



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de la administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard en la empresa Polimundo S.A de la ciudad de Quito año 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Iguago Iguago, Mayra Clarixa

DIRECTOR: Almeida Martínez, Marcelo Esteban, MBA

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Economista.

MBA Marcelo Esteban Almeida Martínez.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente Trabajo de Titulación, denominado **Diseño de la administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard en la empresa Polimundo S.A de la ciudad de Quito año 2015**, realizado por **Iguago Iguago Mayra Clarixa**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril 2015

f) \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Iguago Iguago Mayra Clarixa**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación: Diseño de la administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard en la empresa Polimundo S.A de la ciudad de Quito año 2015, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Eco. MBA Marcelo Esteban Almeida Martínez director del presente trabajo; eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) \_\_\_\_\_

Autor Iguago Iguago Mayra Clarixa

Cédula **1002607255**

## **DEDICATORIA**

A Dios y mi familia que son el sentido y norte de mi vida

Mayra Clarixa Iguago

## **AGRADECIMIENTO**

A todos quienes me motivaron y guiaron en el cumplimiento de esta meta

Mayra Clarixa Iguago

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA .....	ii
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
<b>CAPÍTULO I PLAN DE TESIS.....</b>	<b>5</b>
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Justificación. ....	6
1.3 Problema.....	7
1.3.1 Problema general. ....	7
1.3.2 Problemas específicos.....	7
1.4 Delimitación. ....	8
1.4.1 Delimitación espacial. ....	8
1.4.2 Delimitación temporal.....	8
1.5 Objetivos. ....	8
1.5.1 Objetivo general.....	8
1.5.2 Objetivos específicos. ....	8
1.6 Hipótesis. ....	8
1.6.1 Hipótesis general. ....	8
1.7 Metodología.....	8
1.7.1 Tipo de investigación. ....	8
1.7.2 Métodos. ....	9
1.7.3 Variables.....	10
1.7.4 Técnicas e instrumentos.....	10
1.7.5 Población. ....	10
1.7.6 Muestra.....	10

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 Gestión administrativa.....	12
2.1.1 Planificación. ....	12
2.1.2 Organización. ....	12
2.1.3 Integración de personal. ....	13
2.1.4 Dirección. ....	13
2.1.5 Control.....	13
2.2 Proceso. ....	14
2.3 Gestión administrativa por procesos. ....	14
2.3.1 Elementos de los procesos de administración. ....	14
2.4 Enfoque basado en procesos. ....	15
2.4.1 Estatuto orgánico funcional por procesos. ....	15
2.4.2 Mapa de procesos. ....	16
2.4.3 Tipos de procesos. ....	16
2.5 Gestión por procesos. ....	17
2.5.1 Objetivos de la gestión por procesos. ....	17
2.5.2 Importancia de la gestión por procesos.....	18
2.5.3 Diagramas de flujo para levantar procesos. ....	19
2.5.4 Simbología universal.....	19
2.6 Gestión financiera por procesos. ....	21
2.7 Sistemas de gestión de calidad. ....	21
2.7.1 Principios de gestión de la calidad. ....	22
2.7.2 Base racional para el sistema de gestión de calidad.....	23
2.7.3 Enfoque del sistema de gestión de la calidad. ....	23
2.8 Balanced Scorecard. ....	24
2.8.1 Perspectivas del Balanced Scorecard. ....	24
2.8.2 Beneficios del Balanced Scorecard. ....	25
2.8.3 Mapa estratégico. ....	26
2.9 Marco legal que regulan a las agencias de viajes.....	27
2.9.1 Regulaciones para las Agencias de Viajes operadoras. ....	27
2.9.2 Inscripción en la Superintendencia de Compañías.....	28
2.9.3 Registro turístico.....	28
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>30</b>

<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>30</b>
3.1 Introducción.....	31
3.2 Diseño de la investigación.....	31
3.2.1 Identificar procesos a documentar.....	31
3.2.2 Definir el formato del proceso.....	31
3.2.3 Identificar los actores del proceso.....	32
3.2.4 Descripción de las actividades del proceso.....	32
3.2.5 Levantar el flujograma.....	32
3.2.6 Validar el flujograma.....	32
3.2.7 Identificar si se requieren instrucciones de trabajo.....	32
3.2.8 Requisitos de documentación.....	33
3.2.9 Formulación de la misión, visión, valores y políticas.....	33
3.2.10 Proceso de planificación.....	33
3.2.11 Definición de indicadores.....	34
3.2.12 Proceso de evaluación con el enfoque del Balanced Scorecard.....	34
3.2.13 Modelo del PHVA.....	34
3.2.14 Proceso de mejora continua.....	35
3.3 Resultados.....	35
3.3.1 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al talento humano de la empresa Polimundo.....	35
3.3.2 Análisis de los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al gerente administrativo de la empresa Polimundo.....	47
3.4 Comprobación de hipótesis.....	48
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>49</b>
<b>MODELO DE GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS BAJO EL ENFOQUE DE LA ISO 9001-2008 Y EL BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>49</b>
4.1 Introducción.....	50
4.2 Política de calidad (cláusula 5.3).....	50
4.3 Estructura organizativa (clausula 5.4, 5.5 y 5.5.1 planificación).....	51
4.4 Manual existente de funciones de la empresa Polimundo.....	51
4.4.1 Gerente general.....	51
4.4.2 Contabilidad.....	52
4.4.3 Comercialización y ventas.....	52
4.4.4 Vendedor.....	53
4.5 Marco filosófico.....	53

4.5.1 Misión.....	53
4.5.2 Visión.....	53
4.5.3 Valores corporativos.....	53
4.6 Modelo de planificación a través del Balanced Socorecard (clausula 5.5.2).....	54
4.6.1 Mapa estratégico .....	55
4.6.2 Perspectiva Financiera. ....	55
4.6.3 Perspectiva de procesos internos .....	57
4.6.4 Perspectiva de clientes .....	58
4.6.5 Perspectiva aprendizaje y crecimiento organizacional.....	60
4.7 Requisitos de la ISO 9001-2008 y los ámbitos de aplicación (cláusula 4.1 requisitos generales).....	61
4.7.1 Responsabilidad de la gerencia o dirección (clausula 5) .....	61
4.7.2 Gestión de recursos (clausula 6) .....	61
4.7.3 Realización del producto o servicio.....	61
4.7.4 Medida y análisis de mejora.....	62
4.8 Mapa de procesos (clausula 4.1 Requisitos generales, literal a; identificar los procesos necesarios).....	62
4.9 Procesos administrativos.....	63
4.9.1 Proceso. Selección e inducción del personal .....	63
4.9.2 Proceso. Capacitación al personal .....	65
4.9.3 Proceso seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión .....	67
4.9.4 Proceso. Evaluación del desempeño.....	69
4.10 Procesos financieros.....	71
4.10.1 Proceso: Conciliación de nómina y registros contables.....	71
4.10.2 Proceso: Conciliación bancaria .....	73
4.10.3 Proceso: Elaboración de Estados Financieros y presupuestales.....	75
4.11 Control interno (clausula 8; Medición análisis y mejora) .....	77
4.11.1 Principios del modelo control interno propuesto .....	77
4.11.2 Control interno financiero .....	77
4.12 Medición y evaluación de objetivos e indicadores con el Balanced Scorecard (clausula 8.4; Análisis de datos y 8.5.1; Mejora continua).....	78
4.12.1 Matriz de medición y evaluación de objetivos estratégicos .....	78
4.13 Mejoramiento continuo (clausula 8.5.1).....	88
CONCLUSIONES .....	90
RECOMENDACIONES .....	91
BIBLIOGRAFÍA .....	92

ANEXO 1 .....	93
ANEXO 2 .....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos .....	36
Tabla 2. Importancia.....	37
Tabla 3. Documentado funciones .....	38
Tabla 4. Falta de información.....	39
Tabla 5. Mejoramiento.....	40
Tabla 6. Descripción de actividades .....	41
Tabla 7. Beneficio .....	42
Tabla 8. Gestión por procesos .....	43
Tabla 9. . Importancia de la gestión por procesos.....	44
Tabla 10. Oportunidad.....	45
Tabla 11. Mejoramiento.....	46
Tabla 12. Entrevista aplicada al gerente administrativo de la empresa Polimundo .....	47
Tabla 13. Objetivos estratégicos .....	54
Tabla 14.....	56
Tabla 15.....	57
Tabla 16.....	58
Tabla 17.....	60
Tabla 18. Selección e inducción del personal .....	63
Tabla 19 . Capacitación al personal.....	65
Tabla 20. Seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión .....	67
Tabla 21. Evaluación del desempeño .....	69
Tabla 22. Conciliación de nómina y registros contables .....	71
Tabla 23. Conciliación bancaria .....	73
Tabla 24. Elaboración de Estados Financieros .....	75
Tabla 25. Perspectiva financiera .....	79
Tabla 26. Perspectiva de procesos internos.....	81
Tabla 27. Perspectiva de clientes .....	83
Tabla 28. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	86
Tabla 29. Método abreviado de ISHIKAWA .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos .....	16
Figura 2. Símbolos para los flujogramas .....	21
Figura 3 Beneficios del Balanced Scorecard .....	25
Figura 4. Cumplimiento de Objetivos .....	36
Figura 5. Importancia .....	37
Figura 6. Documentado funciones.....	38
Figura 7. Falta de información.....	39
Figura 8. Mejoramiento .....	40
Figura 9. Descripción de actividades.....	41
Figura 10. Beneficio .....	42
Figura 11. Gestión por procesos .....	43
Figura 12. . Importancia de la gestión por procesos .....	44
Figura 13. Oportunidad .....	45
Figura 14. Mejoramiento .....	46
Figura 15. Organigrama estructural de la empresa Polimundo.....	51
Figura 16. Mapa Estratégico de la empresa Polimundo .....	55
Figura 17. Mapa de procesos.....	63
Figura 18. Flujograma 1 .....	64
Figura 19 . Flujograma 2 .....	66
Figura 20. Flujograma 3 .....	68
Figura 21. Flujograma 4 .....	70
Figura 22. Flujograma 5 .....	72
Figura 23. Flujograma 6 .....	74
Figura 24. Flujograma 7 .....	76

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Polimundo S.A es una agencia de viajes que oferta servicios turísticos a nivel nacional e internacional con la licencia de la IATA, la matriz está localizada en la ciudad de Quito. El problema central de esta entidad es que no ha adoptado una gestión administrativa basada en procesos, como una forma sistémica de mejorar las actividades y el desempeño institucional; como solución a esta problemática se plantea la Administración de Gestión por Procesos, bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard, que permitirá disponer de un modelo de gestión administrativa innovadora, sistémica para mejorar la eficacia, eficiencia del talento humano y las metas institucionales.

Con la administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard la empresa tendrá una política de calidad, objetivos estratégicos con las metas desde las perspectivas de clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, herramientas necesarias para el mejoramiento de la gestión administrativa que asegure el cumplimiento de los planes, programas y procesos que ejecuta la organización para lograr la satisfacción de sus clientes.

**Palabras claves:** administración, procesos, gestión, calidad, políticas, Balanced Scorecard, mejora continua.

## **ABSTRACT**

The company Polimundo SA is a travel agency which offers tourist services to national and international level under license from the International Air Transport Association IATA, the main office is located in the city of Quito. The central problem of this is that it has not adopted an administrative management based in process as a systematic way to improve the activities and institutional performance; as a solution to this problem it is recommended the Administration Process Management, under the approach of ISO 9001-2008 and the Balanced Scorecard, which will provide a model of innovative, systemic administration to improve the effectiveness, efficiency of human talent arises and institutional goals.

With the administration process management approach under ISO 9001-2008 and Balanced Scorecard the company will have a quality policy, strategic objectives with the goals from the perspective of clients, financial, internal processes, learning and growth, tools needed to improve administrative management to ensure compliance with plans, programs and processes running the organization to achieve customer satisfaction.

Keywords: administration, process management, quality, policies, Balanced Scorecard, continuous improvement.

## INTRODUCCIÓN

La finalidad principal del proyecto es la formulación de una administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard en la empresa Polimundo S.A de la ciudad de Quito año 2015, que será una herramienta que permita establecer políticas, metodologías de gestión y herramientas necesarias para el mejoramiento de la administración de la empresa. El proyecto está estructurado con 4 componentes que son: plan de tesis, marco teórico, metodología y propuesta.

En el capítulo I, se determina el planteamiento del problema que tiene la empresa Polimundo respecto a la no disposición de una administración de gestión por procesos, se establece la justificación de la estructura de la gestión por procesos con el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard como herramienta para mejorar su gestión administrativa.

En el capítulo II se establece el marco teórico, basado en fuentes de información científica específicamente relacionado con la administración de gestión por procesos, gestión de calidad, Balanced Scorecard.

En el capítulo III se estructura el diseño metodológico y resultados, para lo cual se define las técnicas utilizadas para el desarrollo de la propuesta y los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y entrevista.

En el capítulo IV se elaboró un modelo de administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard para la empresa Polimundo S.A de la ciudad de Quito, año 2015, determinando la política de calidad, objetivos estratégicos, mapa de procesos, levantamiento de procesos administrativos y financieros y métodos de evaluación que aseguren una gestión y mejoramiento continuo.

La administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard es importante para la empresa Polimundo porque proporciona de forma coherente y específica metodologías para su aplicación e implementación consideradas en la gestión de calidad, para el aseguramiento de los requisitos de los clientes y los reglamentos aplicables en su entorno operativo.

Uno de los problemas principales que tiene la empresa Polimundo S.A de la ciudad de Quito, es que no dispone de un modelo administrativo de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard, lo que ocasiona debilidades en la sistematización y organización lógica de las actividades en las unidades administrativas y en los puestos de trabajo de la entidad; ante esta situación la propuesta de administración de gestión por

procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard permite a la organización disponer de una política de calidad, objetivos estratégicos medibles a través de las perspectivas de: clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, disponer de un mapa de procesos y definido los procesos más relevantes o claves administrativos y financieros para una sistematización de las actividades que permita obtener oportunidades de mejora, control de procesos a través de indicadores establecidos en la etapa de medición para comprobar que los procesos cumplan con las metas definidas.

Con la política de calidad la empresa dispone de un direccionamiento, de un propósito, de un compromiso para cumplir con los requisitos y de mejora continua de la eficacia del modelo administrativo de gestión por procesos ajustado a los términos de calidad (ISO 9001-2008). Mediante el Balanced Scorecard se define los objetivos estratégicos en relación a metas relacionadas con: clientes en cuanto a niveles de satisfacción y fidelidad; en la dimensión financiera las metas son rentabilidad, liquidez y de estructura económica; en la perspectiva de procesos internos se establece metas de eficacia y eficiencia en los procesos institucionales y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se plantea metas en relación al desarrollo del talento humano. La metodología utilizada fue a través de los métodos lógicos, inductivo, deductivo, analítico, sintético, la aplicación de la técnica de la entrevista dirigida al gerente administrativo y la encuesta al talento humano de la empresa Polimundo.

**CAPÍTULO I**  
**PLAN DE TESIS**

## **1.1 Antecedentes.**

La empresa Polimundo S.A es una agencia de viajes que oferta servicios turísticos a nivel nacional e internacional con licencia de la IATA. Los servicios que oferta la empresa son de venta de tickets aéreos nacionales e internacionales, venta de paquetes turísticos a nivel nacional e internacional, venta de seguros para viajeros, asesoramiento en el trámite de visados entre los servicios más importantes. La oficina matriz está localizada en la ciudad de Quito y tiene 29 años en el mercado.

Existen algunas empresas competidoras en la ciudad de Quito por lo que la empresa Polimundo S.A para permanecer en el mercado debe establecer políticas, metodologías de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de su administración que aseguren una gestión y mejoramiento continuo y satisfacción de sus clientes. La calidad implicará mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades de acuerdo a las necesidades de sus clientes, buscando la satisfacción de los mismos. A este escenario se suma un entorno en esta actividad económica donde los cambios se producen cada vez con más rapidez y los competidores pueden mejorar continuamente sus productos y servicios.

## **1.2 Justificación.**

Uno de los objetivos principales de la administración de gestión por procesos consiste en dotar una estructura de carácter horizontal con una clara visión orientada al cliente, delimitando procesos interfuncionales perfectamente definidos y documentados señalando las responsabilidades de cada miembro que interactúa en cada uno de los mismos, para que asuma la responsabilidad global de la gestión del mismo y de su mejora continua.

Con la implementación de la administración de gestión por procesos en la empresa Polimundo S.A permitirá uniformar y controlar el cumplimiento de las actividades, rutinas de trabajo que tiene el talento humano y evitar su alteración arbitraria, determinar en forma sistémica, ordenada y lógica las responsabilidades que tiene el talento humano en los procesos, facilitando las labores de control, auditoria y evaluación del desempeño, lo que permitirá aumentar la eficacia y eficiencia del talento humano señalando lo que debe hacer y cómo debe hacer, de esta forma ayudara en la coordinación del trabajo, evitar duplicidad de funciones y constituirse en una base para establecer mejoramiento continuo en los procedimientos que realiza la organización en sus niveles administrativos y operativos.

Con la aplicación de los principios de la Norma ISO 9001-2008 en el sistema de administración de gestión por procesos establecerá sistemas de gestión de calidad como una

estrategia de la alta dirección, visualizando objetivos de calidad, estrategias que son compatibles y alineados con los procesos, coadyuvando a que la capacidad de la organización cumpla con los requisitos del cliente y los regulatorios aplicables.

Mediante la aplicación del Balanced Scorecard permitirá obtener importantes avances en la gestión empresarial como un sistema de control de gestión que traduzca las estrategias y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores desde las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento.

### **1.3 Problema.**

#### **1.3.1 Problema general.**

De la investigación preliminar obtenida a través de la gerencia de la empresa Polimundo S.A se establece que no han adoptado una gestión administrativa basada en procesos, lo que no les ha permitido estructurar el mapa de procesos que sirva como una visión clara de las actividades que aportan valor al servicio e identificar en forma sistémica las mismas que corresponden técnicamente a cada uno de los procesos.

Esta actual concepción vertical o de funciones que actualmente aplica Polimundo S.A no permite definir los requisitos y recursos necesarios que se requieren en los procesos, para la realización de sus productos y servicios, definiendo los elementos de entrada y los elementos de salida lo que dificulta efectuar el control, monitoreo y evaluación de los procesos que aplica la organización. Este tipo de administración actual generalmente no permite la planificación y la toma de decisiones en relación a variables como perspectiva de cliente, medir la evolución financiera de la empresa, medir los procesos internos y establecer los niveles de aprendizaje y crecimiento de forma que se traduzca la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí y que puedan ser medidos a través de indicadores ligados a los planes de acción y las metas que tiene la organización.

Al no disponer de una administración de gestión por procesos no permite aplicar acciones de mejoramiento continuo que permita aumentar las capacidades de los procesos para cumplir con los requerimientos de los clientes internos y externos orientada a desarrollar y fortalecer las capacidades de la empresa y entregar servicios y productos de calidad que satisfagan a sus clientes.

#### **1.3.2 Problemas específicos.**

- No se encuentran estandarizados los procesos administrativos, operativos, ocasionando limitaciones en diversas soluciones organizativas de la empresa Polimundo S.A.
- Los procesos actuales de la empresa Polimundo S.A, no están fundamentados en principios de calidad para adecuarse a la globalización y competitividad.

- En su estructura de planificación no aplica el Balanced Scorecard ocasionando una débil percepción de los clientes, mejora en la gestión administrativa y financiera de la empresa Polimundo S.A.

#### **1.4 Delimitación.**

##### **1.4.1 Delimitación espacial.**

Agencia de Viajes Polimundo S.A de la ciudad de Quito

##### **1.4.2 Delimitación temporal.**

Del 26 de febrero del 2015 al 30 de mayo del 2015.

#### **1.5 Objetivos.**

##### **1.5.1 Objetivo general.**

Diseñar la Administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard en la empresa Polimundo S.A de la ciudad de Quito año 2015

##### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- Identificar los problemas, causas y efectos que actualmente tiene la institución en relación al cumplimiento de sus actividades, por la falta de una administración de gestión por procesos.
- Fundamentar científicamente la administración de gestión por procesos en el marco del enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard (BSC).
- Interpretar los resultados de las variables sujetas a investigación que fundamentan el desarrollo de la propuesta y establecer la estructura administrativa de gestión por procesos, los requisitos de la norma ISO 9001-2008 y las perspectivas del Balanced Scorecard.

#### **1.6 Hipótesis.**

##### **1.6.1 Hipótesis general.**

La administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard en la empresa Polimundo S.A mejorará la gestión en términos de eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes.

#### **1.7 Metodología.**

##### **1.7.1 Tipo de investigación.**

El tipo de investigación es el pilar fundamental que permitió alcanzar la estructura integral del método científico formal de procedimientos lógicos y sistémicos que guiaron la investigación, fundamentados en la investigación bibliográfica, de campo y los métodos empíricos lógicos,

para así estructurar el marco teórico, la obtención de información a través de las encuestas y entrevista y disponer de su análisis respectivo con objetividad, sistematicidad y racionalidad.

#### ***1.7.1.1 Investigación bibliográfica.***

Este tipo de investigación se aplicó en la estructuración del marco teórico y consistió en la definición de un conjunto de teorías y conocimientos en torno al contexto de investigación a través de manuales, reportes técnicos en impreso y digital de diferentes autores expertos en los temas de gestión administrativa por procesos, ISO 9001-2008 y Balanced Scorecard.

#### ***1.7.1.2 Investigación de campo.***

La investigación de campo o insitu será aplicada en la recopilación de información primaria mediante las técnicas de la encuesta y entrevista al talento humano de la empresa Polimundo S.A, con la finalidad de establecer los problemas actuales que tiene esta entidad en torno a la no aplicación de una administración de gestión por procesos.

#### **1.7.2 Métodos.**

Los métodos lógicos empíricos que se utilizaron son; el inductivo – deductivo, para proveer información de conceptos, principios de la administración de gestión por procesos, analizar la información primaria de las encuestas y entrevista aplicadas, para estructurar de modo eficaz el proceso, el objeto de investigación en lo práctico y teórico, a través del enfoque cualitativo y cuantitativo de los resultados de la información primaria con objetividad y especificidad.

##### ***1.7.2.1 Inductivo-Deductivo.***

Con la aplicación de este método lógico se analizó la situación actual de la falta de una administración de gestión por procesos en la empresa Polimundo a través de la información obtenida de las encuestas aplicadas al talento humano y entrevista al gerente administrativo, y correlacionar con las normas, principios científicos de la administración de gestión por procesos y comprobar así su validez.

##### ***1.7.2.2 Analítico-Sintético.***

Este método analítico permitió estructurar en forma técnica los componentes de la administración de gestión por procesos, observando los principios de administración generalmente aceptados, principios de calidad y del Balanced Scorecard. El método sintético consistirá en reunir los diversos elementos analizados para tener una síntesis de la problemática existente en la empresa Polimundo S.A para identificar las causas y efectos del problema y proponer como alternativa de solución la administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001:2008 y el Balanced Scorecard.

### **1.7.3 Variables.**

#### **1.7.3.1 Independiente.**

Administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001: 2008 y el Balanced Scorecard

#### **1.7.3.2 Dependiente.**

Una gestión eficiente, eficaz de calidad, coordinada, planificada, para el desarrollo de los procesos de la empresa Polimundo S.A.

### **1.7.4 Técnicas e instrumentos**

#### **1.7.4.1 Técnicas.**

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

#### **1.7.4.2 Encuesta.**

Esta técnica se aplicó al talento humano de la empresa Polimundo S.A, con el objetivo de establecer la situación actual del desempeño de sus actividades y tareas, y el contexto de funciones.

#### **1.7.4.3 Entrevistas.**

Se aplicó al gerente administrativo de la empresa Polimundo S.A. con la finalidad de obtener información de la actual situación de la empresa en torno a su sistema administrativo y la perspectiva que tiene de la formulación de la administración de gestión por procesos.

#### **1.7.4.4 Instrumentos.**

Para la aplicación de las técnicas de la encuesta y entrevista se elaboraron dos instrumentos de recolección de información; el uno en relación a la encuesta y el otro para la entrevista, fundamentados en la matriz de variables.

### **1.7.5 Población.**

La población es el personal que actualmente trabaja en la empresa Polimundo S.A que es de 49 personas, distribuido en el área administrativa y operativa de la matriz ubicada en la ciudad de Quito.

### **1.7.6 Muestra.**

Por el tamaño de la población no se aplicará el cálculo para determinar el tamaño muestral por lo que se aplicará la técnica del censo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Gestión administrativa.**

(ILLERA C. , 2009). “Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales. Con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.

Se entiende como gestión administrativa a la forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho, de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Se considera esta definición en vista de que la administración de gestión por procesos se fundamenta en los principios de la gestión administrativa que es planificar, organizar, controlar y evaluar

### **2.1.1 Planificación.**

(SANTILLAN, 2009). “Planificar implica que los administradores piensen con atención en sus metas y acciones y que base sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes representan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos para alcanzarlos”.

Además los planes son la guía para que:

1. La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
2. Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.
3. El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido, de tal manera que cuando no sea satisfactorio, se pueda tomar decisiones correctivas.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables y pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

### **2.1.2 Organización.**

Según (TERRY, 2009). “Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa”.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones sirven para realizar los planes futuros. Organizar consiste en buscar personas nuevas para que se una a la estructura de las relaciones a la que se conoce como integración de personal.

### **2.1.3 Integración de personal.**

Según (GALINDO, 2009) se define como: “cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Requisitos – mantener un inventario de las personas disponibles, reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remuneraciones, capacitar. Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización”.

Dentro de la integración de personal, juega un papel importante la administración y selección del recurso humano, debido a que en él se fundamenta el desarrollo de las operaciones orientadas al cumplimiento de metas de la organización.

### **2.1.4 Dirección.**

Según (MORENO, 2009) Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a los empleados a hacer su mejor esfuerzo.

### **2.1.5 Control.**

Según (AMAT J. , 2009). “Por último el gerente debe estar seguro de los actos que los miembros de la organización realizan, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas”.

Esta es la función del control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos:

1. Establecer estándares de desempeño.
2. Medir los resultados presentes.
3. Comparar estos resultados con las metas establecidas y
4. Tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino, en la práctica a las funciones tales como: de planear, organizar, dirigir y controlar se debe incluir la función de evaluación, que es complemento final para saber cómo se han desarrollado las actividades y objetivos propuestos dentro de la empresa.

La gestión administrativa se refiere a la planeación, organización, dirección y control que debe existir en toda clase de empresas ya sean públicas o privadas, mediante este se puede desarrollar de manera ordenada y eficiente todas las actividades de trabajo dentro de una organización y por ende se podrá obtener productos o servicios de calidad los mismos que deben enfocarse a la satisfacción de los clientes o usuarios que existen en el mercado, sin embargo la evaluación también forma parte de éste proceso ya que nos permite conocer los resultados de dichas actividades ya sea positivos o negativos para la empresa.

## **2.2 Proceso.**

Para (AMAT C. , 2008) “Es el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas (inputs) específicas en unas salidas (outputs: bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor”.

Los procesos representan el conjunto de actividades secuenciales que permite obtener un conocimiento ordenado de algún proceso administrativo – financiero.

## **2.3 Gestión administrativa por procesos.**

De acuerdo a (MALDONADO, 2009). “El procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. Es, en definitiva, la forma en que han de producirse los actos administrativos que deberán ajustarse al procedimiento establecido”.

Como consecuencia de los pasos y resultados obtenidos en las distintas fases del procedimiento se forma un expediente, en el que figuran los diferentes documentos generados, que normalmente serán escritos. El expediente será la base que permitirá llegar a una resolución.

Los procesos administrativos se basa en principios administrativos utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora de desempeño de sus recursos; talento humano, materiales, tecnológicas, económicas – financieras

### **2.3.1 Elementos de los procesos de administración.**

(BOHLANDER, 2009). Los elementos del proceso administrativo son todas las actividades que se desempeñan dentro de una entidad, ya sea por los gerentes o todos los miembros de una organización, sean cuales fueren sus actitudes, habilidades, destrezas entre otras. Las mismas que ayudan a cumplir con las metas y los propósitos deseados dentro de la organización. También la culminación de las actividades con el logro de los objetivos planteados al inicio de una actividad.

## **2.4 Enfoque basado en procesos.**

Según (PEREZ, 2010). “La competitividad, se logra cuando una empresa formula e implanta con éxito estrategias de Mejoramiento Continuo con un enfoque de procesos a la calidad de sus servicios y crear valor de competitividad. Cuando las empresas ponen en práctica esta estrategia se crea valor y de la cual otras empresas no pueden imitar o lo consideran ventaja competitiva sostenida o sostenible”.

Las empresas pueden operar de manera eficaz y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúen. A menudo el resultado de un proceso. La identificación y gestión sistemática en los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “Enfoque basado en procesos”.

Esta estrategia internacional pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar ventajas competitivas y habilidades específicas que incluyen:

- Capacidad de utilizar en forma inteligente los recursos institucionales con eficacia y eficiencia.
- Anticiparse de manera continua a los cambios frecuentes en las preferencias de los clientes.
- Adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos
- Identificar, destacar, administrar de manera efectiva aquello que la empresa hace mejor que sus competidores.

Estructurar en forma continua los procesos, operaciones a fin que logren metas relevantes y de menores costos.

Las empresas que no tienen una ventaja competitiva o que no compiten en un sector económico – social son débiles significativamente, tienden a perder mercado, posicionamiento, imagen corporativa y obtienen menores rendimientos.

### **2.4.1 Estatuto orgánico funcional por procesos.**

Para (PEREZ, 2010). “El estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos son herramientas que les permiten a las empresas: planificar, ejercer un control sobre el uso de sus recursos, elaborar esquemas organizacionales, ejecutar los procedimientos para la producción de bienes o de servicios y evaluar, monitorear”.

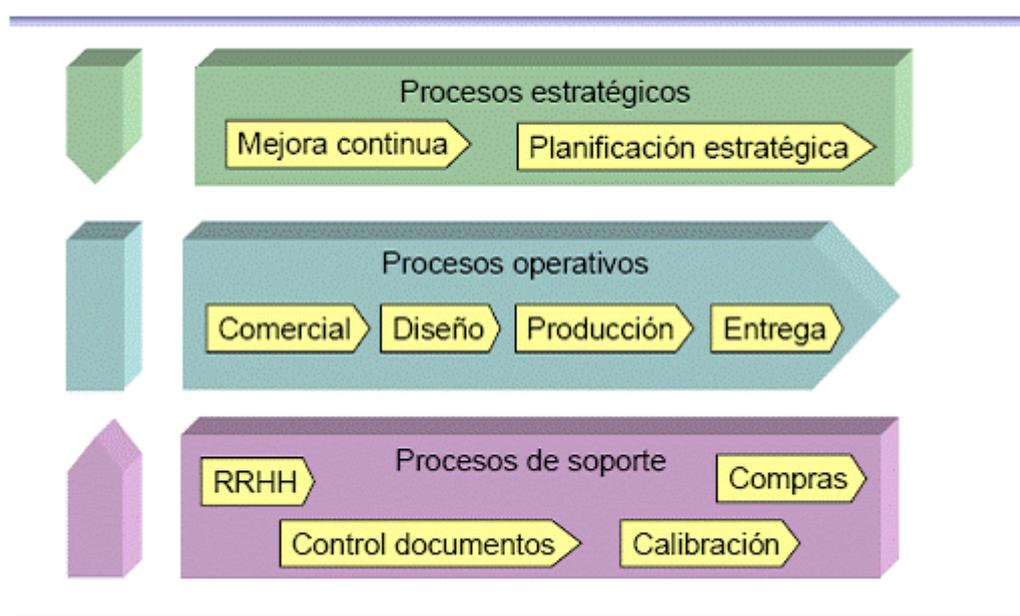
La estructura organizacional por procesos debe alinearse con la visión de los planes estratégicos. La estructura organizacional debe tener la estructura de los procesos que elaboran los productos o los servicios de una institución. Se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la visión institucional.

### 2.4.2 Mapa de procesos.

(DEVELOPMENT, 2008). “Es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos”.

En el mapa de procesos se deben incluir los siguientes elementos:

- Procesos gobernantes.
- Procesos de la cadena de valor (procesos de realización o agregados de valor).
- Procesos de apoyo.



**Figura 1. Mapa de procesos**

Fuente: (DEVELOPMENT, 2008, pág. 150)

El mapa de procesos permitirá identificar los macro procesos de la organización y describirá sus interrelaciones principales entre los procesos gobernantes, agregados de valor y los de apoyo.

### 2.4.3 Tipos de procesos.

- Procesos gobernantes o estratégicos: son los que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la empresa u organización.
- Procesos de realización o agregados de valor; son aquellos procesos que se fundamentan en las políticas, estándares de gestión, administran, ejecutan y controlan la generación de los productos y servicios destinados a los clientes externos y permiten cumplir con la visión de la empresa.

- Procesos de apoyo: son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales para que puedan ejecutarse. ejemplo: gestión contable, de secretariado, de mantenimiento, auditoría y otros.

## **2.5 Gestión por procesos.**

(ROURE, 2009) “La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa – efecto. El propósito final de la Gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen en forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)”.

Se considera la gestión por procesos como una herramienta innovadora que tienen que aplicar las empresas públicas y privadas con la finalidad de disponer un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que agregándoles valor en cada una de las actividades se convierten en productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes internos y especialmente de sus clientes externos.

Los procesos tienen tres características importantes:

- a) Generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa (administración, marketing, finanzas, auditoría, mantenimiento y otros).
- b) Cada proceso tiene una salida que se transforma en un producto o servicio o una parte de este.
- c) Los procesos tienen un cliente que puede ser interno o externo.

En general todos los procesos deberán ser representados mediante diagramas de flujo con la finalidad de estructurar indicadores de los subprocesos y las actividades que permitan medir, controlar, evaluar y tomar decisiones.

### **2.5.1 Objetivos de la gestión por procesos.**

(HORNGREN & HARRISON, 2009) “De acuerdo con la clasificación de los procesos permiten cumplir con los siguientes objetivos”:

- a) Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las acciones asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- d) Servir como medio de integración y orientación al personal nuevo que ingresa a la empresa, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas operativas de la organización.
- f) Permite conocer el funcionamiento interno de cualquier organización aunque no se hayan identificado ni definido los procesos.
- g) Permiten la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto y procesos.
- h) Sirve para el análisis o revisión de las actividades, de los subprocesos, los procedimientos de un sistema.
- i) Interviene en la consulta de todo el personal.
- j) La gestión por procesos estructura actividades, tareas de manera simplificada en el que establece como análisis de tiempos, delegación de autoridad, cantidad de materiales, costos, rendimientos y otros indicadores de gestión.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, mejorando la eficacia, eficiencia, la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, proveedores y talento humano de la empresa).
- m) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores que existen en las actividades, en los subprocesos, en los procesos y en las áreas funcionales de la empresa.
- n) Facilita las labores de auditoría, el control interno y su evaluación.
- o) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, lo que permite un mejoramiento en los procesos administrativos, operativos y de apoyo.
- p) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento continuo de los procesos de acuerdo a las necesidades de sus clientes y a los indicadores de los productos y servicios.

### **2.5.2 Importancia de la gestión por procesos.**

Según (BADAL, 2009). “La gestión por procesos es una herramienta administrativa y operativa de vital importancia para las empresas públicas o privadas que desean tener una estructura organizativa eficaz, eficiente y que potencie sus recursos con la visión de satisfacción de sus clientes”.

La importancia de gestión por procesos se considera desde los siguientes puntos de vista.

- Mejoramiento continuo de las actividades desarrolladas

- Eliminar las deficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades
- Optimización y utilización de los recursos de las empresas.
- Se estructura en forma coherente los procesos que representan el funcionamiento de la organización.
- Se definen indicadores que permiten evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos desde el punto de vista interno (indicadores financieros, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento de la organización) y desde el punto de vista externo los indicadores de percepción de los clientes y la ciudadanía.

### 2.5.3 Diagramas de flujo para levantar procesos.

(CRUZ, 2009) “El diagrama de los procesos y procedimientos ayuda a tener una visión mucho más clara del proceso. Al analizar los procesos, se debe analizar cada una de las actividades del proceso o procedimiento contemplados como ilustrado en el cuadro resumen de las actividades del proceso”.

Una vez levantada la información relacionada con los procesos, subprocesos e identificados sus microprocesos (productos) por área substantiva: Sinopsis de Procesos, subprocesos y funciones por área), se procede a elaborar un diagrama de flujo estructural, teniendo en cuenta todas las convenciones del mismo, para facilitar la comprensión y la labor de la racionalización.

### 2.5.4 Simbología universal.

(HIOPEMAN, 2009) “La representación gráfica del proceso o procedimiento viene a ser un instrumento muy valioso que sirve de guía a la ejecución en forma ordenada y lógica de la secuencia del trabajo”.

El diagrama facilita el conocimiento del proceso que se describe, a través de las actividades, los documentos producidos y las áreas administrativas y el personal intervinientes en el proceso. Por ello, es una herramienta de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos. Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos se indican en el siguiente cuadro:

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	El símbolo terminal indica el INICIO O FIN del diagrama de flujo, puede ser acción o lugar. Es necesario describir dentro del símbolo la palabra “Inicio” o “Final”.

	<p>Este símbolo representa la operación o la actividad que se lleva a cabo en un procedimiento describiéndola dentro del símbolo en forma breve y cuidada que el verbo se conjugue en tiempo.</p>
	<p>Forma utilizada en un diagrama de flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro diagrama.</p>
	<p>El símbolo de decisión o alternativa, indica un punto dentro del flujo en que son posibles varias alternativas derivadas de una decisión, es decir, en una situación en que exista opciones y debe elegir entre alguna de ellas. Este símbolo no se enumerará. La opción de la situación se escribirá dentro del símbolo de manera resumida y en forma interrogativa. La respuesta o la pregunta planteada será generalmente SI o NO y deberán escribirse sobre las líneas de flujo, que señalan los diferentes caminos.</p>
	<p>El CONECTOR representa la conexión o el enlace una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. Debe usarse este símbolo para evitar cruces entre líneas del flujo o para llegar a una mejor distribución de los símbolos.</p>
	<p>El conector de páginas representan una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo, de la documentación o información, del mismo procedimiento. En este símbolo se utiliza; cuando por razón del espacio, el procedimiento no cabe en una página. Debe señalarse en los conectores, la clave del procedimiento y la hoja de formato al cual se dirigen, si es salida, así como aquel del que viene, si se trata de una entrada.</p>
	<p>Este símbolo representa un ARCHIVO común y corriente de oficina, donde se guarda un documento en forma permanente. Símbolo de ARCHIVO que representa la guarda o almacenamiento de documentos de manera temporal.</p>

	<p>El símbolo documento representa cualquier que entre, se utilice, se envíe, se reciba, se genere o salga del procedimiento. De incluirá las copias que sean utilizadas.</p>
---	---

**Figura 2. Símbolos para los flujogramas**

**Fuente:** (HIOPEMAN, 2009, pág. 78)

Los procedimientos específicos se realizan en una sola unidad administrativa; su análisis debe contemplar los siguientes aspectos:

Análisis del objetivo de la unidad en relación con el del procedimiento. Se analizará la congruencia entre ambos para verificar si el procedimiento coadyuva a la consecución del objetivo de unidad y si existe conveniencia entre ambos.

## **2.6 Gestión financiera por procesos.**

(HORNGREN & HARRISON, 2009) “La gestión financiera por procesos es un ordenamiento de las actividades financieras, con la finalidad de tener información de carácter económico financiero, tomando como referencia indicadores estandarizados internacionales de trabajo a través de flujogramas, cursogramas, diagramas de bloques y otras herramientas operativas de ingeniería que permiten un aprovechamiento del tiempo y el espacio, con un principio, un fin e insumos y productos técnicamente calculados e identificados”.

Actividad o grupo de actividades de gestión financiera que permite una realizar una planificación y evaluación financiera completa del desempeño financiero de una empresa, basándose en el cumplimiento de metas establecidas; empleando insumos organizacionales que agregan valor a estos, generan transformación y suministran un producto (resultados) en clientes internos o externos.

## **2.7 Sistemas de gestión de calidad.**

Según (ISO 9000 -1:, 2010). “Todo modelo de aseguramiento de la calidad busca que las “cosas se hagan bien la primera vez”, y de esta manera se crea una cultura organizacional y minimiza el despilfarro, evita los reprocesos y optimiza el uso de los insumos”.

El aseguramiento de la calidad se convierte no solo en un medio para reducir costos, sino también para impulsar el aumento de la productividad de la organización.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por la organización, para certificación o con fines

contractuales. Se centra en la eficiencia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica por la alta dirección de la empresa. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de la empresa estarán influidos por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. Para conducir y operar la organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de la organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

### **2.7.1 Principios de gestión de la calidad.**

Según las Normas ISO 9001-2008. “Se ha identificado ocho principios de gestión de la calidad que puede ser utilizado por la alta dirección con el fin de conducir a la empresa hacia una mejora en el desempeño”.

- a) **Enfoque al cliente:** la organización dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder en los logros de los objetivos de la organización.
- b) **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la organización, ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse total mente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en los procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistemas para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, constituye a la eficacia y eficiencia de la empresa en el logro de los objetivos.
- f) **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

- g) **Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente con el proveedor:** La organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### **2.7.2 Base racional para el sistema de gestión de calidad.**

Según (ESTUPIÑAN, 2009). “El sistema de gestión de calidad puede ayudar a la empresa a aumentar la satisfacción del cliente. Los clientes necesitan servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del servicio y son generalmente denominadas como requisitos del cliente”.

Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia la empresa. En cualquier caso el cliente es quien determina la aceptabilidad del servicio. Dado que las necesidades y expectativas del cliente son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, la empresa debe mejorar continuamente sus servicios y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de calidad anima a la empresa a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de servicios aceptables para el cliente y mantener estos procesos bajo control. El sistema de gestión de calidad puede proporcionar el marco de referencia del cliente y de otras partes interesadas. Proporcionan confianza tanto a la empresa como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar servicios que satisfagan los requisitos de forma coherente.

### **2.7.3 Enfoque del sistema de gestión de la calidad.**

Según (ESTUPIÑAN, 2009). “La empresa debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión así como mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de este documento”.

La empresa debe:

- Definir y documentar el alcance de su sistema de gestión.
- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión y su aplicación en la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la gestión debe controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión.

## **2.8 Balanced Scorecard.**

(FERNANDEZ, 2009) señala: “También llamado Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”.

El BSC se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años que se pueden aplicar a las empresas de cualquier actividad económica. El BSC proporciona una fotografía que permite examinar cómo se está acometiendo las estrategias a mediano y largo plazo.

### **2.8.1 Perspectivas del Balanced Scorecard.**

(FERNANDEZ, 2009). “Las perspectivas son un elemento prescindible del BSC siendo estas las siguientes”:

- Perspectiva financiera, midiendo indicadores de gestión financiera que permitan identificar los niveles y exposición al riesgo.
- Perspectiva de cliente, se medirán los niveles de satisfacción de los clientes con la finalidad de mejorar las operaciones y funcionamiento de la institución.
- Perspectiva de procesos interno, permitirá el fomento de actividades de control orientados a generar información administrativa que apoyen a la consecución de metas y los objetivos fijados por la institución.

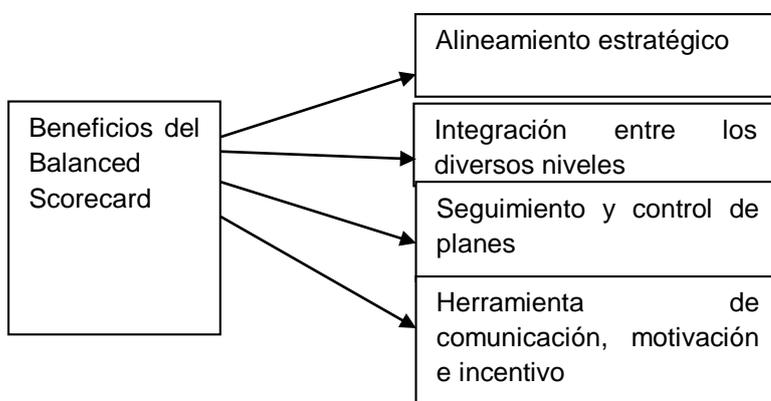
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se desarrollaran eventos de capacitación al talento humano, para encontrar mejor desempeño en los procesos, en los productos y servicios que genera la empresa.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión organizacional que tiene como finalidad comunicar la estrategia de la organización a sus diferentes niveles organizacionales y operativos de modo que se refleje en una herramienta de comunicación, de cambio organizacional, que traduce las estrategias en acciones. El Balanced Scorecard es un modelo

de planeación y administración del desempeño que ubica a las estrategias de las empresas en el centro del proceso.

### 2.8.2 Beneficios del Balanced Scorecard.

(FERNANDEZ, 2009) “Por ser un sistema de administración que poya a la gestión de calidad en las organizaciones y que generalmente motiva cambios de mejoramiento en áreas críticas como: productos o servicios, procesos, clientes y desarrollo de soluciones”.



**Figura 3 Beneficios del Balanced Scorecard**

Fuente: (FERNANDEZ, 2009)

Los elementos del Balanced Scorecard son los siguientes:

- Misión
- Visión
- Valores
- Perspectivas (del cliente, financieros, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento)
- Objetivos estratégicos
- Mapas estratégicos
- Indicadores y sus metas
- Iniciativas estratégicas
- Recursos humanos, materiales, económicos financieros

Los mayores beneficios que proporciona el Balanced Scorecard a una organización son la habilidad que tiene para desarrollar una gestión de planificación estratégica a través de las cuatro perspectivas fundamentales en la actividad y ejercicio económico de una organización, vinculando indicadores de desempeño alrededor de las cuatro perspectivas.

### **2.8.3 Mapa estratégico.**

(KAPLAN, 2009). “Este mapa estratégico expone los objetivos estratégicos, para cada una de las cuatro perspectivas y las relaciones causa–efecto”.

Es el conjunto de objetivos estratégicos interconectado por relaciones causa efecto. Se muestran las relaciones y dependencias entre objetivos y dependencias; son un apoyo a la comprensión global de las estrategias de gestión.

El mapa estratégico tiene como finalidad la planificación de una organización en relación a las perspectivas: financiera, de procesos internos, de satisfacción de clientes y aprendizaje y crecimiento, definiendo los objetivos estratégicos que se van a lograr y que serán alcanzados en los resultados por medio del cumplimiento de la misión y visión. Las metas de los objetivos estratégicos deben ser mensurables, consistentes, razonables y claras.

#### **2.8.3.1 Indicadores.**

(KAPLAN, 2009) La estructuración de indicadores de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard resultan claves para medir el desempeño de los objetivos estratégicos y a la vez medir las metas que representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo de tiempo.

El proceso de formulación de un indicador de desempeño debe cumplir con las siguientes etapas:

- Identificar el flujo del proceso de acuerdo con las características de lo que se puede medir o utilizar adecuadamente como producto de un proceso
- Identificar las actividades críticas que deben ser medidas y definir una medida de desempeño individual dentro de las mismas y del proceso
- Establecer metas de desempeño o estándares, determinando las mediciones vinculadas a las metas o estándares predefinidas con el principio de objetividad y de cumplimiento como única manera de interpretar significativamente los resultados de las mediciones y los indicadores de éxito del sistema de gestión
- Establecer la medición del desempeño, construyendo el sistema a través de los indicadores y las matrices respectivas para el manejo de los datos
- Identificar a los responsables de las unidades organizacionales que serán los responsables de medir los procesos y el desempeño de su talento humano y de los resultados de gestión.
- Analizar los datos de lo planificado a lo ejecutado como una manera de interpretar el desempeño de la gestión desde las cuatro perspectivas
- Comparar el actual desempeño de las metas alcanzadas con las metas planificadas, para predeterminedar los estándares y determinar las variaciones y las medidas correctivas para el mejoramiento continuo.

## **2.9 Marco legal que regulan a las agencias de viajes.**

Según el Registro Oficial 118 del 28 de enero de 1997 de la Constitución de la Republica; Ley Especial de Desarrollo Turístico, en el que actualiza la legislación turística ecuatoriana incorporando disposiciones a la Ley Especial de Desarrollo Turístico. El Decreto Ejecutivo 1424 publicado en el Registro Oficial 309 del 19 de abril del 2001, se declara como política prioritaria del estado el desarrollo del Estado en el país estructurando la ley de turismo.

En el capítulo I de la mencionada ley. Generalidades art. 1 determina el marco legal para promocionar el desarrollo y la regulación del sector turístico, las potestades del Estado y las obligaciones directas de los prestadores de servicios turísticos y de los usuarios.

En el capítulo II. De las Actividades Turísticas y de quienes las Ejercen, literal d, Agencias de Viajes. El art. 10 de este documento sostiene que el Ministerio de Turismo y los Gobiernos Autónomos provinciales, cantonales o los cuales este en esta cartera del Estado les transfiere la facultad para extender la Licencia Única Anual de funcionamiento.

En el capítulo V de las Categorías, el Ministerio de Turismo establece las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo. Estas categorías deberán ajustarse a normas de uso internacional, para lo cual se dispone de normas técnicas y de calidad general para cada actividad vinculada con el turismo y las especificaciones de cada categoría. El Ministerio de Turismo es el rector de la actividad turística del país, la COOTAD dispone de competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados provinciales, cantonales y parroquiales en acciones específicas de gestión turística como proyectos turísticos de puntualización de potencialización de atractivos inmateriales y materiales para el turismo interno y turismo receptor.

### **2.9.1 Regulaciones para las Agencias de Viajes operadoras.**

Son consideradas como agencias de viajes las compañías sujetas a vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías en cuyo objeto social conste el desarrollo profesional de actividades turísticas dirigidas a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación utilizando en su accionar medios propios o de terceros.

Las agencias de viajes se clasifican en razón de su ámbito y extensión de sus actividades: mayoristas, internacionales y operadoras.

Las agencias de viajes deben obligatoriamente constituirse como empresa sujeta a control de la Superintendencia de Compañías para lo cual tiene que tener el Certificado de Registro del Ministerio de Turismo, permiso para operar y otros requisitos que exige para el registro de agencias de viajes.

### **2.9.2 Inscripción en la Superintendencia de Compañías.**

Las empresas de agencias de viajes y prestación de servicios turísticos deben estar suscritas al control de la Superintendencia de Compañías, afiliación a las Cámaras de Turismo donde operan. La empresa Polimundo opera en la ciudad de Quito, Ibarra y otras ciudades del país para lo cual dispone de las patentes municipales, las licencias anuales de funcionamiento.

En la Superintendencia de Compañías las empresas de esta actividad económica tienen la obligación de presentar los balances económicos financieros anuales, memorias e informes de los administradores, número de socios, representantes legales y accionistas en cumplimiento con la Ley de Compañías, art. 20. Reglamento que establece la información y documentos que están obligados a remitir a la Superintendencia de Compañías las empresas sujetas a su vigilancia y control.

### **2.9.3 Registro turístico.**

De acuerdo al reporte de Quito Turismo, (2009). En el Distrito Metropolitano de Quito, las empresas que prestan servicios turísticos en general como las Agencias de Viajes y otras tienen que tener para sus operaciones el Registro Turístico que es la inscripción del prestador de servicios turísticos previo a la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) al inicio de sus actividades, y que debe hacerlo por una sola vez en las oficinas de Quito Turismo. En este registro se establece la clasificación y categoría del establecimiento y se le asigna un número de identificación que permite darle seguimiento a futuro.

Además por lo dispuesto en la disposición General Primera de la Ordenanza Metropolitana No. 276 publicada en el Registro Oficial No. 566 de 8 de abril del 2009 que literalmente expresa: “Toda modificación que se produzca en la información contenida en el Registro Turístico deberá notificarse obligatoriamente por parte de la persona natural o jurídica titular del registro, a la Empresa Metropolitana de Quito Turismo, en un plazo máximo de 30 días de producido el hecho, con los soportes del caso”.

Los establecimientos que deben obtener Registro Turístico son:

Dentro de la Ley de Turismo, se consideran actividades turísticas las siguientes:

- Agencias de viajes: mayoristas, internacional, operadora, dual.
- Alojamiento: hotel, hostel, hostería, pensión, motel, cabaña, refugio, albergue, apartamento turístico, camping, ciudades vacacionales.
- Alimentos y bebidas: bares, restaurantes, cafeterías, fuentes de soda.
- Recreación, diversión y esparcimiento o de reuniones, parques de atracciones estables: bolera, centro de convenciones, centro de recreación turística, discoteca, organizador de eventos, peña, pista de patinaje, sala de baile, sala de recepciones y banquetes, termas y balnearios.

- Transporte turístico: líneas de transporte aéreo nacional e internacional, servicio de transporte terrestre turístico, alquiler de automóviles (Rent a Car).

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

### **3.1 Introducción.**

En este capítulo se establece los procesos metodológicos que se utilizaron para estructurar la administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard en la empresa Polimundo S.A de la ciudad de Quito, año 2015. Con esta finalidad se siguió los procedimientos que estipula los sistemas de gestión de calidad de la norma ISO 9001-2008.

### **3.2 Diseño de la investigación.**

Se procedió a identificar los macro procesos; directivos, generadores de valor y de apoyo, con la finalidad de estructurar el mapa de procesos de la empresa Polimundo, como fundamento del modelo ISO 9001-2008.

Una vez que se tienen los macro procesos identificados se inicia su respectiva documentación según la definición del glosario de términos de la ISO 8402, para lo cual se siguió los siguientes pasos:

- Identificación del proceso a documentar
- Definir el formato del proceso
- Identificar actores del proceso
- Convocar a los actores a una reunión de documentación
- Levantar el flujograma matricial normativo
- Validar el flujograma

#### **3.2.1 Identificar procesos a documentar.**

La identificación de los procesos se realizó con la gerencia general y las gerencias: comercial, operaciones y administrativa y estructurar los procesos relevantes o claves que se van a documentar como parte del proyecto de acuerdo a esta norma internacional (ISO 9001-2008).

#### **3.2.2 Definir el formato del proceso.**

En este paso de la metodología se estructura el formato que se recomienda para organizar la información de los procesos y contempla lo siguiente:

- Nombre del proceso
- Código
- Responsables
- Actividades

En resumen el formato condensa información para poder explicar quién se encarga de hacer el proceso, las responsabilidades para el logro de los objetivos y metas de la organización.

### **3.2.3 Identificar los actores del proceso.**

Las actividades a desempeñar en el proceso son ejecutadas por distintas personas que ocupan determinadas posiciones en la empresa. A estas personas se le denomina actores, ellos son los que se encargaran en el proceso de efectuar algo en particular en un momento determinado. Los actores son los que participaron en el diseño del proceso y debieron ser identificados para el levantamiento de las actividades respectivas.

### **3.2.4 Descripción de las actividades del proceso.**

En reuniones con los actores de las unidades administrativas se procedió a detallar los procesos y sus actividades pertinentes en forma sistémica y con ordenamiento lógico que permita la ejecución eficaz y eficiente del proceso, ajustado a la misión y a la visión institucional. Se determinó las entradas y salidas que tiene el proceso. Se procedió a estructurar las actividades de cada proceso poniendo a consideración a los actores directos y definiendo en el formato respectivo.

### **3.2.5 Levantar el flujograma.**

Una de las estrategias importantes en la gestión por procesos bajo el enfoque de la norma ISO 9001-2008 es la documentación y los datos que deben tener los procedimientos mediante esquemas gráficos (normativa ANSI) que permite la representación gráfica de la secuencia de los pasos que se usan para producir un resultado. Los flujogramas matriciales son los más recomendables según esta normativa y pueden ser verticales u horizontales. El flujograma es para el proceso, la parte sistémica organizacional y estratégica que los actores deben cumplir para generar valor agregado en las actividades que desempeña en sus unidades administrativas y en sus cargos respectivos.

### **3.2.6 Validar el flujograma.**

Una vez concluidas las sesiones de trabajo con los actores directos de los procesos se definió los flujogramas matriciales de los futuros procesos que implementará la empresa. Se revisó y se procedió a validar los flujogramas que en el presente documento se presentan, considerando los procedimientos más importantes y relevantes desde el punto de vista administrativo y financiero.

### **3.2.7 Identificar si se requieren instrucciones de trabajo.**

En relación a los requisitos generales de gestión de calidad, la cláusula 4.1 en lo referente a documentar y mantener un sistema de gestión por procesos, recomienda realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos e implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. La

organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de la norma internacional ISO 9001-2008.

### **3.2.8 Requisitos de documentación.**

La documentación de la gestión por procesos está documentada a través de la política de calidad emitida por la gerencia general de la empresa Polimundo, los objetivos estratégicos bajo las perspectivas del Balanced Scorecard. Los documentos que se desarrollan en el presente proyecto son los necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

### **3.2.9 Formulación de la misión, visión, valores y políticas.**

Para el cumplimiento de la gestión por procesos con el enfoque de calidad, la gerencia determinó la misión, visión, valores y políticas de acuerdo a la cláusula 5.1 compromiso de la dirección; la cláusula 5.3 política de la calidad y la cláusula 5.4 planificación.

### **3.2.10 Proceso de planificación.**

Para el proceso de planificación se utilizó como herramienta principal el Balanced Scorecard, definiendo los objetivos estratégicos en función a las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

A continuación se definió el mapa estratégico que es una representación gráfica y simplificada de las estrategias o perspectivas de la organización para determinar los indicadores de cada perspectiva que le permitirá alcanzar la visión planteada e incluye un conjunto de hipótesis vinculadas (relaciones causa – efecto) definidas en el mapa estratégico, de esta manera se proporciona una información uniforme y coherente de describir y gestionar los objetivos e indicadores en cada una de las cuatro perspectivas.

La perspectiva de clientes tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes, aumentar la fidelización a los productos y servicios que tiene la empresa Polimundo, garantizando la calidad técnica.

La perspectiva financiera dispone de un enunciado de alcanzar y mantener la sostenibilidad y el equilibrio financiero de la empresa Polimundo.

La perspectiva de los procesos internos está determinada para alcanzar la eficacia y la eficiencia en los procesos institucionales con responsabilidad, trabajo en equipo y con procesos dinámicos sistemáticos para alcanzar la visión de calidad que tiene la empresa.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enuncio con la finalidad de potencial el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico de la empresa Polimundo.

### **3.2.11 Definición de indicadores.**

Como principio de la ISO 9001-2008 y la cláusula 8.2.3 seguimiento y medición de los procesos, se definió los métodos apropiados, para el seguimiento, control, medición, análisis y mejora a través de los indicadores de medición del desempeño. Los indicadores se definieron desde las cuatro perspectivas y en relación a los objetivos estratégicos como elementos claves para medir el desempeño de los mismos y así saber si se avanza en el cumplimiento de lo planificado con lo ejecutado. Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un determinado periodo de tiempo que en este caso específico es 2016 -2017.

### **3.2.12 Proceso de evaluación con el enfoque del Balanced Scorecard.**

Cumpliendo con la cláusula 8 medición, análisis y mejora se efectuó la planificación del proceso de seguimiento, medición, análisis y mejora a través del Balanced Scorecard en relación a las cuatro perspectivas planificadas con sus respectivos indicadores. Para esta finalidad se determinaron las formulas respectivas para medir los indicadores y los objetivos de contribución de la gestión de calidad y así cumplir con la cláusula 8.2.3 seguimiento y medición de los procesos; y la cláusula 8.4 análisis de datos.

### **3.2.13 Modelo del PHVA.**

Se definió como modelo de mejora continua (clausula 8.51 Mejora Continua) el PHVA como una herramienta que permite determinar la gestión que realiza la organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, sus perspectivas y las metas planificadas y efectuar las acciones correctivas y preventivas por parte de la gerencia general. Este modelo considera cuatro etapas:

- Planificar; que es la etapa estratégica definida por la gerencia general y las gerencias: comercial, de operaciones y administrativa para definir los objetivos estratégicos y las metas a las que quiere llegar la empresa Polimundo.
- Hacer; en esta etapa se llevan a cabo los procesos delineados de acuerdo a las necesidades que tiene la organización, para el cumplimiento de las metas planificadas.
- Verificar; en esta etapa le permitirá a la gerencia y a las otras gerencias de la empresa, verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas propuestas, mediante la aplicación de relaciones cualitativas y cuantitativas que reflejen las metas alcanzadas en relación a las metas planificadas.
- Actuar; en este proceso las gerencias (comercial, operaciones y administrativa) y la gerencia general tendrán la oportunidad de aplicar acciones correctivas y preventivas en función a las no conformidades encontradas. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Es importante que en

esta fase se determine las causas de las no conformidades y evaluar las acciones que se deben adoptar para eliminar estas no conformidades.

#### **3.2.14 Proceso de mejora continua.**

Dando cumplimiento con la cláusula 8.5 Mejora, 8.5.1 Mejoramiento Continuo, se estructuró el modelo para la revisión y mejora continuo “Método Abreviado de Mejora de Procesos de ISHIKAWA, definiendo cinco categorías:

- Identificación del proceso
- Medición y análisis del proceso
- Identificación de oportunidades de mejora
- Normalización y especialización del proceso
- Plan para la revisión y mejora continua

Definido las categorías se procedió a establecer las acciones pertinentes con la finalidad de implementar acciones correctivas, cumpliendo con la cláusula 8.5.2 Acciones preventivas según la cláusula 8.5.3.

### **3.3 Resultados**

#### **3.3.1 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al talento humano de la empresa Polimundo.**

1. ¿El grado de cumplimiento de los objetivos de la institución establecidos en base a la misión y visión es?

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	33	67,35
MEDIO	12	24,49
BAJO	4	8,16
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

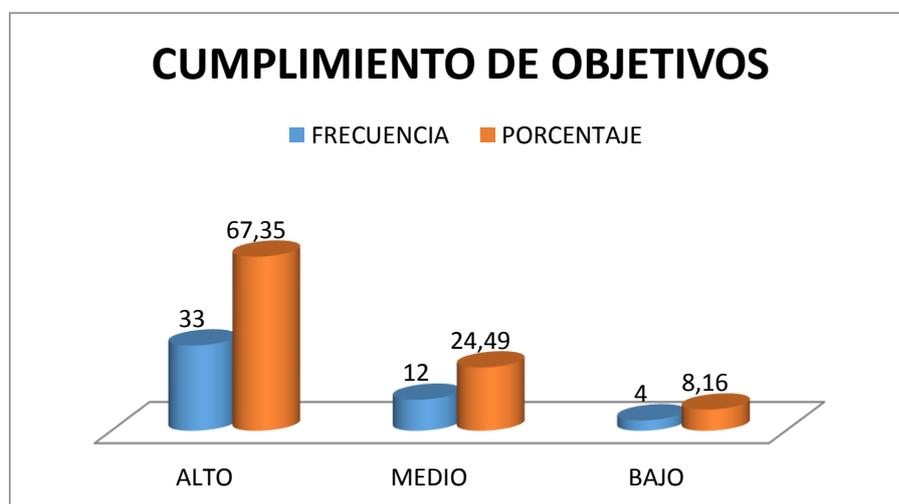


Figura 4. Cumplimiento de Objetivos

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

**Análisis**

El 67.35% de los encuestados manifiestan que si se cumplen los objetivos en base a la misión y visión de la institución, determinándose que el grado de cumplimiento es alto, lo que resulta ser una fortaleza para la empresa en vista de que su direccionamiento estratégico está bien enfocado al crecimiento de la misma en el mercado. El cumplimiento de objetivos debe concordar con las planificaciones operativas que tiene la institución de manera que se obtenga mejores rendimientos en términos de desempeño del talento humano y de la institución.

2. ¿Considera importante conocer la estructura organizacional de la institución, para que el personal realice su desempeño con éxito?

Tabla 2. Importancia

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	39	79,59
IMPORTANTE	8	16,33
SIN IMPORTANCIA	2	4,08
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

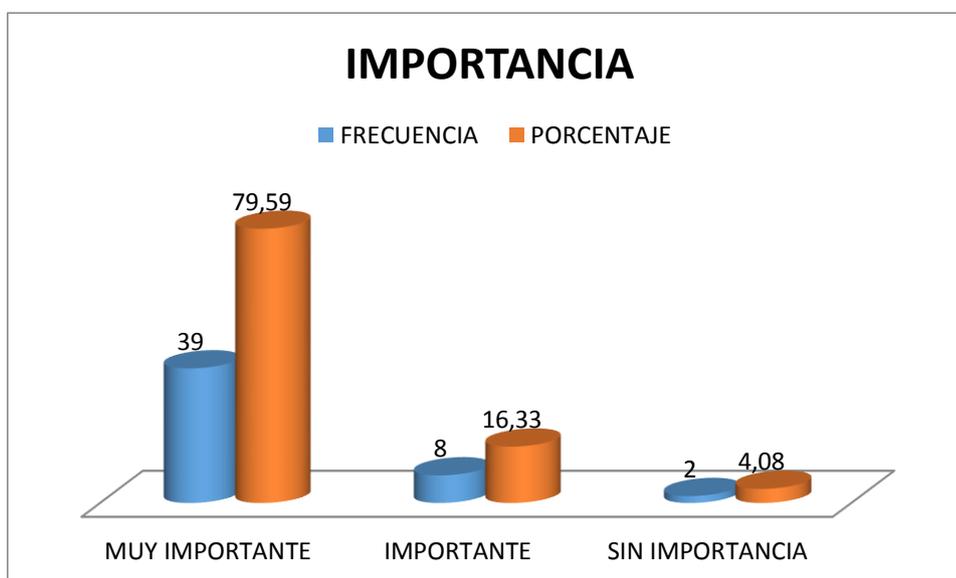


Figura 5. Importancia

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

**Análisis**

En relación a la importancia que tiene el conocer como está estructurada la institución, el 79.59% del talento humano encuestado sostiene que es muy importante ya que de ello depende que se realice con éxito todas las actividades con mejor desempeño. Es relevante que el talento humano mejore su desempeño para un mejoramiento continuo de la operatividad de la empresa. Así como también tenga el conocimiento de las unidades organizacionales y su interrelación de las funciones y los procesos en que estos interactúan en los niveles organizacionales y en los cargos o puestos ocupacionales.

3. ¿Le han entregado de forma documentada las funciones que tiene que realizar en su cargo?

Tabla 3. Documentado funciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20,41
NO	39	79,59
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

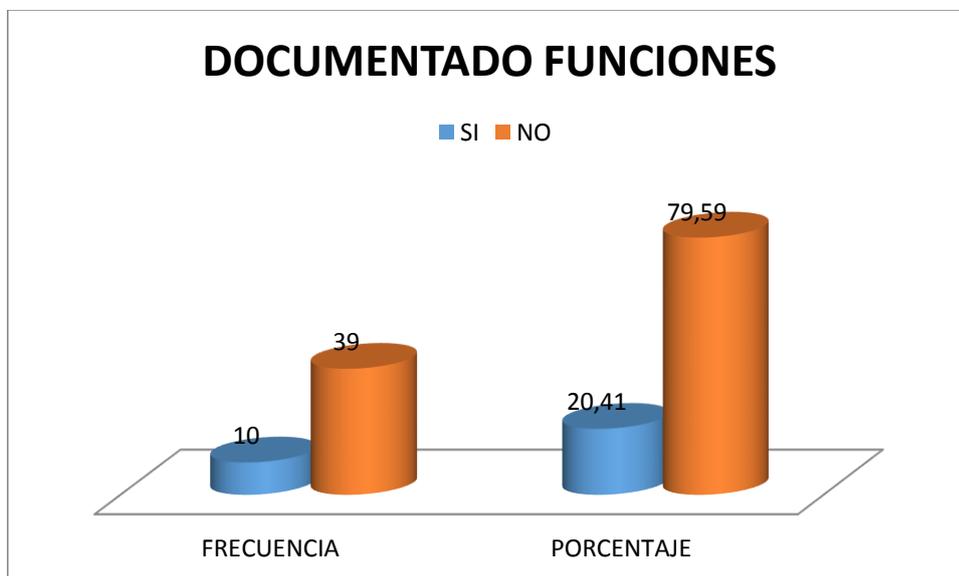


Figura 6. Documentado funciones

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

**Análisis**

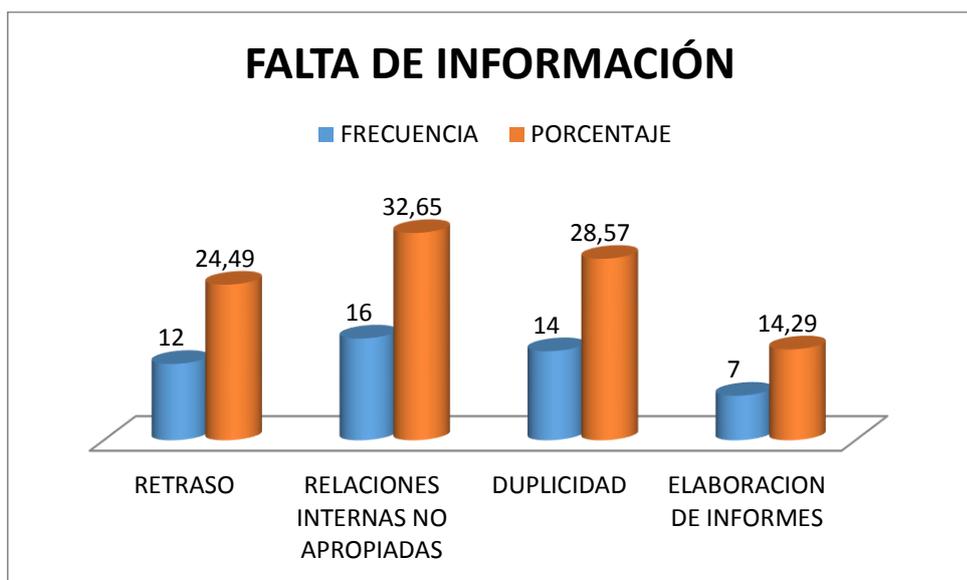
El 79.59% de los encuestados sostienen que no le han informado de forma documentada las funciones que tiene el cargo que desempeñan, por lo que consideran importante que se les entregue documentadamente para evitar complicaciones. La documentación de funciones es una herramienta importante ya que permite que el talento humano tenga un conocimiento claro holístico, sistémico, interrelacionado a las actividades y a los procesos que tienen relación directa con sus funciones.

4. ¿Qué dificultades le ocasiona el no disponer de información sobre sus funciones en su cargo?:

**Tabla 4. Falta de información**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RETRASO	12	24,49
RELACIONES INTERNAS NO APROPIADAS	16	32,65
DUPLICIDAD	14	28,57
ELABORACIÓN DE INFORMES	7	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)



**Figura 7. Falta de información**

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

**Análisis**

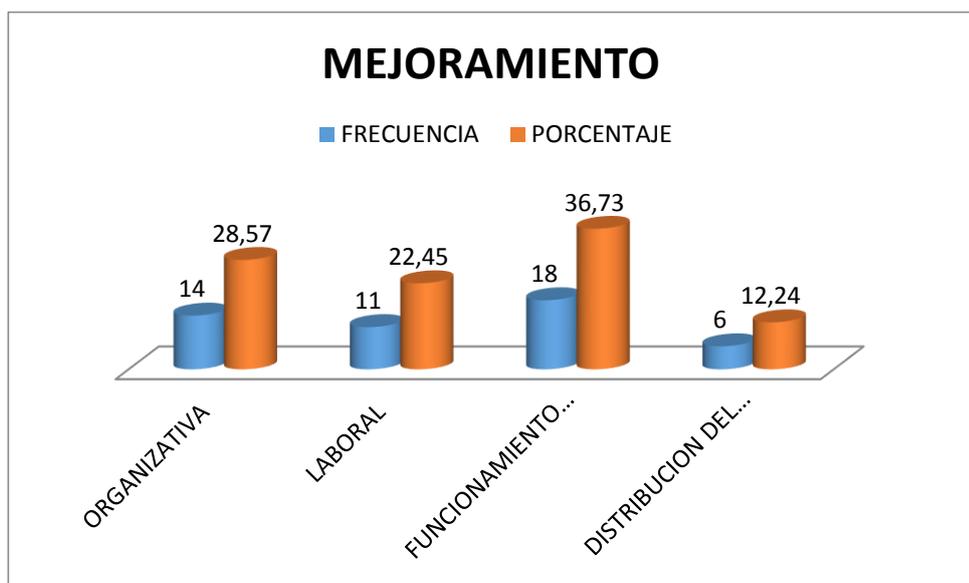
La falta de información de las funciones que realiza el talento humano ocasiona dificultades en lo relacionado a relaciones internas no apropiadas, duplicidad, retraso y dificultades en la elaboración de informes, pérdida de tiempo, recursos humanos materiales económicos financieros en detrimento de indicadores de productividad. Ante esta situación es recomendable que la empresa implemente un manual de funciones que le permita al talento humano mejorar su desempeño en sus puestos de trabajo.

5. ¿Desde qué punto de vista considera que se mejoran sus actividades al disponer de información sistémica de sus funciones?:

**Tabla 5. Mejoramiento**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ORGANIZATIVA	14	28,57
LABORAL	11	22,45
FUNCIONAMIENTO ADECUADO	18	36,73
DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	6	12,24
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)



**Figura 8. Mejoramiento**

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

**Análisis**

Es importante que la empresa disponga de una información sistemática de las funciones que tiene su talento humano, con la finalidad de mejorar el funcionamiento adecuado de sus actividades en los diferentes puestos de trabajo, se tendrá mayor organización en el desarrollo de sus tareas, tendrán un mejor desempeño laboral y una mejor distribución del trabajo. Generalmente la estructura sistémica en toda organización promueve principios de mejoramiento continuo, e liderazgo en los procesos, un control y evaluación para optimizar los recursos institucionales

6. ¿Tiene descritas las actividades con pasos lógicos, ordenados y específicos de su cargo?

Tabla 6. Descripción de actividades

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	0	0,00
EN CIERTA FORMA	6	12,24
POCO	12	24,49
NO TIENE	31	63,27
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

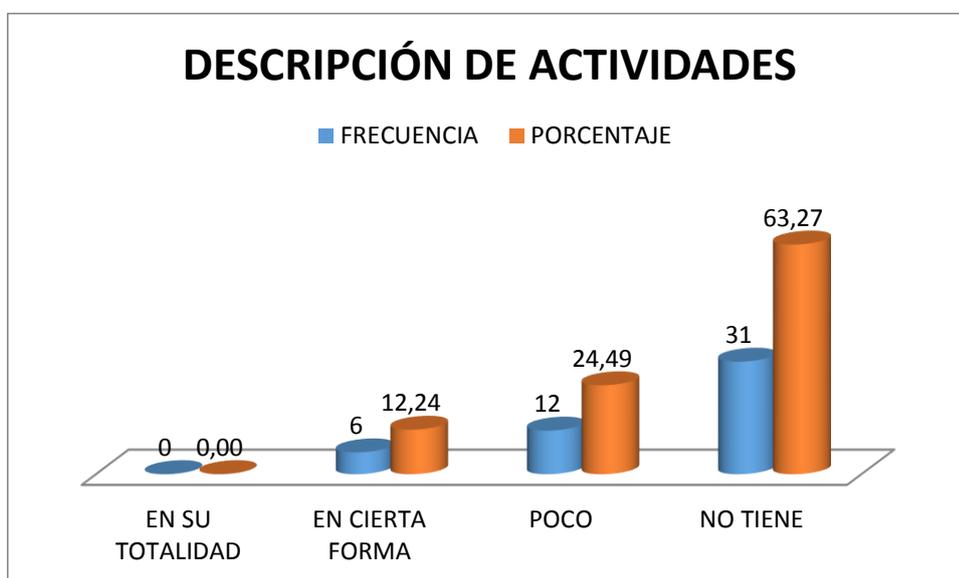


Figura 9. Descripción de actividades

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

**Análisis**

El 63.27% del talento humano encuestado sostiene que no tiene descritas las actividades mediante pasos lógicos, ordenados y específicas de su cargo, ocasionando con esto que no se optimice los tiempos y los recursos institucionales. Es importante que la empresa tenga en cuenta que debe definir procesos con la finalidad de que el personal cuente con una secuencia lógica y sistémica de las actividades que tienen que desarrollar en sus puestos ocupacionales, logrando mejorar su desempeño de una manera eficaz y eficiente. Una de las herramientas importantes en la determinación de las actividades en forma lógicas y ordenadas son los diagramas de flujo, los diagramas de bloques, y los curso gramas analíticos.

7. ¿Con el ordenamiento de sus actividades mediante diagramas de flujo que beneficios obtendrá en su puesto de trabajo?

Tabla 7. Beneficio

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AHORRO DE TIEMPO	22	44,90
MEJORA DEL FLUJO DE TRABAJO	18	36,73
AUMENTAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA	9	18,37
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

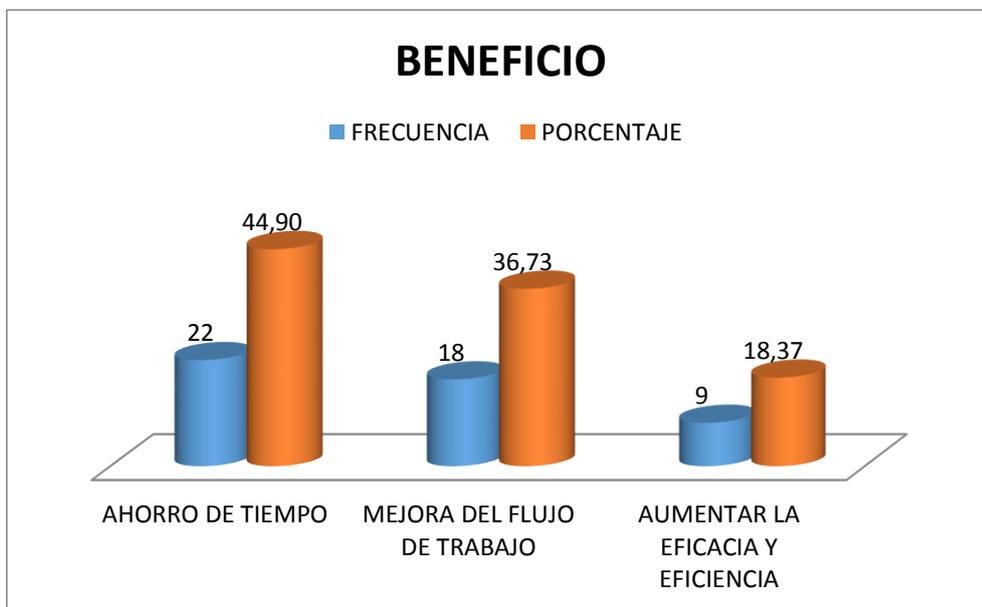


Figura 10. Beneficio

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

**Análisis**

Los encuestados consideran que con el ordenamiento lógico de sus actividades a través de diagramas de flujo, se logrará el ahorro de tiempo necesario, se mejorará el flujo de trabajo y se aumentará la eficacia y la eficiencia, de esta manera la empresa podrá brindar un mejor servicio a sus clientes generando mayor satisfacción en los mismos. Una de las herramientas importantes en la determinación de las actividades en forma lógicas y ordenadas son los diagramas de flujo, los diagramas de bloques, y los diagramas analíticos.

8. ¿Cuenta la empresa Polimundo con una administración de gestión por procesos documentado?

Tabla 8. Gestión por procesos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	49	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

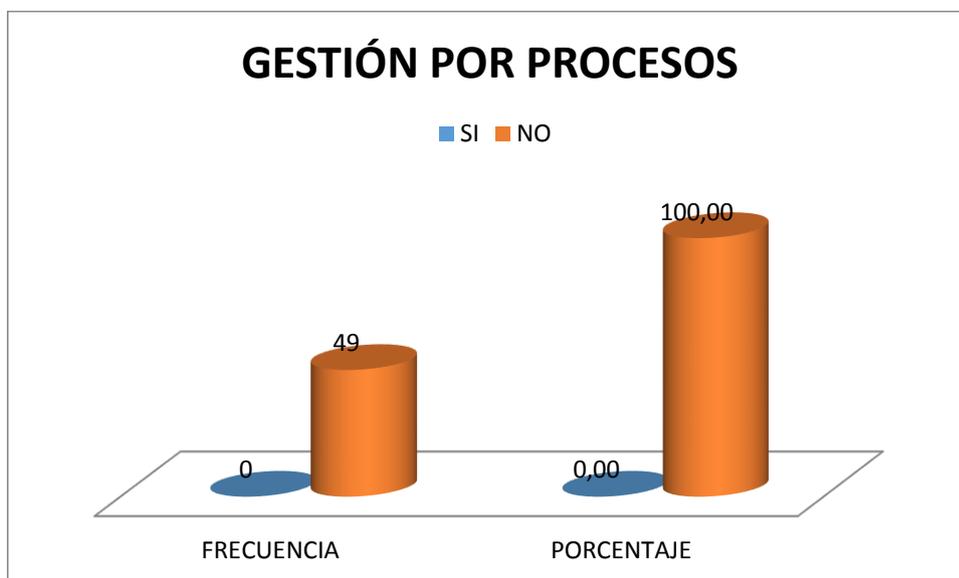


Figura 11. Gestión por procesos

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

**Análisis**

El 100% del talento humano encuestado sostiene que no se dispone de una administración de gestión por procesos documentada en la empresa, por lo que consideran importante que se implemente para mejorar el desempeño de la organización. De esta manera con la implementación de una gestión por procesos la empresa logrará ser competitiva en el mercado siendo más eficiente y eficaz. La documentación de los procesos es un pilar fundamental en la gestión administrativa ya que permite interactuar a los macro procesos gobernantes agregados de valor y de apoyo para beneficio administrativo operativo y financiero de la organización.

9. ¿Desde qué punto de vista considera usted que es importante la administración de gestión por procesos?:

Tabla 9. . Importancia de la gestión por procesos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL DE CARGOS DE TRABAJO	12	24,49
SIMPLIFICAR LAS ACTIVIDADES	11	22,45
FACILITAR LAS LABORES DE AUDITORIA	13	26,53
EVALUACIÓN Y CONTROL INTERNO	13	26,53
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

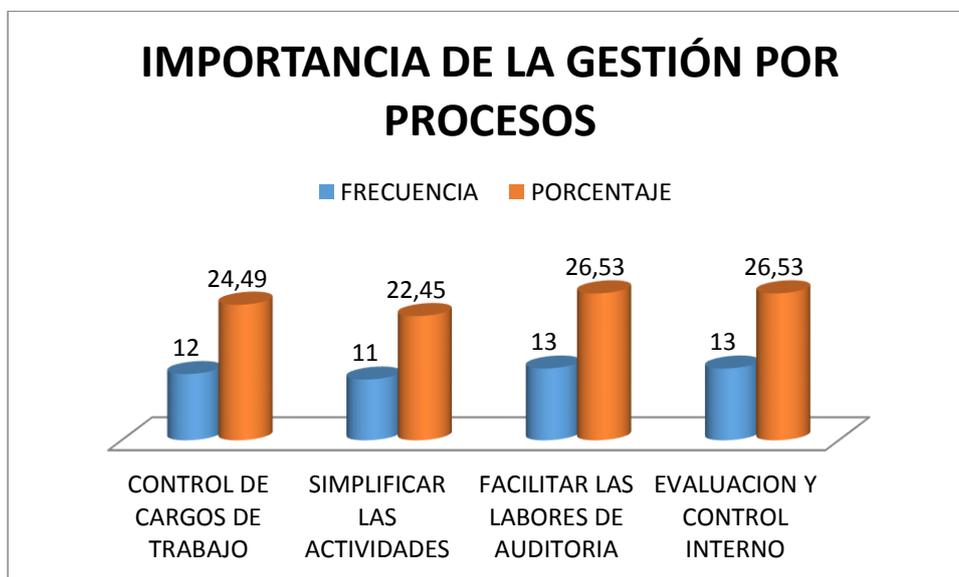


Figura 12. . Importancia de la gestión por procesos

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

**Análisis**

La importancia que tiene la administración de gestión por procesos para el talento humano es desde el punto de vista que facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno, el control de cargos de trabajo y la simplificación de las actividades. La gestión por procesos es una herramienta que le permitirá a la empresa un mejor desempeño de su talento humano y de la operatividad de la empresa en general. La gestión por procesos es una nueva visión que tiene que aplicar empresa públicas y privadas ya que permite una visibilización estratégica para alcanzar objetivos y metas en mejores condiciones organizacionales, económicas, financieras alcanzando réditos de eficacia, eficiencia efectividad economía en las entidades.

10. ¿Qué oportunidades piensa usted que tendrá la empresa con la aplicación de la administración de gestión?:

Tabla 10. Oportunidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIMPLICIDAD Y CLARIDAD EN LAS OPERACIONES	11	22,45
FACILITAR EL ANÁLISIS DE FLUJO DE TRABAJO	11	22,45
MEDIR EL DESEMPEÑO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	14	28,57
APROVECHAR LOS RECURSOS INSTITUCIONALES	13	26,53
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

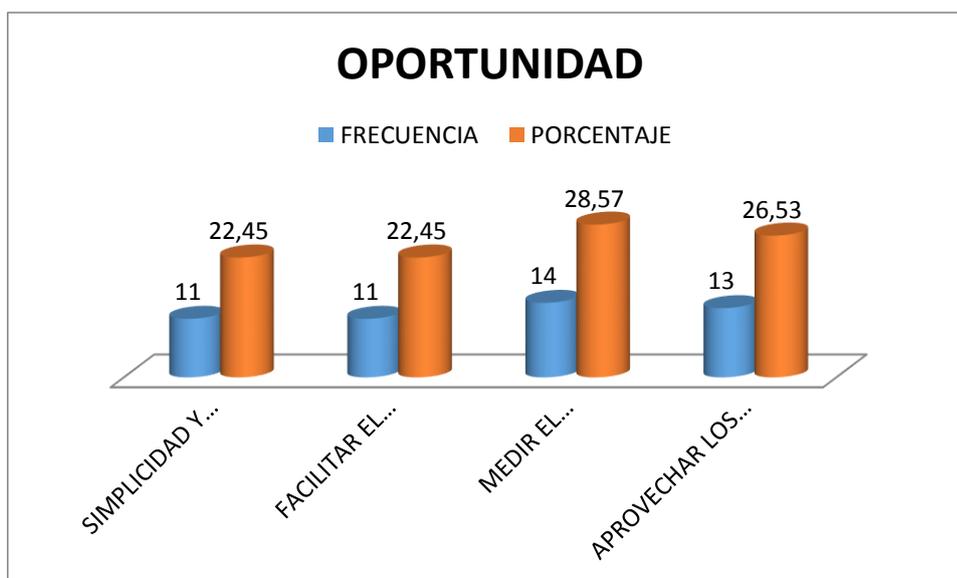


Figura 13. Oportunidad

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

**Análisis**

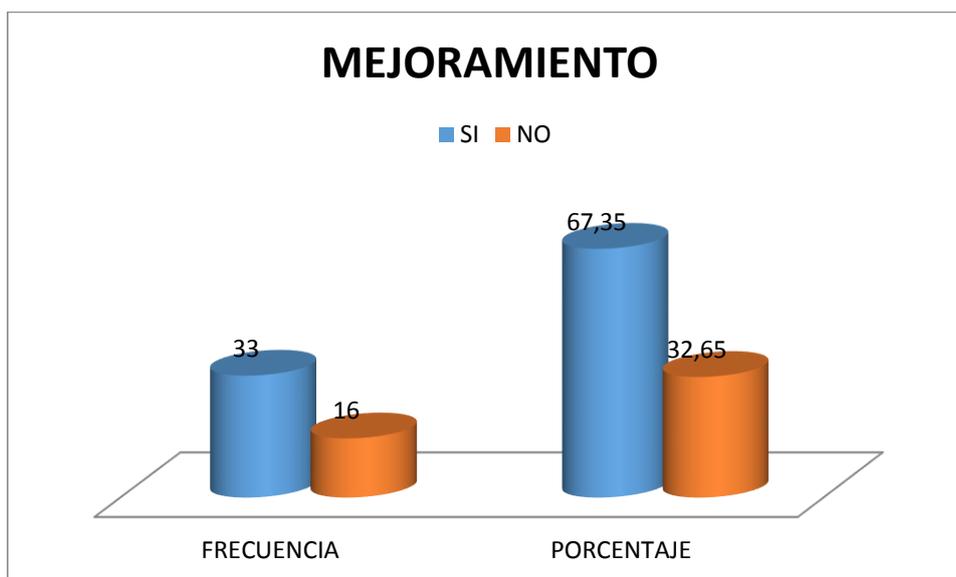
El personal de la empresa Polimundo considera que con la implementación de la administración de gestión por procesos en la empresa, tendrán la oportunidad de simplicidad y claridad en las operaciones, facilitar el análisis de flujo de trabajo, medir el desempeño de las unidades administrativas y aprovechar los recursos institucionales. La administración de gestión por procesos promueve oportunidades de cambio en la cultura organizacional en el trabajo en equipo, en los factores de desempeño en la interrelación del talento humano de la organización y con los clientes para alcanzar las expectativas y sus necesidades.

11. ¿Considera que con la implementación de la administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001 – 2008 y el Balanced Scorecard en la empresa POLIMUNDO se mejorará su gestión en términos de eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes?

**Tabla 11. Mejoramiento**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	67,35
NO	16	32,65
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)



**Figura 14. Mejoramiento**

Fuente: encuestas (49 unidades de observación)

### **Análisis**

El talento humano encuestado consideran que con la implementación de la gestión por procesos bajo la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard, si se mejorará la gestión de la empresa en términos de eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes, debido a que esta herramienta permite la optimización de tiempo, recursos y mejoramiento del desempeño del personal de forma que se brindará servicios de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes.

### 3.3.2 Análisis de los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al gerente administrativo de la empresa Polimundo.

**Tabla 12. Entrevista aplicada al gerente administrativo de la empresa Polimundo**

Preguntas	Respuesta		Análisis
	Si	No	
¿La empresa dispone de una administración de gestión por procesos?		x	La empresa no dispone de una administración de gestión por procesos, debido principalmente a que no se asignado presupuesto para este tipo de consultoría
¿Qué dificultades le ocasiona no tener definido los procesos administrativos, financieros claves documentados?			Por la falta de definición de los procesos administrativos y financieros a la gerencia no le permite realizar un mejor control, monitoreo y evaluación de los mismos y a la vez de los resultados de la empresa.
¿Tienen definido algún proceso para la evaluación de gestión institucional y de talento humano?	x		Si, se tiene definido un proceso de evaluación del desempeño del talento humano y lo maneja la gerencia administrativa.
¿Tienen establecido un sistema de planificación y evaluación de la gestión institucional?	x		Bajo el modelo de planificación por resultados se realiza la planificación en forma anual y al final de cada año se verifica mediante la evaluación de las metas planificadas con las ejecutadas.
¿Con el actual sistema administrativo que tiene la empresa permite llegar a condiciones de calidad y excelencia en los servicios?	x		Actualmente los servicios que tiene la empresa si cumple con estándares de calidad que exige los respectivos Ministerios
¿Con el actual sistema permite identificar y planificar todos aquellos aspectos que tienen relación con los procesos administrativos operativos?	x		Si, de alguna manera aunque no se tiene levantado procesos que considero que es una herramienta importante que debe tener la empresa.

¿Considera importante que la empresa implemente una administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard?	x		Sí, porque se dispondrá de una herramienta administrativa que permita alcanzar niveles de calidad y mejorar, fortalecer las metas institucionales, alcanzando mayor satisfacción en los clientes.
¿Con la administración de gestión por procesos, la empresa mejorará su capacidad institucional?	x		Considero que si se mejoraran las condiciones de las actividades en los diferentes departamentos y unidades administrativa y operativas de la institución.

Fuente: Gerente de la empresa Polimundo

### 3.4 Comprobación de hipótesis

La comprobación de la hipótesis se realizó aplicando la técnica estadística descriptiva porcentual, mediante la información primaria obtenida de las encuestas aplicadas al talento humano de la empresa POLIMUNDO en la pregunta No. 11 en la que se establece que el 67.35% del personal si consideran que se mejorará la gestión de la empresa en términos de eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes con la aplicación de la administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard. De esta manera se aprueba la hipótesis H0 que tiene el siguiente enunciado:

H0: La administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard en la empresa Polimundo S.A mejorará la gestión en términos de eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes.

**CAPÍTULO IV**  
**MODELO DE GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS BAJO EL ENFOQUE**  
**DE LA ISO 9001-2008 Y EL BALANCED SCORECARD**

#### **4.1 Introducción**

Con la globalización las entidades públicas y privadas deben alcanzar niveles de eficacia y eficiencia en su accionar para ajustarse a los lineamientos de productividad y competitividad que exige el mercado interno y externo. Para lograr este criterio deben usar herramientas administrativas innovadoras de calidad para direccionar las metas organizacionales.

La administración de gestión por procesos es una herramienta gerencial operativa de planificación, control, monitoreo, mejoramiento continuo que posibilita alcanzar índices de productividad y satisfacción de clientes. La administración de gestión por procesos con los principios de la norma ISO 9001-2008 y el enfoque del Balanced Scorecard orienta hacia la calidad, lo que implica un cambio filosófico, procesos dinámicos en cualquier organización con independencia de su actividad y tamaño.

Con estos elementos centrales se estructura la administración de gestión por procesos para Polimundo, lo que exige que la visión sea conocida y compartida por todo el talento humano de la organización, inspiradora de confianza, liderazgo y que se convierta en una filosofía corporativa para alcanzar los objetivos estratégicos de corto o mediano plazo en forma eficaz, eficiente, efectivo y económico.

#### **4.2 Política de calidad (cláusula 5.3)**

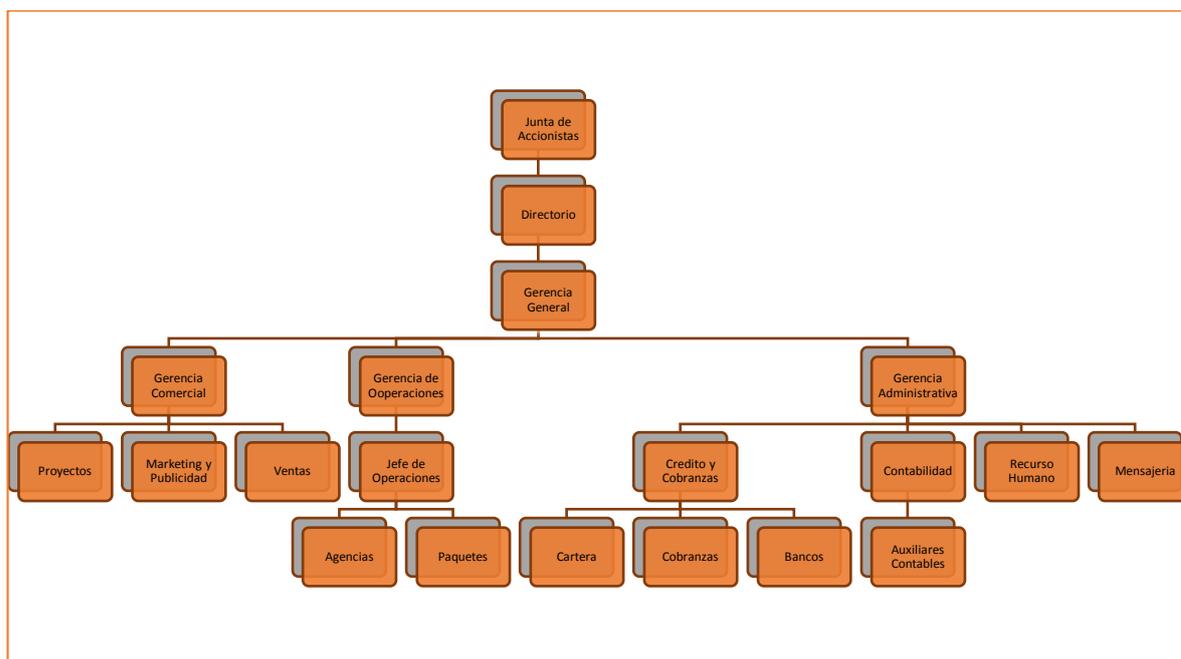
La Política de Calidad de Polimundo se basa en la misión y visión de la empresa, buscando así lograr la fidelización y satisfacción total de nuestros clientes con una participación eficiente y eficaz del recurso humano, apto y comprometido con los valores de la Agencia. La política de calidad está determinada para alcanzar en forma equilibrada y sustentada los siguientes objetivos:

- Cumplir con las leyes vigentes del país en el ámbito del Ministerio de Turismo, Ministerio de Relaciones Laborales, SRI y otros que interactúen en su ámbito operativo
- Satisfacer a sus clientes con productos y servicios acorde a sus expectativas y necesidades
- Obtener niveles de competitividad de sus servicios en el mercado interno y externo.

Las directrices generales necesarias para alcanzar y mantener los objetivos establecidos son:

- Aplicación de normativas, leyes y reglamentos vigentes para la operatividad de Polimundo
- La implementación de una administración de gestión por procesos con el principio de calidad que propenda la eficacia, eficiencia, efectividad, economía de los resultados y aplicable con los clientes.
- La participación activa y responsable del talento humano que forma parte de los procesos gobernantes, generadores de valor y apoyo.
- Mejoramiento continuo de los procesos mediante la sistematización de los procesos clave con niveles de calidad.

### 4.3 Estructura organizativa (clausula 5.4, 5.5 y 5.5.1 planificación)



**Figura 15. Organigrama estructural de la empresa Polimundo**

Fuente: Empresa Polimundo

### 4.4 Manual existente de funciones de la empresa Polimundo.

#### 4.4.1 Gerente general.

Representante legal de la empresa Polimundo.

#### Funciones

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa ;
- Garantizar el funcionamiento normal de la empresa, la estabilidad, seguridad del personal y el correcto manejo económico.
- Administración del talento humano de la organización
- Velar por el fiel cumplimiento de los principios y objetivos de la institución;
- Realizará la evaluación del personal responsable de cada uno de los departamentos de la empresa;
- Elaborar herramientas de planificación administrativa: plan estratégico, plan operativo.
- Firmar convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas;
- Hacer cumplir las actividades y proyectos que ha planificado la institución y los horarios establecidos;
- Planificar programas de capacitación técnica y administrativa;
- Autorizar pagos de nómina

- Dotar al personal que labora de los recursos necesarios, los espacios de trabajo y servicios de apoyo;

#### **4.4.2 Contabilidad.**

Es la persona encargada del registro, control y manejo contable de la empresa

##### **Funciones**

- Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras presupuestarias de administración de fondos contables de la institución
- Realizar el pago a los proveedores y ser responsable de caja chica
- Elaborar el plan operativo de compras e inversiones en coordinación con las otras unidades administrativas de la empresa
- Establecer procedimientos de control interno de los procesos financieros
- Contribuir al desarrollo institucional, asegurando la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros de la empresa
- Presentar informes financieros de forma oportuna a la gerencia
- Asesorar a la gerencia en aspectos financieros
- Elaborar la documentación pertinente de los pagos de los gastos y transacciones que realiza la institución.
- Revisar las proformas presupuestarias
- Administrar el sistema de información financiero contable
- Realizar la gestión tributaria de la empresa de acuerdo al marco de la ley
- Verificar que las solicitudes de recursos financieros estén de acuerdo a los presupuestos asignados
- Elaborar estados financieros
- Mantener actualizado los registros contables de las operaciones de acuerdo a los principios contables
- Realizar depósitos diarios

#### **4.4.3 Comercialización y ventas.**

El Departamento de Publicidad, Marketing y ventas, estará dirigido por una persona que conozca, el asunto de marketing y ventas.

##### **Funciones**

- Diseñar estrategias, buscar mercado y publicidad
- Elaborará los contratos y pactarán las condiciones y formas de pago,
- Entregará los contratos al responsable financiero para el respectivo cobro
- Se utilizará todos los medios existentes para la promoción de los servicios que presta la empresa.

- De acuerdo a las circunstancias de la empresa elaborará tarifas para los spots publicitarios.
- Analizar y elaborar presupuesto para los paquetes y servicios turísticos según necesidades del cliente
- Asignar funciones a los vendedores con el departamento de ventas que participan en la comercialización
- Seguimiento a los trámites de ventas de los servicios

#### **4.4.4 Vendedor.**

Responsable de la atención al cliente y visitas puerta a puerta a los clientes de la empresa.

##### **Funciones:**

- Visitar potenciales clientes y comunicarse por cualquier medio o sistema establecido
- Informar sobre el portafolio de productos y servicios que brinda la organización a los clientes
- Realizar los términos contractuales de los contratos
- Cerrar los contratos con los clientes
- Reportar al gerente comercial los informes correspondientes
- Visitar a los clientes que tiene la empresa en forma directa o por cualquier sistema de información

#### **4.5 Marco filosófico.**

##### **4.5.1 Misión.**

Asesorar en viajes y cumplir las expectativas del cliente con calidad y profesionalismo, trabajando con herramientas tecnológicas y bajo un ambiente laboral agradable, que en conjunto lleven al cumplimiento del objetivo de la empresa.

##### **4.5.2 Visión.**

Ser la Agencia de Viajes líder de la industria en servicio al cliente e innovación de productos, trabajando con un recurso humano profesional y comprometido, con tecnología de punta y con un excelente ambiente laboral, permitiéndonos ser una empresa eficiente, sólida y rentable.

##### **4.5.3 Valores corporativos**

- Transparencia
- Solidaridad
- Equidad
- Respeto

#### 4.6 Modelo de planificación a través del Balanced Scorecard (clausula 5.5.2).

Para lograr la consecución de la misión, visión del modelo de administración de gestión por procesos se fundamenta en los objetivos estratégicos en relación a las perspectivas del Balanced Scorecard.

**Tabla 13. Objetivos estratégicos**

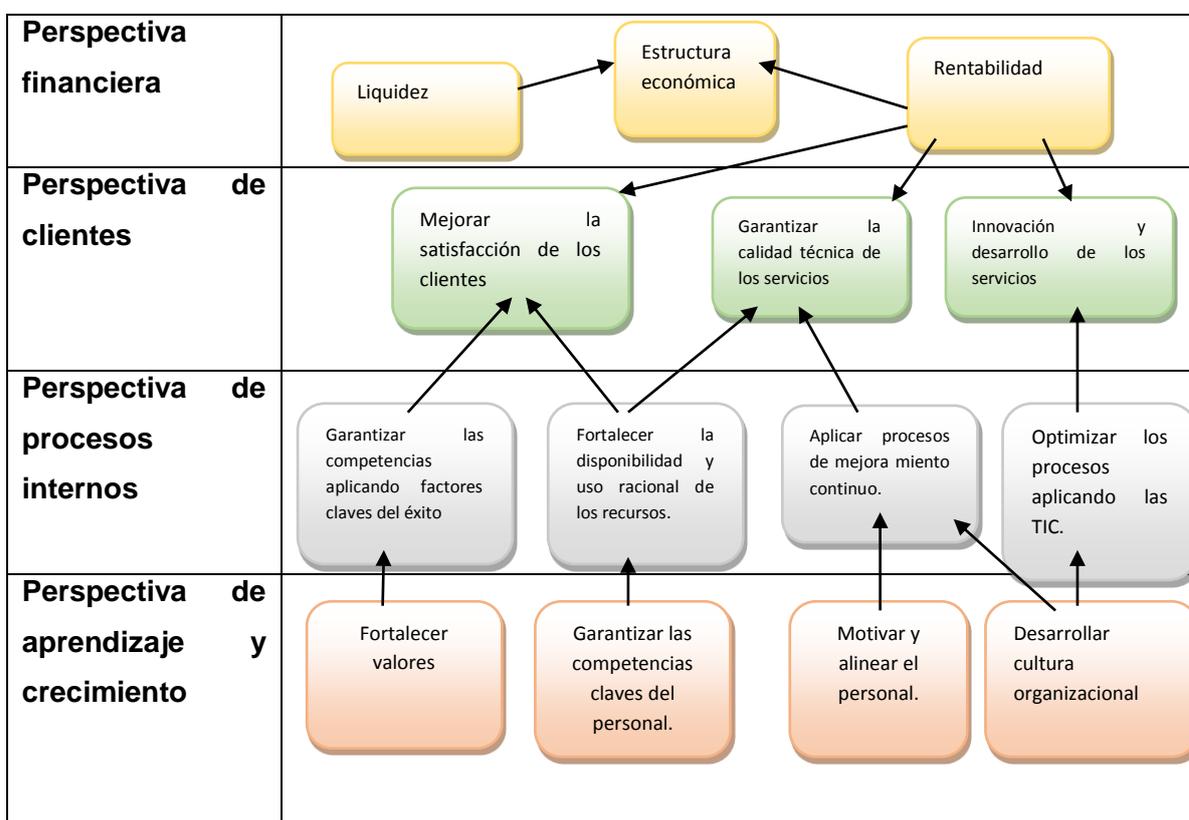
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Metas 2016
Clientes	Garantizar la calidad de los servicios turísticos a los clientes actuales y potenciales de la empresa Polimundo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los acuerdos de los clientes en un 100%</li> <li>• Tener menos del 5% de reclamos por incumplimiento en los requisitos del servicio</li> <li>• Cumplir con el 95% mínimo de los productos y servicios ofertados</li> <li>• Tener un 95% de satisfacción al cliente</li> </ul>
Financiera	Alcanzar y mantener la sostenibilidad financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia 1.5 o 150%</li> <li>• Razón de endeudamiento menor del 10%</li> <li>• Cuentas por cobrar menor del 10%</li> <li>• Dependencia menor del 30%</li> <li>• Autonomía financiera mayor del 30%</li> <li>• Liquidez mayor del 1.5 o 150%</li> </ul>
Procesos internos	Lograr la eficacia y eficiencia en los procesos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir tiempos de los procesos en un 20%.</li> <li>• Mejorar el desempeño del talento humano al nivel del 70%</li> <li>• Eficacia de los procesos al 95%</li> <li>• Cumplimiento de metas 95%</li> </ul>

Aprendizaje y crecimiento	Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral en un 90%.</li> <li>• Mejoramiento de las competencias del talento humano en un 80%</li> <li>• Satisfacción del talento humano en un 95%</li> </ul>
---------------------------	---	--

Fuente: Investigación directa

#### 4.6.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico está definido por los cuatro objetivos estratégicos – perspectivas y sus categorías que permitirá alcanzar la visión planteada e incluye un conjunto de supuestos (relaciones causa – efecto).



**Figura 16. Mapa Estratégico de la empresa Polimundo**

Fuente: Investigación directa

#### 4.6.2 Perspectiva Financiera.

Los indicadores de gestión financiera corresponden a cuatro categorías principales: liquidez, razones de apalancamiento, actividad o gerencia y rentabilidad, para planificar a través de

indicadores que proporcionen una visión general de desempeño de la situación financiera de la organización.

Los indicadores de liquidez, solvencia, capital de trabajo son coeficientes de desempeño que muestran en qué medida la institución tiene que ser eficaz y eficiente y cumplir con sus obligaciones con terceros en su gestión financiera. La categoría de rentabilidad permite emitir indicadores de retorno sobre la inversión, sobre los activos, sintetizar el rendimiento en todas las áreas de la empresa. De la calidad de las ventas se verá reflejado en los índices de rentabilidad. Con estos indicadores la planificación de la administración de gestión por procesos, precisa resultados que se quiere lograr en términos financieros y tener una visión del rendimiento operativo de la organización.

**Objetivo Estratégico.** Alcanzar y mantener la sostenibilidad financiera

**Tabla 14**

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>
1. Indicador – liquidez. Medir la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir la Razón circulante.</li> <li>• Medir la razón ácida.</li> <li>• Medir la razón de sombra de maniobra.</li> <li>• Determinar el capital de trabajo.</li> </ul>
2. Razones de apalancamiento: Medir el grado o la forma en que los objetivos de la empresa han sido financiados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la razón de endeudamiento.</li> <li>• Determinar la razón de autonomía</li> <li>• Analizar la razón de apalancamiento interno y externo.</li> <li>• Medir la razón de capitalización externo e interno</li> </ul>
3. Razones de actividad o gerencia. Evaluar la habilidad con la cual la gerencia utiliza los recursos que dispone la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular los días de cuenta por cobrar.</li> <li>• Describir la rotación de cuentas por cobrar.</li> <li>• Formular la rotación del activo fijo y del Activo Total</li> <li>• Medir la rotación del Capital de Trabajo.</li> </ul>

<p>4. Razones de Rentabilidad. Medir la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el Margen de utilidad bruta.</li> <li>• Estimar el margen de utilidad en operaciones.</li> <li>• Identificar el margen de utilidad Neta.</li> <li>• Valorar el rendimiento sobre los Activos.</li> <li>• Establecer el rendimiento sobre el patrimonio.</li> <li>• Definir el rendimiento sobre el Capital de Trabajo.</li> </ul>
---	---

Fuente: Investigación directa

#### 4.6.3 Perspectiva de procesos internos

Los indicadores de procesos internos permiten planificar el desempeño de las prácticas administrativas, la estructura organizativa, flujo de información, el Know How desarrollando indicadores apropiados para la toma de decisiones de la gerencia en términos administrativos operativos. Los indicadores de procesos son importantes para establecer las operaciones, su dinámica y acciones de mejoramiento continuo para obtener la calidad de los servicios y satisfacción de los clientes internos y externos.

La planificación de los indicadores de los procesos internos, tienen relación directa con las habilidades humanas y como deben ser desempeñados para llegar a las metas individuales, de equipo y organizacionales.

**Objetivo estratégico.** Lograr la eficacia y eficiencia en los procesos institucionales.

**Tabla 15**

Objetivo	Descripción
<p>1. Fortalecer el control de gestión operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar políticas y procedimientos de control interno para lograr metas eficientes y eficaces.</li> <li>• Establecer procedimientos de reportar, revisar y aprobar</li> </ul>

	<p>conciliaciones bancarias y revisar cuentas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias de Benchmarking para mejorar la posición en el mercado.</li> </ul>
2. Desarrollar Procesos de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar estrategias para la creación de nuevos servicios.</li> <li>• Desarrollar mecanismos de seguimiento y mejora de procesos</li> <li>• Desarrollar cursos de capacitación</li> <li>• Implementar servicios innovados en relación con la competencia</li> </ul>
3. Mejorar los Servicios de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar servicios postventa</li> <li>• Controlar el tiempo de respuesta a los clientes.</li> <li>• Establecer servicios de asistencia técnica.</li> </ul>

Fuente: Investigación directa

#### 4.6.4 Perspectiva de clientes

Los indicadores planificados desde la perspectiva de clientes permiten establecer metas desde el punto de vista de nivel de satisfacción, ampliación del número de clientes, fidelidad, canales de comercialización, contratos, acuerdos, relaciones empresa – cliente. Estos índices pretenden mejorar las relaciones comerciales de la empresa Polimundo con los clientes actuales y potenciales.

**Objetivo estratégico.** Garantizar la calidad de los servicios turísticos a los clientes actuales y potenciales de la empresa Polimundo

**Tabla 16**

Objetivo	Descripción
1. Incrementar el volumen de clientes (participación en el mercado y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular estrategias genéricas para aumentar el número de clientes nuevos</li> <li>• Promover acciones de atención personalizada para persuadir a nuevos clientes</li> <li>• Mejorar la imagen corporativa de la institución para posicionarse en nuevos segmentos de mercado</li> </ul>

adquisición de nuevos clientes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar estrategias de marketing mix que ayude al posicionamiento de acuerdo a los segmentos de mercado de la empresa.</li> <li>• Aplicar técnicas de costos que viabilicen precios competitivos para nuevos segmentos de mercado</li> <li>• Estructurar acciones de marketing promocional para encontrar mayor fidelidad en los clientes.</li> </ul>
2. Mejorar la Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el tiempo medio de respuestas y porcentaje total de llamadas.</li> <li>• Mejorar el nivel de atención personalizada</li> <li>• Identificar el tiempo de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas</li> <li>• Medir la incidencia o defectos e índice de error en los productos</li> <li>• Registrar el número de llamadas entrantes, saliente y promedio de duración</li> <li>• Mejorar la calidad del servicio</li> <li>• Reducir el tiempo de respuestas a las quejas del cliente.</li> <li>• Aplicar Benchmarking estratégico de precios</li> <li>• Proporcionar descuentos en los productos que oferta la empresa.</li> </ul>
3. Optimizar los plazo de entrega de los productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar políticas de puntualidad y garantías en cumplimiento de servicios.</li> <li>• Reducir tiempo de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa</li> <li>• Determinar la puntualidad de entrega de productos</li> </ul>
4. Desarrollar estrategias de fidelización (retención de clientes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la lealtad del cliente en los servicios y productos que oferta la empresa</li> <li>• Identificar el porcentaje de clientes que compran de una subida considerable de precios.</li> <li>• Identificar el índice de repetición de compra</li> <li>• Analizar el tiempo medio de retención del cliente.</li> </ul>

Fuente: Investigación directa

#### 4.6.5 Perspectiva aprendizaje y crecimiento organizacional.

Los indicadores de formación y crecimiento son metas de desempeño del talento humano, que representan aquellos valores que se deben alcanzar en un periodo determinado de tiempo que garanticen las competencias claves del personal (capital intelectual), generando nuevos tipos de relaciones internas con los clientes y proveedores, creando ventajas competitivas para la empresa Polimundo. Los indicadores propuestos son para crear una mejora y crecimiento a mediano y largo plazo y están en relación de los sistemas y procedimientos de la organización.

**Objetivo estratégico.** Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico.

**Tabla 17**

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>
1. Optimizar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar avance tecnológico en sistemas de información y comunicación.</li><li>• Analizar las Inversiones en tecnologías de información y sistemas de información</li><li>• Presentar proyectos anuales en relación a tecnologías de información y sistemas de información</li><li>• Mejorar la participación / satisfacción usuarios del sistema</li><li>• Presentar proyectos de innovación tecnológica</li></ul>
2. Mejorar el ambiente de trabajo la motivación para generar productividad empresarial.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar el nivel de disfuncionalidad</li><li>• Aumentar el grado de satisfacción de los empleados</li><li>• Mejorar el niveles de dependencia / independencia</li><li>• Evaluar el nivel de productividad del personal</li><li>• Analizar la eficiencia laboral del personal.</li></ul>
3. Contar con el personal altamente competitivo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medir el desempeño laboral</li><li>• Analizar el crecimiento anual salarial</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes de pensiones contratados internamente.</li> </ul>
4. Motivación y formación concienciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un promedio de horas de formación por trabajador y año</li> <li>• Analizar el índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado</li> <li>• Establecer el nivel de satisfacción con la formación.</li> </ul>

Fuente: Investigación directa

#### **4.7 Requisitos de la ISO 9001-2008 y los ámbitos de aplicación (cláusula 4.1 requisitos generales)**

##### **4.7.1 Responsabilidad de la gerencia o dirección (clausula 5)**

La gerencia considerará los siguientes aspectos para desarrollar y mantener la administración de gestión por procesos eficaz y eficiente, capaz de alcanzar los objetivos estratégicos previstos:

- Política de calidad
- Objetivos de calidad
- Sistema de gestión de calidad
- Control y documentación
- Requisito de los clientes

##### **4.7.2 Gestión de recursos (clausula 6)**

Determinará y proporcionará en el momento adecuado los recursos necesarios para establecer y mantener el sistema administrativo de gestión por procesos bajo el enfoque de calidad:

- Personal
- Equipos
- Espacios de trabajo
- Mantenimiento
- Servicios de apoyo

##### **4.7.3 Realización del producto o servicio**

- Procesos relacionados con el cliente

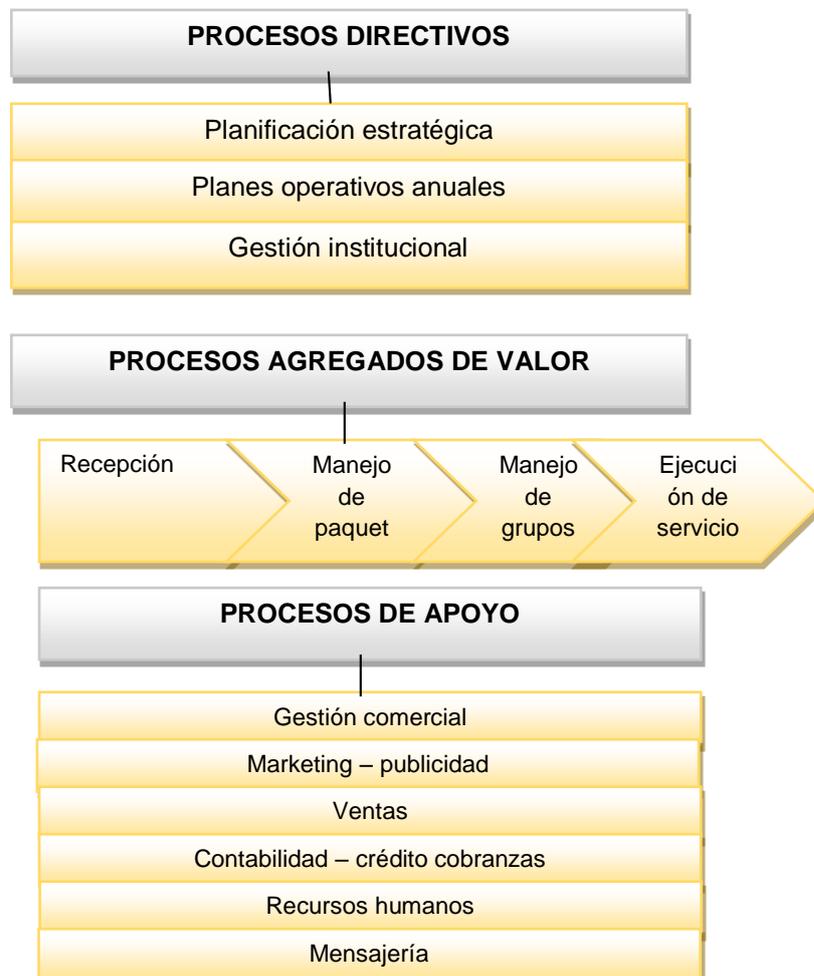
- Diseño y desarrollo de productos y servicios
- Actividades de la prestación de servicio o producto

#### 4.7.4 Medida y análisis de mejora

- Seguimiento de la satisfacción de los clientes
- Auditorías internas
- Control de las no conformidades
- Análisis de datos para la mejora
- Mejora: acciones correctoras y acciones preventivas

#### 4.8 Mapa de procesos (clausula 4.1 Requisitos generales, literal a; identificar los procesos necesarios)

El siguiente mapa de procesos describe gráficamente la secuencia e interacción de los procesos de la empresa Polimundo, equilibrada al tamaño de la empresa.



## Figura 17. Mapa de procesos

Elaborado por: La autora

### 4.9 Procesos administrativos

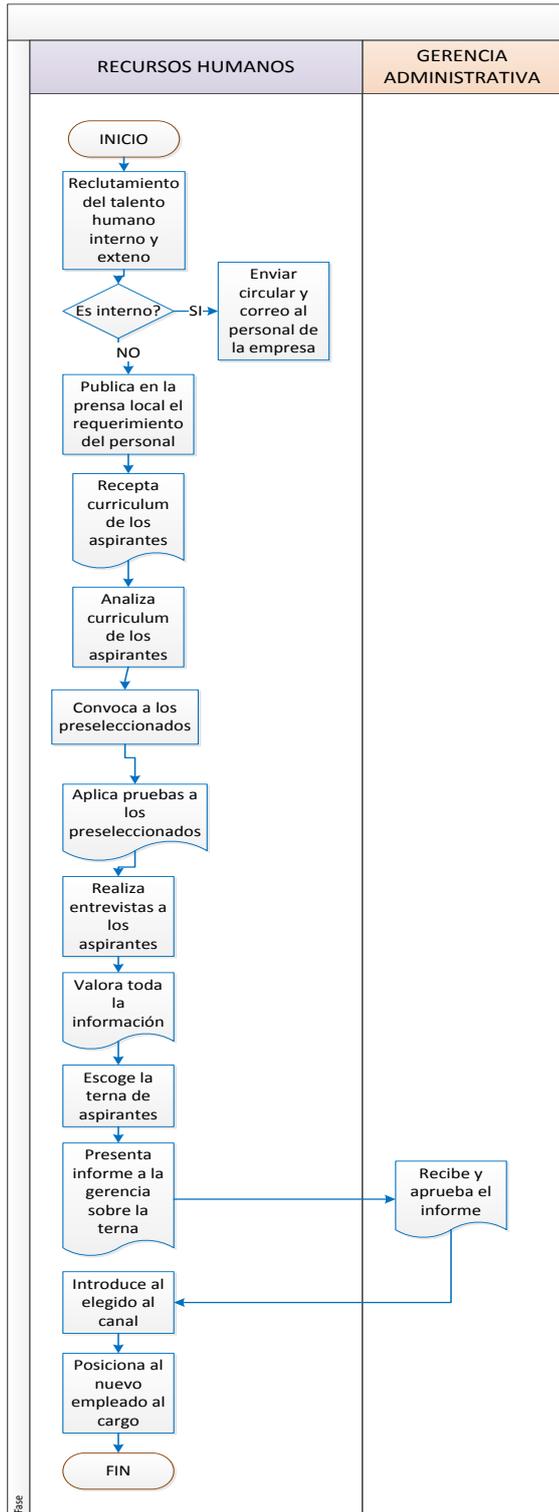
#### 4.9.1 Proceso. Selección e inducción del personal

Tabla 18. Selección e inducción del personal

	<b>EMPRESA POLIMUNDO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Selección e inducción del personal
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-01</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Recursos humanos	Reclutamiento del talento humano interno y externo.
2	Recursos humanos	Si es interno el proceso enviar circular y correo al personal de la empresa y si no es interno, se publicara en la prensa local el requerimiento del personal
3	Recursos humanos	Recepta currículum de los aspirantes al cargo
4	Recursos humanos	Analiza currículum de los aspirantes al cargo
5	Recursos humanos	Convoca a los preseleccionados del cargo
6	Recursos humanos	Aplica pruebas a los preseleccionados
7	Recursos humanos	Realiza entrevistas a los aspirantes preseleccionados
8	Recursos humanos	Valora la información
9	Recursos humanos	Escoge la terna de aspirantes
10	Recursos humanos	Presenta informe de la terna a la gerencia
11	Gerencia administrativa	Aprueba el informe de la terna
12	Recursos humanos	Posiciona al nuevo empleado al cargo

Fuente: Investigación Directa



**Figura 18. Flujograma 1**

Fuente: investigación directa

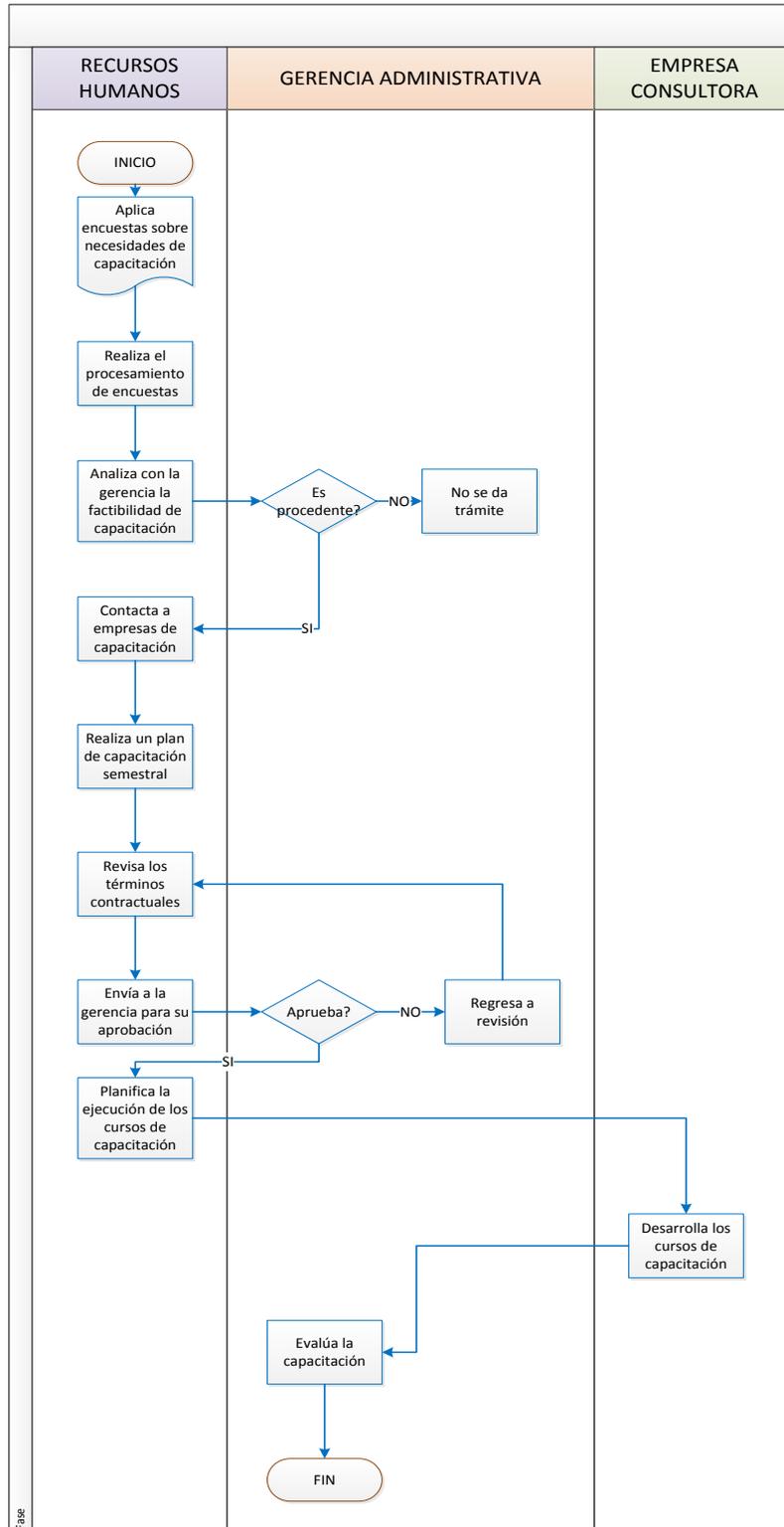
#### 4.9.2 Proceso. Capacitación al personal

Tabla 19 . Capacitación al personal

	<b>EMPRESA POLIMUNDO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Capacitación al personal
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-02</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Recursos humanos	Aplica encuestas sobre las necesidades de capacitación del talento humano
2	Recursos humanos	Realiza el procesamiento de las encuestas de capacitación
3	Recursos humanos	Conjuntamente con la gerencia administrativa analiza la factibilidad y prioridad de la capacitación
4	Gerencia administrativa	Si es procedente la capacitación solicitada se contacta con los capacitadores
5	Recursos humanos	Realiza un plan de capacitación semestral
6	Recursos humanos	Revisa los términos contractuales para la contratación de los servicios de capacitación
7	Gerencia administrativa	Aprueba los cursos de capacitación
8	Recursos humanos	Planifica la ejecución de los cursos de capacitación
9	Empresa	Desarrolla los cursos de capacitación
10	Gerencia administrativa	Evalúa la capacitación

Fuente: Investigación Directa



**Figura 19 . Flujograma 2**

Fuente: Investigación Directa

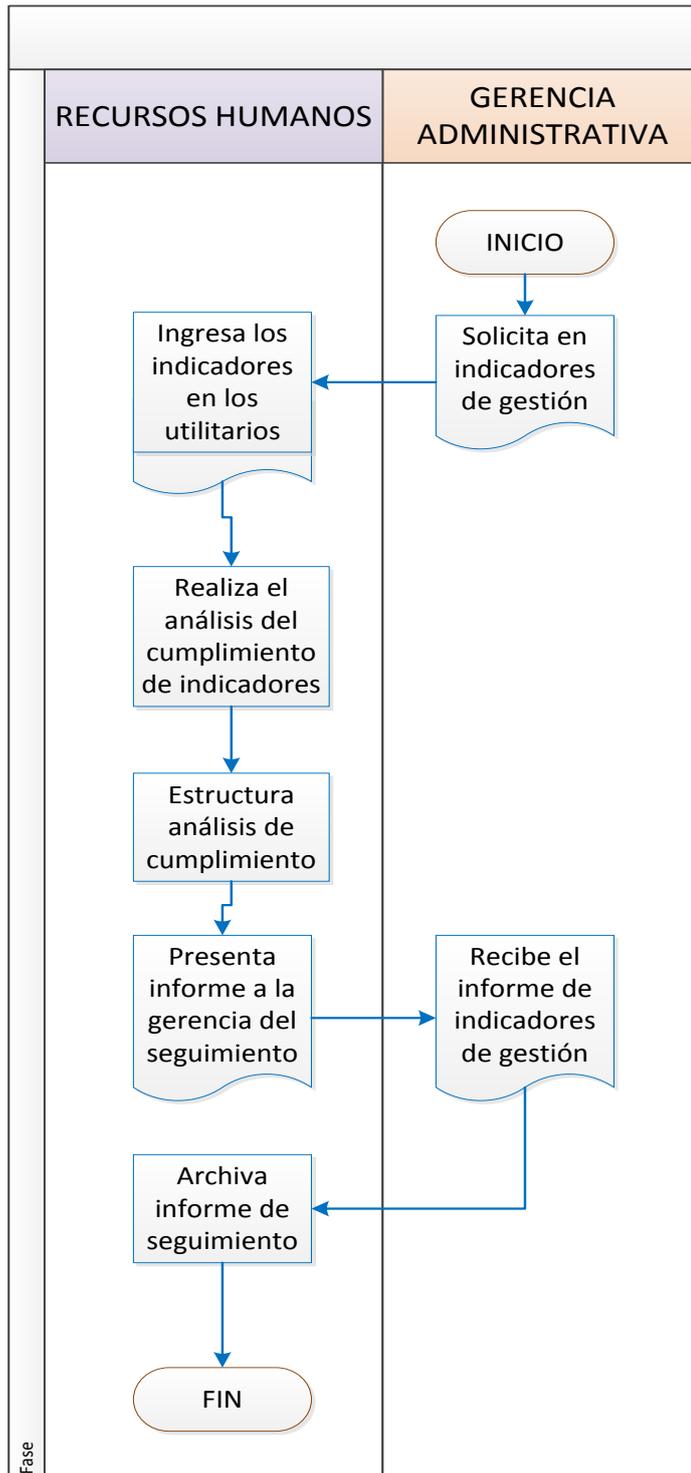
#### 4.9.3 Proceso seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión

**Tabla 20. Seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión**

	<b>EMPRESA POLIMUNDO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión.
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-03</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerencia administrativa	Solicita en forma semestral el cumplimiento de los indicadores de gestión de acuerdo a parámetros establecidos al personal. Documentos de respaldo de indicadores
2	Recursos humanos	Ingresa los indicadores a los utilitarios de acuerdo al proceso y su frecuencia. Documento de seguimiento de indicadores
3	Recursos humanos	Realiza el análisis de cumplimiento de indicadores de acuerdo a las metas indicadas de cada uno de los cargos, sus procesos y obtiene índice de cumplimiento de indicadores consolidados
4	Recursos humanos	Estructura análisis de cumplimiento
5	Recursos humanos	Presenta informe a la gerencia administrativa para su respectivo análisis
6	Gerencia administrativa	Recibe el informe de indicadores de gestión
7	Recursos humanos	Archiva informe de seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión

Fuente: Investigación Directa



**Figura 20. Flujograma 3**

Fuente: Investigación Directa

#### 4.9.4 Proceso. Evaluación del desempeño

**Tabla 21. Evaluación del desempeño**

	<b>EMPRESA POLIMUNDO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Evaluación del desempeño
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA -04</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Recursos humanos	Define los propósitos de la evaluación, establece los mecanismos integrales de evaluación que incluya indicadores, valores a evaluar, normativas y reglamentos
2	Recursos humanos	Define los periodos de evaluación y las acciones, consecuencias y derivaciones
3	Recursos humanos	Seleccionar los indicadores de rendimiento en relación a la eficacia, eficiencia, efectividad y otros indicadores de rendimiento
4	Recursos humanos	Construir los formatos que permitan el rango optimo de la información para su tabulación y registro
5	Recursos humanos	Aplicar la autoevaluación a cada empleado por el responsable de cada área en conjunto con el administrador y la gerencia
6	Recursos humanos	Medir los niveles de los indicadores del talento humano en forma horizontal y vertical ascendente y descendente
7	Recursos humanos	Identificar las no conformidades, resumiendo aspectos críticos y el compromiso de la mejora del empleado
8	Recursos humanos	Elaborar el plan individual de desarrollo para eliminar, disminuir las no conformidades y mejorar los rendimientos
9	Recursos humanos	Llevar registro de evaluación del desempeño y los compromisos adquiridos
10	Recursos humanos	Informa a gerencia de resultados de evaluación del desempeño del talento humano
11	Gerencia administrativa	Recibe el informe de desempeño del talento humano y se recomienda capacitación para mejora

Fuente: Investigación Directa

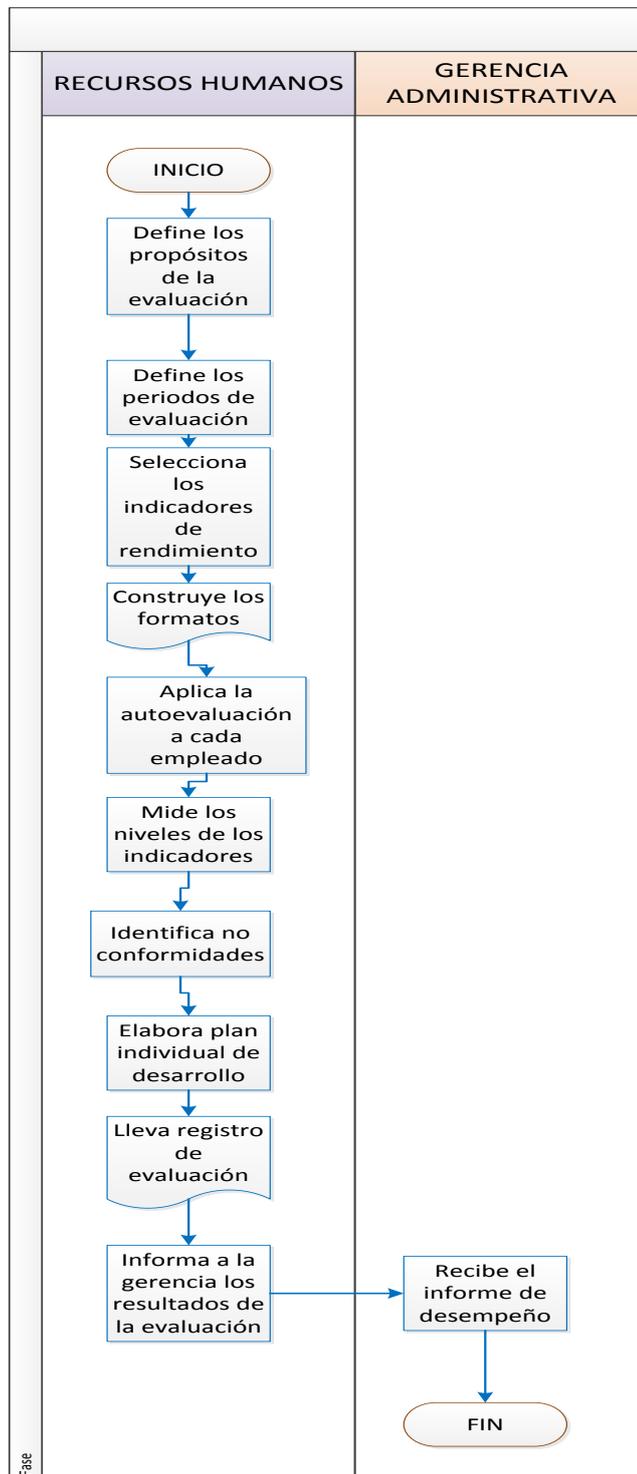


Figura 21. Flujograma 4

Fuente: Investigación Directa

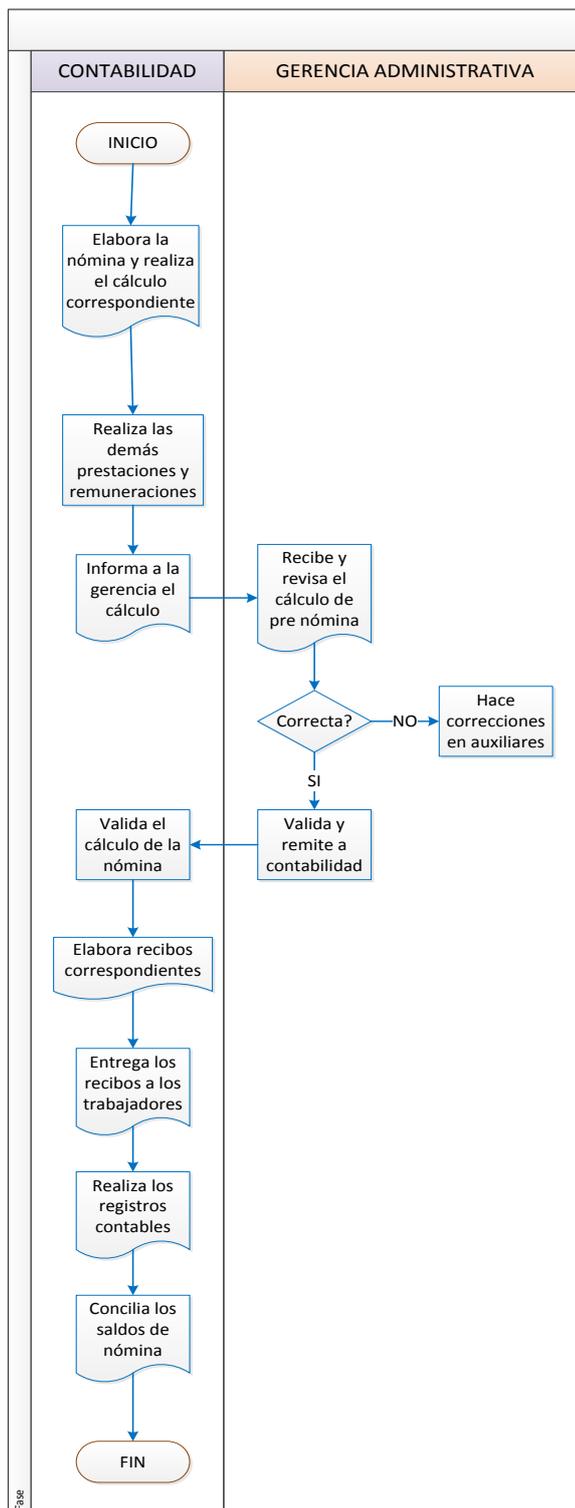
#### 4.10 Procesos financieros

##### 4.10.1 Proceso: Conciliación de nómina y registros contables

Tabla 22. Conciliación de nómina y registros contables

	<b>EMPRESA POLIMUNDO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Conciliación de nómina y registros contables
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF-01</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Inicia el proceso de elaboración de nómina
2	Contadora	Prestaciones y remuneraciones del personal
3	Contadora	Informa a la gerencia el cálculo de pre nómina
4	Gerencia administrativa	Revisa el cálculo de la pre nómina de los pagos que se van a efectuar al personal de la empresa
5	Gerencia administrativa	Si es correcta valida y remite a contabilidad la pre nómina de pago a personal
6	Contadora	Valida el cálculo de la nómina y realiza la transferencia electrónica o cheques correspondiente al personal con los haberes
7	Contadora	Elabora los recibos correspondientes de nómina y recaba del personal su firma
8	Contadora	Entrega recibos a cada trabajador
9	Contadora	Realiza los registros contables correspondientes de nómina de personal
10	Contadora	Concilia los saldos entre nómina y los registros contables en caso de haber diferencia procede a su corrección



**Figura 22. Flujograma 5**

Fuente: Investigación Directa

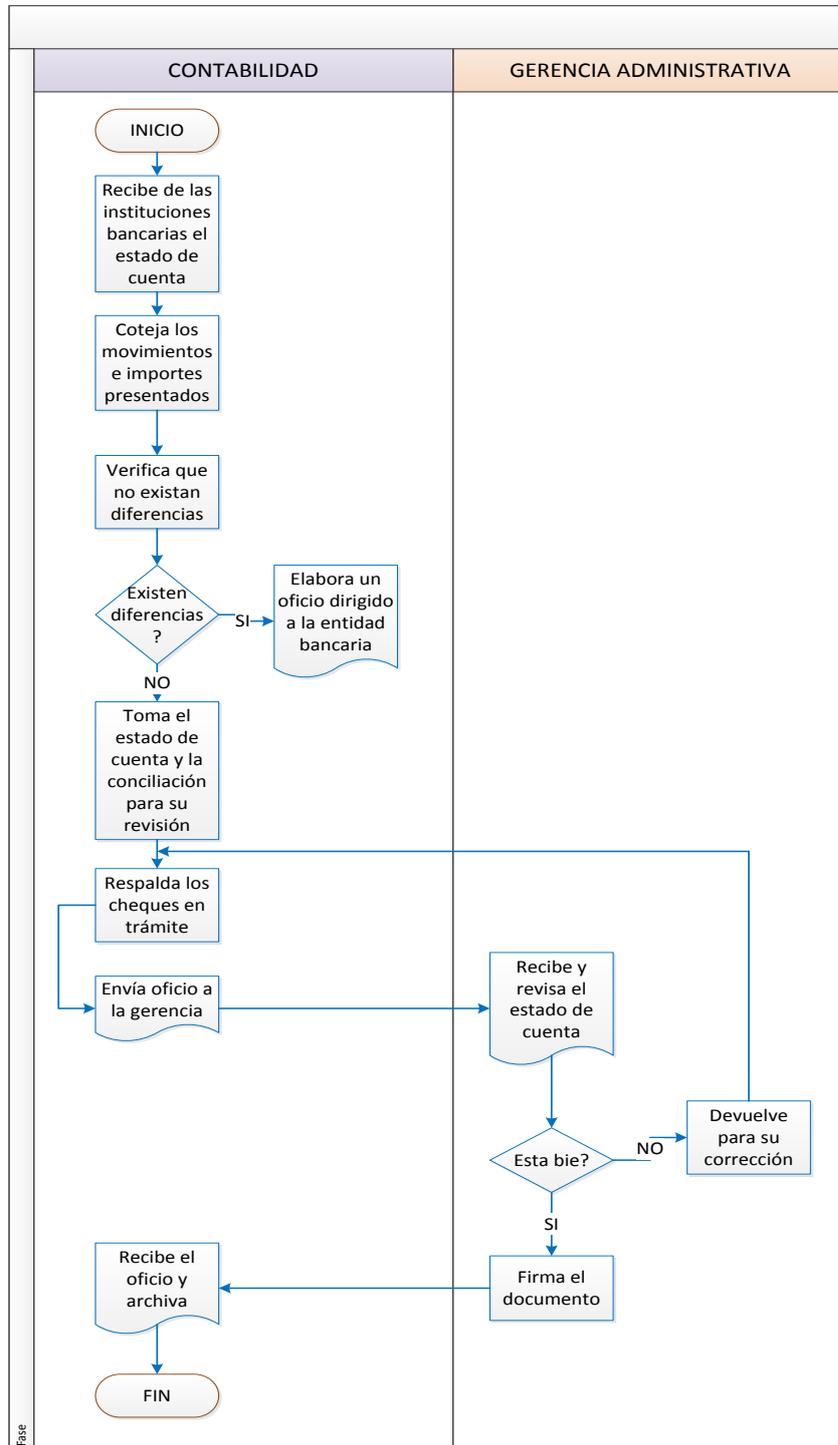
#### 4.10.2 Proceso: Conciliación bancaria

**Tabla 23. Conciliación bancaria**

	<b>EMPRESA POLIMUNDO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Conciliación bancaria
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF-02</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Recibe de las instituciones bancarias que opera la cuenta de cheques, el estado de cuenta bancario
2	Contadora	Coteja los movimientos e importes presentados en el estado de cuenta bancario contra los registrados en el sistema contable presupuestal de la empresa
3	Contadora	Si no existen diferencias toma el estado de cuenta y la conciliación bancaria para su revisión, archiva el estado de cuenta y registra en control interno la fecha de conciliación
4	Contadora	Respalda los cheques en trámite con reporte de saldos de la cuenta, cancelara los cheques en trámite que tengan más de 90 días. Se emite oficio de solicitud de conciliación a la institución bancaria correspondiente y se registran los ajustes contables respectivos

Fuente: Investigación Directa



**Figura 23. Flujograma 6**

Fuente: Investigación Directa

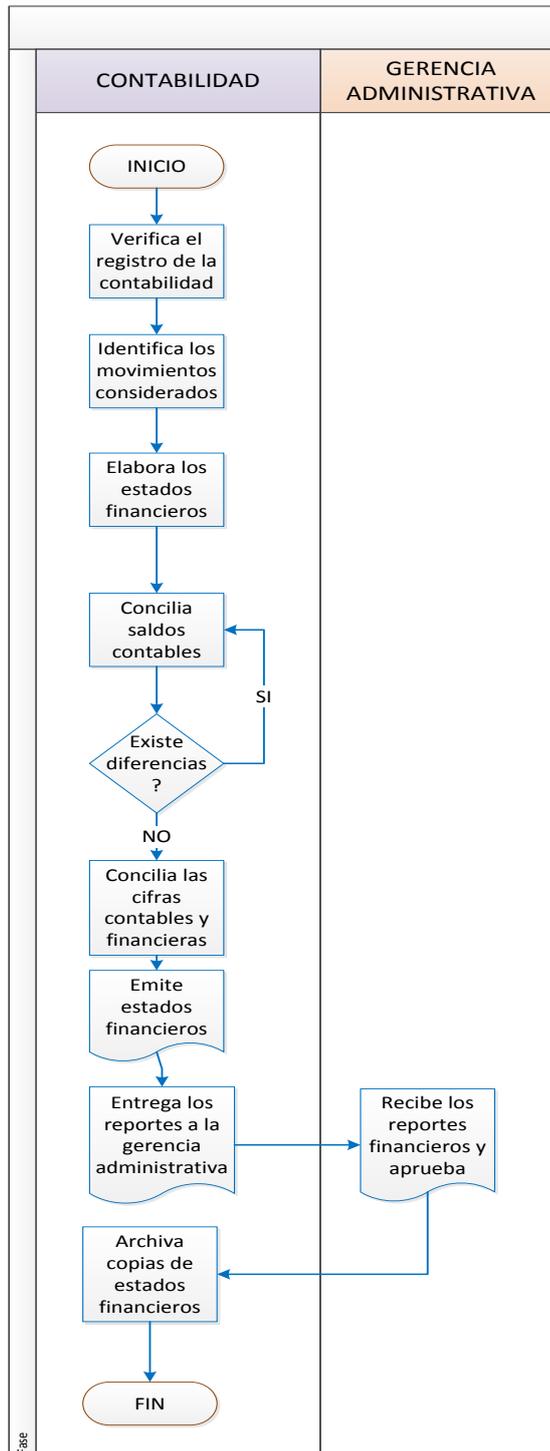
#### 4.10.3 Proceso: Elaboración de Estados Financieros y presupuestales

**Tabla 24. Elaboración de Estados Financieros**

	<b>EMPRESA POLIMUNDO</b>	
	<b>PROCESO</b>	Elaboración de Estados Financieros
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF-03</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Verifica y elabora los registros de la contabilidad
2	Contadora	Identifica los movimientos no considerados
3	Contadora	Elabora los estados financieros
4	Contadora	Concilia saldos contables
5	Contadora	Emite estados financieros y sus análisis presupuestales y contables
6	Contadora	Entrega los reportes de estados financieros a la gerencia
7	Gerencia administrativa	Recibe los reportes financieros y aprueba
8	Contadora	Archiva copias de estados financieros

Fuente: Investigación Directa



**Figura 24. Flujograma 7**

Fuente: Investigación Directa

#### **4.11 Control interno (clausula 8; Medición análisis y mejora)**

El modelo de control interno que se establece, proporcionara la estructura para el control de los procesos, de los recursos económicos, de la salvaguardia de los activos no corrientes y la evaluación, cuyo propósito será orientar hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales de la misma. El modelo promueve la adopción de un enfoque basada en procesos, el control interno consiste en identificar y gestionar de manera eficaz las actividades relacionadas entre sí.

Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporcione sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte del sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

##### **4.11.1 Principios del modelo control interno propuesto**

- a) Autocontrol.** Que será la capacidad que ostenta cada empleado de la empresa para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivas para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan con el ejercicio de su cargo de sus funciones, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades, tareas, bajo su responsabilidad se desarrollen con fundamento a los principios constitucionales del Ministerio de Relaciones Laborales.
- b) Autorregulación.** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la empresa los métodos y procedimientos establecidos, que permiten el desarrollo e implementación del sistema de control interno, bajo el entorno de integridad, eficacia, eficiencia, transparencia.

El control interno será una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la Administración para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentada en los siguientes aspectos:

- Procurar la efectividad, eficacia, eficiencia y economía de las operaciones y calidad de los servicios.
- Proteger los recursos institucionales contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilegal.
- Cumplir leyes, reglamentos y normativas de la empresa y gubernamentales.
- Elaborar información financiera valida y confiable presentada con oportunidad.

##### **4.11.2 Control interno financiero**

Con la aplicación del control interno financiero se estructura un plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. El control

interno aplicando las normativas legales y técnicas tiene que generar la seguridad razonable que conlleve a:

- Que las operaciones y transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la Administración.
- El acceso a los bienes y/o disposiciones solo será permitido previa autorización de la gerencia
- Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los resultados de su registro, se compara parcialmente con los recursos físicos.
- Las transacciones se registran adecuadamente para tramitar la preparación de estados financieros.

#### **4.12 Medición y evaluación de objetivos e indicadores con el Balanced Scorecard (clausula 8.4; Análisis de datos y 8.5.1; Mejora continua)**

La medición y evaluación se realiza a través del Balanced Scorecard de forma que permita conocer el rendimiento desde las cuatro perspectivas y su grado de cumplimiento con los objetivos e indicadores preestablecidos. Para medir se utilizaran los mismos indicadores de la planificación o planificados para hacer comparaciones de cumplimiento, identificar áreas de mejoras y valorar el impacto de acciones correctivas que se hayan introducido.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta adecuada, para la organización porque permitirá medir los resultados planificados con los resultados obtenidos en cumplimiento de la misión y visión de la organización. El Balanced Scorecard deberá ser concebido como una herramienta que permita medir las metas planificadas con las metas alcanzadas. Las perspectivas a medir y evaluar son las siguientes:

Perspectiva financiera

Perspectiva de cliente

Perspectiva de control interno

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

##### **4.12.1 Matriz de medición y evaluación de objetivos estratégicos**

**Tabla 25. Perspectiva financiera**

Perspectiva	Objetivo específico	Indicadores financieros	Unidad	Fórmula
Financiera	Medir la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo	Razón corriente	Dólares	Activo corriente /pasivo corriente
		Prueba ácida	Dólares	Activo corriente – inventarios/ pasivo corriente
		Razón de fondo de maniobra	Porcentaje	Capital de Trabajo /Total del activo
		Capital de Trabajo	Dólares	Activo corriente – Pasivo corriente
	Medir el grado o la forma en que los objetivos de la empresa han sido financiados.	Razón de endeudamiento	Porcentaje	Total Pasivo/ Total Activo
		Razón de autonomía	Porcentaje	Total Patrimonio / Total Activo
		Razón de apalancamiento externo	Porcentaje	Total pasivo / Total Patrimonio
		Razón de apalancamiento interno	Dólares	Total Patrimonio /Total Pasivo
		Razón de capitalización externa	porcentaje	Deuda a largo Plazo / (Patrimonio/ Deuda a largo plazo)

		Razón de la capitalización interna	Porcentaje	Patrimonio/ (Patrimonio + Deuda a largo plazo)
Evaluar la habilidad con la cual la gerencia utiliza los recursos que dispone la institución.	Días de cuentas por cobrar	Días	(Cuentas por cobrar * 360)/ventas	
	Rotación por cuentas por cobrar	No. de veces	Ventas / cuentas por cobrar	
	Días de cuentas por pagar	Días	(Cuentas por pagar * 360)/compras	
	Rotación de cuentas por pagar	No. de veces	Compras / cuentas por pagar	
	Rotación del activo Fijo	No. de veces	Ventas / Activo Fijo	
	Rotación del Activo Total	Dólares	Ventas / Activo Total	
	Rotación del Capital de Trabajo	Dólares	Ventas/ Capital de Trabajo	
	Medir la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.	Margen de utilidad bruta	Porcentaje	(ingresos - Costo de operación) / Ingresos
Margen de utilidad operativa		Porcentaje	Utilidad en operaciones / ingresos	
Margen de utilidad neta		Porcentaje	Utilidad Neta / Ingresos	

		Rendimiento sobre Activos – ROA	Porcentaje	Utilidad Neta / Total de Activos
		Rendimiento sobre el patrimonio – ROE	Porcentaje	Utilidad Neta / Patrimonio
		Rendimiento sobre el capital común – ROCE	Porcentaje	Utilidad Neta / capital común promedio
		Rendimiento sobre el capital de trabajo	Porcentaje	Utilidad neta / Capital de Trabajo

Fuente: investigación directa.

**Tabla 26. Perspectiva de procesos internos**

Perspectiva	Objetivo específico	Indicadores de control	Unidad	Fórmula
<b>Proceso interno</b>	Fortalecer el control de gestión operacional	Evaluación del desempeño por competencias.	Impacto	Cumplimiento de objetivos/ objetivos planificados
		Evaluación del desempeño por competencias.	Calidad	Grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes

		Evaluación del desempeño por competencias.	Eficiencia	Presupuestos ejecutados / productos alcanzados
		Evaluación del desempeño por competencias.	Eficacia	Metas ejecutadas / metas establecidas
		Implementación de un sistema de mejoramiento de procesos	Porcentaje	Procesos mejorado/ procesos desarrollados
	Desarrollar Procesos de innovación	Servicios que cumplen especificaciones funcionales	Porcentaje	Número de servicios que cumplen las especificaciones funcionales / número De servicios que ejecuta
		Seguimiento y mejora de procesos	Porcentaje	Procesos mejorados / procesos desarrollados
		Desarrollar cursos de capacitación	Porcentaje	Número de cursos ejecutados / núm. de cursos planificados.
		Servicios innovados en relación con la competencia	Porcentaje	Servicios innovados / servicios planificados.
	Mejorar los Servicios	Tiempo de respuesta		Tiempo ejecutado / tiempo planificado
		Servicios de asistencia técnica		Número de servicios atendidos / Número de servicios planificados

Fuente: investigación directa.

**Tabla 27. Perspectiva de clientes**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Indicadores satisfacción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Cliente</b>	Incrementar el volumen de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes)	Ingreso de clientes nuevos	Porcentaje	Número de clientes nuevos/ número de clientes planificados.
		Mejorar la cobertura de servicios	Porcentaje	Numero de servicios mejorados / número de servicios planificados
		Ingreso de nuevas zonas geográfica	Porcentaje	Nuevas zonas geográficas ingresadas/ nuevas zonas planificadas
		Crecimiento de la cuota de mercado (a nivel geográfico; a nivel de segmento de mercado; por tipología de clientes)	Porcentaje	Número de clientes por segmento/ clientes potenciales del segmento
		Nuevos segmentos de mercado objetivos	Porcentaje	Segmentos de mercado ingresados / nuevos segmentos planificados
		Nuevos cliente vía acción promocional	Porcentaje	Presupuesto ejecutado en acción/

				número de clientes alcanzados.
Mejorar la Satisfacción del cliente	Tiempo de entrega de respuesta	Tiempo y porcentaje	Tiempo entrega ejecutada / tiempo de entrega planificada	
	Atención personalizada	Porcentaje	Número de clientes atendidos en forma personalizada / número de clientes planificados en forma personalizada	
	Atención de cada agente de ventas	Tiempo	Número de agentes de ventas atendidos/ número de agentes planificados	
	Incidencia o defectos	Porcentaje	Número de incidentes disminuidos / número de servicios atendidos.	
	Garantía del servicio	Porcentaje	Número de quejas por garantía de quejas/ número de servicios	
	Respuestas a las quejas	Porcentajes	Número de quejas atendidas/ número de quejas planificadas	
	Gestión de reclamos	Porcentaje	Numero de reclamos atendidos/número de reclamos solicitados	

		Descuentos ofertados	Porcentaje	Descuentos ejecutados / descuentos planificados.
		Evolución de Precios	Porcentaje	Precios de servicios ejecutados/ precio de servicios planificados.
	Optimizar los plazos de entrega de los productos o servicios	Cumplimiento de servicios	Porcentaje	Servicios ejecutados / servicios ejecutados
		Tiempo de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.	Porcentaje	Tiempo de espera ejecutado / tiempo de espera planificado
		Puntualidad en entrega de productos	Porcentaje	Tiempo ejecutado para entrega de productos / tiempo de entrega planificado
	Desarrollar estrategias de fidelización (retención de clientes)	Lealtad del cliente	Lealtad del cliente	Lealtad del cliente
		Índice de repetición de compra	Índice de repetición de compra	Índice de repetición de compra
		Tiempo medio de retención del cliente.	Tiempo medio de retención del cliente.	Tiempo medio de retención del cliente.

Fuente: investigación directa. Elaborado por: La autora

**Tabla 28. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Mejorar el ambiente de trabajo la motivación para generar productividad empresarial	Eficiencia de la información	Porcentaje	Eficiencia de información ejecutada / información planificada
		Nivel de Inversión en TI y SI	Porcentaje	Inversión ejecutadas en TI y SI / inversiones planificadas
		Proyectos anuales presentados en relación a TI y SI	Porcentaje	Proyectos ejecutados en relación a TI y SI/ proyectos planificados.
		Proyectos de innovación tecnológica	Número	Nº de proyectos ejecutados de innovación tecnológica/ proyectos programados
	Mejorar el ambiente de trabajo la motivación para generar productividad empresarial	Grado de satisfacción de los empleados	Porcentaje	Número de empleados satisfechos / número de empleados total
		Niveles de dependencia e independencia	Porcentaje	Número de empleados con contrato / número

				de empleados total.
		Nivel de productividad del personal	porcentaje	Productos ejecutados/ sobre productos asignados
		Eficiencia laboral	Porcentaje	Costos ejecutados / metas alcanzadas.
	Contar con el personal altamente competitivo.	Crecimiento anual salarial	Porcentaje	Crecimiento de salario / salarios planificados.
		Flexibilidad en la retribución	Porcentaje	Valores asignados / valores planificados
		Incentivos y retribuciones	Número	Incentivos ejecutado/ incentivos planificados
	Motivación y formación y concienciación	Horas de formación por trabajador y año	Porcentaje	Número de horas ejecutadas / número de horas planificadas
		Aplicación de la formación en el perfil de desempeñado	Porcentaje	Número de personal perfeccionado / número de personal total.
		Satisfacción con la formación	Porcentaje	Nivel de satisfacción con la formación adquirida / nivel de

				satisfacción planificada
--	--	--	--	-----------------------------

Fuente: investigación directa.

#### **4.13 Mejoramiento continuo (clausula 8.5.1)**

Una vez analizados los indicadores estratégicos se hace posible la mejora continua considerando que la medición se efectuara en forma semestral o anual lo que permite controlar el grado de consecución de los objetivos e indicadores prefijados y como llevar a cabo las medidas de mejoras adecuadas. Para este objetivo se considera el modelo PHVA

##### **Planificar**

Como resultado del seguimiento y evaluación de los componentes o perspectivas se estimará como una oportunidad clara de mejora el corregir ciertos aspectos de la planificación en términos administrativos, operativos, económicos y financieros que se ajusten con el marco filosófico que tiene Polimundo: misión, visión, políticas, principios y valores, objetivos estratégicos y objetivos de corto plazo, que esté de acuerdo a la naturaleza y tamaño de la empresa, con las tendencias del enfoque de la administración por procesos.

##### **Hacer**

Se realizará un análisis del funcionamiento de la estructura organizativa, de las funciones que se establecieron para cada puesto ocupacional que está considerado en el organigrama estructural, se medirá la operatividad de los diagramas de procesos, que coadyuve a mejorar los tiempos y rendimientos de los procesos de operaciones de gerencia administrativa, de gerencia comercial. Mediante este análisis permitirá establecer la modificación sistemática de la asignación de recursos así como en la especialización del talento humano que interactúa en estos procesos.

##### **Verificar**

Se procederá a verificar el seguimiento de los indicadores definidos desde la perspectiva de clientes, financiera, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Se verificara el cumplimiento de los umbrales fijados en los objetivos estratégicos y operativos que se han establecido. Una vez que se identifique las responsabilidades de los involucrados en el proceso y la revisión de los indicadores que permitan alcanzar en forma eficaz, eficiente, efectiva y económica los objetivos planificados.

##### **Actuar**

En esta fase una vez obtenido los datos se podrá aplicar acciones en el ciclo de mejora continua de forma que se proporcione innovaciones, correcciones de funcionamiento en los puntos críticos de los procesos a través de la implementación de los PPM (Puntos para la mejora), que se constituyan en la entrada del proceso de mejora continua para mejorar los resultados y alcanzar los objetivos establecidos estratégicos y operativos.

Los resultados de esta evaluación permitirán identificar los aspectos en que se debe incidir para perfeccionar los procesos y mejorar los resultados para alcanzar las metas propuestas por Polimundo.

Otro método para la revisión y mejora continua es la de verificar los cambios introducidos y estabilizados al proceso, a partir de mecanismos de seguimiento que permita controlar el mismo y aplicar la mejora continua. Para su aplicación se fundamenta en el método abreviado de mejora de procesos basado en el modelo de ISHIKAWA.

**Tabla 29. Método abreviado de ISHIKAWA**

<b>Categoría</b>	<b>Acciones</b>
1. Identificación del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar lo que desean y necesitan los clientes</li> <li>• Describir el proceso con los niveles de detalle necesarios</li> <li>• Introducir medidas adecuadas</li> </ul>
2. Medición y análisis del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los resultados de las medidas</li> <li>• Detectar áreas potenciales de mejora</li> <li>• Elegir mejoras más prometedoras</li> </ul>
3. Identificación de oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y aplicar los cambios para las mejoras</li> <li>• Medir los resultados para comparar que los cambios aplicados son positivos, eficientes y eficaces.</li> </ul>
4. Normalización y especialización del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar las mejoras introducidas hasta obtener un nivel estable de resultados de desempeño</li> <li>• Documentar las mejoras para normalizarlas</li> </ul>
5. Plan para la revisión y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar medidas de seguimiento en cada proceso clave</li> <li>• Realizar las mediciones</li> <li>• Analizar los resultados</li> <li>• Tomar acciones para mejorar los resultados.</li> </ul>

Fuente: investigación directa.

## CONCLUSIONES

- La empresa Polimundo tiene una estructura organizativa con el esquema tradicional que ocasiona problemas a la gerencia en cuanto a control, monitoreo y evaluación de sus actividades y metas institucionales.
- La falta de una estructura administrativa de gestión por procesos en la empresa Polimundo debilita la estructura organizacional, la orientación de sus actividades administrativas, operativas financieras en detrimento de mejorar la eficacia, eficiencia de la gestión empresarial.
- La administración de gestión por procesos con el principio de la ISO 9001 – 2008 proporcionara a la empresa Polimundo una visión de cultura de calidad, fortaleciendo su cadena de valor, asegurando la satisfacción de sus recursos humanos, el uso racional de sus recursos materiales, económicos y financieros y facilitar las acciones de mejoramiento continuo.
- La falta de un modelo de gestión con el uso del Balanced Scorecard en la empresa Polimundo no le ha permitido alinear sus objetivos estratégicos a metas medibles y servir como guía para los sistemas gerenciales, la planeación de recursos humanos, la estructura de sus unidades administrativas y lograr una armonía en sus políticas y estrategias.
- Actualmente una debilidad significativa de la empresa Polimundo es respecto a la aplicación de criterios de control, monitoreo y evaluación fundamentada en los principios de gestión de calidad, por lo que no se han definido indicadores de gestión para medir el cumplimiento de sus metas.

## RECOMENDACIONES

- Con la estructura organizativa por procesos en la empresa Polimundo las actividades estarán sistematizadas, con relaciones lógicas aportando valor agregado a los actores de los procesos y a los clientes de la institución.
- La gestión por procesos será una herramienta administrativa que permita asegurar, fortalecer los objetivos y metas institucionales, cumplir con los requisitos de sus productos o servicios, con las funciones pertinentes en los niveles de la organización y ajustarse a la política de calidad propuesta.
- La norma ISO 9001-2008 establece cláusulas, procedimientos interrelacionados que debe tener Polimundo para alcanzar objetivos y metas eficaces, eficientes, de calidad en concordancia con su misión, visión y objetivos estratégicos.
- Con la aplicación del Balanced Scorecard la empresa Polimundo dispondrá de un modelo de gestión innovador, corporativo, integrador que garantice la eficacia, eficiencia y la calidad de los servicios, para lograr la consecución de la visión a través de los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas de: cliente, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- Las herramientas del Balanced Scorecard y la matriz de ISHIKAWA son modelos que permitirán a la empresa desarrollar procedimientos de monitoreo, evaluación como parte del sistema de gestión de calidad, a través de los indicadores de las perspectivas y objetivos estratégicos, de modo que se obtenga valores cuantitativos, cualitativos que ayuden a la gerencia a tomar acciones correctivas y preventivas sustentadas y apropiadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amat, C. (2008). Administración por procesos un enfoque integrador. México: Mc Graw Hill.
- Amat, J. (2009). El control de Gestión. México: Mc Graw Hill.
- Badal, M. (2009). Gestión por procesos. Barcelona: IESE.
- Bohlander, G. (2009). Administración por procesos. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración en los nuevos tiempos. Colombia: Solano Arevalo.
- Cruz, B. (2009). Fundamentos de la administración por procesos. España: Ábaco.
- Development, A. (2008). "Guía Conceptual Manual De Procesos. Quito –Ecuador.
- Estupiñan, R. (2009). Administración de Riesgos. Colombia: Ecoe.
- Fernandez, A. (2009). El Balanced Scorecard . México: Mc Graw Hill.
- Galindo, M. (2009). Principios de la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Hiopeman, J. (2009). Requisitos generales para la gestión de procesos de mejoramiento continuo de calidad y productividad. España: Quality Control.
- Horngren, & Harrison. (2009). Manual de Procesos Administrativos Financieros de la Educación Superior. Buenos Aires- Argentina.
- Illera, C. (2009). Administración de Empresas, Practicas y Ejercicios. México: Editorial Ramon Areces.
- ISO 9000 -1:. (2010). Lineamientos Para el desarrollo de Manuales de Calidad. Madrid– España.
- Kaplan, C. &. (2009). Cuadro de Mando Integral. Boston.
- Maldonado, H. (2009). Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros. México.: Trillas.
- Marroquin, P. (2008). Estrategias de Mejoramiento Continuo para aumentar la Productividad. México: Mc Graw Hill.
- Moreno, V. (2009). Dirección y control. México: Antofagasta.
- Perez, J. (2010). Gestión de Procesos. Madrid: Cuarta edición.
- Quito Turismo. (08 de abril de 2009). Registro Turistico. Recuperado el 05 de noviembre de 2014, de Registro Turistico: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/registro-turistico>
- Roure, J. (2009). Gestión por Procesos. Barcelona: IESE.
- Santillan, J. (2009). Establecimientos del Control Interno. México: Trillas.
- Terry, G. (2009). Principios de administración. México: Continental.
- Velastequi, W. (2011). Proceso administrativo. México: Mc Graw Hill.

## ANEXO 1

### FORMATO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA POLIMUNDO

**Objetivo:** Obtener información referente a la estructura organizativa, funciones y procedimientos que actualmente aplica o no aplica la empresa Polimundo.

**1. ¿El grado de cumplimiento de los objetivos de la institución establecidos en base a la misión y visión es?**

- Alto ( )
- Moderado ( )
- Bajo ( )

**2. ¿Considera importante conocer la estructura organizacional de la institución, para que el personal realice su desempeño con éxito?**

- Muy importante ( )
- Importante ( )
- Sin importancia ( )

**3. ¿Le han entregado de forma documentada las funciones que tiene que realizar en su cargo?**

- Si ( )
- No ( )

**4. ¿Qué dificultades le ocasiona el no disponer de información sobre sus funciones en su cargo?:**

- Retraso ( )
- Relaciones internas no apropiadas ( )
- Duplicidad ( )
- Elaboración de informes ( )

**5. ¿Desde qué punto de vista considera que se mejoran sus actividades al disponer de información sistémica de sus funciones?:**

- Organizativa ( )
- Laboral ( )
- Funcionamiento adecuado ( )
- Distribución del trabajo ( )

- 6. ¿Tiene descritas las actividades con pasos lógicos, ordenados y específicas. de su cargo?**
- En su totalidad ( )
- En cierta forma ( )
- Poco ( )
- No tiene ( )
- 7. ¿Con el ordenamiento de sus actividades mediante diagramas de flujo que beneficios obtendrá en su puesto de trabajo?:**
- Ahorro de tiempo y costos ( )
- Mejora del flujo de trabajo ( )
- Aumentar la eficacia y eficiencia ( )
- 8. ¿Cuenta la empresa Polimundo con una administración de gestión por procesos documentado?**
- Si ( )
- No ( )
- 9. ¿Desde qué punto de vista considera usted que es importante la administración de gestión por procesos?:**
- Control de cargos de trabajo ( )
- Simplificar las actividades ( )
- Facilitar las labores de auditoría ( )
- Evaluación y control interno ( )
- 10. ¿Qué oportunidades piensa usted que tendrá la empresa con la aplicación de la administración de gestión?:**
- Simplicidad y claridad en las operaciones ( )
- Facilitar el análisis de flujo de trabajo ( )
- Medir el desempeño de las unidades administrativas ( )
- Aprovechar los recursos institucionales ( )
- 11. ¿Considera que con la implementación de la administración gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001 – 2008 y el Balanced Scorecard en la empresa POLIMUNDO se mejorará su gestión en términos de eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes?**
- Si ( )
- No ( )

**ANEXO 2**

**FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA POLIMUNDO**

**Objetivo.** Determinar la situación actual de la empresa Polimundo sobre las actividades administrativas que desarrolla.

1. **¿La empresa dispone de una administración de gestión por procesos?**  
.....  
.....
2. **¿Qué dificultades le ocasiona no tener definido los procesos administrativos, financieros claves documentados?**  
.....  
.....
3. **¿Tienen definido algún proceso para la evaluación de gestión institucional y de talento humano?**  
.....  
.....
4. **¿Tienen establecido un sistema de planificación y evaluación de la gestión institucional?**  
.....  
.....
5. **¿Con el actual sistema administrativo que tiene la empresa permite llegar a condiciones de calidad y excelencia en los servicios?**  
.....  
.....
6. **¿Con el actual sistema permite identificar y planificar todos aquellos aspectos que tienen relación con los procesos administrativos operativos?**  
.....  
.....
7. **¿Considera importante que la empresa implemente una administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 y el Balanced Scorecard?**  
.....  
.....

8. ¿Con la administración de gestión por procesos, la empresa mejorará su capacidad institucional?

.....  
.....

**GRACIAS**