



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios  
contables, tributarios, laborales y organizacionales de la empresa  
“Comercial Gohs Cia. Ltda.” de la ciudad de Loja, año 2013**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

AUTOR: Encalada Rojas, Raúl Filiberto

DIRECTOR: Hurtado Regalado, Beatriz Josefina

CENTRO UNIVERSITARIO ALAMOR

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Ingeniera  
Beatriz Josefina Hurtado Regalado

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

Que el presente trabajo, denominado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios contables, tributarios, laborales y organizacionales de la empresa “Comercial Gohs Cia. Ltda.” de la ciudad de Loja, año 2013”, realizado por el profesional en formación: Raúl Filiberto Encalada Rojas; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, febrero 2014.

f:.....

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo: Raúl Filiberto Encalada Rojas, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría “Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios contables, tributarios, laborales y organizacionales de la empresa “Comercial Gohs Cia. Ltda.” de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Beatriz Josefina Hurtado Regalado directora del presente trabajo; y 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, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja 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:.....

Raúl Filiberto Encalada Rojas

CI: 1103946263

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico primeramente a Dios, por darme la oportunidad de vivir y guiarme por el buen camino. A mis padres, hermanos (as), compañeros (as) y docentes que de una u otra manera supieron brindarme el apoyo tanto en lo moral como en lo académico, para que mi meta de alcanzar la presente maestría llegue a feliz término.

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi sincero agradecimiento a Dios por darme la capacidad suficiente para poder alcanzar este importante logro.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de realizar mis estudios de Maestría; y porque a través de la calidad profesional de sus docentes pude afianzar muchos conocimientos.

A la Ing. Beatriz Hurtado por haberme impartido acertadamente sus valiosos conocimientos para que el presente trabajo se cumpla con éxito.

A mis compañeros de Maestría por la apertura para interactuar en todo este periodo de estudio.

A mi madre y hermanos(as) porque con su apoyo moral son el pilar fundamental de mi vida.

## INDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN EJECUTIVO .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	- 1 -
CAPÍTULO I .....	- 3 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	- 4 -
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	- 6 -
1.3. OBJETIVOS.....	- 7 -
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	- 7 -
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	- 7 -
1.4. ALCANCE .....	- 7 -
1.5. LIMITACIONES.....	- 8 -
CAPÍTULO II .....	- 9 -
METODOLOGÍA.....	- 10 -
2.1. IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE PROCESOS .....	- 10 -
2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.....	- 10 -
2.3. SEGUIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS IDENTIFICADOS..	- 11 -
-	-
2.4. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS.....	- 12 -
COLABORADORES.....	- 12 -
MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.....	- 12 -
CAPÍTULO III .....	- 14 -
MARCO TEÓRICO.....	- 15 -
3.1. GESTIÓN POR PROCESOS .....	- 15 -
3.1.1. PROCESO.....	- 18 -
3.1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	- 20 -
3.1.3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	- 20 -
3.1.4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESO....	- 24 -
3.1.5. INDICADORES DE GESTIÓN.....	- 31 -

3.1.6. INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	- 34 -
CAPÍTULO IV .....	- 41 -
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	- 42 -
“COMERCIAL GOHS CIA. LTDA.” .....	- 42 -
4.1. LA INSTITUCIÓN Y EL SECTOR AL QUE PERTENECE. ....	- 42 -
4.1.1. ANÁLISIS INTERNO .....	- 42 -
4.1.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	- 53 -
CAPÍTULO V .....	- 58 -
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE .....	- 59 -
ESTUDIO .....	- 59 -
5.1. IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS.....	- 59 -
5.1.1. MAPA DE PROCESOS DE LOS SERVICIOS CONTABLES, TRIBUTARIOS, LABORALES, Y ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA COMERCIAL GOHS CIA. LTDA.....	- 61 -
5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	- 64 -
5.2.1. FUJOGRAMA .....	- 65 -
5.3. SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS .....	- 83 -
5.4. MEJORA DE LOS PROCESOS .....	85
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES .....	89
BIBLIOGRAFÍA .....	90

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis incluye una propuesta de mejora realizada a los procesos de los servicios de las áreas: contable, tributario, laboral y organizacional de la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda., cuyo objetivo principal es mejorar sus resultados con el “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos”.

Se presenta información de la organización, que permitió identificar el problema, la justificación, determinación de la hipótesis y objetivos del proyecto. Se indica la metodología utilizada, como entrevistas al personal involucrado en los procesos objeto de estudio permitiendo un mayor acercamiento a la realidad de la organización. Además se explica y muestra el concepto de todas guías y lineamientos que se utilizaron en la realización del proyecto y que están relacionadas con la gestión por procesos. Se muestra las generalidades de la empresa; su área de trabajo, marco legal, organización, servicios, etc. Se desarrolla el mapa de procesos, la definición de los diagramas de flujos de procesos de la situación actual y los indicadores de gestión. Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

**Palabras clave:** Tributario, Gestión por procesos, mapa de procesos, indicadores de gestión.

## **ABSTRACT**

The present thesis work includes a proposal for improvement made to the processes of the services in the areas: accounting, tax, labor and organizational of the trading company Gohs Cia. Ltda. whose main objective is to improve their results with the "Design of a system of management by processes".

It presents Organizational information, which identified the problem, justification, determining the assumptions and objectives of the project is presented. The methodology used, including interviews with staff involved in the processes under study allowing closer to the reality of the organization is indicated. Also explains the concept and shows all guides and guidelines that were used in the project and that are related to process management. An overview of the company is displayed, your workspace, legal framework, organization, services, etc.. The process map, defining the process flow diagrams of the current situation and management indicators is developed. Finally, conclusions and recommendations of the project is presented.

**Key Words:** Tax, management by processes, process map, management indicator.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las organizaciones se enfrentan a un mundo cada vez más globalizado, por ello es un desafío poner cambios de gestión administrativa, en una empresa que tiene que luchar activamente para alcanzar las metas propuestas junto con la realidad que se vive en el país.

Así con el presente trabajo investigativo previo a la obtención de Magister en Gestión Empresarial y con la autorización de la Administración, se presenta detalladamente cómo se ha estado manejando el sistema de gestión por procesos en las áreas más principales de la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda., como son: la contable, tributaria, laboral y organizacional; a fin de establecer su importancia al constituirse en un herramienta de innovación dentro del desarrollo empresarial de esta organización.

El presente trabajo incluye 5 etapas que se articulan e interrelacionan entre sí para llegar a resultados valederos de acuerdo a los objetivos propuestos.

Bajo este contexto se plantea en primer lugar la metodología en donde se identifica y analiza la secuencia de procesos, se realiza una descripción, seguimiento y medición de los mismos y de acuerdo a los resultados se proponen mejoras, finalmente se hace conocer los participantes y métodos utilizados.

En la segunda etapa se realiza el marco teórico que aborda temas relacionados al objeto de estudio como: definición, principios, clasificación y herramientas utilizadas en la gestión por procesos; además se hace mención a los indicadores de gestión y al mejoramiento continuo.

La tercera etapa hace referencia a los aspectos generales de la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda., la Institución y el sector al que pertenece, marco legal organización, alineamiento al PNBV, sus servicios y sus clientes.

La última etapa de este proceso de estudio es la gestión de los procesos en la Institución objeto de investigación, se realiza la identificación, secuencia descripción, seguimiento, medición y mejora de los procesos.

La propuesta de mejora queda establecida en base a lineamientos claros y documentados; que de realizarse su implementación bajo la dirección de la alta dirección permitirá a la empresa Comercial Gohs, verse inmersa en un proceso de mejora continua, en donde se verán beneficiados todos sus grupos de interés.

## CAPÍTULO I

## **1.1. Planteamiento del problema**

La empresa Comercial Gohs. Cia. Ltda., es una empresa Lojaña, constituida 17 de diciembre de 2009. Tiene como objeto social principal el asesoramiento corporativo y empresarial, para personas naturales y/o jurídicas, cuyas áreas de servicios principales son: Contable, Tributaria, Laboral y Organizacional.

La principal cartera de clientes del Comercial Gohs, son empresas de tipo comercial y financiero, mismas que frente a las exigencias de los organismos reguladores como: Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales, Superintendencia de Compañías, etc., demandan de los servicios que el Comercial Gohs ofrece, dichas empresas, se encuentran en las provincias de Loja, Zamora, El Oro y Azuay, la demanda de los mencionados servicios es creciente, puesto que las leyes impositivas de parte de los organismos de control es cada día más estricta, lo cual genera también un incremento de las responsabilidades de la empresa oferente.

Por lo expuesto el comercial Gohs se ha visto en grandes desafíos ya que su crecimiento es desproporcional al crecimiento de la demanda ya que no se cuenta con las herramientas internas necesarias para dar abasto y en las mejores condiciones a este mercado debido a que la empresa no ha tomado conciencia del riesgo y la ineficiencia representada al no contar con un sistema de gestión por procesos; posee dificultades relacionados con la distribución de los recursos materiales, humanos y financieros, es decir, las instrucciones son dadas verbalmente lo que genera múltiples errores en la comunicación, inadecuada planificación en la selección y contratación del personal, falta de control en los tiempos de ejecución de las tareas, ausencia de control de calidad y desmotivación laboral.

Adicionalmente la falta de documentación de los procesos y de manuales de políticas y procedimientos causa el mal funcionamiento interno de la organización, pues las actividades no son desarrolladas con la simplificación de tareas, no existe

control de los tiempos de ejecución, no existen planes organizados, la gestión administrativa no es óptima. Es imposible alcanzar los mejores resultados sin una planificación favorable para la organización en su participación competitiva actual, y es incapaz de satisfacer al cliente si no cumple con los requerimientos de calidad.

Definir dicho sistema gestión permite controlar el cumplimiento de tareas, aumentar la eficiencia de los empleados, facilitar el control interno, coordinar las actividades, evitar duplicidades y principalmente construir una base para el mejoramiento de los sistemas, procedimientos, métodos y procesos.

Por lo antes mencionado es notable la necesidad de implementar un sistema de gestión por procesos en el Comercial Gohs Cia. Ltda. Así como establecer las metodologías para mejorar los servicios y ejecutar los procesos, de tal forma que éstos sean eficaces, eficientes y sujetos a una mejora continua. La aplicación de gestión por procesos conduce a la obtención de metas, objetivos corporativos y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

**En conclusión se puede delimitar al problema así: la no aplicación de un sistema de gestión por procesos impide a la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda., mejorar la calidad y productividad de sus servicios lo que genera incumplimiento con relación a las expectativas de sus clientes y consecuentemente un bajo desarrollo empresarial.**

## **1.2. Justificación e importancia de la propuesta**

En el presente trabajo investigativo se evaluará las áreas que prestan los servicios: Contables, Tributarios, Organizacionales y Tributarios de la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda., de manera de poder identificar claramente su cadena de valor, sus procesos críticos, sus procesos centrales, determinar perfiles, funciones y responsables; esto conllevará a diseñar procesos que permitan una mejor estructura jerárquica, conformación de equipos de trabajo y una óptima integración entre los funcionarios, enfocándose en la mayor satisfacción del cliente interno y externo y a una mayor competitividad.

En virtud de lo mencionado, se evitará la duplicidad de tareas, se optimizará los tiempos de ejecución, reducción de costos, mejoramiento la calidad del servicio. Adicionalmente facilitará los procesos de empoderamiento, capacitación, toma de decisiones y agilidad en la organización frente a los cambios del entorno.

Además, se plantea la aplicación de un sistema de mejora continua y de control en cada uno de sus procesos a través de los indicadores de gestión, estas herramientas facilitarán la toma de decisiones y permitirán al Gerente formular oportunamente estrategias y redireccionar el proceso o la organización cuando sea necesario.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad de los servicios de las áreas Contables, Tributarios, Laborales y Organizacionales de la Empresa “Comercial Gohs Cia. Ltda.” de la ciudad de Loja, año 2013.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la gestión por procesos.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la Empresa “Comercial Gohs Cia. Ltda.”, con el propósito de establecer las causas que estarían afectando a calidad de los servicios Contables, Tributarios, Laborales y Organizacionales.
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios Contables, Tributarios, Laborales y Organizacionales de la Empresa “Comercial Gohs Cia. Ltda.”, a través de la implementación de la gestión por procesos basados en indicadores de gestión.

### **1.4. Alcance**

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en las áreas Contables, Tributarios, Laborales y Organizacionales de la Empresa “Comercial Gohs Cia. Ltda.” de la ciudad de Loja y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

## **1.5. Limitaciones**

Las limitaciones podrán darse en el proceso de aplicación de la propuesta de mejora, debido a que falta concienciar tanto a los accionistas y funcionarios sobre la necesidad que tiene la empresa de disponer sistemáticamente los diferentes procesos y actividades debidamente documentados, con respecto a realización del presente trabajo se considera que no existen limitaciones específicas para el desarrollo del mismo.

## **CAPÍTULO II**

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo investigativo se realizó utilizando la siguiente metodología:

### **2.1. Identificación y secuencia de procesos**

En primer lugar se identificó los procesos más relevantes dentro de las áreas, Contable, Tributaria, Laboral y Organizacional de la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda., y que se enfocan al logro resultados, para lo cual se consideró algunos componentes como: la influencia en la satisfacción de los funcionarios de la empresa como factor clave de éxito. Es decir, se definió qué clase de procesos son los más adecuados o están sujetos a mejorarse, a fin de aportar al desarrollo sostenible de la empresa en estudio.

Luego de haber sido identificado y seleccionado los procesos se determinó una estructura que permitió definir la interrelación que existe entre los mismos.

El fin es tener claro cuáles son los procedimientos que serán utilizados para clarificar de mejor manera el fenómeno objeto de la investigación.

### **2.2. Descripción de los procesos actuales.**

La descripción de los procesos se hizo mediante el mapa de procesos para identificar y conocer su estructura, pero no lo que ocurre interiormente, sino más bien desde una visión desde fuera, y, como contribuye a conocer las transformaciones que podrían utilizarse a través del sistema de entrada y/o salidas.

La descripción de un proceso garantiza que los subprocesos se desarrollen de manera adecuada y éstos se los puede describir por medio de un diagrama y una

ficha de proceso. El primero representa actividades de forma gráfica y escalonada. En cambio la ficha es un sustento de la información que obtiene los datos relevantes para el control de las actividades definidas en el primero.

### **2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.**

El seguimiento y mejora de los procesos permitió conocer que se está alcanzando, si se ha logrado los resultados esperados y por donde se direccionan las mejoras previstas. Además, es importante tener claro que no todos los procesos pueden ser medidos cuantitativamente y por eso la gestión basada en procesos es flexible y permite medir los procesos de forma cualitativa, en este contexto se realizó reuniones con Directivos y Funcionarios de la empresa, en donde se obtuvo información valiosa y se logró consensos respecto a lograr importantes objetivos como es la eficiencia y eficacia administrativa y operativa dentro de las áreas Contable, Tributaria, Laboral y Organizacional de la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda., para ello se fundamentó además en un análisis descriptivo sobre las características observadas que impulsó a realizar la investigación.

La información obtenida se analizó y explicó de acuerdo a las variables diseñadas a fin de determinar los motivos por los que no se ha cumplido con efectividad, además se hizo un análisis que permitió entender la esencia de esta realidad y su correlación con otros hechos, así mismo se acudió a la técnica de análisis de contenidos, aspectos cuantitativos, para determinar si el fenómeno es medible y replicable utilizando un lenguaje apropiado con presión matemática, para luego estructurar el análisis estadístico.

El estudio de contenidos fue útil para obtener información que no se manifiesta directamente en el mensaje, es decir, el procesamiento de datos para lograr conocimiento acerca del objeto de investigación; entendiéndose esto como el análisis objetivo y sistemático de reglas de categorización en datos que pudieron

ser medidos para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa sobre la utilización de los procesos, o sea del rendimiento de cada uno de los componentes

#### **2.4. Propuesta de mejora de los procesos.**

Los datos obtenidos del seguimiento y medición de los procesos, fueron analizados para determinar el desarrollo de los mismos, con el propósito de saber si éstos logran los resultados planeados y donde existen oportunidades de mejora, es decir, analizar la mejor alternativa de solución al problema objeto de investigación.

#### **Colaboradores.**

Mediante reuniones con el Presidente, Gerente y Funcionarios se pudo obtener información valiosa relativa a las actividades y/o tareas que se realizan para prestar los servicios dentro de las áreas Contable, Tributaria, Laboral y Organizacional de la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda.

El aporte de cada uno del personal mencionado permitió obtener y consolidar la información suficiente, que después del análisis permitió formarse juicios más acertados sobre la problemática, generando así alternativas de mejoramiento de los procesos y consecuentemente se optimice la calidad de los servicios y una mayor ventaja competitiva.

#### **Métodos y procedimientos**

Los métodos aplicados en la presente investigación son:

**Exploratorio descriptivo.-** Ayudó a conocer la realidad de las áreas en estudio, las actividades que se desenvuelven, se pudo conocer el problema como se muestra en el día a día, teniendo como fundamento el desempeño del personal sobre sus resultados.

**Análisis Sintético.-** Las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo, la motivación, el compromiso, etc. permitió conocer la interrelación e interacción entre estos elementos y su influencia en los resultados obtenidos por la empresa.

**Inductivo Deductivo.-** Al tener conocimiento general de la realidad de la empresa permitió realizar análisis de los temas específicos para acercarse más a dicha realidad y obtener conclusiones razonables sobre las actividades que se ejecutan en todos y cada uno de los procesos de las áreas objeto de estudio.

**Interpretativo.** La estructura y análisis del marco teórico explica todas y cada una de las fases de este proceso investigativo.

La presente investigación cuyo tema es “Diseño de un modelo de gestión por procesos para los Servicios Contables, Tributarios, Laborales y Organizacionales de la empresa “Comercial Gohs Cia. Ltda.” de la ciudad de Loja, año 2013” es una investigación descriptiva y aplicada. Descriptiva porque permitió conocer y analizar la manera como realizar los procesos. Aplicada porque contribuyó con los conocimientos obtenidos en el desarrollo del trabajo investigativo.

De igual manera como herramientas para el desarrollo de la investigación se utilizó la observación directa, se efectuaron reuniones con los funcionarios que permitió establecer y evaluar los procesos y con ello plantear alternativas de mejoras.

### **CAPÍTULO III**

## MARCO TEÓRICO

### 3.1. Gestión por procesos

“La Gestión por procesos es un conjunto de actividades que permiten establecer, la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en los procesos de una organización”<sup>1</sup>

Según Bravo carrasco (2011). La gestión por procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.<sup>2</sup>

Basados a la definición anterior se puede manifestar que la gestión por procesos es un aporte fundamental para lograr los mejores resultados empresariales orientados al cliente. Se adoptado la gestión por procesos en muchas organizaciones como una estrategia de negocio donde las herramientas aplicadas para el manejo y administración de sus de sus actividades son la base para cumplir los objetivos propuestos y satisfacer plenamente las expectativas del cliente interno y externo.

---

<sup>1</sup>Audicana Uriarte, A., Letona, J., Pérez, M.J., San Martín, A. y Sánchez, E., (2004). Guía de gestión por procesos e ISO 9001:2000. Osakidetza.

<sup>2</sup>BRAVO, Juan (2011) Gestión de procesos (alineados a la estrategia). Editorial Evolución S.A., Chile.

En la actualidad, la gestión por procesos o business process management (BPM) está siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000).

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 desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción)
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costos, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).<sup>3</sup>

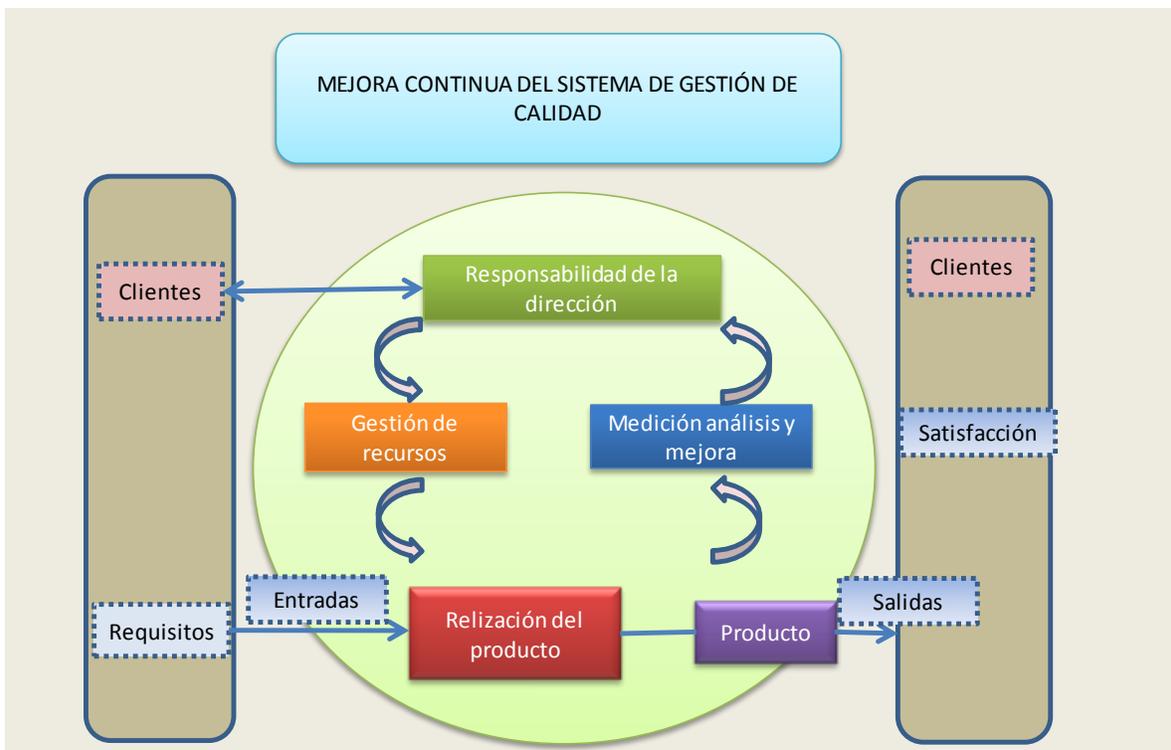
---

<sup>3</sup>Gestión por procesos [online] Disponible en:  
[http://www.leadolutions.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153&Itemid=573](http://www.leadolutions.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=153&Itemid=573)

Sus beneficios son:

- Posibilidad de reducción de los costes y los tiempos, mediante una utilización efectiva de los recursos de la organización.
- Mejora de los resultados y de su consistencia y predictibilidad.
- Posibilidad de que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.<sup>4</sup>

**Gráfico N° 1. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad.**



**Fuente:** López, S. (2011). *Sistemas de calidad*. Bogotá Colombia. Primera edición. Pag. 40.

<sup>4</sup>López, S. (2011). *Sistemas de calidad*. Bogotá Colombia. Primera edición. Pag. 40.

Es necesario acotar que una buena gestión por procesos es la ruta para alcanzar la plena satisfacción del cliente interno y externo, donde se identifican sus necesidades, se determina que es lo que realmente quiere el cliente “que quiere, como lo quiere, en donde lo quiere y cuando lo quiere” y finalmente lograr su satisfacción.

### **3.1.1. Proceso**

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados, que ejecuta un productor, les agrega valor y entrega un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Un proceso en sí es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las condiciones de dicho sistema, esto quiere decir que tendrá elementos de entrada, actividades de transformación, cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está logrando su propósito.<sup>5</sup>

#### **3.1.1.1. Características de un proceso**

- **Objetivo:** Que es lo que se pretende lograr o alcanzar.
- **Responsable:** Persona que gestiona el o los procesos

---

<sup>5</sup> AGUDELO TOBON y ESCOBAR BOLIVAR. Op. Cit., p. 30

- **Alcance:** determinar la responsabilidad del proceso, hace referencia a la primera y última actividad, puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afectan el objetivo.
- **Insumos:** Todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final. También se requiere como insumo la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permite hacer ajustes al proceso.
- **Productos:** Todo lo que entrega el proceso para un cliente (interno o externo) y que debe responder a las necesidades identificadas para éste, puede ser tangible si es un bien o intangible si es un servicio.
- **Recursos:** Todo aquello que permite transformar los insumos en productos, clasificados como mano de obra, maquinas, medios logísticos o tecnología dura o blanda.
- **Duración:** Para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que se demora en entregar el producto (tiempo transcurrido desde la actividad de inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin) entrega del producto.
- **Capacidad:** Lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido o las establecidas en los indicadores digestión<sup>6</sup>
- **Actividades:** Acontecimiento específico que se deben ejecutar durante el desarrollo del proceso (planeación, ejecución, control y retroalimentación).

---

<sup>6</sup>Ibíd., p. 3

### **3.1.2. Clasificación de los procesos**

En la Gestión por Procesos, los procesos se dividen en: procesos gerenciales, clave y de apoyo.

**3.1.2.1. Definición de Procesos Gerenciales.-** Se denominan proceso gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de: Planificación Financiera o Desarrollo de la Estrategia.

**3.1.2.2. Definición de Procesos Clave.-** Procesos que generan salidas y generan un impacto alto sobre la satisfacción del cliente, por ejemplo investigación y desarrollo de productos, servicio al cliente o procesamiento de solicitudes.

**3.1.2.3. Definición de Procesos de Apoyo.-** Procesos internos que dan sustento a los clave y gerenciales, por ejemplo, servicios legales, administrativos, de recursos humanos, sistemas contables o sistemas de información.

La clasificación de los procesos depende en gran medida, del tipo de organización, un proceso que para un tipo de organización puede ser clasificado como proceso de apoyo, en otro tipo de organización puede ser clave o gerencial.

### **3.1.3. Principios de la gestión por procesos**

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos

lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia.

El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio los siguientes, pero si una aproximación a lo cotidiano<sup>7</sup>

La Empresa, en un entorno orientado hacia el cliente, se define como: Organización que aplica unas capacidades o recursos para satisfacer determinadas necesidades de sus clientes.

La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

---

<sup>7</sup>HARRINGTON H.J., mejoramiento de los procesos de la empresa, 2001

- a.** Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- b.** Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante): - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa.
- c.** Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente. Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- d.** Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
- e.** Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- f.** Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivos de mejora.
- g.** Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- h.** Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- i.** Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- j.** Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

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

El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- a. Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- b. Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo). Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- c. Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: Información).

Para entender la gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- ✓ Los procesos claves.
- ✓ La coordinación y el control de su funcionamiento.
- ✓ La gestión de su mejora.

Concluyendo, la finalidad última de la Gestión por Procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y Organización funcional tradicional:

- ✓ Procesos: De complejos a simples.
- ✓ Actividades: De simples a complejas.

- ✓ Indicadores: De desempeño o resultados.
- ✓ Personal: De controlado a facultado.
- ✓ Directivo: De controlador a entrenador/Líder<sup>8</sup>

#### **3.1.4. Herramientas utilizadas en la gestión por proceso.**

##### **3.1.4.1. Definición e identificación de procesos**

###### **3.1.4.1.1. Definición**

Para la implementación de un sistema de gestión en base a procesos, se necesita definir claramente los requisitos importantes de este, pues al no contar con una clara definición no se puede realizar un proceso de mejora ni tampoco asegurar la satisfacción de los requerimientos de los usuarios.

###### **3.1.4.1.2. Identificación**

La declaración tanto de la misión como de la visión de la organización será el punto de partida para identificar los procesos que se deben desarrollar en una organización. Estos procesos que se derivan de la misión se los denomina misionales y a aquellos que se derivan de la visión son procesos visionarios. Los primeros establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que en la misión se identifica a los clientes, los productos y en que ámbito de acción se trabajará.

---

<sup>8</sup>[http://www.novavision.com.co/noticia2\\_gestion\\_por\\_proyectos.html](http://www.novavision.com.co/noticia2_gestion_por_proyectos.html)

El proceso de identificación de los procesos requiere, que exista un entendimiento común de los procesos generales de la organización, lo cual puede realizarse con un análisis de la atención del cliente en todos los momentos de verdad que se tengan con él.

El objetivo con la identificación de los procesos es construir un Mapa de Procesos que contenga una visión panorámica de la organización.

#### **3.1.4.2. Análisis de los procesos**

El paso fundamental para diseñar los procesos dentro de una organización es analizar la situación actual de la empresa, ya que de esta manera se conocerá hasta qué nivel se está cumpliendo las regulaciones y los requisitos de los autores del sistema.

Para poder realizar un análisis efectivo de la situación, se recomienda crear documentos que faciliten esta tarea como por ejemplo un Chek List de Actividades para poder levantar información, mediante investigaciones ya sea directa o indirecta. De la misma manera es recomendable realizar entrevistas con los empleados de la organización para poder así obtener la mayor cantidad de información confiable, ya que son ellos quienes se encuentran interactuando diariamente con la realidad del proceso.

Después de determinar la situación inicial o de partida, es recomendable realizar una planeación para llevar a cabo las acciones requeridas.

#### **3.1.4.3. Diseño y documentación**

Para proceder al diseño de los procesos es necesario establecer medidas correctivas para poder satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la organización. Una vez elegida la medida correctiva se procede a realizar un plan de implementación, en donde se definen los recursos que se van a utilizar ya sean físicos, humanos o económicos. Además es necesario identificar si

se cuenta con el personal debidamente calificado para poder diseñar el respectivo diseño de los procesos.

Después de haber realizado el diseño, se procede a la documentación de los resultados, en donde se detallan las soluciones encontradas en las diferentes etapas del diseño, pudiendo ser: los problemas encontrados, las acciones correctivas para los problemas y finalmente describir su implementación.

Al final cuando se obtiene la información que resulto de cada fase, se procede a la elaboración del Manual de Procesos, herramienta en donde se describen los procesos de la organización, sus respectivas actividades y las tareas que debe realizar cada persona en la organización. Así mismo, este manual describirá las responsabilidades de los actores internos, los propietarios de los procesos y las reglas que deben respetar.<sup>9</sup>

#### **3.1.4.3.1. Selección del responsable del proceso**

La figura clave para la gestión estratégica de los procesos es el responsable del proceso, en la tabla 1 se puede observar los criterios que se utilizan en la selección del responsable del proceso.

Los criterios de responsabilidad y poder, son de suma importancia. La persona adecuada para este trabajo debe ocupar una posición lo suficientemente alta dentro de la estructura organizacional para que tenga poder, tiempo disponible para involucrarse y suministrar el liderazgo necesario.

---

<sup>9</sup>ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, La gestión por procesos, 1997

**Tabla 1. Criterios de selección del Responsable del proceso**

<b>Criterio</b>	<b>Selección</b>
<b>Responsabilidad e innovación</b>	El dueño del proceso debe involucrarse en el mismo y responsabilizarse por el desarrollo de este
<b>Poder</b>	Para identificar el impacto de las nuevas estrategias, efectuar cambios en las políticas que afectan al proceso, llevar a cabo cambios necesarios, supervisar la efectividad y eficacia del proceso
<b>Capacidad de Liderazgo</b>	Debe tener credibilidad dentro de la organización, capacidad para liderar capacidad de negociación capacidad para adoptar cambios capacidad para relacionarse con la alta dirección capacidad para ver de forma global el negocio
<b>Conocimientos</b>	Es conveniente que el propietario del proceso tenga buen conocimiento del mismo, sin embargo esta no es una condición sine qua non, ya que la falta de conocimiento no sabe ser insalvable

Fuente: Roure, M. (1997)

Para que un proceso sea gestionado eficientemente debe ser entendido, documentado y medido.

**Entendido.-** Cuando todas las personas involucradas conocen cuál es el propósito y descripción básica del proceso, quienes son sus clientes, proveedores y propietarios y el rendimiento que se está obteniendo.

**Documentado.-** Algunos aspectos que debe incluir la documentación de un proceso son los siguientes:

- a. Diagrama de flujo de proceso, que incluya interrelaciones con otros procesos,
- b. Medidas de rendimiento de las distintas fases del proceso (suelen usarse las siglas PPM, abreviatura de Procesos Performance Measurement).
- c. Nombre del responsable del proceso
- d. Miembros del equipo de gestión del proceso

**Medido.-** Debe ser medido con respecto a las expectativas de sus clientes internos y externos, se pueda actuar en consecuencia, dichas medidas deben ser pocas y muy representativas<sup>10</sup>.

#### **3.1.4.4. Metodología para la mejora de procesos.**

##### **3.1.4.4.1. Mejora de procesos**

El sistema para mejoramiento de procesos prioritarios, es un método mediante el cual una organización puede lograr un cambio en su nivel de productividad costos, rapidez, servicio y calidad, por medio de la aplicación de herramientas y técnicas enfocadas al análisis de la institución y de las actividades componentes del proceso seleccionado, orientándolos hacia el usuario.

Es una herramienta que nos permite identificar de manera gráfica las áreas de oportunidad en las que pueden implementarse acciones de mejora.

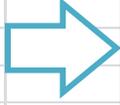
#### **Hoja de trabajo para el análisis de procesos**

Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representan el tipo de actividad que realiza, con lo cuales analizaremos todo el levantamiento de información, los cuales los observamos en el gráfico N° 1, símbolos de procesos.

---

<sup>10</sup>ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, La gestión por procesos, 1997

## Grafico 2. Símbolos de procesos

OPERACIÓN	
TRASLADO	
INSPECCIÓN	
DEMORA	
ARCHIVO	
RETRABAJO	

Fuente: tomado de. <http://es.scribd.com/doc/38652083/Metodologia-mejora-procesos>

La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en:

- a) Seleccionar el proceso a analizar.
- b) Levantamiento de flujos del proceso, listando de actividades componentes del proceso
- c) Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad
- d) Identificar el tiempo que se realiza en esta actividad

Una vez seleccionado el proceso a analizar es importante conocer los límites funcionales y de responsabilidad, establecidos entre departamentos, dirección, etc., para de esta forma saber con certeza donde inicia y donde termina el proceso objeto de nuestro estudio.

### 3.1.4.5. Diagrama de Flujo de procesos

Técnica que facilita la descripción del trabajo administrativo especialmente a lo que se refiere a sistemas y procedimientos y tienen como objetivo, facilitar la comprensión de los mismos.

Muestran gráficamente y con diversos grados de detalle la secuencia y el curso de las operaciones, las personas, los materiales, los datos o las formas de que se compone un procedimiento o parte de él.

#### **Clasificación.**

Existen símbolos especiales para elaborar los diagramas, los cuales se pueden clasificar en:

- Abstractos ASME (American Society of Mechanical Engineers). Esta simbología es recomendada para el flujo de materiales y es más utilizada por los ingenieros.
- ANSI (American National Standard Institute). Se recomienda para presentar flujos de información, datos, formas y son los más utilizados por las personas en el área de Administración.

Por la forma de presentación y contenido, los diagramas pueden ser:

**Verticales:** Cuando el seguimiento del flujo se presenta de arriba hacia abajo.

**Horizontales:** Cuando el seguimiento del flujo se muestra de izquierda a derecha

**Panorámicos:** Cuando presentan una visión completa del sistema.

**Analíticos:** Cuando describen algún procedimiento del sistema o alguna parte en especial del mismo.

A continuación se muestra un ejemplo de la simbología ANSI y la comparación simbología abstracta y figurativa en un procedimiento de salida de documentos de correspondencia.

**Tabla 2. Simbología ANSI para diagramas de flujo.**

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

Fuente: Tomado de. <http://juanherrera.files.wordpress.com/2011/02/sc3admbolos-del-flujograma-2010.pdf>.

### 3.1.5. Indicadores de gestión

Según Beltrán (1998), define a los indicadores de gestión como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas y las tendencias de cambio generadas en el objeto observado, respecto de los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son ante todo información que se usa para facilitar la toma de decisiones, los indicadores son un medio no un fin, un indicador bien formulado tiene las siguientes características:

- **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

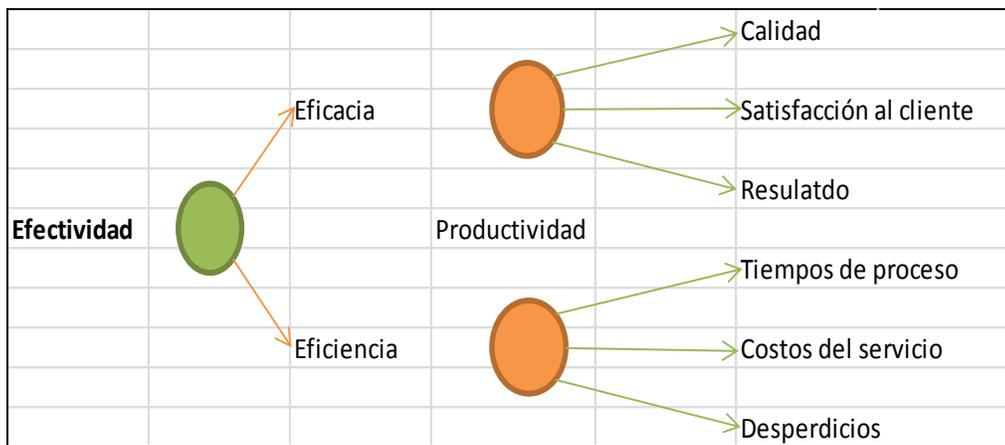
- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

**Naturaleza de los indicadores:**

Los indicadores se clasifican según su factor de éxito, encontramos indicadores de efectividad, eficiencia y eficacia y productividad:

**Gráfico 3. Naturaleza de los Indicadores**



Fuente: Beltrán, J.; Jesús, M. Indicadores de Gestión, p 56

### 3.1.6. Introducción al mejoramiento continuo

El proceso de mejora continua es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora, también se puede decir que es el aseguramiento de la confiabilidad del producto.

Si se aplica la metodología Deming cada que se verifique un proceso (verificación de la gerencia del día a día) puede estar en el punto de actuar sobre el proceso, es decir, que el proceso se puede ejecutar de una mejor forma a partir de la observación de las causas que originaron alguna falla durante su ejecución (hacer), si decide aceptar el cambio se debe rediseñar el proceso. Siempre podrá encontrar una mejor forma de hacerlo.<sup>11</sup> La mejora continua debe ser una actividad sostenible en el tiempo para que se catalogue como tal y no un arreglo o corrección a un problema puntual.

Existen algunas herramientas para modernizar los procesos, entre ellas tenemos<sup>12</sup>:

- Eliminar la burocracia
- Eliminar la duplicidad
- Evaluación del valor agregado
- Simplificar
- Reducir el tiempo de ciclo del proceso
- Asegurar a prueba de errores
- Utilizar eficientemente los equipos
- Utilizar un lenguaje simple
- Estandarizar

---

<sup>11</sup> AGUDELO TOBON Luis Fernando y ESCOBAR BOLIVAR Jorge, Óp. Cid., P 77

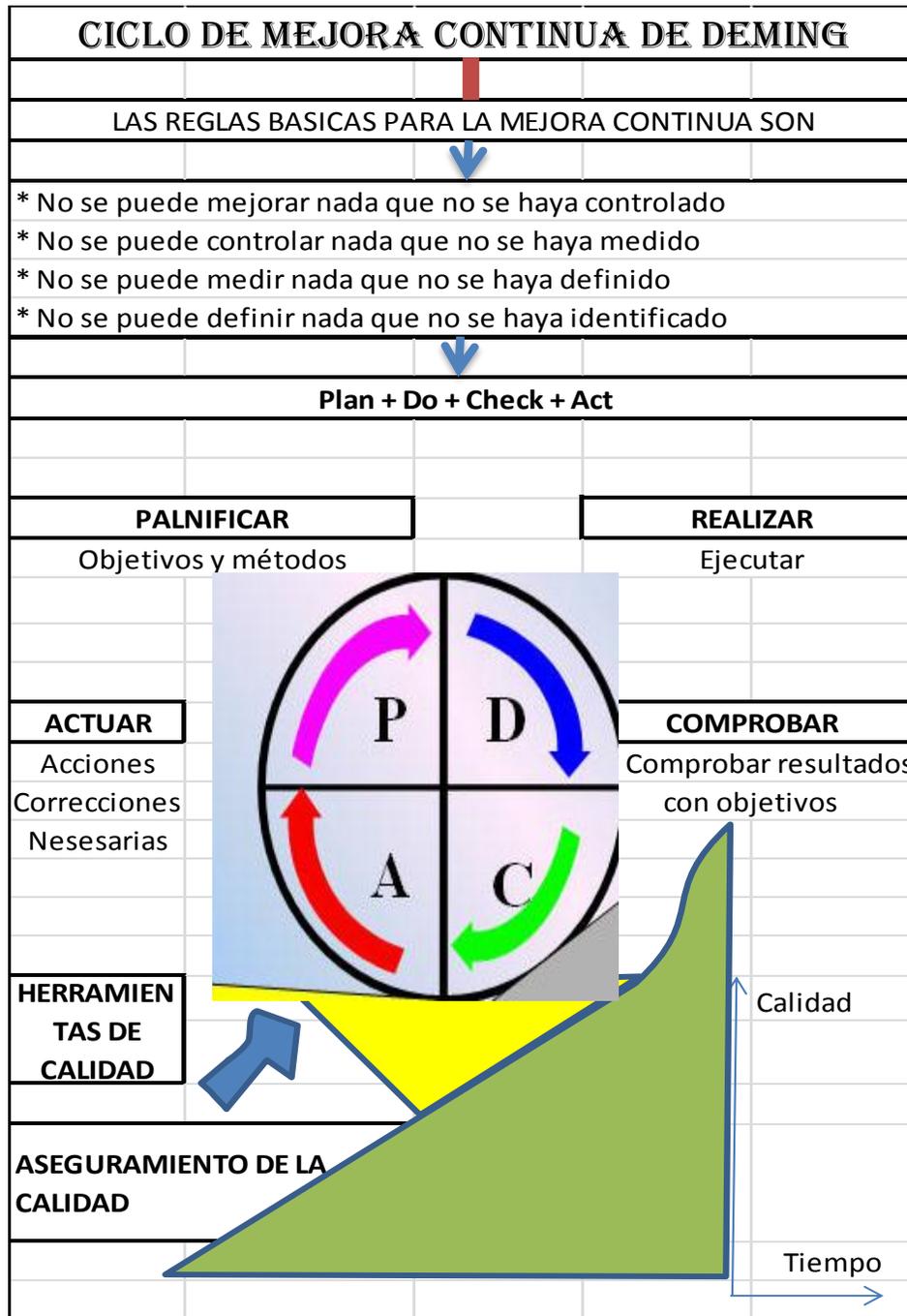
<sup>12</sup> Ibid. p. 97

- Establecer alianzas con proveedores
- Mejorar las situaciones importantes
- Automatizar o mecanizar

Los procesos deben ser simples, los datos deben ser verídicos, porque si entran datos erróneos, salen datos erróneos, se debe partir que el proceso se finalizó bien, pero siempre se debe verificar, todo proceso debe ser medible, si no se puede medir no se puede controlar y si no se controla no se puede gestionar.

Para llevar a cabo estas actividades, Edward Deming propone “El Círculo de Deming”. El cual constituye una herramienta valiosa, también podemos decir que etapas.

**Grafico 4. Ciclo de mejora continua de Deming**



Fuente: tomado de. <http://www.buscamas.com>

**PLANEAR:** Es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- ✓ Identificar servicios
- ✓ Identificar clientes
- ✓ Identificar requerimientos de los clientes
- ✓ Trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones
- ✓ Identificar los pasos claves del proceso (diagrama de flujo)
- ✓ Identificar y seleccionar los parámetros de medición
- ✓ Determinar la capacidad del proceso
- ✓ Identificar con quien compararse (benchmarks)

**HACER:** En el hacer se efectúa la implementación de lo definido en la planeación, es decir, toda la organización se alinea de acuerdo a las definiciones, se conforman equipos de trabajo para que documenten los procesos con el enfoque de PHVA y con una metodología definida.

- ✓ Implementación de los procesos.
- ✓ Identificar oportunidades de mejora
- ✓ Desarrollo del plan piloto
- ✓ Implementar las mejoras

**VERIFICAR:** Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados. Evaluar la efectividad.

**ACTUAR:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos. En el actuar, se aplica el subproceso de acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento como consecuencia de unos informes de auditorías, adicionalmente se aplica la metodología para análisis y solución de problemas a aquellos subprocesos que necesitan un mejoramiento continuo para

luego incorporarlos en los subprocesos y convertirlos nuevamente como parte del día a día.

No es posible realizar con calidad una actividad, proceso, producto o servicio, si se viola alguno de los pasos del ciclo<sup>13</sup>

Para lograr el mejoramiento continuo, Deming propone 14 principios como base para la transformación hacia la calidad. Se deben adoptar y actuar sobre estos catorce puntos como una demostración del interés de los directivos por enrumbar la empresa hacia la calidad. Se trata de lograr los propósitos como el de permanecer en el negocio, proteger la inversión así como los puestos de trabajo:

- Ser constante en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- Adoptar la filosofía de la calidad
- Dejar de depender de la inspección en masa.
- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base de sólo el precio.
- Mejorar constante y continuamente el sistema de producción y servicios.
- Implantar la formación de operarios y gerentes.
- Adoptar e implantar el liderazgo.
- Desechar el miedo.
- Derribar las barreras entre las áreas de la empresa.
- Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para el trabajo.
- Eliminar las metas numéricas para los trabajadores
- Eliminar las barreras que limitan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.
- Estimular la educación y el auto mejora de todos.
- Actuar para lograr la transformación

---

<sup>13</sup> El ciclo PHVA. (en línea). Revisado 6 de julio de 2013 de <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificaractuar>,

Además enumeró cuatro reglas básicas para la mejora continua:

- ✓ No se puede mejorar nada que no se haya controlado
- ✓ No se puede controlar nada que no se haya medido
- ✓ No se puede medir nada que no se haya definido
- ✓ No se puede definir nada que no se haya identificado.

Según Deming, la calidad más alta, lleva a una mayor productividad que da lugar a una fuerza competitiva a largo plazo, que las mejoras en la calidad origina menores costos, porque el resultado es menos reproceso, menos errores, menos demoras y mejor uso del tiempo y el material, por lo que los costos más bajos dan lugar a mejoras en la productividad.<sup>14</sup>

Los beneficios de la mejora continua son los siguientes:

- Mejoras en las capacidades de la organización, aumentando de esta forma la ventaja competitiva.
- Integración de la actividades de mejora de los distintos niveles de la organización y orientación de las mismas de acuerdo con la estrategia de la organización.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.<sup>15</sup>

El mejoramiento continuo es un reto que enfrenta el mundo empresarial, las exigencias del entorno como: los cambios tecnológicos, políticos, sociales, económicos, etc. juegan un papel determinante en la vida de las organizaciones, hoy solo se mantienen y sobresalen las organizaciones con poder de reacción inmediata a dichos cambios.

---

<sup>14</sup> EVANS R. James. LINDSAY William. Óp. cit, pág. 14

<sup>15</sup> López, S. (2011). *Sistemas de calidad*. Bogotá Colombia. Primera edición. Pag. 42.

Es necesario que las empresas se manejen con planes a largo plazo, es decir tomar las medidas que permitan prever más allá de lo que ve la competencia, dar siempre un paso más rápido que los demás es una gran ventaja competitiva y que diferencia a una empresa de otra, se requiere entonces líderes efectivos al frente de toda organización, que impulsen el espíritu innovador a sus subordinados y que su vez permita adoptar una mentalidad de ser todos los días, en lo personal, familiar, profesional y en lo empresarial.

## CAPÍTULO IV

## **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **“COMERCIAL GOHS CIA. LTDA.”**

#### **4.1. La Institución y el sector al que pertenece.**

##### **4.1.1. Análisis Interno**

La empresa Comercial Gohs Cia. Ltda., tiene 4 años de prestar servicios en la provincias de Loja y Zamora y en la ciudades de Cuenca y Machala como compañía de asesoramiento contable, tributario, organizacional y laboral, que en el transcurso del tiempo ha venido evolucionando con una serie de cambios y oportunidades de desarrollo a favor de sus empresas clientes.

Comercial Gohs Cía Ltda., fue constituida el 17 de diciembre de 2009, con domicilio en la ciudad de Loja, inicia sus actividades en enero de 2010, su primer local fue en la parroquia San Sebastián en las calles 24 de mayo e Imbabura, allí funciono un año, para luego ubicarse en la misma parroquia en las calles 24 de Mayo y 10 de Agosto sector en donde actualmente continúa prestando sus servicios.

Es una empresa que pertenece al sector de servicios, que ha ido creciendo cada día en función de las necesidades del mercado, y su fin es convertirse en una empresa líder en consultoría de la región sur del Ecuador.

La empresa comercial Gohs posee un gran posicionamiento y participación en el mercado, debido a que presta una amplia gama de servicios claves en el actual desarrollo empresarial, entre las más importante los que incluyen las áreas, contable, tributaria, organizacional y laboral, ofrece un alto grado de confidencialidad en sus servicios, principios y valores bien definidos, cumple con las leyes vigentes en el país y buena ubicación geográfica. En contraste a lo mencionado, se observa que no existe un liderazgo efectivo que permita una mejor adaptabilidad de su personal, en lo que se refiere a mejorar ambiente de

trabajo, mayor y mejor fluidez en la comunicación, solidez en la estructura de su equipo de trabajo y hace falta un mayor empoderamiento y compromiso de su Talento Humano, lo que genera un alto nivel de rotación del mismo, no se dispone de normativa interna documentada, no existe manual de procedimientos, no cuenta con procedimientos para establecer los costos y/o precios de los servicios prestados, entre otros, ello no le ha permitido un mejor aprovechamiento de las oportunidades del entorno y alcanzar de mejor manera los objetivos organizacionales.

**Objeto social de la empresa.**

- a. El asesoramiento corporativo y empresarial para personas naturales o jurídicas, siendo las principales áreas: contable, financiera, ventas, marketing, publicidad, selección de personal, selección de ejecutivos de alto nivel.
- b. Administración de todo tipo de negocio, en las áreas cuyo servicio preste la compañía.
- c. Selección de personal en general y ejecutivos especializados, para todas las áreas que requieren sus contratantes.
- d. Buscar, reservar registrar, ceder signos distintivos tales como: Nombres comerciales, marcas de fábrica, marcas de servicio, lemas comerciales.
- e. Realizar investigaciones, registrar patentes y demás bienes, derechos o invenciones protegidas por la ley de Propiedad Intelectual.
- f. Arrendar, ceder, administrar, custodiar, reparar, mantener, refaccionar, todo tipo de bienes raíces, constituyéndose una compañía especializada en el tema.

- g. Asesoramiento respecto de restructuración, fusión, escisión, adquisición, absorción societaria, que requiera un asesoramiento respecto de estas figuras societarias.
- h. Prestación de todo tipo de servicios corporativos
- i. Asesoría financiera, fiduciaria, asesoramiento en inversiones, en la bolsa de valores, negociación bursátil, extrabursátiles privadas.
- j. Realizar capacitaciones dirigidas a todo tipo de público, impartiendo asesoría en negocios, inversiones, finanzas, etc.
- k. Brindar servicios de consultoría, que comprende: la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto indicar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación
- l. Celebrar todo tipo de actos y contratos civiles, mercantiles, societarios o comerciales permitidos por la ley ecuatoriana.<sup>16</sup>

### **Jornada de trabajo**

De lunes a viernes 8.30 a.m. a 12.30 p.m. y de 1.30 p.m. a 5.30 p.m.

### **Tipo de empresa**

Empresa pequeña: 17 trabajadores y 3 directivos

---

<sup>16</sup> Constitución de la compañía de responsabilidad limitada "Comercial Gohs Cia. Ltda."

## **Misión**

Somos una empresa de servicios de consultoría; confiable, eficiente y ética; orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, estableciendo relaciones a largo plazo. Somos un aporte positivo para la sociedad, generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo, pagando impuestos y obteniendo un justo margen de utilidad.

## **Visión**

Ser líder en la prestación de productos y servicios de consultoría, satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes, accionistas, capital humano y sociedad. Nuestro compromiso es la excelencia.

## **Objetivos**

- Incrementar la variedad de los servicios, en las mejoras de costo, calidad y rapidez; logrando la igualdad la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad y mejorando la calidad de vida de la población.
- Fomentar prácticas democráticas basadas en los principios y valores universales desde la sana convivencia y la participación, logrando un ambiente sano y sustentable de toda la Institución.
- Mejorar capacidades y potencialidades para crear, liderar, dinamizar, evaluar y acompañar procesos de participación y trabajo en equipo.
- Desarrollo de la soberanía y la paz a través de los planes y programa de integración que afiancen, susciten y rescaten los valores éticos organizacionales.
- Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.
- Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.

- Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
- Comprometer a todos los miembros de la compañía en los procesos de mejoramiento institucional con una dinámica de participación colectiva que afiance el sentido de pertenencia a la institución y el desarrollo personal y profesional
- Elevar el nivel de calidad personal e institucional mediante una excelente gestión administrativa, financiera, directiva y operativa.

### **Valores institucionales**

**Excelencia operacional:** Ser excelente, ágil y confiable en nuestros procesos se constituye en un valor estratégico para nuestra institución.

**Capacidad de aprendizaje:** La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al *Aprendizaje Organizacional*, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logran cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas en la organización.

**Talento Humano:** Las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total.

**Compromiso con el cliente:** Poseemos una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total es el distintivo de muchas actividades.

**Ética:** Nuestros clientes saben que se encuentran frente a una empresa que opera, con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.

**Calidad:** Al igual que la ética, este también es un valor que nos permite ser competitivos. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.

**Innovación:** Implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas.

**Imagen:** Es importante para nuestra empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. No permanecemos en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios.

**Amabilidad:** La demostramos con la manifestación cordial del comportamiento con las personas.

**Responsabilidad:** A través del cumplimiento de las funciones adquiridas, en forma oportuna y eficaz.

**Solidaridad:** Nos permite brindar apoyo a quién lo necesita en el momento oportuno.

**Confianza:** Damos seguridad a nuestros clientes de lo que somos y lo que hacemos.

**Puntualidad:** Cumplimos de forma estricta con los horarios establecidos en la institución.

**Equidad:** Estamos en igualdad de oportunidades dentro de la sociedad.

**Honradez:** Es demostrar respeto a lo ajeno.

#### **4.1.1.1. Marco Legal.**

La empresa Comercial Gohs Cia. Ltda, fue constituida como persona jurídica el 17 de diciembre de 2009, cumpliendo con todas las obligaciones enmarcadas en la Ley. Se encuentra controlada por la Superintendencia de Compañías, y además es controlada por otros organismos como Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio de Relaciones Laborales. Por lo expuesto la empresa Comercial Gohs, se rige por la Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Seguridad Social, Código de Trabajo, Estatuto de la compañía, Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento de Seguridad y Salud.

#### **4.1.1.2. Organización.**

La Compañía “Gohs” Cia. Ltda., presenta una estructura organizativa acorde con los requerimientos operativos del día a día, sin embargo no tiene una estructura administrativa en función de la realidad de la empresa y que permita desarrollar sus procesos en forma ordenada y sistemática. Por lo anotado es necesario organizar las actividades que se realizan en la empresa, los niveles jerárquicos necesarios y los perfiles idóneos para ocupar los diferentes puestos y que además estos se encuentren documentados para el oportuno conocimiento de los funcionarios.

Por otra parte se requiere contar con un sistema de información que fluya a través de la estructura de tal forma que permita la evaluación constante de las diferentes actividades. Para ello resulta imprescindible utilizar los recursos disponibles de manera óptima, para así alcanzar de la mejor forma posible los objetivos planteados.

#### **4.1.1.3. Niveles de la Estructura Organizacional.**

La estructura Organizacional de la empresa “Ghos Cia. Ltda.”, está constituida como sigue:

##### **4.1.1.3.1. La dirección Institucional.**

El Gobierno, administración, auditoría y fiscalización de la Compañía se lo hará a través de la Junta General de Accionistas y del Directorio.

##### **4.1.1.3.2. Nivel de Control.**

**Auditoría Interna.-** En función del nivel de activos que logre alcanzar la Compañía “GOHS” Cia. Ltda., deberá formar la Unidad de Auditoría Interna, como órgano de control permanente.

**Auditoría Externa.**- Anualmente la empresa contratará firmas auditoras para que realicen Auditorias Generales a la Compañía o exámenes especiales a las diferentes Departamentos Operativos que tiene la Institución o a determinado grupo de cuentas específicas.

**4.1.1.3.3. Nivel Ejecutivo.**

Está representado por el Gerente General el mismo que es nombrado por la Junta General de Accionistas. Este nivel en el cumplimiento de sus funciones, puede delegar la autoridad que le concierne, más no la responsabilidad.

**4.1.1.3.4. Nivel Asesor.**

Los conforman los profesionales de áreas de ciencias Jurídicas, quienes asesoran cuando lo requieran el Presidente, Gerente y demás personal de la entidad.

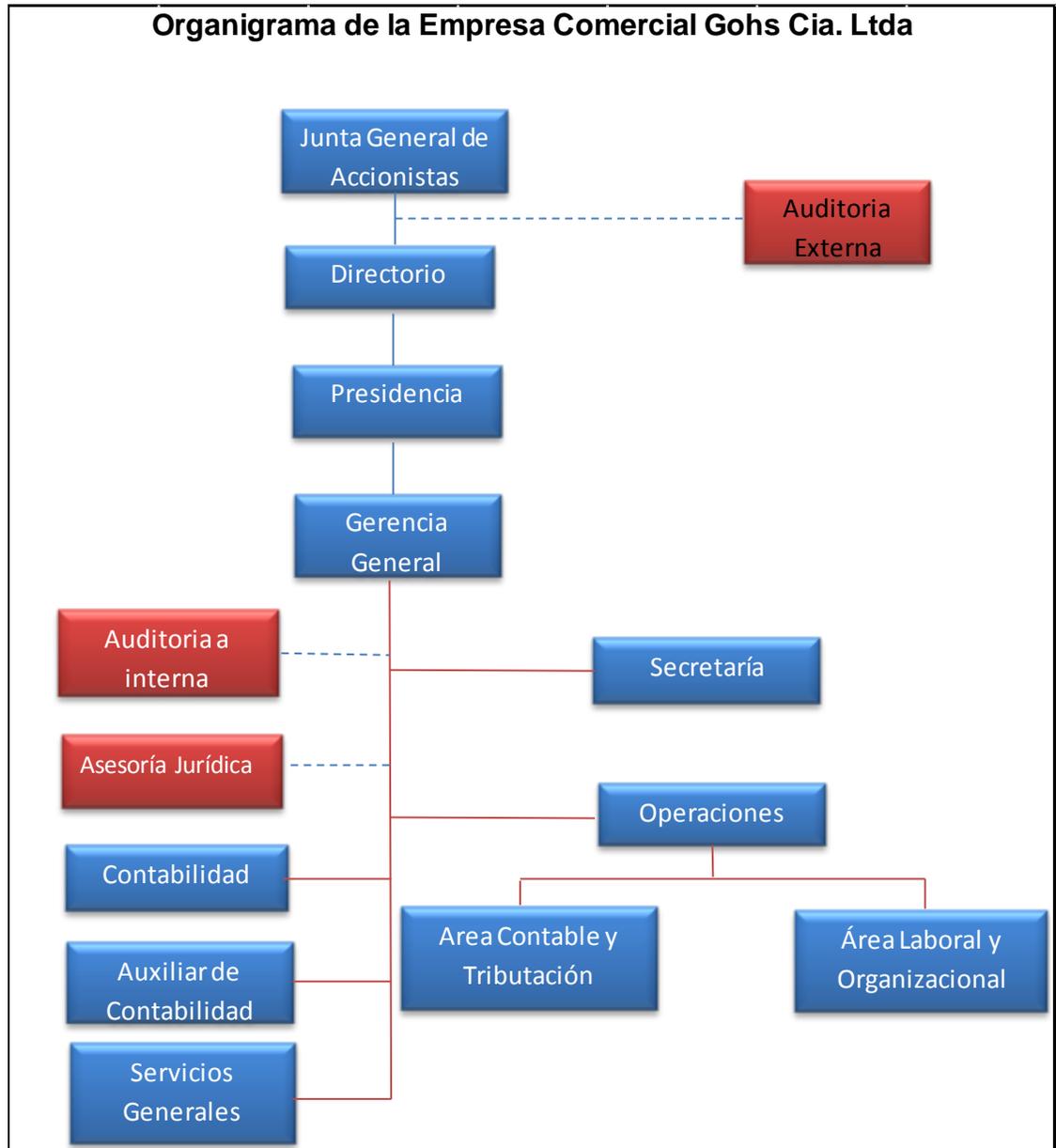
**4.1.1.3.5. Nivel de Apoyo.**

Está formado por todos aquellos puestos de trabajo que tengan relación directa con el cumplimiento de las actividades administrativas de la empresa como son la Secretaría, Contabilidad y Servicios Generales.

**4.1.1.3.6. Nivel Operativo.**

En este nivel están incluidas las personas que tienen relación directa con el proceso de prestación de todos los servicios de la compañía.

**Gráfico 5. Organigrama de la Empresa Comercial Gohs Cia. Ltda.**



**Fuente:** Empresa Comercial Gohs

#### **4.1.1.4. Sus servicios.**

Actualmente los servicios que presta la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda. Son en las áreas, Contable, Tributaria, Laboral y Organizacional como se detalla a continuación:

**Servicios Contables:** Organización del área contable de todo tipo de empresas, desarrollo de planes de cuentas contables, registro de operaciones, análisis y conciliación de cuentas contables, confección del balance general, armado del estado de pérdidas y ganancias, armado del flujo de efectivo y presupuestos de ingresos y gastos.

**Servicios Tributarios:** Declaración de impuestos de IVA, retenciones en la fuente retenciones de impuesto a la renta y anexos, asesoramiento en materia de tributos nacionales, provinciales y municipales, asistencia en oportunidad de inspecciones de los distintos organismos de fiscalización.

**Servicios Laborales:** Reglamentos Internos de Trabajo, Reglamentos de Higiene y seguridad, contratos laborales, rol de pagos y de provisiones sociales, planillas de pago al Seguro Social; del rol de pagos y de provisiones sociales, avisos de entrada y salida y actas de finiquito.

**Servicios Organizacionales:** Manuales de Funciones, Manuales de Procedimientos, Organigramas, y Planes Estratégicos.

#### **4.1.1.5. Sus clientes.**

Los clientes de la empresa Comercial Gohs son personas naturales o jurídicas, su mayoría son empresas de tipo comercial (Supermercados); y en menor grado empresas de servicios (Seguridad y Financieras); las empresas clientes se encuentran ubicadas principalmente en la Provincia de Loja (Loja, Catamayo, Cariamanga y Macará); Provincia de Zamora (Zamora y Yantzaza); Azuay (Cuenca) y El Oro (Machala).

Las empresas clientes más importantes se detallan a continuación.

<b>Empresa</b>	<b>Cantón</b>	<b>Provincia</b>
Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Ltda.	Loja	Loja
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cadecoc. Ltda.	Celica	Loja
Lavanderías Loja Martinizing Cía. Ltda.	Loja	Loja
Ferromarcas	Loja	Loja
Ferricasa	Loja	Loja
Calva&Calva	Loja	Loja
Agrimar S.A.	Machala	El Oro
Valdimar S.A.	Machala	Machala
Distigranda Cia. Ltda.	Loja	Loja
Distribuidora Fagi Cia. Ltda,	Loja	Loja
Delcas Cia. Ltda.	Zamora	Zamora
Hiper Yantzaza	Yantzaza	Zamora
Importadora Quezada Cia. Ltda.	Cuenca	Azuay
Importadora Ortega Cia. Ltda	Loja	Loja
Importadora Vimotech Cia. Ltda.	Loja	Loja
Alamacenes Jaime Vivanco Cia. Ltda.	Loja	Loja
Over Bermeo e Hijos Ltda.	Cariamanga	Loja
Comercial Grindolsa Cia, Ltda.	Loja	Loja

Gasosilva 1.	Loja	Loja
Cooperativa de Transportes 24 de Mayo	Loja	Loja
Galtor Supermercado	Loja	Loja
Óptica	Loja	Loja
Glbal TV	Loja	Loja
Cable Express	Loja	Loja
Cooperativa de Carpinteros San José	Loja	Loja

**Fuente:** Consulta Comercial Gohs.

#### **4.1.2. Análisis externo**

Es necesario anotar que el ambiente externo le es favorable a la empresa, debido primeramente a los cambios políticos en cuanto a la normativa por parte de los entes reguladores y que obliga a todas las empresas cumplir dichas exigencias, esto le permite a la empresa Comercial Gohs afianzar su participación en el mercado; a ello es importante sumarle que en este sector los oferentes de los mencionados servicios son pocos y generalmente son personas naturales que funcionan con una o dos personas y por ende tienen poca cobertura de servicios.

Para realizar el análisis externo de empresa Comercial Gohs se ha aplicado el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. El cual nos da a conocer un punto de vista de la rentabilidad a largo plazo en el mercado o en el segmento que le dará mayor participación a la empresa, para lo cual se evalúa a la empresa desde sus objetivos y recursos disponibles frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia del sector a la que pertenece.

Estas herramientas de gestión consideran que existen cinco fuerzas dentro de una industria, las cuales son las siguientes:

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad entre competidores existentes.
3. Amenaza de producto/servicio sustituto.
4. Poder de negociación de los compradores/clientes.
5. Poder de negociación de los proveedores.

El identificar de manera correcta estas fuerzas permitirá un mejor análisis del entorno de la empresa en estudio o de la industria a la que pertenece, de ese modo, en base a dicho análisis poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas existentes en el mercado.

#### 1. AMENAZA DE ENTRADA DE POTENCIALES COMPETIDORES

Se refiere al deseo que tiene una empresa por ingresar al mercado con el fin de obtener un beneficio del sector, ingresar al mercado dependerá de una serie de barreras creadas por los competidores que existan, aun que en la actualidad dentro del cantón Loja no existen empresas que ofrezcan asesoría contable, tributaria y organizacional y Laboral, (al menos no con todos los servicios, con el mismo tamaño y la misma participación en el mercado) pero no se descarta que puedan crearse a futuro nuevos y mejores competidores para lo cual el Comercial Gohs contaría con la experiencia y un posicionamiento del mercado, sucederá lo contrario y será atractivo si las barreras son fáciles de superar por los nuevos participantes que desean ingresar al mercado.

Aun que dentro del cantón no existen empresas similares (no en iguales condiciones) también podemos hacer referencia de las empresas que existen en los cantones cercanos a Loja tal el caso de de Cuenca y Machala que son los que

cuentan con empresas que ofrecen estos servicios de asesoría contable, tributaria, organizacional y laboral y los que podrían expandirse a este sector.

De las barreras que se presentan a continuación serán las que los nuevos competidores deberán pasar para poder entrar al mercado.

- Necesidad o Inversión de Capital. Para la creación de una empresa de asesoría contable, tributaria, organizacional y laboral necesita una inversión en distintos recursos (Infraestructura, equipos, capital de trabajo, publicidad, etc.) de aproximadamente USD 13.000.00 siendo entonces un factor indispensable por el capital que se debe poseer para no requerir un financiamiento. Pero sin embargo no imposible todo dependerá de encontrar una buena fuente de financiamiento con una tasa adecuada o mediante la adopción de socios capitalistas que apoyen la iniciativa del negocio que se plantea.
- Disponibilidad de tecnología. La empresa debe contar con un sistema informático adecuado el cual le permitirá realizar un trabajo eficiente para los clientes, contar con un servicio de internet y paquetes promocionales para poder trabajar con los clientes quienes podrán mejorar sus servicios en la asesoría, por lo que es una barrera muy importante que no permitirá el acceso a nuevos competidores.
- Reglamento de Leyes. Toda empresa debe tener a primera instancia sus principales políticas o lineamientos con los que se debe regir y como es una empresa de asesoría debe tener los conocimientos adecuados y actualizados de los servicios que va a prestar entre estos podemos citar: Ley de régimen tributario interior, NIF para Pymes, Ley de compañías, Ley general de instituciones del sistema financiero, Código de trabajo etc. Las cuáles son las bases para poder dar nuestro servicio y que deben ser

aplicadas con total responsabilidad para poder tener a los clientes satisfechos.

- Canales de Distribución. Al ser una empresa de prestación de servicios debe contar con un canal de distribución el mismo que permitirá entregar la información requerida por los clientes cuando lo soliciten y a si poder brindar una atención a los usuarios quienes se sentirán que tienen a su lado a una empresa muy confiable y les permitirá tomar decisiones oportunas para su negocio.

## 2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La empresa Comercial Gohs por ser la única, tiene la ventaja, que no hay empresas competidores con respecto a este servicio que está prestando (no en las mismas condiciones) pero cabe mencionar que se conoce de personas que poseen conocimientos en los servicios mencionados quienes no representan una amenaza potencial para la empresa, sin dejar a un lado que a futuro puedan haber rivalidad en este segmento o mercado.

## 3. AMENAZA DE PRODUCTO SUSTITUTO

Podemos mencionar que si existieran empresas que presten servicios que desempeñen la misma función o sean alternativos, palabras que puedan satisfacer de la misma manera las necesidades de los clientes, lo que puede ocasionar cambio con los precios de los servicios y el cliente considere más la calidad, desempeño y beneficios que desea obtener.

Entonces la ventaja de la Gohs aprovechar que no existen empresas que ofrezcan conjuntamente los servicios de las cuatro áreas; contable, tributaria, organizacional y laboral, continuar liderando en este sector, a pesar de esto en el segmento tributario podemos hacer mención del RISE o Régimen Impositivo

Simplificado Ecuatoriano cuyo objetivo es facilitar y simplificar el pago de impuestos de un determinado sector de contribuyentes.

#### 4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Se refiere a la capacidad de negociación de los clientes con sus proveedores lo que se puede interpretar que si hay pocos compradores podemos observar que la capacidad de negociación es mayor ya que al no haber mucha demanda de los servicios que se ofrecen ellos pueden exigir precios bajos pero en vista que el Comercial Gohs posee una cartera de clientes puede mantener adecuados.

#### 5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

En lo referente al tema de proveedores Comercial Gohs tiene poder de negociación debido a la gran cantidad de proveedores, por ejemplo de equipos informáticos, software, servicios de imprenta. En cuanto al software la empresa tiene un proveedor de software ya que la mayor parte de sus clientes cuentan con este sistema (Tovacompu), es un sistema para empresas comerciales y que representa para las empresas clientes una herramienta para el buen manejo y mejoramiento de su actividad comercial.

## **CAPÍTULO V**

## LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

### 5.1. Identificación y secuencia de los procesos.

Para identificar los procesos que se desarrollan en las áreas contables, tributarias, organizacionales y laborales de la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda., se debe determinar en primer lugar los procesos estratégicos, seguidamente los operativos y finalmente los de apoyo, para el presente propuesta se han identificado los siguientes:

**Tabla N° 3. Procesos Estratégicos**

PROCESO	SUBPROCESO
<b>Procesos Estratégicos:</b> Se refieren a los procesos vinculados a las responsabilidades de la dirección, son a largo plazo y sirven para determinar la ubicación de los demás procesos.	
<b>Relaciones externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Visita del Gerente y Presidente a diferentes empresas (clientes actuales y potenciales)</li> <li>* Constante actualización de la normativa de Organismos de Control</li> <li>* Negociación</li> <li>* Contratación</li> </ul>
<b>Diagnóstico y mejoramiento continuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumplimiento del servicio</li> <li>* Planes de expansión</li> </ul>

**Tabla N° 4. Procesos Operativos**

<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>
<p>Procesos operativos: Están relacionados directamente con la elaboración del producto o la prestación del servicio, tienen que ver con la satisfacción del cliente y/o usuario.</p>	
<b>Contable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Organización del área contable de todo tipo de empresas.</li> <li>* Desarrollo de planes de cuentas contables.</li> <li>* Registro de operaciones.</li> <li>* Análisis y conciliación de cuentas contables.</li> <li>* Confección del balance general.</li> <li>* Armado del estado de pérdidas y ganancias.</li> <li>* Armado del flujo de efectivo</li> <li>* Presupuestos de ingresos y gastos.</li> </ul>
<b>Tributario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Declaración de impuestos de IVA, retenciones en la fuente retenciones de impuesto a la renta y anexos.</li> <li>* Asesoramiento en materia de tributos, nacionales, provinciales y municipales.</li> <li>* Asistencia en oportunidad de inspecciones de los distintos organismos de fiscalización.</li> </ul>
<b>Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reglamentos internos de trabajo.</li> <li>* Reglamentos internos de higiene y seguridad.</li> <li>* Rol de pagos y de provisiones sociales.</li> <li>* Planillas de pagos al Seguro Social, del rol de pagos y de provisiones sociales</li> <li>* Avisos de entrada y salida en el IESS.</li> <li>* Actas de finiquito.</li> </ul>
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manuales de funciones.</li> <li>* Manuales de procesos.</li> <li>* Organigramas.</li> <li>* Planes Estratégicos.</li> </ul>

**Tabla N° 5. Procesos de Apoyo.**

<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>
<b>Procesos de apoyo:</b> Suministran los recursos que requieren los demás procesos y sirven de apoyo a todos los procesos anteriores.	
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Selección del personal</li> <li>* Contratación del personal</li> <li>* Aviso de entrada y salida y salidas del personal</li> <li>* Actas de finiquito del personal</li> </ul>
<b>Contabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pago de sueldos</li> <li>* Compras</li> <li>* Viáticos (visitas a clientes fuera de la ciudad)</li> <li>* Facturación para el cobro de honorarios</li> <li>* Cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa</li> </ul>
<b>Sistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantenimiento de los equipos de computación</li> <li>* Mantenimiento y actualización de los equipos de computación</li> <li>* Mantenimiento y actualización del sistema operativo</li> </ul>
<b>Atención al cliente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recepción de clientes</li> <li>* Asesoramiento a clientes</li> </ul>
<b>Servicios generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entrega recepción de documentos a clientes</li> <li>* Cobro de cheque a clientes</li> <li>* Entrega y recepción de documentos en los Órganos de Control</li> </ul>

#### **5.1.1. Mapa de procesos de los servicios Contables, Tributarios, Laborales, y Organizacionales de la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda.**

En el gráfico N° 5 se observa la clasificación de los procesos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Los procesos estratégicos están conformados las relaciones externas y el diagnóstico y mejoramiento continuo.

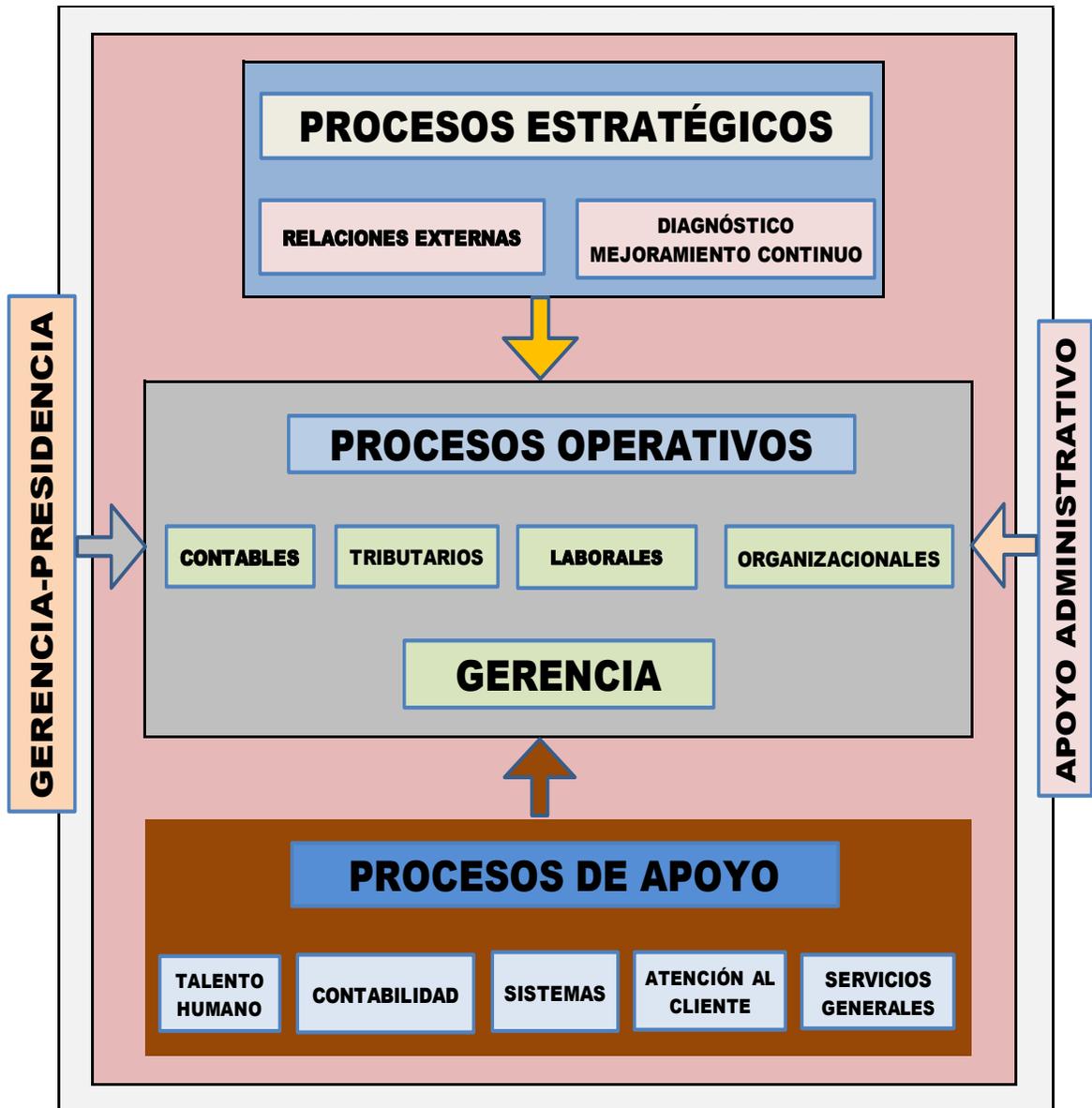
Los procesos operativos están conformados por los servicios que presta la empresa como son: contables, tributarios, laborales y organizacionales.

Y finalmente se encuentran los procesos de apoyo que están constituidos por: talento humano, contabilidad, sistemas, atención al cliente y servicios generales.

Tomando en cuenta que el objetivo principal es gestionar una empresa sobre la base de sus procesos a fin de mejorar y satisfacer plenamente las necesidades del cliente, es necesario tener claro los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que servirán para alcanzar los objetivos organizacionales.

En el presente trabajo se analizan los procesos operativos (contables, tributarios, laborales y organizacionales) que es el tema de estudio.

Gráfico N° 6. Mapa de procesos



Elaborado por: Encalada Rojas Raúl.

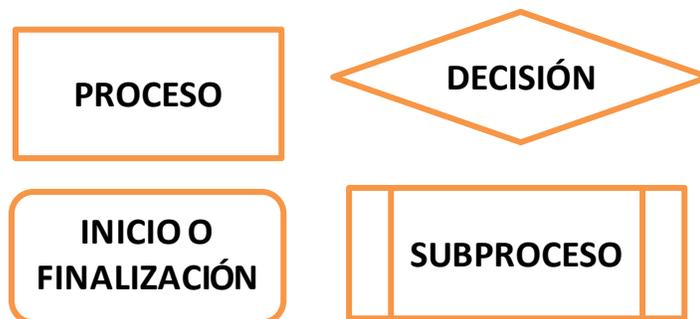
## 5.2. Descripción de los procesos.

Como parte de la metodología del presente trabajo investigativo está describir los procesos operativos para lo cual se elabora los flujogramas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades y el control del mismo se lleven de manera eficaz.

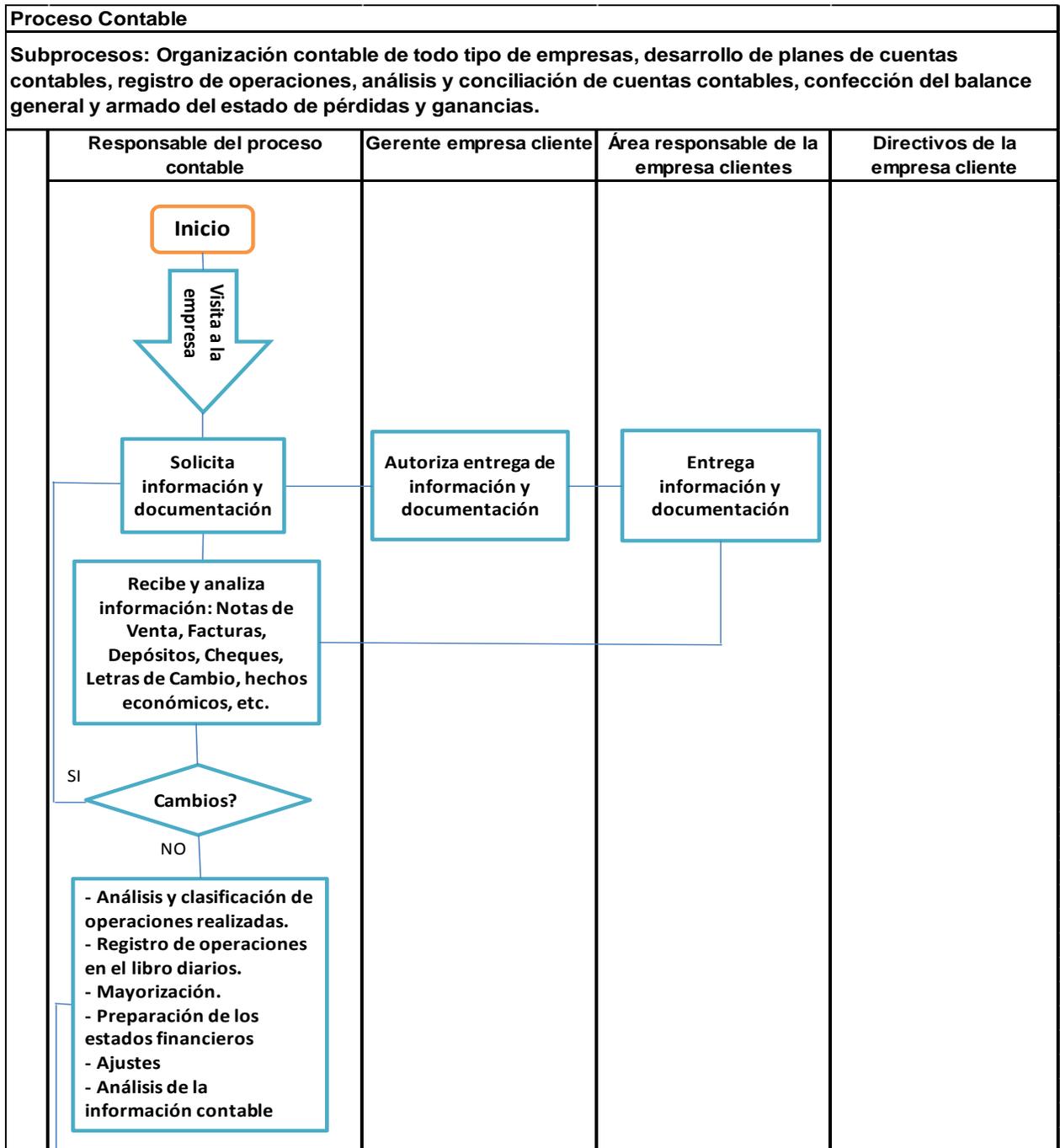
En la descripción del flujograma podemos observar, claramente que en la parte superior se detallan a los involucrados, así mismo se identifica el inicio y fin de las actividades de acuerdo a cada uno de los procesos.

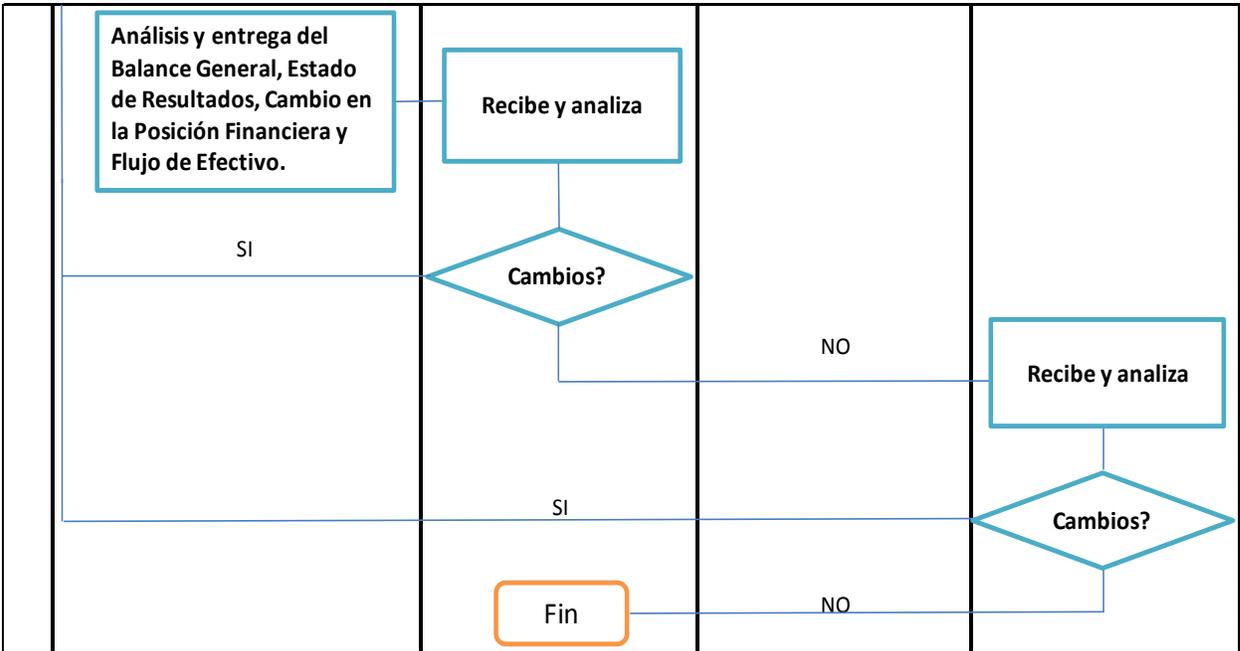
Para realizar los flujogramas se utilizará la siguiente simbología:



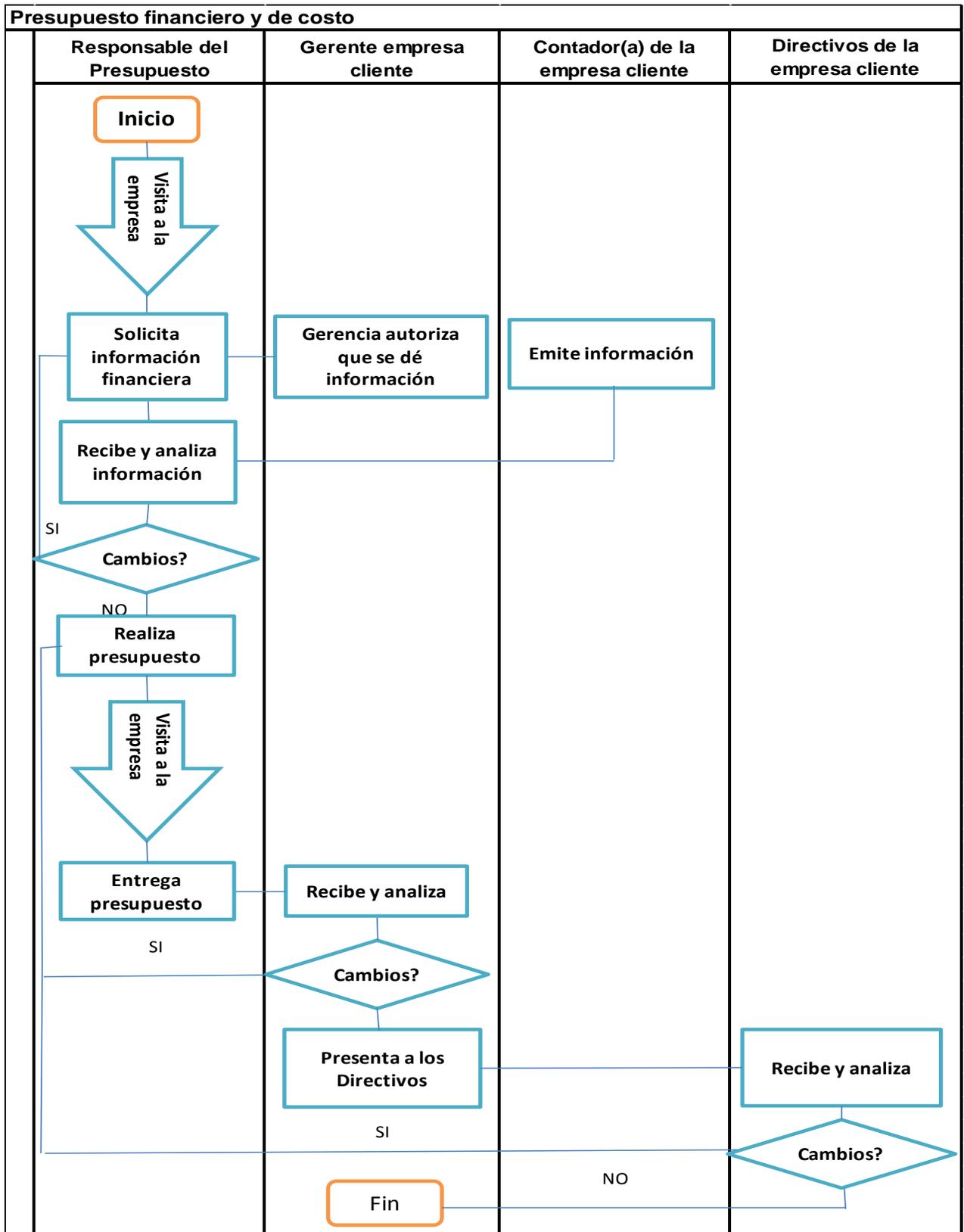
## 5.2.1. Fugograma

### 5.2.1.1. Proceso de los servicios contables.



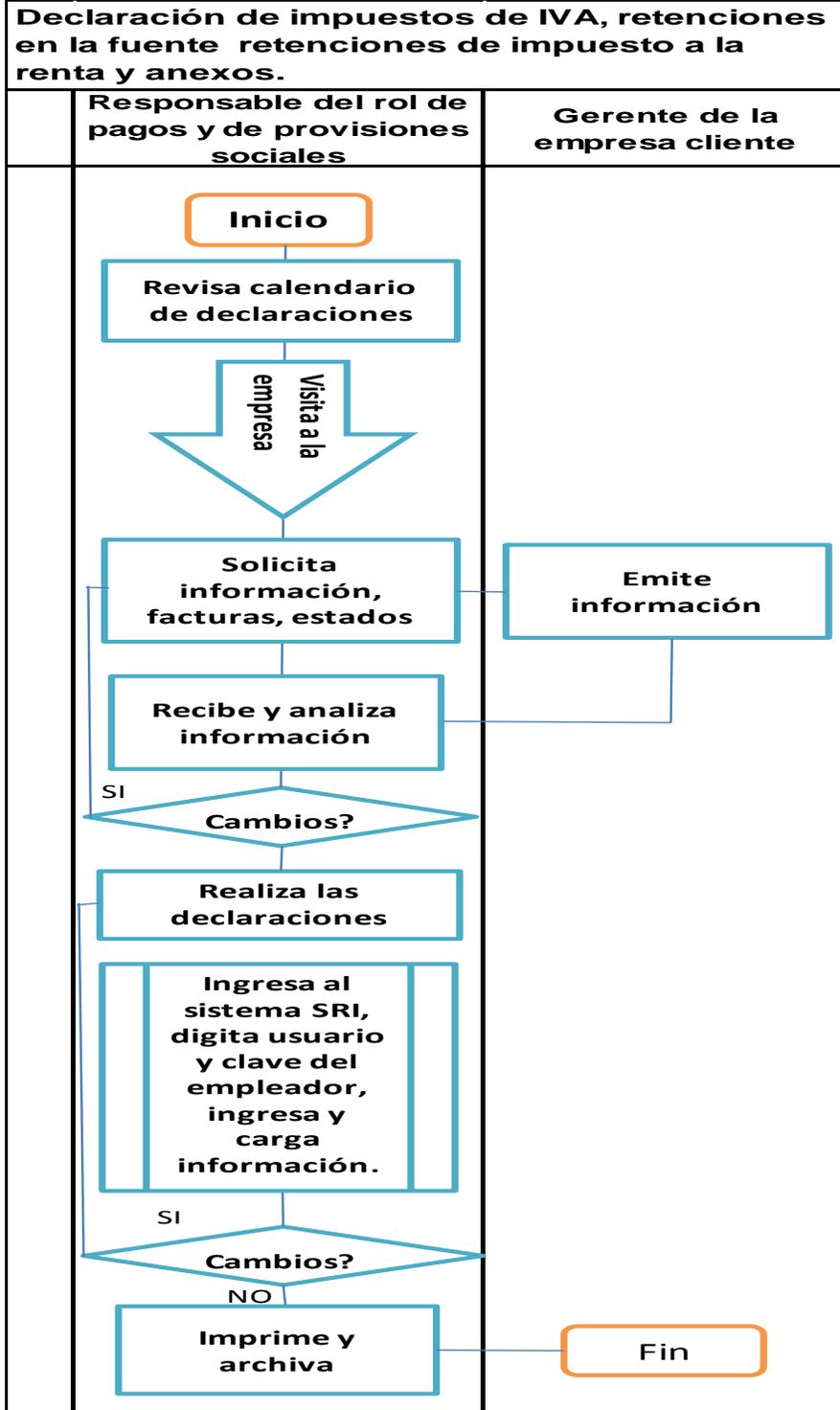


5.2.1.1.1. Presupuestos financieros y de costo.

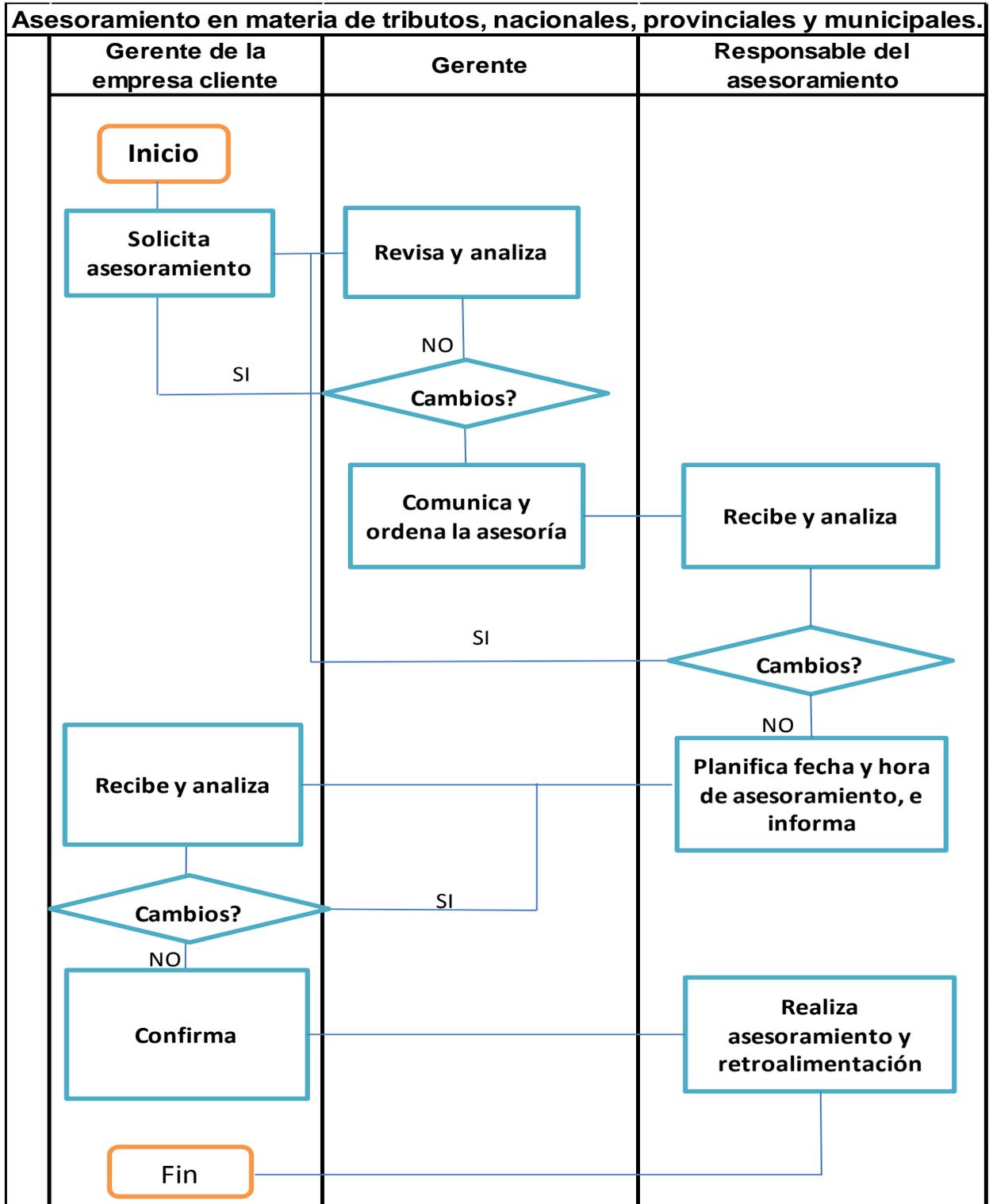


5.2.1.2. *Proceso de los servicios tributarios.*

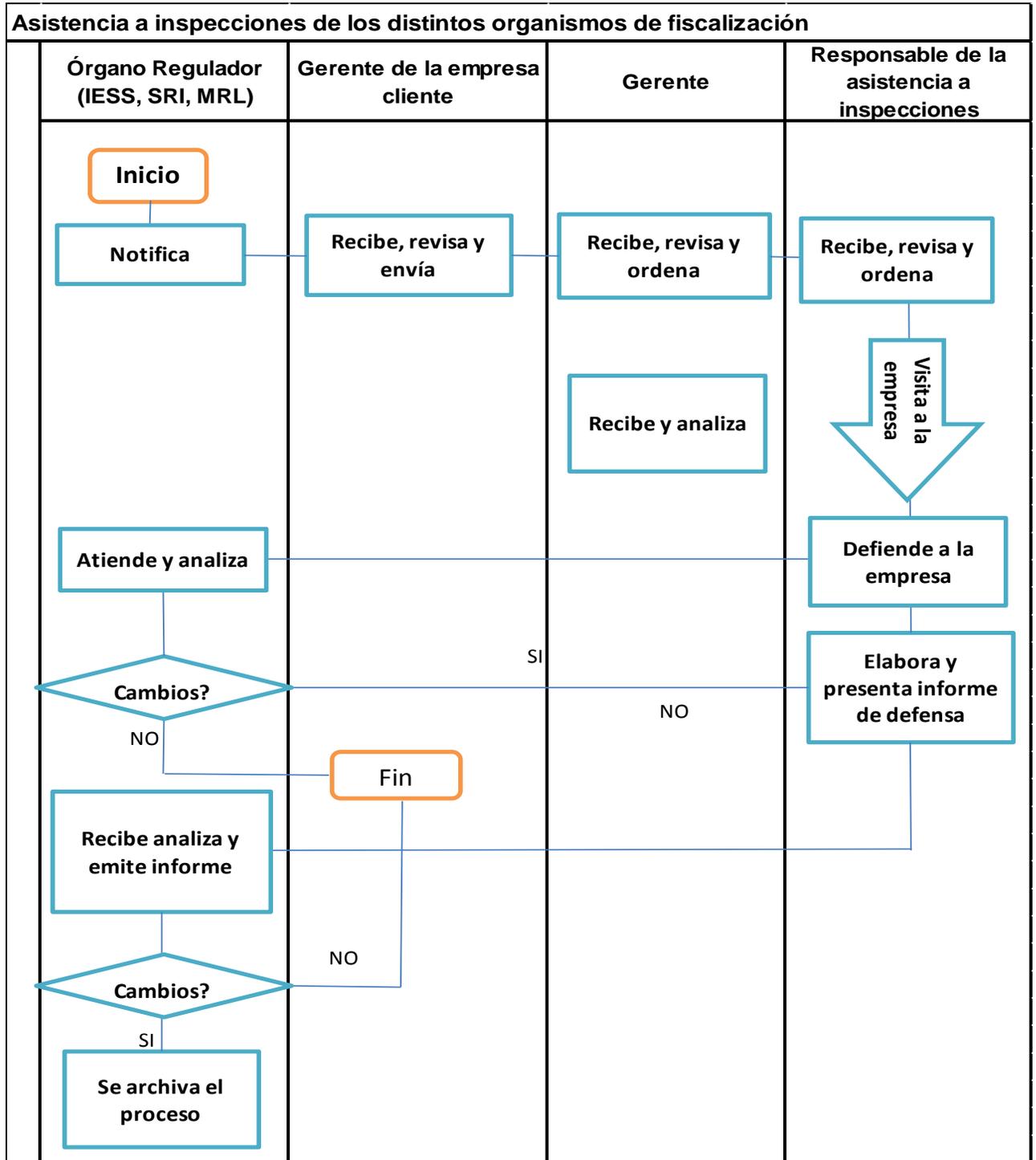
5.2.1.2.1. *Declaración de impuestos de IVA, retenciones en la fuente retenciones de impuesto a la renta y anexos.*



**5.2.1.2.2. Asesoramiento en materia de tributos, nacionales, provinciales y municipales.**

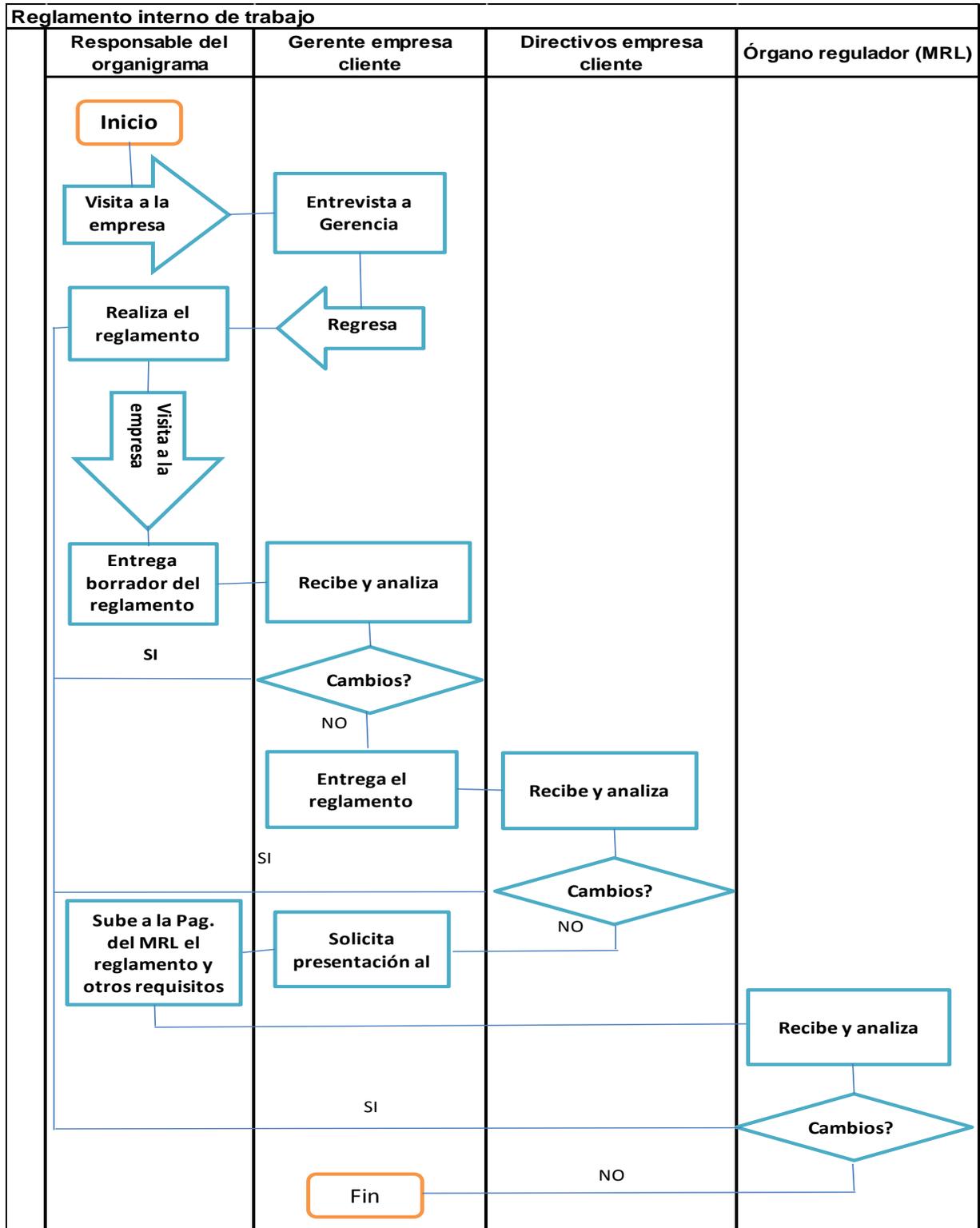


**5.2.1.2.3. Asistencia en oportunidad de inspecciones de los distintos organismos de fiscalización.**

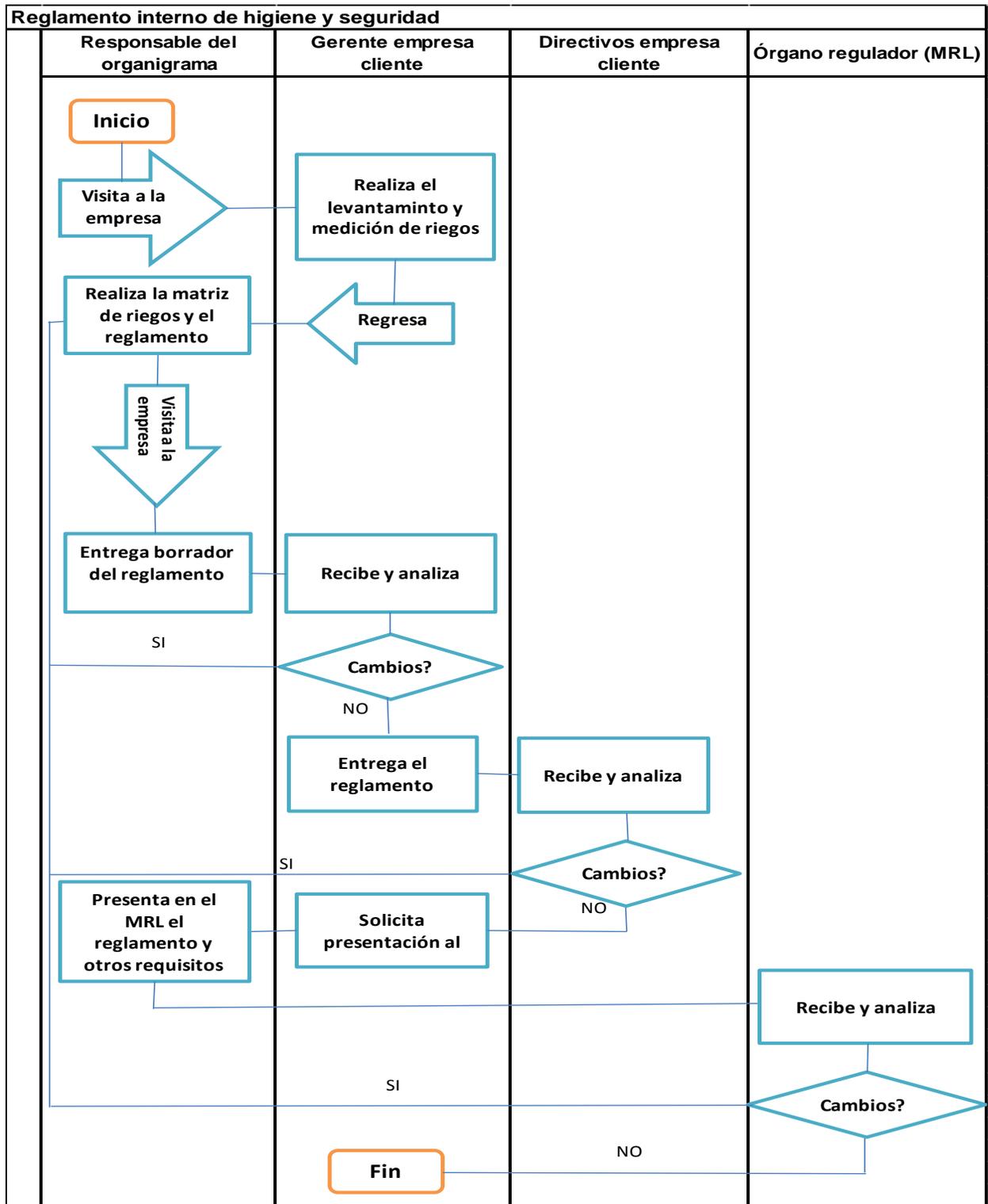


**5.2.1.3. Proceso de los servicios laborales.**

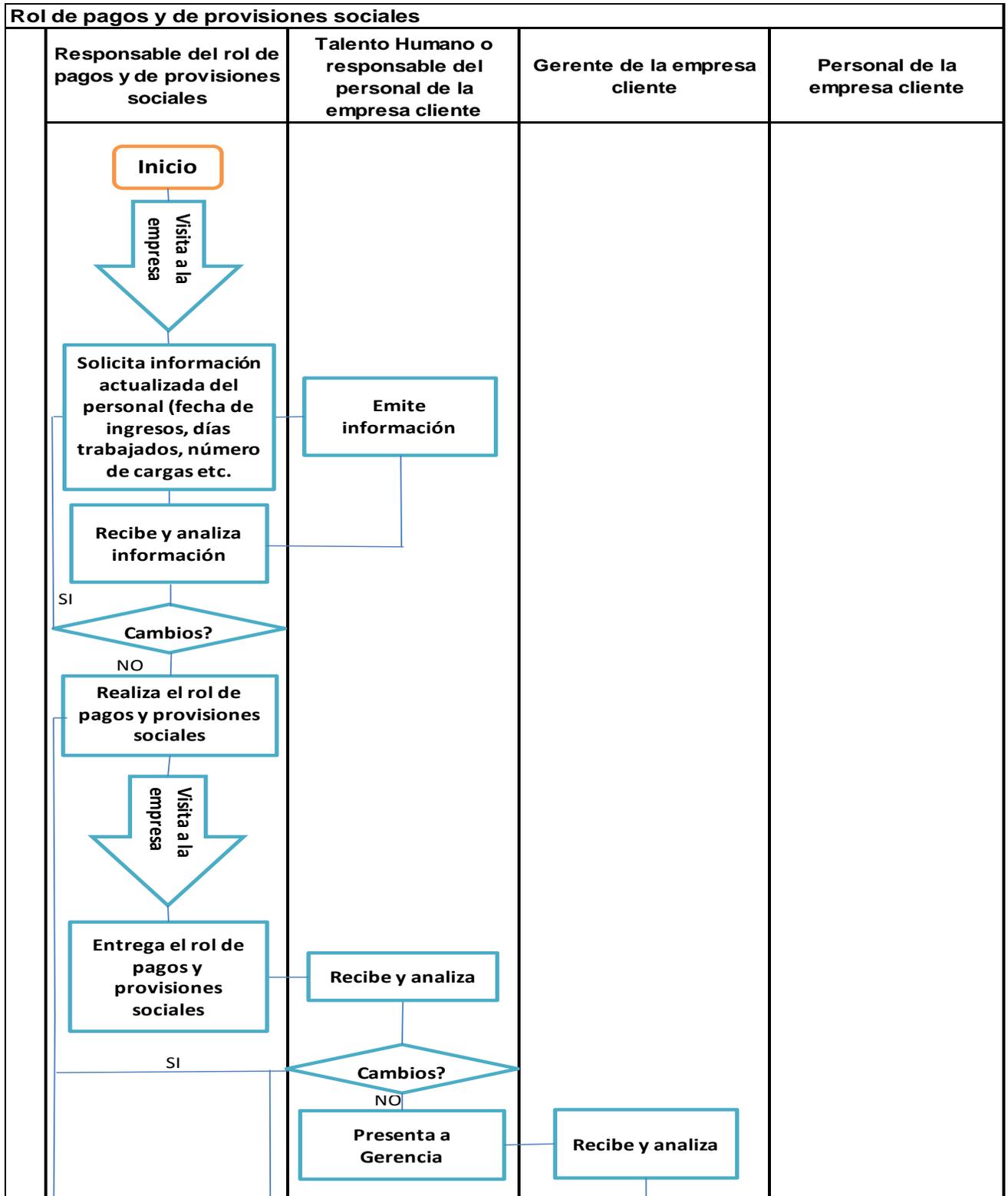
**5.2.1.3.1. Reglamentos internos de trabajo.**

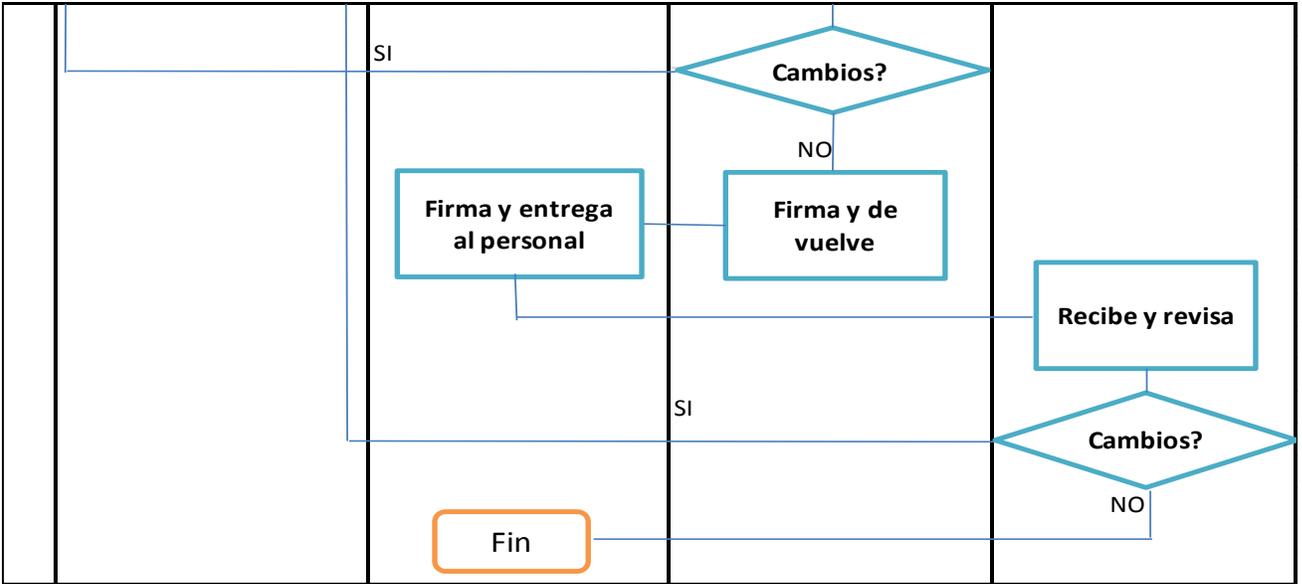


**5.2.1.3.2. Reglamentos internos de higiene y seguridad.**

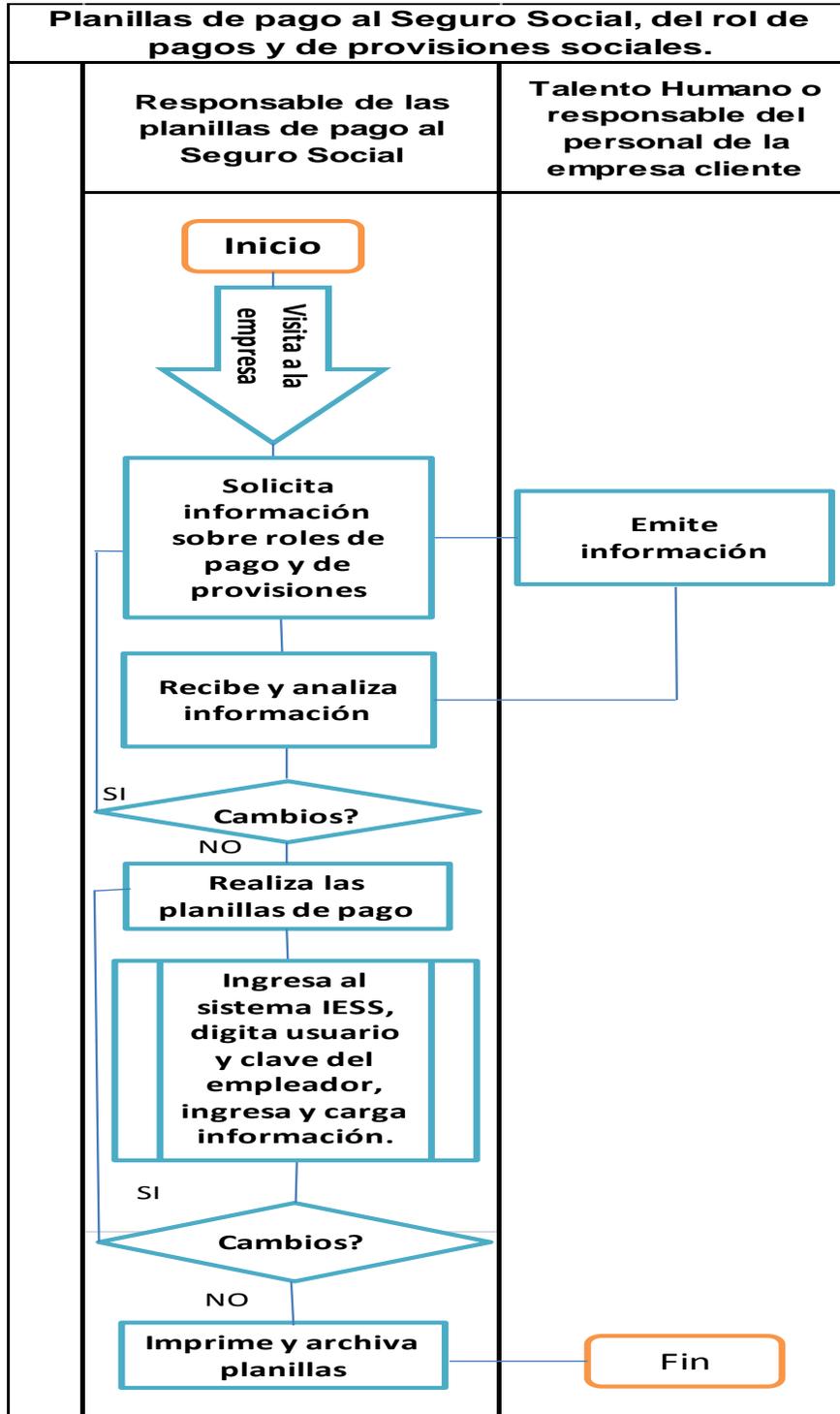


**5.2.1.3.3. Rol de pagos y provisiones sociales.**

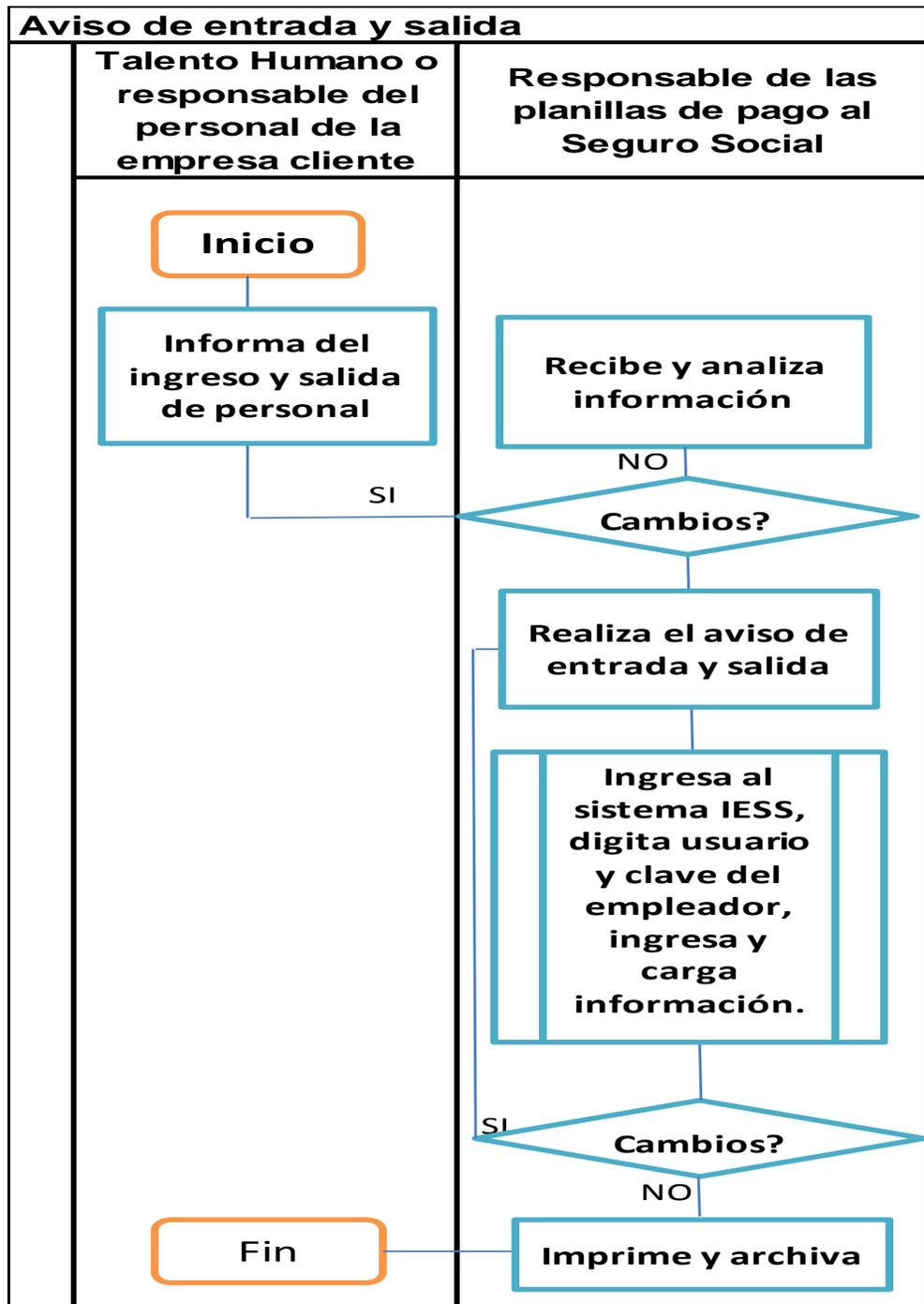




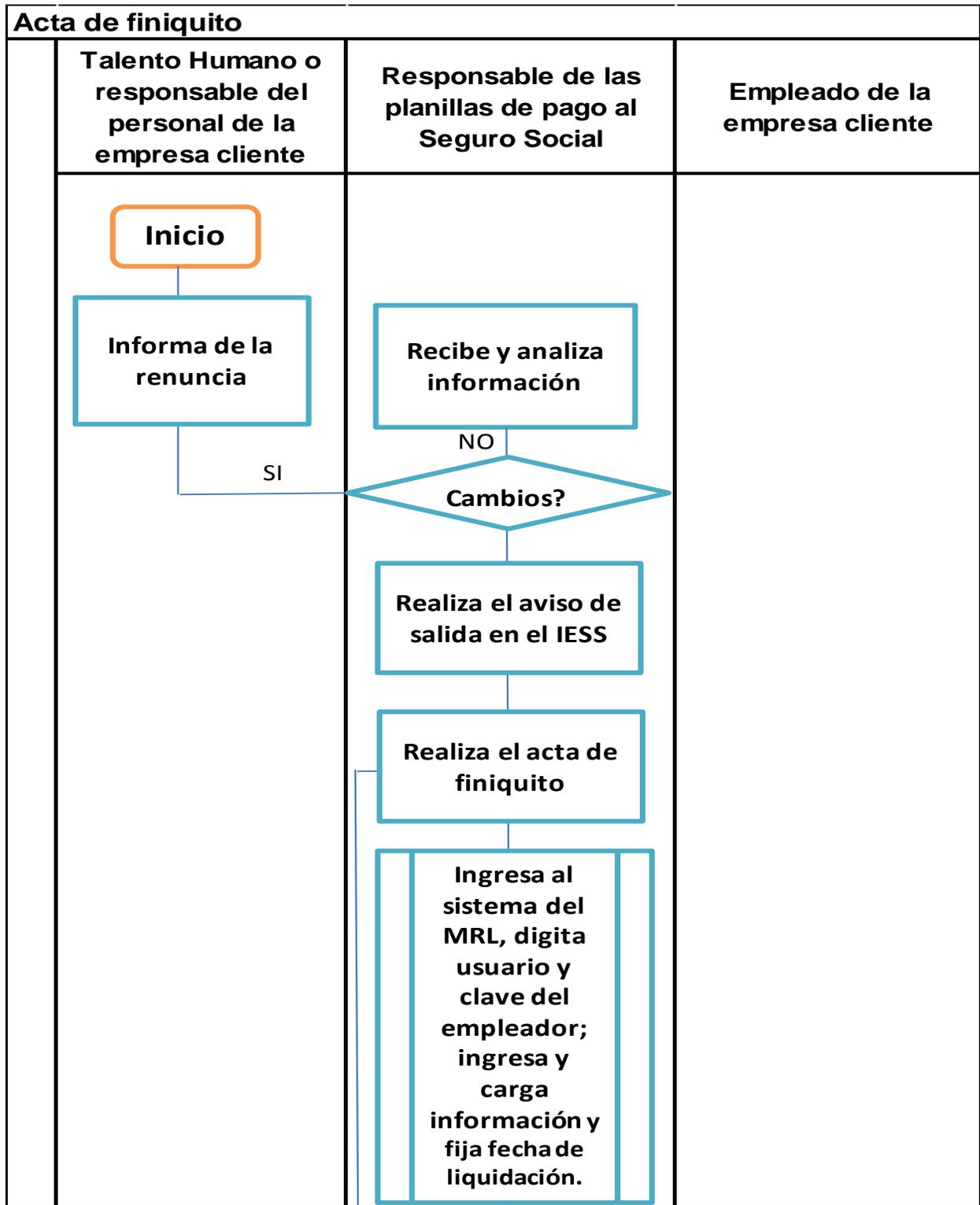
5.2.1.3.4. *Planillas de pago al Seguro Social, del rol de pagos y de provisiones sociales.*

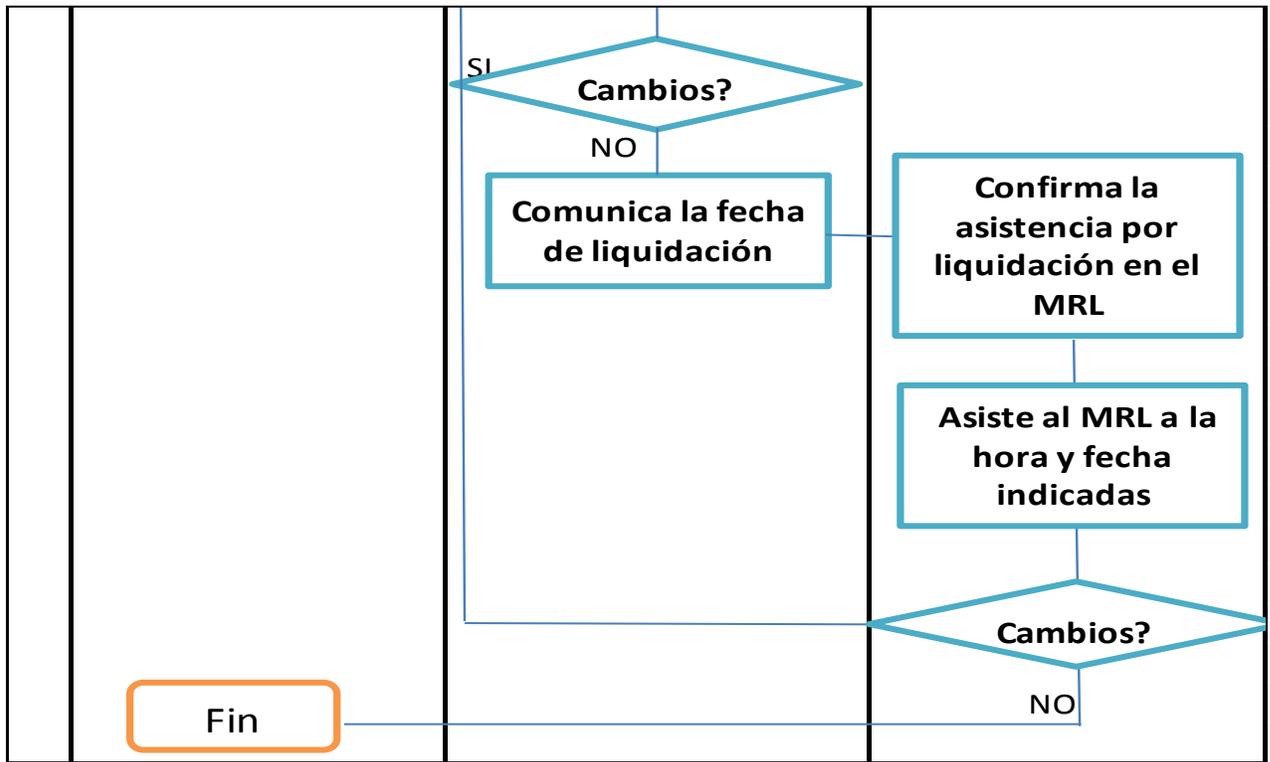


5.2.1.3.5. Avisos de entrada y salida.



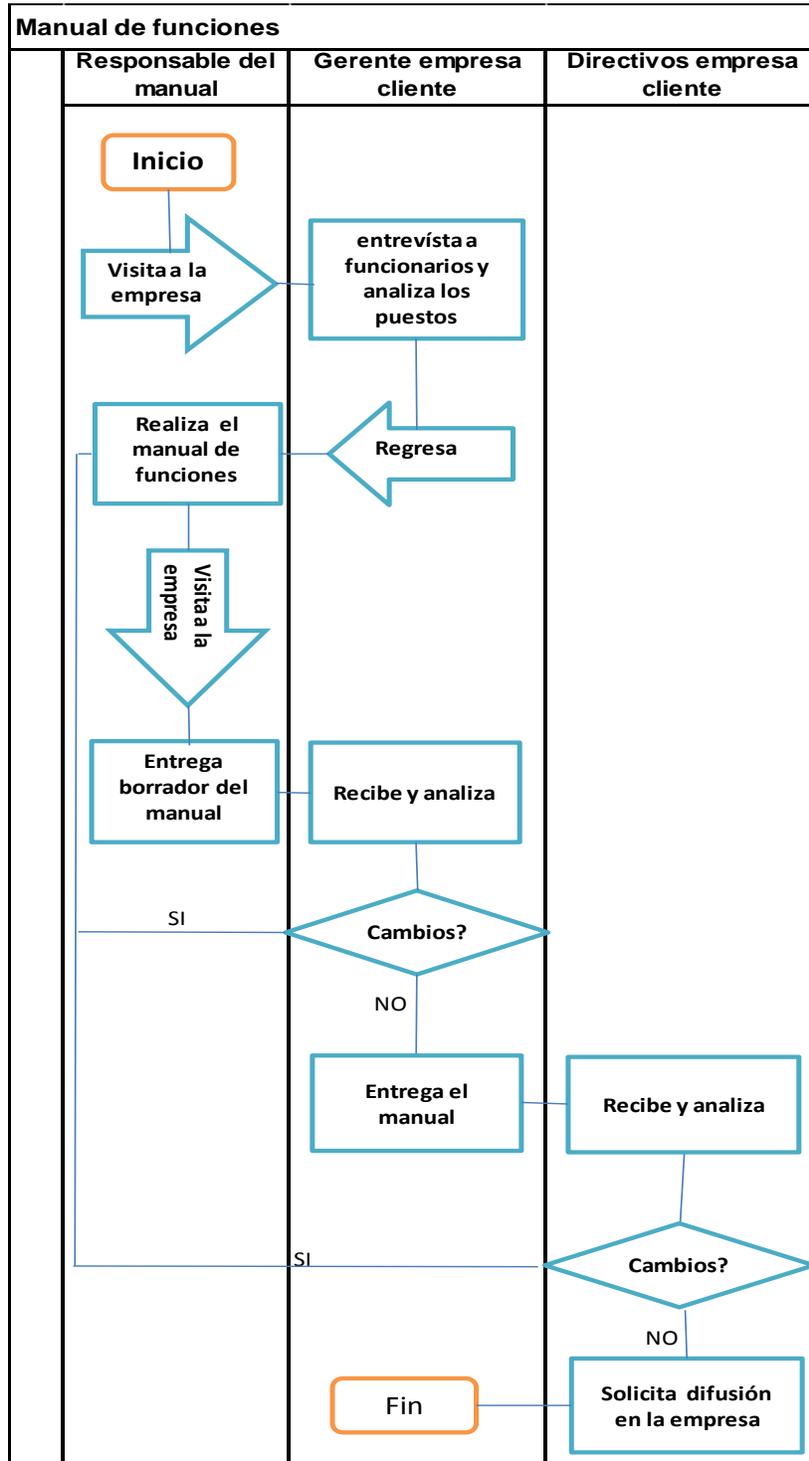
5.2.1.3.6. *Actas de finiquito.*



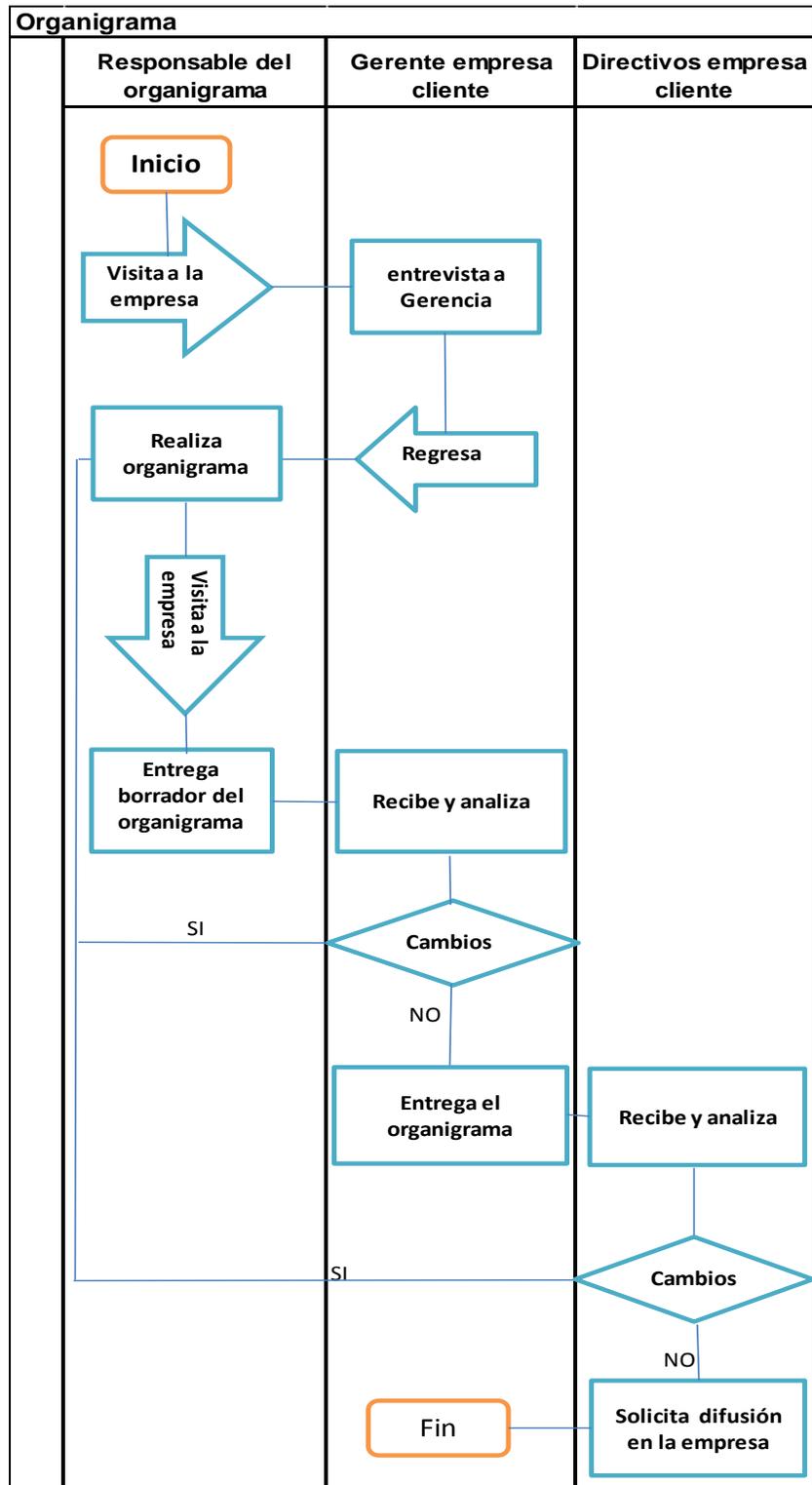


5.2.1.4. *Proceso de los servicios organizacionales.*

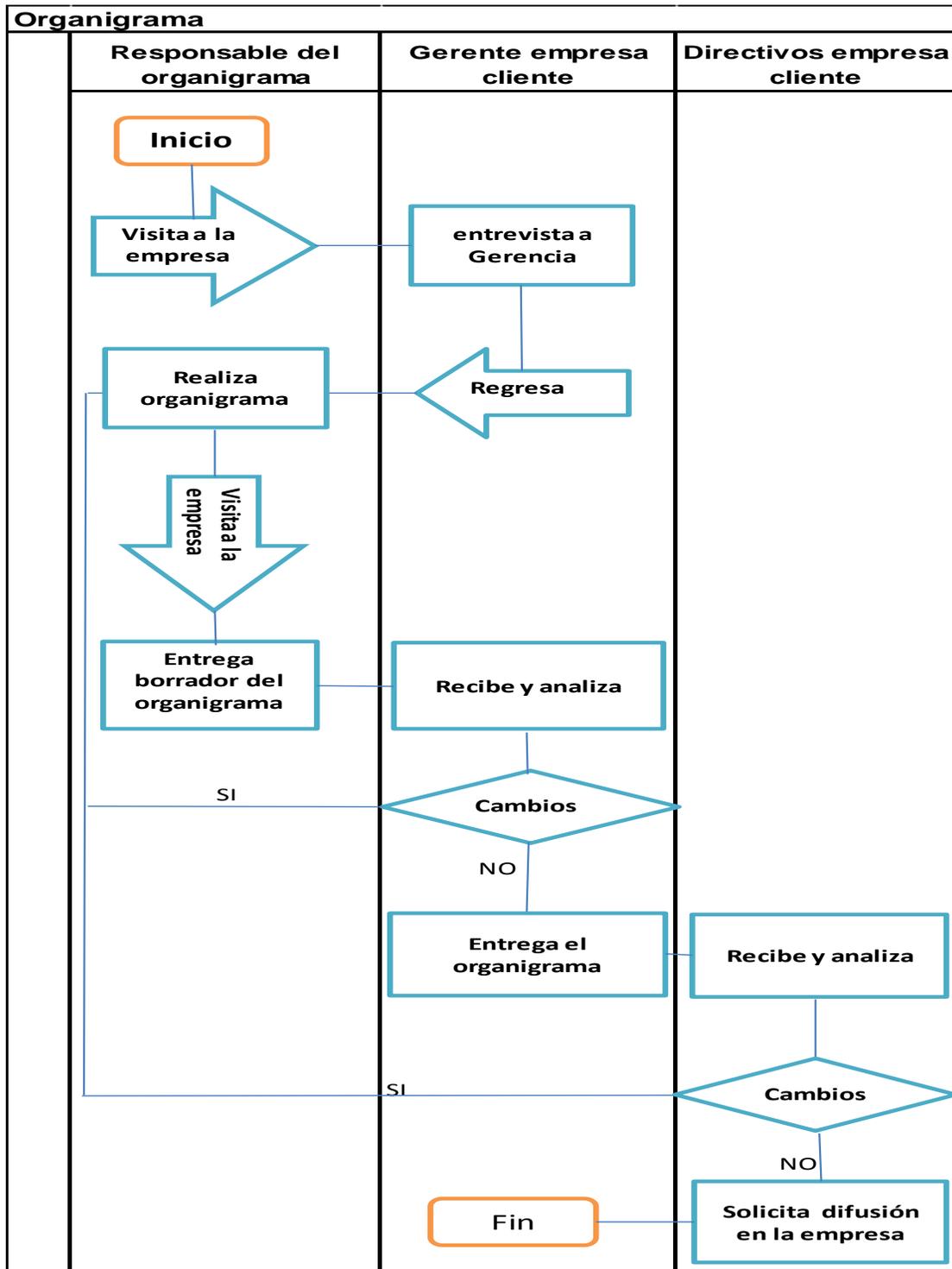
5.2.1.4.1. *Manuales de funciones.*



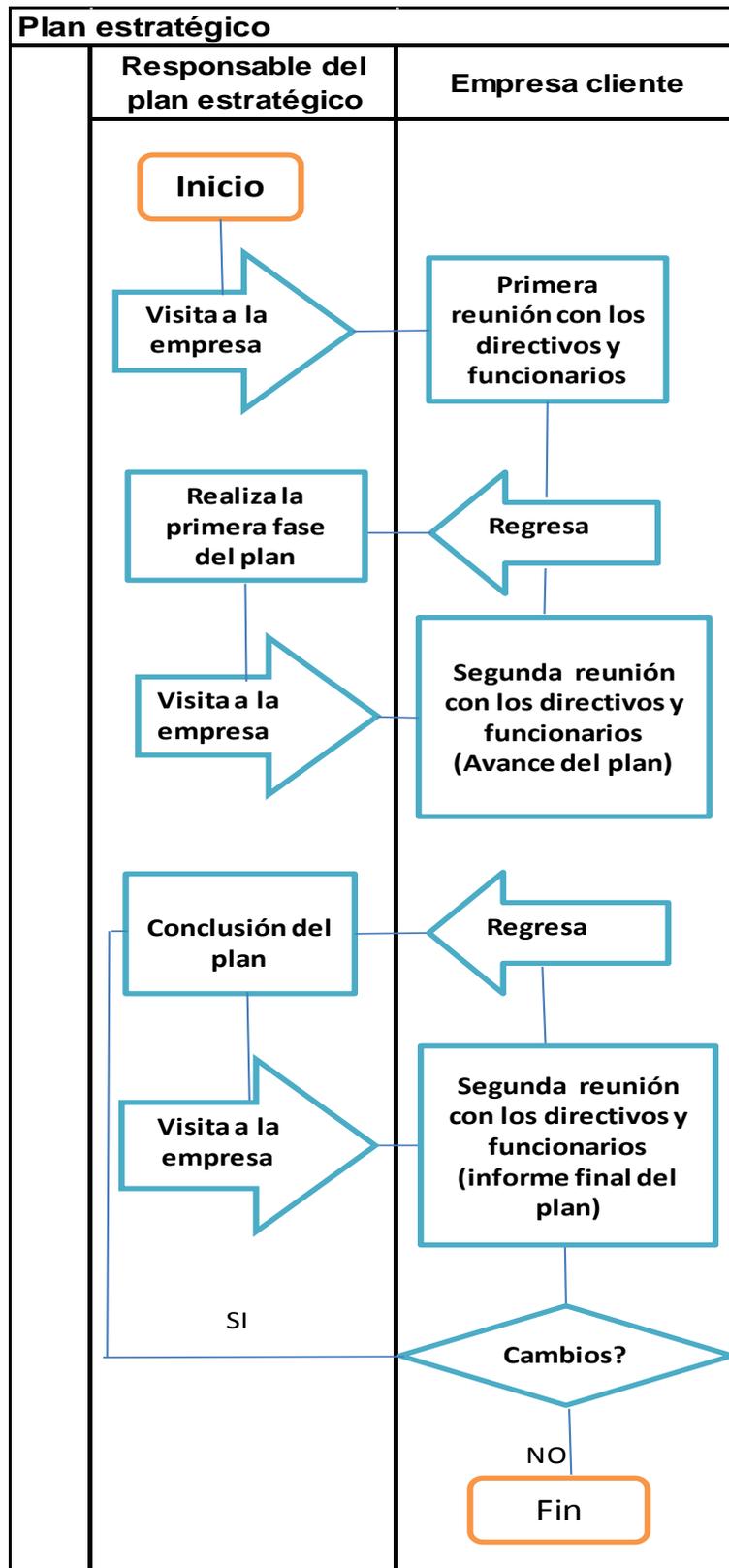
5.2.1.4.2. **Manuales de procesos.**



5.2.1.4.3. Organigramas.



5.2.1.4.4. Planes Estratégicos.



### **5.3. Seguimiento y la medición de los procesos**

Como parte de la gestión por procesos es muy importante llevar el seguimiento y la medición de los procesos operativos de los servicios contables, tributarios laborales y organizacionales de la empresa Comercial Gohs Cia. Ltda. a fin de tener conocimiento de los resultados que se están logrando, para cuyo propósito se utilizará la tabla siguiente que permita identificar a los indicadores.

<b>Indicadores para los procesos: Contables, Tributarios, Laborales y Organizacionales</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Rango</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fuentes de datos</b>	<b>Reporte de datos (a quien se reporta a donde quedan)</b>
<b>Contratos</b>	$\frac{\text{Cotizaciones aprobadas} \times 100}{\text{Cotizaciones realizadas}}$	<b>Mensual</b>	_____	Encargado del área respectiva	Área de correspondiente	Gerencia, archivos de la empresa
<b>Control de los tiempos</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajos entregados} \times 100}{\text{Total de contratos}}$	<b>Mensual</b>	_____	Encargado del área respectiva	Área de correspondiente	Gerencia, archivos de la empresa
<b>Control y seguimiento</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajos correctos} \times 100}{\text{Tot. trabajos entregados}}$	<b>Mensual</b>	_____	Encargado del área respectiva	Área de correspondiente	Gerencia, archivos de la empresa
<b>Aceptación del servicio</b>	$\frac{\text{Total contratos mes actual} \times 100}{\text{Total contratos mes anterior}}$	<b>Mensual</b>	_____	Encargado del área respectiva	Área correspondiente	Presidencia, archivos de la empresa
<b>Agilidad</b>	$\frac{\text{Total trabajos realizados} \times 100}{\text{Tiempo estándar}}$	<b>Mensual</b>	_____	Encargado del área respectiva	Área correspondiente	Presidencia, archivos de la empresa
<b>Calidad</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajos aprobados} \times 100}{\text{Total trabajos realizados}}$	<b>Mensual</b>	_____	Encargado del área respectiva	Área correspondiente	Presidencia, archivos de la empresa
<b>Servicio posventa</b>	$\frac{\text{Trabajos corregidos} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de trabajo con error}}$	<b>Mensual</b>	_____	Encargado del área respectiva	Área correspondiente	Presidencia, archivos de la empresa

#### **5.4. Mejora de los procesos**

Luego de haber obtenido la información del seguimiento y medición se resalta que los procesos de los servicios contables, tributarias, laborales y organizacionales no se encuentran documentados por lo que se requiere determinar y definir los procesos en los que se involucre y comprometa a todos y cada uno de los miembros que laboran en las áreas en mención, a fin de mejorar sus actividades que son el fundamento en la consecución de objetivos.

Para identificar los procesos se efectuó una observación de las actividades diarias que se efectúan en todas las áreas analizadas y se pudo conocer si estas alcanzan o no los resultados esperados y donde existe posibilidad de mejora, es decir buscar la mejor opción que permita dar solución al problema objeto de estudio.

Como mejora planteada para los procesos operativos que se desarrollan en las áreas antes dichas, se realizó la propuesta de diagrama de flujo los mismos que muestran la secuencialidad de las actividades además con la utilización de los indicadores propuestos permitirán conocer si se está cumpliendo o no lo planificado y si existen mejoras para poder aplicarlas.

En la observación de los procesos también se determinó, una actividad que genera demoras en los tiempos de ejecución de los procesos y además incrementa los costos, esto es en el traslado del o los funcionarios responsables de determinado servicio de la empresa oferente hacia la demandante. Por ello se plantea que se adquiriera un servidor cuyo software permita conectarse con todas las empresas clientes a través del espacio.

## Estimación de crecimiento y beneficios.

Con la aplicación de un sistema por procesos se pretende que la empresa mejore y agilite los tiempos de prestación del servicio y disminuya los costos, en estudios posteriores la empresa deberá hacer un análisis técnico de costos y proyecciones de venta que permita mayor certeza en la toma de decisiones, sin embargo aquí se plantea un estimado, partiendo de los datos adquiridos de la empresa, es decir según el Gerente de la empresa Ing. Pablo Torres; al 2013 la empresa cerró con 55 clientes y un promedio de ingreso por cliente de USD 250,00, además se considera la inflación del año 2013 que según el INEC fue de 2,7%; al ser más eficaces y eficientes en los procesos permitirá a la empresa incrementar su cartera de clientes por lo tanto dicho crecimiento se estima en un 5% mensual, entonces, para los siguientes tres años se proyecta un crecimiento como se indica en el siguiente cuadro.

**Tabla N° 6 Estimación de crecimiento de la empresa**

<b>ESTIMACIÓN DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA</b>				
<b>PORCENTAJE DE CRECIMIENTO</b>				<b>5%</b>
<b>INFLACIÓN 2013 INEC</b>				<b>2,7%</b>
<b>AÑO</b>	<b>Nº CLIENTES/MES</b>	<b>INGRESO/CLIENTE MES</b>	<b>INGRESO/CLIENTE AÑO</b>	<b>INGRESO ANUAL</b>
2013	55	250,00	3000,00	165000,00
2014	58	250,56	3006,75	173639,81
2014	61	251,13	3013,52	182732,03
2015	64	251,69	3020,30	192300,33

Fuente: Consulta empresa, INEC.

## CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de tesis se puede realizar las siguientes conclusiones

- Cambiar el modelo organizacional de una empresa no es una tarea fácil, es necesario además del compromiso de la alta dirección de la empresa el apoyo constante en todo el proceso, se conoce que el hombre es resistente al cambio, es más fácil aprender que desaprender y aquí se requiere de un cambio de cultura. Es un proceso difícil y permanente, hay que insistir, persistir, resistir y no desistir, los resultados se ven en el largo plazo.
- El Comercial Gohs. ha crecido desorganizadamente, no se planea, no se tiene un rumbo a seguir, sino que por el contrario, se ajusta a las circunstancias que se le presentan. Con el sistema de gestión por procesos se busca trabajar de manera organizada, todos enfocados hacia el mismo objetivo y garantizar la calidad y la mejora continua.
- El levantamiento de la información ha permitido modelar a la empresa Comercial Gohs a un enfoque de gestión por procesos, lo cual facilita la identificación con los diferentes procesos y subprocesos existentes, además suministra la información requerida para diagnosticar la situación actual de la organización y a su vez encontrar oportunidades de mejora.
- Modelar a la organización a un sistema de gestión por procesos permite visualizar la estructura general de la empresa facilitando el análisis de cada proceso después de realizar el Diagrama de Flujo, el cual fue utilizado como herramienta para detectar actividades innecesarias, ineficientes o duplicidad de las mismas, como el traslado de los funcionarios a la empresa cliente,

- Los indicadores de gestión propuestos permiten medir la eficiencia de los procesos y poder tomar decisiones en base a los resultados que de estos se desprendan.
- Con la implementación del sistema de gestión por procesos mejorara significativamente la productividad para la organización ya que se direcciona en agregar mayor valor a la empresa y a los clientes, ya que son su razón de ser.

## RECOMENDACIONES

- Crear una cultura de administración bajo un sistema de gestión por procesos la cual debe estar liderada por la alta dirección, de manera que todos la perciban como una necesidad personal, organizacional y social.
- Capacitar al personal en temas organizacionales para lograr una mejor sinergia de ideas y que las mismas puedan ser retroalimentadas constantemente.
- Si es necesaria una nueva recolección de información, es recomendable considerar el criterio y sugerencia del personal involucrado directamente en el proceso, de esta manera se incentiva y compromete al trabajador a implementar el cambio propuesto.
- El uso de indicadores, mostrados en la propuesta de mejora del sistema de gestión por procesos del Comercial Gohs Cia. Ltda. necesitan ser utilizados en la frecuencia y forma definida previamente, con el fin de llevar un control y medir el progreso o decadencia de los procesos estudiados.
- Es importante mencionar la importancia de la difusión del direccionamiento estratégico (Misión, Visión, y Objetivos) en todos los niveles, esto permite concienciar al personal de participar en el cumplimiento de los objetivos de la organización, se puede implementar un sistema de incentivos el cual es medible en base al desempeño de todas las áreas involucradas.

## BIBLIOGRAFÍA

Audicana Uriarte, A., Letona, J., Pérez, M.J., San Martín, A. y Sánchez, E., (2004). *Guía de gestión por procesos e ISO 9001:2000*. Osakidetza.

Agudelo, L. y Escobar, B. (2007). *Gestión por procesos*. Icontec.

Beltrán, J. (1998). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: Editores.

BRAVO, Juan (2011) *Gestión de procesos (alineados a la estrategia)*. Editorial Evolución S.A., Chile.

Evans, J. y Lindsay W. (2006). *Administración y control de la calidad*. México: Cuarta edición. International Thompson Editores.

Harrington, H. (1997). *Administración total del Mejoramiento continuo: La nueva generación*. Editorial McGraw Hill Interamericana, S. A.

López, S. (2011). *Sistemas de calidad*. Bogotá Colombia. Primera edición. Pag. 40.

Roure, M. (1997). *La gestión por procesos*.

### **Bibliografía de sitios Web.**

*El ciclo PHVA*. (en línea). Revisado 6 de julio de 2013 de <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificaractuar>,

*Gestión por procesos. (en línea).* Revisado 5 de julio de 2013 de [http://www.leadolutions.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153&Itemid=573](http://www.leadolutions.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=153&Itemid=573)

Principios Fundamentales de la Gestión por Procesos. (en línea). Revisado el día 5 de junio de 2013 de [http://www.novavision.com.co/noticia2\\_gestion\\_por\\_proyectos.html](http://www.novavision.com.co/noticia2_gestion_por_proyectos.html)