UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

"PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA COMPAÑÍA TRANSCASIL"

AUTORAS:

ZAMBRANO VIERA KAREN LISSETTE

CAJAS ROGEL EVELIN KATHERINE

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION:

ING. EDISON OLIVERO ARIAS, MAE.

GUAYAQUIL, ECUADOR - 2017

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO ESTUDIO DE TESIS	
TÍTULO: **"PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA COMPAÑÍA TRANSCASIL"**	
AUTOR/ES: **ZAMBRANO VIERA KAREN LISSETTE** **CAJAS ROGEL EVELIN KATHERINE**	**REVISORES:** **ING.VITERI LUQUE FERNANDO EDUARDO** **ING.GUARNIZO CRESPO STEVE FREDDY**
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	**FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL	
FECHA DE PULICACIÓN:	**NO. DE PÁGS: 102**
ÁREA TEMÁTICA: Reestructuración de procesos operativos	
PALABRAS CLAVES: Restructuración de procesos, área operativa, transporte, eficiencia operativa	

RESUMEN:

El presente trabajo de titulación se establece mediante la necesidad de reestructurar los procesos operativos de la empresa TRANSCASIL debido a que presenta problemas de baja rentabilidad, además de falencias con los procesos vinculados a la prestación de servicios, esto se lograría mediante el análisis de la situación actual de la entidad, lo cual se daría por medio de la utilización de herramientas como la encuesta y entrevista, aplicadas al Jefe Operativo así como al personal de la empresa con el fin de determinar si conocen sus funciones y si los procesos están establecidos con claridad, señalando a los responsables y los recursos utilizados. Adicional a esto, también se evalúa el impacto que las falencias pueden generar en la relación de la empresa con los clientes y su incidencia en la insatisfacción de estos, generando baja fidelización en el mercado, además de dañar la imagen institucional. Es así que, para reestablecer las falencias mencionadas, se realiza la estructuración de 4 procesos vinculados a los aspectos financieros, procesos internos, clientes, y aprendizaje que existen dentro de la entidad para así garantizar la estabilidad de la entidad en áreas como la rentabilidad, la imagen corporativa y el desempeño de los trabajadores.

N° DE REGISTRO (en base de datos):	**N° DE CLASIFICACIÓN:** **Nº**	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	■ **SI**	☐ **NO**
CONTACTO CON AUTORES/ES: **ZAMBRANO VIERA KAREN LISSETTE**	**Teléfono:** **0983283500**	**E-mail:** **karenliss88@hotmail.com**
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN: ***ING. MELVIN LÓPEZ FRANCO, MAE.*** **DIRECTOR DE LA CARRERA.**	**Nombre: ABG. MARIANA ZUÑIGA.** **Correo: fca.secretariageneral@ug.edu.ec**	

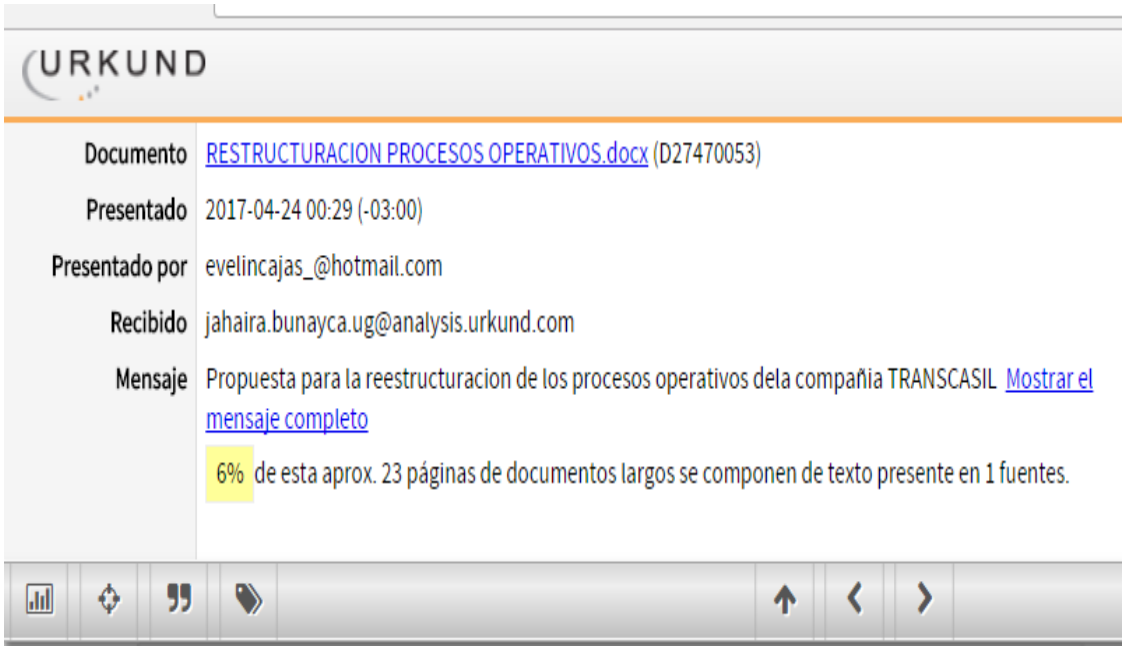
Certificado de anti-plagio

Certifico que he revisado y aprobado en todas sus partes, esta tesis de grado para optar por el título de Ingeniero Comercial presentado por las egresadas **KAREN LISSETTE ZAMBRANO VIERA con CI#092414052-8 y EVELIN KATHERINE CAJAS ROGEL con CI#092984870-3,** habiendo este archivo pasado por el software de anti-plagio **Urkund** obteniendo como resultado un **6%** de similitud

Atentamente:

ING. COM. OLIVERO ARIAS EDÍSON
TÍTULO DE CUARTO NIVEL: MAE
CI: 0908202211
CORREO: edison.oliveroar@ug.edu.ec

Captura del Urkund



Para los fines legales pertinentes, certifico que la tesis con tema "PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA COMPAÑÍA TRANSCASIL", según informe del sistema anti-plagio URKUND ha obtenido un 6%.

ING. COM. OLIVERO ARIAS EDÍSON
TÍTULO DE CUARTO NIVEL: MAE
CI: 0908202211
CORREO: edison.oliveroar@ug.edu.ec

Certificación del tutor

Habiendo sido nombrado el **Ing. Edison Olivero Arias** como tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de Ingeniero Comercial presentado por las egresadas:

KAREN LISSETTE ZAMBRANO VIERA **CI#092414052-8**

EVELIN KATHERINE CAJAS ROGEL **CI#092984870-3**

TEMA: "PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA COMPAÑÍA TRANSCASIL"

Certifico que: He revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

ING. COM. OLIVERO ARIAS EDÍSON
TÍTULO DE CUARTO NIVEL: MAE
CI: 0908202211
CORREO: edison.oliveroar@ug.edu.ec

Renuncia de derechos de autor

Por medio de la presente certificamos que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de **KAREN LISSETTE ZAMBRANO VIERA con CI#092414052-8 y EVELIN KATHERINE CAJAS ROGEL con CI#092984870-3.**

TEMA: "PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA COMPAÑÍA TRANSCASIL"

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, para que haga uso que crea conveniente.

Karen Lissette Zambrano Viera	**Evelin Katherine Cajas Rogel**
CI#092414052-8	**CI#092984870-3**

Miembros del tribunal

Para constancia firman:

Miembro del Tribunal 1	**Miembro del Tribunal 2**

Miembro del Tribunal 3

Guayaquil, Junio 2017

Dedicatoria

La tesis va dedicada a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi Abuelita Gladys Romero por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mis padres Pedro Zambrano y Helvecia Viera, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí, gracias por darme lo mejor de ustedes, por los valores inculcados, por la dedicación porque siempre me apoyaron y estuvieron conmigo.

A mi hermano Francisco Zambrano por el apoyo que siempre me brinda, por ser una persona incondicional.

Y en especial a mi hijo Thiago Hidalgo quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme y ser fuerte en cada circunstancia de la vida, este logro es nuestro.

Karen Zambrano Viera

Dedicatoria

Primeramente, doy gracias a Dios por haberme dado la vida y permitirme a ver llegado hasta este momento tan importante por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida, a mi familia por apoyarme en cada decisión por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis, no ha sido sencillo el camino, pero gracias a sus aportes, amor e inmensa bondad les agradezco y hago presente mi afecto hacia ellos.

A nuestros maestros por el apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios.

Al ING. EDISON OLIVERO, tutor de la tesis, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

Evelin Cajas Rogel

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios por sus bendiciones, por concederme salud y fortaleza para culminar satisfactoriamente esta etapa de mi vida.

A mis padres y a mi familia por haberme apoyado a lo largo de este camino, gracias a su esfuerzo junto con el mío, pude cristalizar mi sueño de ser profesional.

A la Universidad De Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas por bridarme la oportunidad de estudiar, ya que en sus aulas recibí las enseñanzas necesarias para defenderme en mi vida como profesional.

A mi Tutor Ing. Edison Olivero Arias MSc. y cada uno de mis docentes, por su tiempo, su guía, su asesoramiento y por los conocimientos transmitidos en el desarrollo de mi formación.

A mi compañera de Tesis, Evelin Cajas Rogel por ser mi soporte y luchar a diario para poder culminar lo propuesto.

Quiero agradecerles por formar parte de mi vida, por todo lo que me han brindado y por sus bendiciones.

Karen Zambrano Viera

Agradecimiento

De manera muy especial a Dios, quien ha guiado nuestros pasos, por habernos dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco la confianza y apoyo de mis padres, que en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos, sé que están orgullosos de la persona que me he convertido.

A mi compañera de tesis Karen Zambrano que todo este tiempo luchamos hombro a hombro, porque los grandes esfuerzos siempre rinden buenos frutos, hoy es el fin de algo bueno y el comienzo de algo mejor.

Finalmente, al ING. EDISON OLIVERO tutor de la tesis, por toda la colaboración brindada en la elaboración de este proyecto y por la gran calidad humana que me ha demostrado con su amistad.

Evelin Cajas Rogel

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISITRATIVAS

TEMA: "Propuesta para la reestructuración de los procesos operativos de la compañía TRANSCASIL"

Autores: Karen Zambrano Viera

Evelin Cajas Rogel

Tutor: Ing. Edison Olivero

Resumen

El presente trabajo de titulación se establece mediante la necesidad de reestructurar los procesos operativos de la empresa TRANSCASIL debido a que presenta problemas de baja rentabilidad, además de falencias con los procesos vinculados a la prestación de servicios, esto se lograría mediante el análisis de la situación actual de la entidad, lo cual se daría por medio de la utilización de herramientas como la encuesta y entrevista, aplicadas al Jefe Operativo así como al personal de la empresa con el fin de determinar si conocen sus funciones y si los procesos están establecidos con claridad, señalando a los responsables y los recursos utilizados. Adicional a esto, también se evalúa el impacto que las falencias pueden generar en la relación de la empresa con los clientes y su incidencia en la insatisfacción de estos, generando baja fidelización en el mercado, además de dañar la imagen institucional. Es así que, para restablecer las falencias mencionadas, se realiza la estructuración de 4 procesos vinculados a los aspectos financieros, procesos internos, clientes, y aprendizaje que existen dentro de la entidad para así garantizar la estabilidad de la entidad en áreas como la rentabilidad, la imagen corporativa y el desempeño de los trabajadores.

Palabras claves:

Restructuración de procesos, área operativa, transporte, eficiencia operativa

UNIVERSITY OF GUAYAQUIL

SCHOOL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

Topic: "Proposal for the restructuring of the operational processes of the company TRANSCASIL"

Authors: Karen Zambrano Viera

Evelin Cajas Rogel

Tutor: Ing. Edison Olivero

Abstract

The present titling work is established by the need to restructure the operational processes of the company TRANSCASIL because it presents problems of low profitability, as well as failures with the processes linked to the provision of services, this would be achieved by analyzing the situation Which would be provided through the use of tools such as the survey and interview, applied to the Chief Operating Officer as well as to the company staff in order to determine if they know their functions and if the processes are clearly established , Pointing out those responsible and the resources used. In addition to this, the impact that failures can generate in the relationship of the company with the clients and their incidence in the dissatisfaction of these, generating low fidelity in the market, besides damaging the institutional image, is also evaluated. Thus, to reestablish the shortcomings, the organization of 4 processes related to the financial, internal processes, clients, and learning that exist within the entity is carried out to guarantee the stability of the entity in areas such as profitability, the corporate image and the performance of workers.

Keywords: Process restructuring, operational area, transportation, operational efficiency

Índice de contenido

Ficha de Registro Estudio de Tesis I

Certificado de anti-plagio II

Captura del Urkund III

Certificación del tutor IV

Renuncia de derechos de autor V

Miembros del tribunal VI

Dedicatoria VII

Agradecimiento IX

Resumen XI

Abstract XII

Índice de contenido XIII

Índice de tablas XVI

Índice de figuras XVII

Introducción 1

Planteamiento del problema 1

Formulación delproblema 2

Sistematización del problema 3

Objetivo General 3

Objetivos específicos 3

Justificación 4

Alcance de la investigación 5

Hipótesis 5

Variables de la investigación 5

Capítulo I. 6

1 Marco Teórico 6

1.1 Fundamentos teóricos y metodológicos 6

1.1.1 Fundamentos de la Administración Moderna de Fayol 6

1.1.2 Plan estratégico 10

1.1.3 La Cadena de Valor 11

1.1.4 El Manual de Procedimientos 13

1.1.5 La Reingeniería 15

1.1.6 Generalidades de los procesos 16

1.1.7 Los procesos en las empresas 19

1.1.8 Gestión por procesos 27

1.1.9 Reestructuración de procesos 31

1.1.10 Sistema de Control Interno 33

1.1.11 El modelo del Balanced Scorecard 36

1.2 Marco Contextual 38

1.3 Marco Conceptual 41

1.4 Operacionalización de las variables conceptualizadas. 43

Capítulo II. 44

2 Marco Metodológico 44

2.1 Métodos del nivel teórico 44

2.2 Tipo de investigación 44

2.3 Población y muestra 45

2.4 Resultados de la encuesta 46

2.5 Resultados de la entrevista 57

2.6 Análisis general del estudio de campo 59

Capítulo III. 60

3 La Propuesta 60

3.1 Objetivo de la propuesta 60

3.2 Generalidades de la propuesta 60

3.3 Forma y aplicaciones de la propuesta 62

3.3.1 Proceso ligado al aspecto financiero 62

3.3.2 Proceso ligado al control interno 65

3.3.3 Proceso ligado al cliente 68

3.3.4 Proceso ligado a la enseñanza y aprendizaje 70

3.3.5 Indicadores propuestos para medir los resultados esperados 72

3.4 Validación de la propuesta 74

Conclusiones 78

Recomendaciones 79

Referencias bibliográficas 80

Índice de tablas

Tabla 1. Simbología de diagrama de procesos.....18

Tabla 2. Esquema para procesos.....24

Tabla 3. Calificación de los procesos organizacionales operativos de la empresa.....46

Tabla 4. Manual de procedimientos que delimiten las actividades del área operativa.....48

Tabla 5. Delimitación correcta de los procesos es indispensable para las actividades que la empresa realiza.....49

Tabla 6. Existencia de recursos necesarios para la realización de las actividades operativas.50

Tabla 7. Problemas existentes en el área operativa.....51

Tabla 8. Existencia de indicadores que permitan establecer el nivel de cumplimiento de procesos operativos.....52

Tabla 9. Consideración de la necesidad de una reestructuración de procesos operativos.....53

Tabla 10. Consecuencias de una mala atención al cliente.....54

Tabla 11. Mejoras de los procesos operativos tendrán impacto en el servicio al cliente.....55

Tabla 12. Beneficios que se obtendrían en la mejora de procesos operativos.....56

Tabla 13. Inversión Inicial.....74

Tabla 14. Presupuesto de gastos de administración.....74

Tabla 15. Financiamiento.....75

Tabla 16. Detalles del préstamo.....75

Tabla 17. Flujo de caja proyectado.....76

Tabla 18. Análisis de rentabilidad.....77

Índice de figuras

Figura 1. Árbol de problemas 2

Figura 2. Esquema de la Cadena de Valor 12

Figura 3. Estructura de los macro procesos de una empresa 22

Figura 4. Componentes del Control Interno 35

Figura 5. Balanced Scorecard 38

Figura 6. Análisis financiero de la empresa "TRANSCASIL" periodo 2013-2015 40

Figura 7. Organigrama de la empresa TRANSCASIL 45

Figura 8.. Calificación de los procesos organizacionales operativos de la empresa 47

Figura 9. Manual de procedimientos que delimiten las actividades del área operativa 48

Figura 10. Delimitación correcta de los procesos es indispensable para las actividades que la empresa realiza 49

Figura 11. Existencia de recursos necesarios para la realización de las actividades operativas 50

Figura 12. Problemas existentes en el área operativa 51

Figura 13. Existencia de indicadores que permitan establecer el nivel de cumplimiento de procesos operativos 52

Figura 14. Consideración de la necesidad de una reestructuración de procesos operativos 53

Figura 15. Consecuencias de una mala atención al cliente 54

Figura 16. Mejoras de los procesos operativos tendrán impacto en el servicio al cliente 55

Figura 17. Beneficios que se obtendrían en la mejora de procesos operativos 56

Figura 18. Orientaciones del Balanced Scorecard 61

Figura 19. Procesos orientados al aspecto financiero 64

Figura 20. Procesos internos de la compañía 67

Figura 21. Proceso orientado al cliente 69

Figura 22. Procesos orientados al aprendizaje y la enseñanza del personal de TRANSCASIL 71

Figura 23. Indicadores del Balanced Scorecard.....73

Introducción

Planteamiento del problema

El servicio principal que ofrece una compañía de transporte terrestre de carga, es el traslado de materia prima o producto terminado a los diferentes destinos que define el cliente (puerto-cliente); en el menor tiempo posible y con las seguridades respectivas.

La transportación terrestre es limitada porque existen pocas empresas con bajo costo y con buen servicio, ya que actualmente en la ciudad los costos que implican este tipo de servicio son muy elevados. Las empresas que ofrecen este servicio brindan a sus clientes una gama amplia de beneficios como por ejemplo que la carga sea con custodia armada, candados satelitales, entrega a tiempo la mercadería.

Sin embargo, la Compañía de Transporte Terrestre de Carga "TRANSCASIL" se maneja de manera desordenada e ineficiente debido a que no tiene ningún control de tiempo en sus procesos, no existe un manual de procedimientos que delimiten sus actividades, y existe mal utilización de los recursos. Las causas que pueden originar este tipo de inconvenientes se centran en el diseño empírico de la entidad, debido a que, es una pequeña empresa, con respecto al número de empleados con los que cuenta, y no cuentan con perfiles de puesto. Esto genera desorganización y a la vez genera pérdidas de clientes y monetarios.

Entre las consecuencias del problema al servicio al cliente en la Compañía de Transporte Terrestre de Carga "TRANSCASIL", se despunta la reducción de la cartera de clientes, ya que la insatisfacción de los servicios otorgados genera malestar al momento de recibir sus mercancías y pérdidas monetarias. Si esto no mejora, la rentabilidad de la Compañía decrecerá y esto podría llevar a la disolución de la misma, además perjudicará los objetivos de los empleados y a su vez el desarrollo del sector económico nacional.

Debido a esto, como problema principal se puede determinar la falta de procesos operativos para la empresa TRANSCASIL, el cual se genera por las posibles causas como:

falta de un manual de procesos, falta de estructuración de cargos, pues no existe un manual de funciones para los empleados, realización de las actividades de manera empírica, es decir, basados en su experiencia y no por estándares de calidad para la entidad y falta de indicadores de control.

Todas estas causas han generado los siguientes efectos: Ausencia de delimitación de las actividades, pues al no existir el manual de procedimientos no se conoce la razón de la actividad, el tiempo que debe usarse para ejecutarla, los responsables de su ejecución, entre otros datos relevantes. También genera el mal uso de recursos, pues es otro dato que debe estar registrado en el manual de procedimientos, por lo que esto genera un exceso de gastos, lo cual afecta directamente a la rentabilidad de la entidad.

Figura 1. Árbol de problemas

Nota: Elaborado por las autoras

Formulación del problema

- ¿De qué manera se puede realizarla reestructuración de procesos operativos para la empresa “TRANSCASIL”?

Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los fundamentos metodológicos y teóricos en los cuales se fundamenta la creación de procesos operativos corporativos?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa “TRANSCASIL” con respecto a sus procesos operativos?
- ¿De qué manera debería estar estructurado el manual de procedimientos de la empresa “TRANSCASIL”?
- ¿Qué tipo de indicadores contribuirían a llevar un control sobre los nuevos procesos operativos de la empresa “TRANSCASIL”?

Objetivo General

Diseñar una propuesta para la reestructuración de los procesos operativos de la compañía TRANSCASIL.

Objetivos específicos

1. Sistematizar los fundamentos metodológicos y teóricos en los que se fundamenta la creación de procesos operativos para las empresas.
2. Determinar la problemática actual de la empresa mediante un diagnostico que identifique las consecuencias y causas de los procesos operativos, con base en la aplicación de los instrumentos investigativos.
3. Plantear los procesos operativos claves en los que se basará la propuesta de reestructuración de la compañía TRANSCASIL.
4. Definir un sistema de indicadores para medir y evaluar el desempeño de la empresa de transporte.

Justificación

Como justificación del presente proyecto se determina la necesidad de mejorar los procesos actuales de la empresa con el fin de brindar una estructura organizacional más atractiva para los trabajadores. De esta manera, se fundamenta la necesidad de crear climas organizacionales estables donde los colaboradores puedan desarrollar sus habilidades con el fin de incrementar la rentabilidad de su empresa y con ello, mejorar sus condiciones de trabajo. Además, la mejora de los procesos de la empresa dará como resultado directo, el aumento de la calidad en los servicios que oferta, lo que, a su vez, se verá reflejado en la satisfacción del cliente. Esto permitirá que la empresa aumente su posicionamiento en el mercado, incremente su partición en el mismo y que tenga una compensación financiera.

Como justificación práctica del presente estudio se puede determinar que, en la nueva modalidad de administración que se busca implementar en todas las empresas, la constitución de parámetros bajo los cuales se condicione el crecimiento y desarrollo de la misma es fundamental, sin importar el tamaño de la entidad.

Una empresa que desde sus cimientos se encuentra estructurada de manera estratégica, tiene mayores posibilidades de sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, debido a que, la estandarización de procesos para la variedad de industrias y servicios existentes ha limitado las posibilidades de crear factores diferenciadores entre las empresas.

Es por esto que, temas como clima organizacional, procesos internos, servicio al cliente u optimización de recursos se han convertido en factores claves para las empresas, y han trascendido de estrategias a necesidades esenciales para permitir que la entidad sobresalga entre sus competidores.

Alcance de la investigación

La presente investigación tiene el siguiente alcance:

- Presentar las generalidades referentes a los procesos operativos de las empresas y la importancia de su correcta delimitación
- Mostrar los procesos operativos básicos de la empresa TRANSCASIL
- Determinar los factores claves necesarios para la creación de procesos que mejoren la rentabilidad del proyecto.

Hipótesis

La reestructuración de los procesos operativos para la empresa TRANSCASIL basado en la gestión por procesos mejorará la gestión de la entidad para el aumento de la rentabilidad y eficiencia en el servicio al cliente.

Variables de la investigación

- **Variable independiente**

Diseño de procesos operativos para la empresa TRANSCASIL

- **Variable dependiente**

Mejora en la gestión de la entidad para el aumento de la rentabilidad y eficiencia en el servicio al cliente

Capítulo I.

1 Marco Teórico

1.1 Fundamentos teóricos y metodológicos

1.1.1 Fundamentos de la Administración Moderna de Fayol

La teoría presentada por Henry Fayol se basa en una estructura organizacional conocida como funcional, en la cual las actividades que realizan en una empresa se dividen en 6 áreas detalladas a continuación:

1. **Área técnica:** producción, manufactura, innovación.
2. **Área comercial:** adquisiciones, ventas, intercambios.
3. **Área financiera:** administración de la rentabilidad y presupuestos de la empresa.
4. **Área de seguridad:** guardia y custodia de personas y bienes de la empresa.
5. **Área de contabilidad:** manejo de materias primas e insumos, costos, proyecciones, presupuestos, etc.
6. **Área administrativa:** planeación, dirección, organización, control y evaluación.

Estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen en toda empresa, sea esta simple o compleja, pequeña o grande y constituyen operaciones o funciones comunes bien conocidas. A continuación, se establecen cuáles son las actividades principales que cada grupo debe ejecutar dentro de la empresa:

a) **Función técnica:** Estas actividades están directamente relacionadas a la creación del producto o la prestación del servicio que se considera como eje o giro principal del negocio. Dependiendo la actividad de la entidad esta puede generar resultados diversos y requerir personal especializado para obtenerlos.

b) **Función comercial:** Esta función se basa en el proceso comercial para que el producto o servicio llegue a la población objetivo. Requiere conocimiento del mercado de la competencia, de los costos y de los precios. Saber comprar y vender, es tan importante como saber fabricar (Alcaide, 2015)

c) **Función financiera:** Esta función se refiere a las actividades necesarias para conseguir y administrar el capital. Sin dinero no puede funcionar una empresa. La administración de éste requiere, por parte de los financistas, habilidades para manejarlo prudentemente, utilizarlo de una manera apropiada, hacerlo rendir al máximo y mantener buen crédito.

d) **Función de seguridad:** Esta función se refiere a las actividades relativas a la protección de los bienes y de las personas.

e) **Función de contabilidad:** Esta función se refiere a las operaciones que se realizan con el fin de mantener al día la información necesaria para conocer la situación de la empresa en un momento dado, especialmente en lo que respecta a su situación económica y financiera.

f) **Función administrativa:** Las operaciones incluidas en el sexto grupo que Fayol denominó funciones administrativas, fueron definidas por él de la siguiente manera:

    - Prever, (planear) es conocer o suponer el futuro con anticipación, y confeccionar el programa de acción que se ha de seguir.
    - Organizar, es constituir el organismo material y social de la empresa.
    - Mandar, es dirigir al personal.

Las investigaciones de Henry Fayol en el área dieron como resultado una evaluación de las organizaciones con un enfoque global, el cual se puede adaptar a cualquier tipo de entidad. Como resultado de sus estudios, también detallo 14 principios que deben ser

utilizados por las empresas para lograr que sus procesos sean eficientes, en la cual destacan el control de los recursos y del personal, la disciplina, el liderazgo y el establecimiento de funciones puntuales para cada cargo.

1) **Unidad de mando:** Los trabajadores deben recibir órdenes de un solo jefe directo, debido a que, si este principio se altera, se creara un conflicto de intereses al momento de que dos órdenes se contradigan o se priorice una sobre la otra.

2) **Autoridad:** La autoridad dentro de una organización no solo la establece el cargo y rango asignado, sino el don de mando o liderazgo que la persona posea, por lo que es necesario contratar a personas que tengan la capacidad de dirigir a un grupo, con la conciencia de que sus decisiones implican un alto grado de responsabilidad.

3) **Unidad de dirección:** Cada actividad debe tener un diseño previo que guie el proceso de ejecución y un responsable determinado.

4) **Centralización:** Cada actividad debe contar con un responsable guiado por la cabeza de la empresa, el cual delegara funciones según las capacidades de cada trabajador.

5) **Subordinación del interés particular al general:** Se debe considerar siempre como prioridad las necesidades de la empresa y la consecución de sus objetivos antes que los objetivos de cada persona, buscando que la mayoría sea beneficiada por sobre las minorías.

6) **Disciplina:** Todos los colaboradores deben respetar las normas y políticas establecidas por la empresa.

7) **División del trabajo:** Los cargos deben estar correctamente delimitados y se debe mantener un perfil acorde a las necesidades del puesto de trabajo, además al momento de la contratación de deben explicar dichas funciones de manera correcta al nuevo personal.

8) **Orden:** Cada empleado debe estar en el cargo que mejor se ajuste a sus necesidades, y cada recurso debe ser utilizado en el departamento asignado.

9) **Jerarquía:** Los diversos niveles jerárquicos y escalas de mando deben estar perfectamente delimitados y se les debe informar a todos los trabajadores los detalles. Desde gerentes a jefes por área, deben conocer a su superior directo.

10) **Justa remuneración:** Cada trabajador debe recibir una remuneración de acuerdo a sus funciones, nivel de responsabilidad y habilidades técnicas.

11) **Equidad:** Las decisiones que los jefes tomen deben ser aplicados con justicia teniendo en cuenta las políticas de la empresa y las leyes aplicables, así como mantener un buen trato con los trabajadores (Levi, 2004)

12) **Estabilidad:** Los trabajadores deben sentirse comprometidos con la empresa de tal manera que, los niveles de rotación del personal sean reducidos al mínimo con el fin de evitar los costos que esto conlleva.

13) **Iniciativa:** Los mandos medios y altos deben generar ideas que permitan mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa.

14) **Espíritu de cuerpo:** El trabajo cooperativo es esencial para diseñar un ambiente laboral ideal, además que permite alcanzar de manera más efectiva las metas departamentales y empresariales(Cisneros, Nieto, Pabón, & santillán, 2008)

1.1.2 Plan estratégico

Según Toso (2011)el Plan Estratégico puede definirse de la siguiente manera: "El plan estratégico es crear un marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen las partes que le correspondan de las estrategias de la unidad de negocios y de la corporación"

Un Plan Estratégico se utiliza regularmente para conocer de manera clara la forma en que se compone el entorno en el que se desenvuelve una empresa, ya que cada vez esto se vuelve más competitivo y exigente; la planificación permite reflexionar y discutir la manera en que organización debe responder a los distintos retos que se le presentan. Los 5 principales retos por los cuales atraviesa una organización en este aspecto son los siguientes:

- Buscar mecanismos para poder llevar a cabo los proyectos necesarios para el desarrollo óptimo de la entidad
- Buscar espacios de intercambio en diversas áreas
- Buscar el mejoramiento de los sistemas de gestión organizacional
- Reafirmar su identidad por medio de las estrategias necesarias
- Realizar una adecuada toma de decisiones en lo referente a la estructura organizacional

Los principios de la Planificación estratégica son presentados cada uno a detalle en el siguiente listado:

- **Racionalidad:** Este principio sirve para seleccionar la acción más adecuada entre toda la variedad de posibilidades existentes para maximizar los recursos empleados, principalmente en lo que respecta a la parte económica.
- **Previsión:** Se puede contar con una imagen cercana a la realidad en cuanto a la forma en que se desarrollará el mercado, para así poder adaptarse con anticipación y evitar futuros problemas.
- **Universalidad:** Cubre las distintas etapas o frases del proceso administrativo, además de que prevé las condiciones que podrían presentarse luego de su aplicación.
- **Unidad:** El Plan Estratégico contiene n conjunto de acciones de manera funcional, compatible y orgánica; este principio permite que cada una de sus partes no se contrapongan, ya que se anularían unas con otras. La unidad se encuentra ligada estrictamente con la coordinación de los planes globales y sectoriales, para así evitar duplicidades.
- **Inherencia:** Este principio establece que cualquier organización humana, ya sea esta pública o privada, eclesiástica o civil, requiere una planificación estratégica en su más amplio sentido, para posteriormente definir propósitos específicos, para efectivizar la dirección de las partes gerenciales.

1.1.3 La Cadena de Valor

La Cadena de Valor se constituye como una herramienta diseñada por Michael Porter para efectuar un análisis relacionado con la Planificación Estratégica, principalmente en la forma en la que se realiza el análisis de la actividad empresarial; gracias a esta herramienta se

puede establecer la o las fuentes de las que proviene la ventaja competitiva que la empresa ofrece a sus clientes en las distintas actividades generadoras de valor.

Es así, que la Ventaja Competitiva únicamente puede conseguirse cuando la empresa genera e integra las acciones de su Cadena de Valor, siempre que sea conseguida de una forma menos costosa o diferenciándose de la manera en que lo logran las demás organizaciones que intervienen en el mercado. La Cadena de Valor puede dividirse en dos partes como puede evidenciarse en la figura a presentarse:

Figura 2. **Esquema de la Cadena de Valor**

Nota: (Porter, 1980)

- **Actividades primarias:** Son aquellas actividades que van desde la creación física del producto hasta su fase de venta y post venta, siendo las 5 partes que componen este gran proceso las siguientes:

    1. **Logística interna:** Son todos los procesos que sirven para la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

2. **Operaciones:** Aquellas relacionadas con la producción del bien o servicio, lo que significa que son todas las que intervienen en el procesamiento de las materias primas para su transformación.
3. **Logística externa:** Es el almacenamiento del producto final, para que puedan distribuirse hasta llegar al consumidor.
4. **Marketing y Ventas:** Las acciones destinadas a promocionar al producto para que sea posteriormente adquirido por los clientes potenciales de la empresa.
5. **Servicio de post-venta:** Las acciones requeridas para mantener y realzar el valor del producto mediante la aplicación de políticas de garantía.

- **Actividades secundarias:** Son las actividades necesarias para apoyar o auxiliar a las actividades primarias mencionadas previamente.
    1. Las actividades que contribuyen con la infraestructura de la entidad en los departamentos de contabilidad, planificación y finanzas.
    2. Dirección en cuanto a los recursos humanos que brindan la posibilidad de lograr la búsqueda, contratación y motivación del capital humano de la organización.
    3. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo para poder generar distintos costes y valor.
    4. Las compras necesarias para cada uno de los procesos que la empresa debe realizar.

1.1.4 El Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es una herramienta administrativa para apoyar el desarrollo de las actividades diarias de cada uno de los departamentos con los que cuenta una empresa; dentro de los manuales de procedimientos se pueden encontrar de forma metódica

cada una de las acciones que deben realizarse para el desarrollo integral de la empresa (Palma, 2000).

Un Manual de Procedimientos permite generar una secuencia cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que posteriormente quedan configuradas dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Es importante mencionar que todo procedimiento requiere además de las actividades y tareas propias del personal, contar con la determinación del tiempo de realización, así como la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos en las diferentes áreas de operaciones de la organización (Palma, 2000). Las ventajas de contar con un Manual de Procedimientos son presentadas a continuación:

- Sirven como guías para un trabajo a ejecutar.
- Se establecen como una referencia documental para establecer las fallas, omisiones y el desempeño del personal de la organización para realizar un procedimiento en particular.
- Auxiliar para la inducción de un puesto dentro de la organización.
- Ayudar al adiestramiento y capacitación del capital humano.
- Aportar en la descripción de cada una de las funciones de los empleados.
- Proporcionar una visión integral de la empresa para que el personal lo pueda conocer.
- Permitir al personal operativo conocer los distintos pasos que deben seguirse para el desarrollo de las actividades rutinarias.
- Generar una adecuada coordinación de las actividades por medio de un flujo eficiente de la información.
- Mostrar las interrelaciones entre distintas áreas de trabajo.
- Describir de manera detallada las actividades que posee cada puesto.
- Facilitar la interacción entre los distintos departamentos.

1.1.5 La Reingeniería

La Reingeniería es también conocida como Business Process Reeingeniering y es una herramienta para la gestión de procesos, la cual permite cambiar estos procesos dentro de una organización, pudiendo hacerlo desde la raíz de esta, reinventándolos para obtener resultados altamente mejorados (Hammer & Champy, 1994).

Mientras que Brandon & Morris (1995) definen a la reingeniería como la manera de establecer actividades de cambios dentro de la empresa, generando mejoras en los procesos del negocio y ejecutándolos. Si se ha realizado un correcto análisis, la reingeniería ayudara a esquematizar las metas de la organización y su ambiente.

La Reingeniería es un proceso que cuenta con varias partes para que pueda ser desarrollado de correcta manera, por lo que resulta apropiado describir a cada una de estas:

- **Varios procesos se combinan en uno:** El trabajo en serie desaparece, ya que se integra o comprimen varias tareas dentro de una sola, tanto de forma vertical como horizontal, lo que genera una consolidación de responsabilidades dentro de una sola persona.
- **Los trabajadores toman decisiones:** Los trabajadores se ven en la obligación de tomar decisiones y asumir responsabilidades relacionadas con su área de trabajo; esto antes no se daba, ya que los trabajadores se veían obligados a esperar una autorización por parte de sus superiores, mientras que con la reingeniería estos pueden tomar sus propias decisiones, convirtiendo a cada empleado en su propio jefe, lo que reduce costos y mejorar la eficiencia en procesos.
- **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural:** La reingeniería plantea pasos que no deben seguirse en un orden consecutivo, sino de acuerdo a la forma más adecuada para ahorrar tiempo.

- **Realización de diferentes versiones de un mismo producto:** Las organizaciones crean regularmente productos y servicios de una sola forma o dentro de una sola línea, algo que ya resulta obsoleto, por lo que se le da mayor importancia a la diversidad en la producción, satisfaciendo las necesidades de los clientes y aumentando las posibilidades de conservarlos.
- **El trabajo se realiza en el sitio razonable:** Simplificando el trabajo por medio de la reubicación de procesos e integrando trabajo entre las áreas de la empresa, logrando que sean realizadas por personal especializado.
- **Reducción de verificaciones y controles:** Las organizaciones tradicionales se encuentran saturadas de verificaciones y controles, lo que ocasiona una demora en sus procesos, por lo que, si se logra rediseñarlos, se podría mejorar el desarrollo de las áreas económicas y acelerar la estructura orgánica de la empresa.
- **Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto:** Esta persona es la encargada de estar frente al cliente, por lo que es responsable de todo el proceso que debe realizar la organización, convirtiéndose en el nexo entre empresa y cliente, por lo que debe responder todas las inquietudes del potencial comprador.
- **Prevalecen operaciones híbridas centralizadas –descentralizadas:** Las empresas que logran una adecuada reingeniería pueden adaptar sus procesos centralizados y descentralizados, pudiendo aprovechar las ventajas de cada uno de estos aspectos.

1.1.6 Generalidades de los procesos

Según Albert Roig (2011), “Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado”.

De esta manera, el proceso se estudia para conocer la forma en que las organizaciones, diseñan, gestionan y mejoran sus acciones para apoyar su política y estrategia. Los procesos tienen 4 propósitos en las organizaciones:

- **Identificación de procesos clave:** Son los que generan productos o servicios que van a los clientes internos y externos de la institución. Consideramos que en un modelo de calidad total son los principales.
- **Seguimiento y control de los procesos:** La creación de los procesos junto con un archivo general o documentación de respaldo, desde su creación, permite realizar un seguimiento y control periódico de aquellos procesos y procedimientos que ya están puestos en marcha por medio de recogida de datos relacionados con las actividades de cada uno de los procesos.
- **Desarrollo de nuevos servicios:** Para la modificación de los procesos en primer lugar se deben analizar los resultados obtenidos, para lo cual es importante contar con la opinión de los clientes actuales. Durante la fase de autoevaluación se lleva a cabo una encuesta de satisfacción de clientes, para obtener datos actualizados con el fin de poder evaluar los procesos actuales y ver la posibilidad de establecer algún otro proceso nuevo demandado por los usuarios.
- **Auditorias y evaluación de los sistemas de gestión:** Desde hace una década, el desarrollo de procesos está ligado a la implantación de sistemas de gestión de calidad basados en el modelo EFQM. Por ello, se considera que es conveniente fijar procedimientos de evaluación de los sistemas utilizados en la gestión (Roig, 2011)

Como parte esencial para la formación de procesos de una organización está la creación de flujogramas o diagramas de procesos. Según Guillermo Gómez (2007),

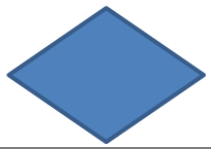
> "El Flujograma es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc."

Según Chiavenato Idalberto (2012), "El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución".

Según Francisco Gómez (2005), "El Flujograma o Diagrama de Flujo, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo".

En conclusión, los diagramas de procesos muestran de manera gráfica todas las acciones que se pueden dar durante la realización de las actividades, y que, según la simbología utilizada pueden abrir nuevos caminos, enlace con otros procesos, uso e documentación, toma de decisiones, etc.

Tabla 1. Simbología de diagrama de procesos

Figura	Nombre	Significado
	Inicio o Fin	Marca el inicio o la terminación del proceso
	Decisión	Establece el momento del proceso donde hay que tomar dos caminos, cada uno con una actividad consecuente
	Actividad o proceso	Establece el desarrollo de una actividad

	Documentos	Establece la realización de una actividad que necesita una documentación o registro escrito
	Flecha	Marca la indicación sobre el sentido del flujo
	Subproceso	Indica una actividad adicional que complementa al proceso

Fuente: (Chiavenato, 2012)

1.1.7 Los procesos en las empresas

La definición de la palabra proceso tienen varios significados dependiendo del contexto en el cual se lo evalúe; sin embargo, para efectos del presente proyecto, se utilizarán las siguientes dos definiciones como base para su interpretación:

a) Sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.
b) Son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios a partir de determinados insumos.

Una vez establecidos los conceptos, se debe destacar que, un proceso requiere de las siguientes características:

- **Definible:** Los procesos deben estar documentados, así como los recursos que requieren y sus indicadores.
- **Repetible:** Debido a que los procesos son el conjunto de actividades que se realizan de manera repetitiva, estos deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente.

- **Predecible:** Los procesos deben lograr un nivel de estabilidad que asegure que sus actividades se ejecutan de manera eficiente y producen los resultados deseados.
- **Medible:** Los procesos deben tener indicadores que permitan evaluar que cumplen con los estándares de calidad necesaria tanto en su ejecución individual como en su resultado final.

Como primer paso para la definición de los procesos de una empresa, es necesario determinar el tamaño de la institución, así como, la cantidad de empleados que se posee, la cantidad de actividades que realizan, lo cual se determinará en base a la experiencia. Como es evidente, existen una amplia gama de tipos de organizaciones, que incluso, entre empresas del mismo tipo cambiaran uno o varios aspectos. Sin embargo, es necesario tratar de que la empresa encaje en un tipo determinado con el fin de instaurar bases aplicables a cualquier cambio o eventualidad que se sufra.

Otro motivo por el cual se debe clasificar a una empresa es para determinar el número exacto de procesos que deben ser cubiertos considerando que la dificultad que presenten los procesos o los diversos niveles que presenten no deben influir en la necesidad de reestructurarlos cuando se considere necesario para mejorar sus resultados, así como el cambio en los parámetros para ejecutar cada actividad que los compone. Todas las actividades que se realizan dentro de una empresa forman parte de un proceso, y estos a su vez, estructuran una cadena que entrelaza a todos los departamentos de la entidad, lo que genera una mecánica similar a los engranajes de una máquina, para hacer funcionar las organizaciones, con la diferencia que estas actividades pasan en constante vigilancia para su actualización con el fin de no que cada acción que se genere sea planificada de antemano y no como una reacción natural como el efecto causa-consecuencia.

El hecho de identificar cada paso que compone a un proceso parece una tarea sencilla, sin embargo, no es así, debido a que existen un sinnúmero de tareas que se deben cumplir dentro de una organización para que esta funcione de manera correcta, y muchas de ellas por su trascendencia pasan desapercibidas, o no se ejecutan como deberían ser, pero su efecto perjudicial solo se percibe al momento de constatar los resultados del mismo. Además, muchas veces solo se considera como actividades empresariales a aquellas que generan de manera directa una entrada de efectivo a la entidad, dejando a las demás actividades en segundo plano.

Según Rubert Damelio (2010), "Los procesos se realizan con el fin de que todas las cosas que se realizan en una organización queden identificadas". Por lo que se considera que, lo ideal debería ser que la organización este capacitada para identificar las actividades hasta el mínimo nivel que se pueda, con el fin de que los límites de los procesos puedan quedar perfectamente definidos. Una manera útil de saber qué se hace en la organización puede ser la elaboración de un organigrama del que se pueda extraer posteriormente lo que hace cada elemento personal o departamental de la organización, con el fin de que se pueda evidenciar la cantidad de actividades que han quedado sin ser consideradas.

Una vez que por áreas, departamentos o funciones se ha sido capaz de identificar todas las actividades de la empresa, lo siguiente es definir cómo se va a necesitar que las mismas sean gestionadas, es decir, qué procesos se van a definir. Ante esto se debe considerar varios factores que pueden incidir en la manera en que se lleva a cabo la gestión de los procesos:

- Los procesos deben contar con un número limitado de actividades, pues de lo contrario la cantidad de resultados generados por el mismo puede ser de difícil manejo y clasificación.

- También no es recomendable crear un proceso para un grupo pequeño de actividades, pues se presentarán un número elevado de procesos que, de manera individual generarán información precisa, pero en su conjunto generara excesos burocráticos.
- No es recomendable que muchos departamentos estén entrelazados en un mismo proceso además que no es conveniente que existan más de un responsable del mismo nivel jerárquico pues la falta de coordinación en sus opiniones puede generar conflictos al momento de decidir a cuál persona obedecer.

Teniendo en cuenta estas directrices, se puede comenzar la definición de los procesos, en los cuales debe quedar claro que el siguiente paso es agrupar un número de actividades, a las cuales se las debe identificar con un nombre que permita que sean identificadas y controladas. Este punto puede generar que las empresas logren un nivel de gestión estandarizado con la percepción de calidad en la creación de procesos denominada mapa de procesos, el cual será presentado a continuación:

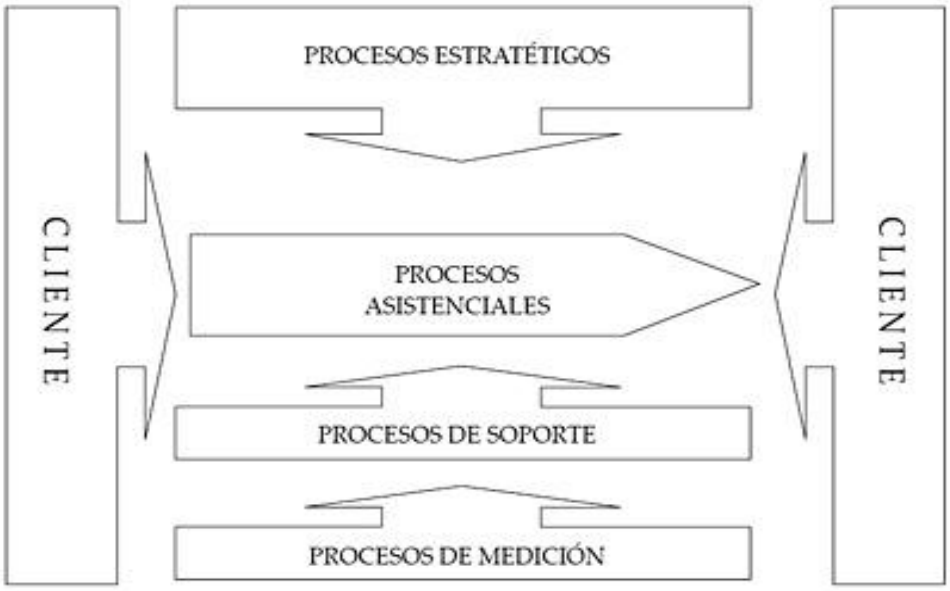


Figura 3. Estructura de los macro procesos de una empresa

***Nota: Fuente*(Damelio, 2010)**

Todas las organizaciones deben presentar acciones concretas que puedan prever sus actividades a mediano y largo plazo con el fin de lograr lo que se desea conseguir y de qué manera se va a actuar para lograr dicha meta. A este tipo de procesos que engloban estas actividades se puede denominar “Procesos Estratégicos”, en los cuales se engloban todas aquellas acciones que permitan o se vinculen a la planificación de la empresa.

Los “Procesos de Soporte” son aquellas actividades o procesos que, a pesar de no estar relacionada con el giro principal del negocio, son fundamentales para su buen funcionamiento. Como ejemplo de las mismas se pueden estimar, los llamados servicios generales de las organizaciones, o el manejo de los activos fijo, actividades de mantenimiento o limpieza, gestión del talento humano, entre otros.

Los “Procesos de Medición “son aquellos que, mediante los resultados de los demás procesos puede determinar el nivel de cumplimiento de las metas organizaciones y de efectividad de los procesos actuales, en estos procesos se pueden encontrar las auditorias, la evaluación de desempeño del personal, la evaluación de estados financieros, entre otros.

Por último, existen los “Procesos Asistenciales”, los cuales están estrictamente logados a la actividad que realiza la empresa. También es necesario evaluar si la entidad, es una empresa multidisciplinaria, es decir, que realice más de una actividad o servicio al mismo tiempo, pues en ellas, la correlación será diferente, puesto que no seguirá un flujo continuo de actividades en las que unas no se den hasta que acaben otras.

La finalidad de los pasos descritos en relación con la identificación en interacción de los procesos, es poder tener una visión global de lo que hace la organización, y con la posterior intención de establecer sistemáticas que midan aquello que se ha identificado como procesos. Por último, no se debe dejar escapar un detalle fundamental del primer mapa de procesos: tanto el inicio como el final son el cliente, es decir, todo lo que se hace, es a favor del cliente.

La mayoría de los procesos definidos no son los relacionados directamente con la actividad propia de la organización, existiendo otros muchos relacionados con el control, gestión de suministros, competencia del personal, actividades de planificación estratégica, mantenimiento de infraestructura, etc. Esto se debe a que su gestión debe ser tenida en cuenta de una manera fundamental ya que, en muchas ocasiones, son tan importantes como las propias de la actividad principal de la organización.

Una vez que se han identificado los procesos de la organización y se ha conseguido establecer una secuencia ideal para todas aquellas actividades relacionadas con la entidad, se debe requiere realizar actividades de control y evaluación para conocer el nivel de cumplimiento de las metas organizacionales, los resultados obtenidos en base a la nueva gestión de los procesos de la entidad.

Para poder entender mejor a los procesos de una entidad, es necesario analizar el siguiente esquema que detalla los diferentes aspectos que se deben evaluar para considerar a un proceso como correctamente estructurado. Si bien es cierto, este esquema no es único, se considera completo, sin embargo, puede aplicarse otro, pues como se mencionó anteriormente, cada empresa debe adaptar un sistema de gestión (incluyendo sus herramientas) de tal manera que pueda servirle a la organización y que se puede dar el caso de que el mismo no sea útil en otra similar. El esquema a seguir por cada proceso nos lleva a definir en cada caso como mínimo la información relativa a:

Tabla 2. Esquema para procesos

Titulo	Descripción
Misión del proceso	En este campo se pretende que se describa cuáles son los objetivos fundamentales y genéricos del proceso que se vaya a definir. Qué es lo que se quiere conseguir con la gestión de las actividades incluidas en el proceso.

Alcance del proceso	Se debe definir perfectamente cuándo empiezan y terminan los procesos designados, es decir, su alcance. Si se definen perfectamente estos límites, se va a eliminar uno de los problemas que se suelen dar dentro de las organizaciones respecto a quién aplica las diferentes responsabilidades. De esta manera, se evitará la indefinición de tareas, responsabilidades, etc.
Entradas del proceso	En la definición de «proceso», se necesitan elementos de entrada que serán los procesados para dar lugar a unos resultados. Se trata de definir cuáles van a ser en concreto estos elementos de entrada de cada uno de los procesos para saber de dónde nos vienen los *inputs*.
Salidas del proceso	De la misma manera, las anteriores entradas una vez procesadas van a dar a unos elementos de salida, los cuales también se deben definir.
Responsables del proceso	La gestión por procesos no es sólo cosa de uno, sino de toda la organización, por lo que se pretende poder definir cuáles son las responsabilidades y funciones del personal implicado en la gestión de cada uno de los procesos.
Documentación aplicable	Asignado a cada actividad o proceso se debe contar con ciertos documentos, información escrita o en otro soporte, legislación, protocolos, etc., de aplicación a las mismas. Este tipo de documentación es necesario que se tenga en cuenta, ya que en caso de dudas será necesario acceder a ella y tenerla localizada es imprescindible.
Registros del proceso	Serán las evidencias de que lo que se dice que se realiza, si se está ejecutando realmente. De igual manera, las posteriores sistemáticas de medición de los procesos que se determinara, basarán su análisis en los datos que quedarán plasmados en los registros. Se pretenderá definir qué «papeles» o registros en cualquier tipo de soporte serán los que estén relacionados con cada uno de los procesos.
Indicadores del proceso	Se definirán cuáles serán los datos que se tendrán que analizar en cada uno de los procesos para medir la capacidad de los mismos.
Descripción del proceso	Se describirá, ya sea mediante procedimientos o por medios gráficos (diagramas de flujo), las sistemáticas o actividades que compondrán cada uno de los diferentes procesos. Se debería dejar constancia de

manera inequívoca, cuáles serán las fases por las cuales se pasarán en cada uno de los procesos, coincidiendo en todos los casos el inicio y el final con las entradas y salidas del proceso, respectivamente.

En este punto, es necesario evaluar a los indicadores, los cuales deben estar formados al menos de algunos elementos que eviten diferencias de interpretación. Se debería definir qué es lo que se desea medir (tiempo de espera, recursos utilizados, periodos de ejecución), de qué manera se va a medir (por ejemplo, el 100% de clientes o colaboradores; o, por el contrario, por muestreo, teniendo en cuenta horarios, etc.), quién debe medirlo, con qué periodicidad, y qué criterio debe orientar para saber si se están obteniendo los resultados deseados. Luego, se podrá añadir todos los elementos necesarios para evitar interpretaciones, con el fin de que los datos obtenidos sean objetivos y fiables.

Como en casi todas las herramientas, la definición de cuantos indicadores serían los idóneos para tener un análisis correcto de la empresa depende de la organización y de la situación y del momento. El número de indicadores idóneo es aquel que sea capaz de demostrar la capacidad del proceso que están midiendo. Esto lleva a pensar que no todas las organizaciones y todos los procesos van a tener el mismo número de indicadores, porque, además, no todas se gestionarán de la misma manera. A la hora de elegir indicadores deberíamos tener en cuenta aspectos como:

- La capacidad de las empresas se demuestra midiéndola.
- El número de indicadores no es el que se quiera, es el que demuestre lo bien o mal que se hacen las cosas.
- Los indicadores, en ocasiones, no deben dejar de medirse, aunque siempre salgan en los valores que se establecen como idóneos.

- Los indicadores son elementos de la gestión viva y variable; lo que nos debe llevar a quitar, poner o modificar todo aquello que sea más o menos útil para los objetivos organizacionales.
- La creación de un indicador no tiene un fin negativo o positivo para la empresa, su uso depende de la utilidad que se le asigne.
- Los indicadores sirven para medir en números o porcentajes de cumplimientos las actividades.

Una manera fácil de interpretar los indicadores es que, es importante saber cuántos equipos se rompen y arreglan, pero también es importante saber si la gestión hasta repararlos o no es correcta según nuestros objetivos.

1.1.8 Gestión por procesos

Desde que la administración se constituyó como la medida para el manejo de las entidades, las empresas se han dividido en base a la especialización de cada área de trabajo o aspecto para el control y gestión. Debió a esto, se destaca la importancia de la creación de un organigrama en las empresas, debido a que es una manera práctica y visual de presentar los niveles jerárquicos y cargos de cada área de trabajo. Sin embargo, este debe ser complementado mediante una manual de funciones, el cual establezca las funciones y el perfil requerido para cada cargo. Esta visión basada en la división de departamentos de las organizaciones ha sido fuente de diversos problemas y críticas debido a:

- Muchas veces los departamentos establecen metas que no están acorde a los objetivos o la visión de la entidad.
- La creación de actividades departamentales que no están debidamente justificadas con el beneficio correspondiente a la organización genera un exceso de procesos.
- Falta de comunicación entre las áreas definidas.

- Falta de motivación en el personal al generar diferenciación entre el trabajo físico y el trabajo intelectual

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referencias de Gestión de Calidad 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 procesos.

Según Heredia (2001), "la Gestión por Procesos se basa en creación de modelos 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 Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1, a) que se deben "Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización". En el apartado 4.1b) se requiere "Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos" y en el apartado 7.1 se matiza: "La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto"(Heredia, 2001)

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la Gestión por Procesos en su enunciado: "La calidad de la organización se basa en el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales". Entre los diversos aspectos que evalúa el modelo EFQM se presenta a la gestión por procesos detallada en los siguientes aspectos:

- Identificación de los procesos principales de la empresa
- La gestión de los procesos de manera sistemática

- La revisión de procesos y especificación de objetivos
- Mejoramiento de los procesos por medio de la innovación
- Evaluación de las mejoras

Es necesario establecer que no todos los procesos tienen el mismo impacto dentro de la organización, por lo que se requiere clasificarlos con el fin de ejercer mayor control en unos procesos que en otros.

Procesos Estratégicos: Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). 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 el 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 (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.

- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia. El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).

- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)

Otra de las ventajas que presenta es evitar despilfarros de todo tipo:

- De excesos de capacidad de proceso
- De transporte y movimientos
- De tiempos muertos
- De stocks innecesarios
- De espacio
- De actividades que no aportan valor
- De fallos de calidad
- De conocimiento
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad. Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones.

1.1.9 Reestructuración de procesos

La reestructuración de procesos de una empresa se basa en la premisa estudiada por el Grupo Consultor Aurys (2013), “A mayor cantidad de ajustes organizacionales, mayor será la complejidad y confusión que potencialmente se creará en la empresa”. Para simplificar y reducir esta complejidad y evitar cometer errores, se recomienda gestionar cuatro elementos concretos que permiten efectuar procesos de reorganización de forma exitosa.

1. **Alinear la estructura organizacional a la estrategia:** Un proceso de reorganización exitoso es aquel que tiene una visión clara respecto de qué se quiere lograr y cuáles son los cambios necesarios para lograrlo. Esta visión corresponde a la estrategia de la empresa, a la cual la estructura debe estar alineada para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la compañía, poniendo especial énfasis en definir cuál será el encargo y responsabilidad de los gerentes de línea y sus equipos de trabajo con el fin de lograr los resultados esperados.

2. **Revisar/optimizar procesos antes de un cambio organizacional:** El rediseño de la organización ofrece una buena oportunidad para revisar o ajustar las prácticas y procesos críticos del negocio. Para esto se pueden utilizar distintas palancas de optimización como simplificación/reducción de tareas, estandarización de procesos, automatización y eliminación de procesos redundantes, entre otros. Una vez revisados/ajustados los procesos, se debe diseñar una nueva estructura organizacional que permita responder, de la mejor forma posible, a la nueva forma de hacer las cosas mediante una mirada transversal y habilitante de los cambios realizados.

3. **Asegurar una toma de decisiones efectiva:** Uno de los principales determinantes del buen desempeño de una organización es su capacidad de tomar y ejecutar decisiones oportunas, de calidad y de alto impacto. Es por esto que, al ejecutar una iniciativa de reestructuración de la organización, es fundamental ajustar y/o mejorar la capacidad de una empresa para manejar sus decisiones en el marco de una nueva visión u objetivos estratégicos.

4. **Definir los perfiles necesarios para lograr los cambios esperados:** Los buenos resultados se obtienen cuando las personas saben, entienden y están involucradas en lo que deben hacer y además poseen las capacidades y competencias necesarias para realizarlo. Para lograr esto se debe definir, de forma clara y precisa, las capacidades, roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo, los cuales deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, especificando el nivel de delegación para las decisiones requeridas para cada puesto de trabajo (estratégicas, gestión u operativas), asegurando el empoderamiento necesario para lograr los desafíos estratégicos.

1.1.10 Sistema de Control Interno

El Control Interno es el plan con el que cuenta la organización para manejar sus métodos y procedimientos para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, ya que en cuanto sea posible, se podría mejorar el funcionamiento que mantiene la empresa, salvaguardando sus activos y previniendo la aparición de fraudes y errores que afecten principalmente la parte financiera de la organización.

Así también, es un proceso ejecutado por parte de todos los niveles jerárquicos de la organización, así como del personal subalterno, para así asegurar de manera razonable la realización de cada una de las operaciones existentes en las áreas de confiabilidad en lo que respecta a la confiabilidad de la información financiera y de la gestión, así como en la protección de activos y el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y legales (Aguilar, 2012).

Los elementos básicos con los que debe contar un Sistema de Control Interno son los siguientes:

1. Delimitación de las responsabilidades funcionales.

2. Autorización para la toma de decisiones oportunas por parte de los funcionarios de la organización.
3. Definición de la responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa.
4. Establecer un medio eficaz de control de las tareas asignadas, así como de las autoridades encomendadas.
5. Informar sobre el cumplimiento adecuado de deberes, así como de los resultados en función de lo realizado por parte de la organización.
6. Estipular funciones, deberes y obligaciones que eviten la duplicación o conflicto de actividades.
7. Crear una estructura organizacional sencilla.
8. Utilización adecuada de organigramas y manuales en la empresa.
9. Diseño de las unidades de la empresa, aumentando la eficiencia en cada uno de los procesos.

Los objetivos que se persiguen dentro de los sistemas de control interno en las organizaciones son los siguientes:

- Conseguir un conocimiento global acerca del estado de la organización, así como de su funcionamiento, para así determinar el nivel de confianza que se debe depositar en el control interno y así posteriormente evaluar el control interno.
- Evaluar las condiciones existentes en la estructura del control interno, para así comprobar su funcionamiento, identificando las áreas de mayor riesgo en lo que respecta la ejecución de las operaciones.
- Definir el grado de eficiencia, efectividad y economía en lo que respecta a l cuidado de los recursos, así como la confiabilidad existente en la información técnica, administrativa y financiera.

- Identificar las causas específicas que generan los factores críticos, para así desarrollar los hallazgos identificados en la evaluación efectuada y así presentar las adecuadas recomendaciones que le permitan a la organización mejorar de forma constante sus procesos de control interno.

Los componentes del Control Interno son presentados en la siguiente figura:

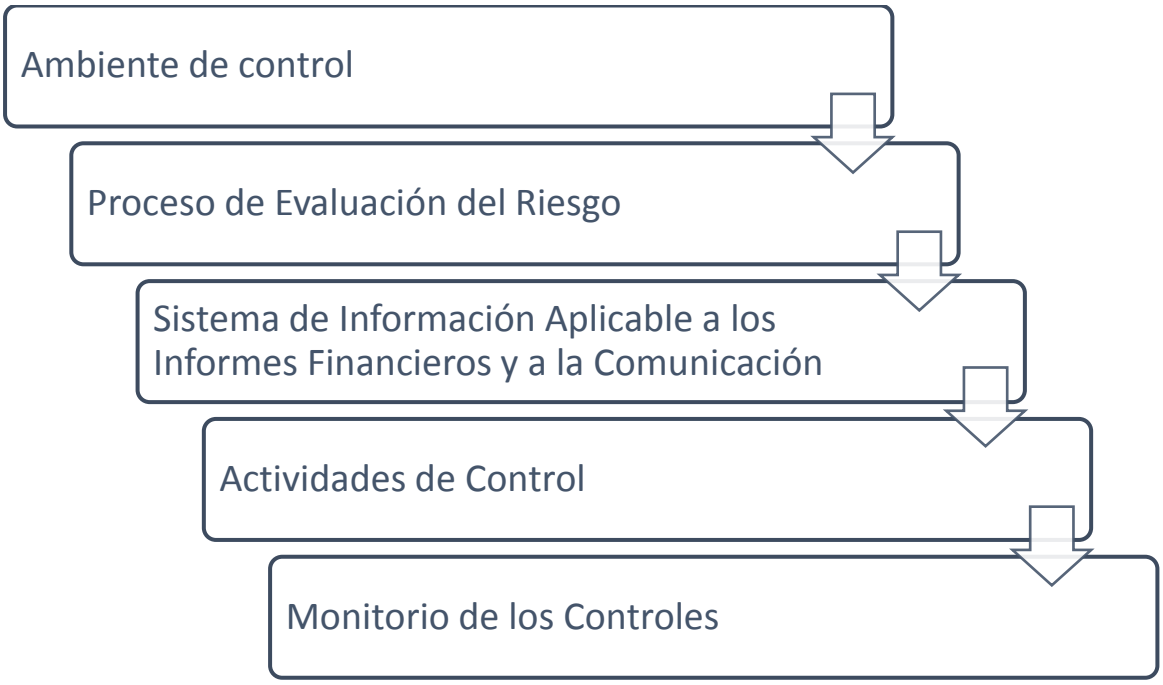


Figura 4. Componentes del Control Interno

Nota: **(Aguilar, 2012)**

Existen tres métodos para realizar el estudio y posterior evaluación del control interno, los cuales son el descriptivo, por medio de cuestionarios y el método gráfico, los cuales son ahora presentados:

- **Método Descriptivo:** Se fundamenta en la explicación de forma escrita de las rutinas previamente establecidas para la ejecución de las diferentes operaciones o aspectos específicos del control interno, lo que puede traducirse en lograr la formulación de la forma en la que dan de manera fluida los pasos de un determinado aspecto operativo.

- **Método de Cuestionarios:** Es un procedimiento que se desarrollar por medio de la relación existente entre las preguntas sobre los aspectos básicos de los procesos operativos a investigar, para posteriormente responder todas y cada una de las preguntas, evidenciando de esta forma las debilidades existentes en el control interno.
- **Método Gráfico:** Es un método cuya base es la esquematización de las operaciones por medio de flujogramas, en los cuales se pueden apreciar claramente las formas en las cuales se desarrollan secuencialmente los procesos.

Ya en la práctica es más conveniente la utilización de un método mixto, ya que de esta manera es posible obtener resultados más completos, los cuales permitan generar mejores conclusiones; de cualquier forma, es necesario que el examen de control interno cuente con las siguientes dos fases:

- **Fase 1:** La investigación realizada a funcionarios y empleados de la organización, lo que posteriormente será presentado de manera descriptiva por medio de gráficos y las respuestas plasmadas en los cuestionarios.
- **Fase 2:** El estudio final de la operación realizada permite obtener una visión clara sobre la forma en que se desarrollan los procesos a la interna de la organización que fue objeto de estudio.

1.1.11 El modelo del Balanced Scorecard

Como mecanismos de control de la planificación estratégica existen múltiples herramientas que se adaptan a las necesidades de la entidad objeto de estudio, sin embargo, se considera que puede contribuir a la presente investigación, el uso del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral con el fin de aplicarlo a la empresa TRANSCASIL.

El Cuadro de mando Integral es una herramienta que permite evaluar estrategias que no se establecen de manera cuantitativa en diversos aspectos de la entidad, con el fin de

mejorar la administración de una entidad, en base a los resultados que presenta y su comparación con los proyectados (Burgwal & Cuéllar, 2012)

A continuación, se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Las perspectivas que se analizan por medio del Balanced Scorecard contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información:

- La perspectiva financiera.
- La perspectiva del cliente.
- La perspectiva del proceso interno.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

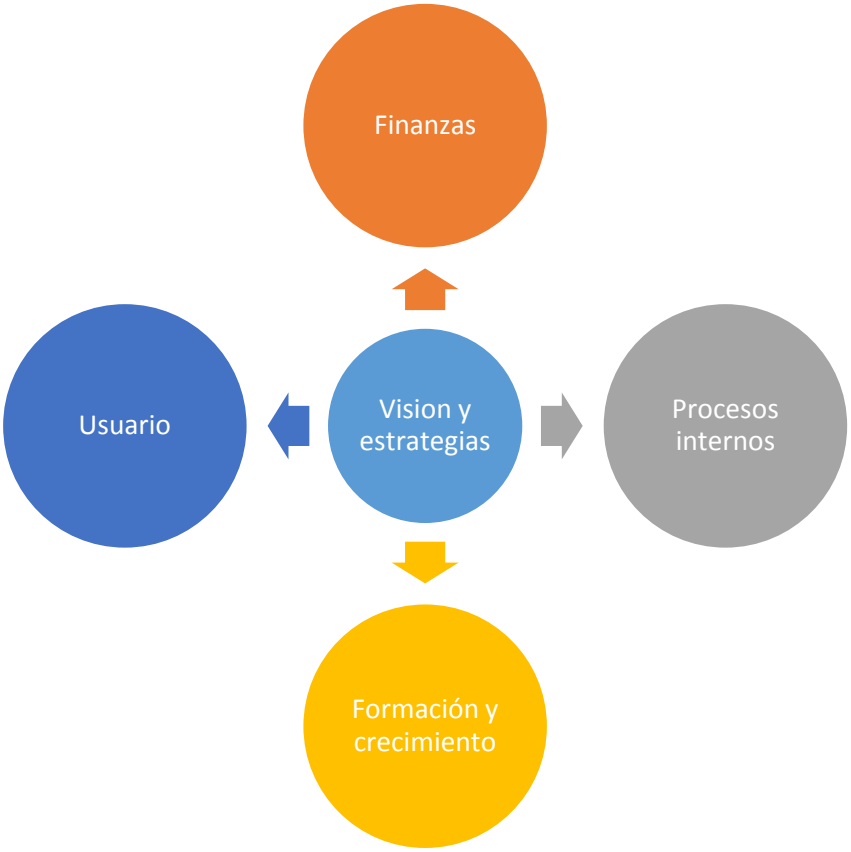


Figura 5. Balanced Scorecard

Fuente:(Burgwal & Cuéllar, 2012)

1.2 Marco Contextual

La compañía de TRANSPORTE DE CARGA PESADA TRANSCASIL S.A., con su nombre comercial, TRANSCASIL S.A. está ubicada en la Calle Av. P. J. Menéndez NRO 100 de la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, en la parroquia Tarqui. Inició sus actividades el 01 de Julio del 2013 bajo el CIIU H492305, el cual corresponde a "Otros tipos de transporte regular o no regular de carga por carretera".

Según la superintendencia de compañías la empresa se rige por el Art.3, donde se detalla que se dedicará exclusivamente al transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, sujetándose a las disposiciones de la Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Desde su ingreso al sistema del Servicio de Rentas Internas como

micro empresa, la entidad ha cancelado valores por impuesto a la renta causado equivalentes a $496.48 dólares en el 2014, y $38.15 dólares para el 2015, lo cual evidencia una baja rentabilidad.

- **Misión**

Brindar un servicio de transporte pesado dentro del territorio ecuatoriano, garantizando a nuestros clientes que su mercadería será transportada de manera profesional, llegando a su destino en perfectas condiciones y en el tiempo estipulado.

- **Visión**

Ser una empresa líder en transporte de carga pesada, confiable y competitiva con un personal competente, empleando equipos de alta calidad, para así satisfacer las demandas de nuestros clientes y logrando su preferencia.

- **Valores**

1. **Seguridad:** Lograr que las acciones realizadas estén orientadas en la obtención de los más altos estándares de seguridad, para así contar con el mayor cuidado de los productos de nuestros clientes.
2. **Integridad:** Las actividades empresariales y de nuestros colaboradores se basan en la honestidad y la integridad, buscando en todo momento hacer lo correcto, de acuerdo a las normas legales y éticas.
3. **Innovación:** Promover el desarrollo de habilidades, conocimientos e ideas creativas para poder obtener nuevas soluciones que permitan satisfacer las necesidades cada vez que cambien por parte del mercado.
4. **Eficiencia:** Valorar y fomentar el trabajo en equipo, buscando realizar cada una de las actividades de forma justa y transparente con todos nuestros proveedores y clientes.

5. **Responsabilidad Social:** Impulsar el cuidado y desarrollo profesional de manera permanente por parte de nuestros colaboradores, además de una eficiente utilización de recursos, buscando siempre lograr un desarrollo inclusivo y sostenible.

En el año 2013, la empresa presentó un total de ingresos por el valor de 3.722,69 dólares, mientras que, como total de gastos se evaluó un total de 6,478.75 dejando, en su primer año de operaciones una pérdida de 3,207.28 dólares. Para el 2014, la empresa mostró un total de ingresos por 31,301.17 dólares, con un total de gastos por el valor de 21,991.89 dejando una utilidad de 9309.28 dólares, siendo actualmente el mejor año para la compañía en cuanto a sus estados financieros.

Como total de ingresos para el 2015, presenta un total de 26,141.98 dólares, y presentando un total de gastos por un valor de 26,064.38 dólares, lo cual dejo a la empresa con una utilidad de 173.39 dólares. Debido a esto, se puede evidenciar que los gastos de la entidad merman completamente las ganancias de la misma, por lo que la rentabilidad no cobre las expectativas de la misma

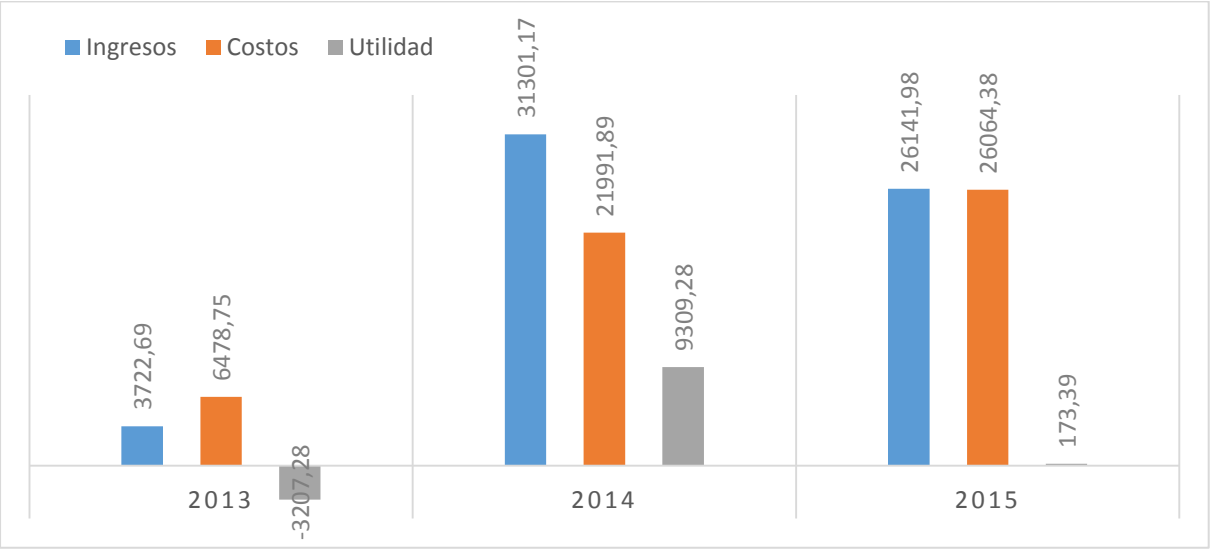


Figura 6. Análisis financiero de la empresa "TRANSCASIL" periodo 2013-2015

Nota: Tomado de la Superintendencia de compañías, 2016

El análisis de la empresa permite conocer que sus niveles de rentabilidad han sido inestables durante los 3 años de operaciones que tienen de operaciones, y sus fluctuaciones han sido extremas, pasando desde perdidas en el primer año, a ganancias atractivas para el segundo año, y terminando en el tercer año con ganancias irrisorias.

1.3 Marco Conceptual

- **Actividad:** Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas.
- **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados
- **Indicador:** Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave.
- **Instrucción:** Descripción documentada de una actividad o tarea.
- **Macro proceso:** Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.
- **Mapa de Procesos:** Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.
- **Misión:** Enunciado que describe la razón de ser de una organización. “Lo que somos”. La descripción de la misión debería incluir.
- **Producto:** Resultado de un Proceso

- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas
- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan
- **Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos
- **Visión:** Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. “Lo que queremos ser” o “Cómo queremos ser vistos” en un plazo de tiempo determinado.
- **Valores:** Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptado en una organización. Elementos de la cultura de una organización.

1.4 Operacionalización de las variables conceptualizadas.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS Y/INSTRUMENTOS
Variable Independiente	Establecer las actividades, responsables y recursos para la ejecución del servicio de la entidad	Análisis de datos por medio de investigación de campo	Encuesta
Diseño de procesos operativos para la empresa TRANSCASIL			Entrevista
Variables Dependientes	Determinar el aumento en la eficiencia de los servicios de la empresa con el fin de disminuir costos, aumentar eficiencia y brindar mejoras en los mismos	Indicadores de gestión y manual de procedimientos	Análisis teórico para la creación de procesos organizacionales
Mejora en la gestión de la entidad para el aumento de la rentabilidad y eficiencia en el servicio al cliente			Cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas

Elaboración: Autoras

Capítulo II.

2 Marco Metodológico

2.1 Métodos del nivel teórico

El presente proyecto utilizará los métodos descriptivo y exploratorio, los cuales se definen a continuación:

- **Estudio descriptivo:** Este método es utilizado para conocer de qué manera se presenta un determinado fenómeno y los componentes del mismo; para realizar un estudio por medio del análisis de uno o varios de sus componentes (Arias, 2010)
- **Estudio exploratorio:** Por medio de este estudio se puede acceder al primer nivel de investigación de un problema, el objetivo es formular un problema en particular para desarrollar de forma más precisa una hipótesis. Para lograrlo, es necesario efectuar un levantamiento de información que ayude a la consecución de los resultados esperados (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991)

2.2 Tipo de investigación

Por otra parte, en relación a los tipos de investigación que se emplearán en este trabajo, se presentan los siguientes:

- **Investigación de Campo:** La aplicación de la investigación de campo resulta fundamental para analizar las variables que serán objeto de estudio, a través de técnicas que posteriormente serán mostrados estadísticamente y de forma descriptiva.
- **Tipos de métodos:** El método inductivo es vital para partir de premisas particulares a un contexto general y así tener un análisis consolidado.

2.3 Población y muestra

En lo que concierne a la aplicación de métodos estadísticos, relacionados con la población y muestra, se establece que la población es un conjunto de individuos que poseen características similares y que forman parte de un estudio para la extrapolación de resultados y su presentación a través de datos estadísticos. Cuando se calcula una muestra, se ha obtenido una parte significativa o porción de la población que representará las opiniones de la mayoría. (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991). Para efectos de este estudio, la población corresponde al total de personas que laboran dentro de la empresa TRANSCASIL S.A., el cual corresponde a 38 empleados entre altos ejecutivos, mandos medios y asistentes según el siguiente organigrama:

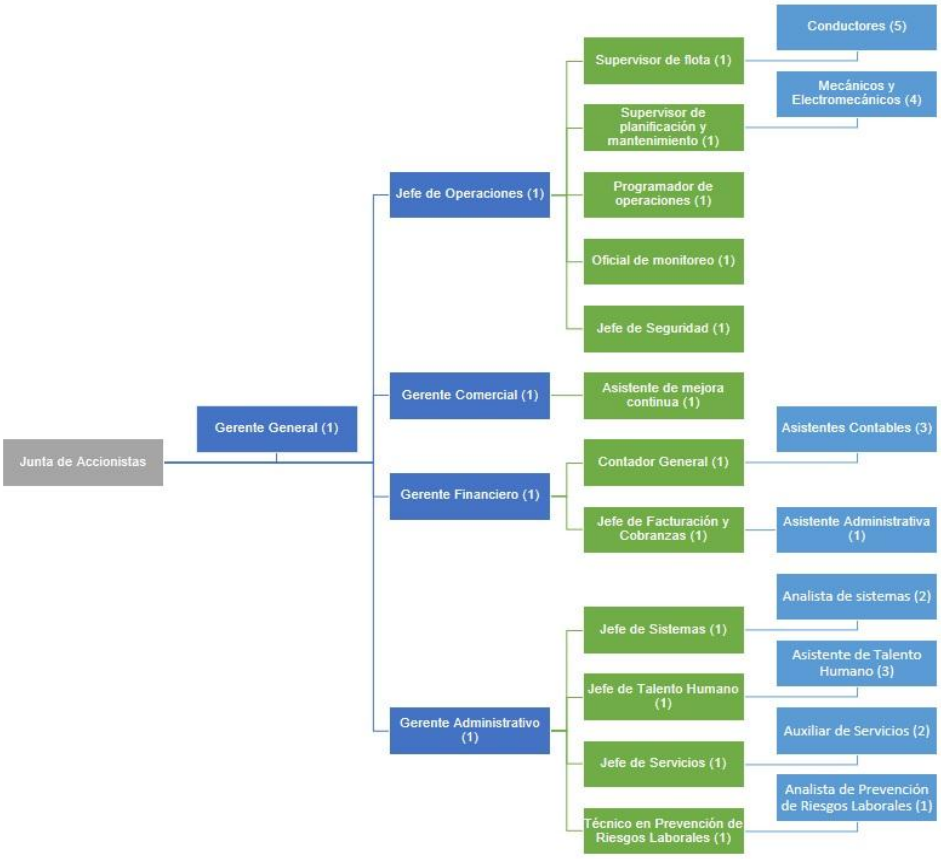


Figura 7. **Organigrama de la empresa TRANSCASIL**

En la población objetivo se procedió a aplicar un formato de encuesta y entrevista, los cuales serán desarrollados por medio de un cuestionario de preguntas cerradas y otro con preguntas abiertas respectivamente, esto para conseguir la información desde dos perspectivas diferentes pero que se complementan, estas son desde el punto de vista cuantitativo con información objetiva y el punto de vista cualitativo por medio de datos subjetivos generados por opiniones de los entrevistados.

Para hallar la muestra no será necesaria realizar un cálculo estadístico, puesto que se trata de una cifra pequeña que puede tomarse en su totalidad para la investigación, de tal forma que la muestra es equivalente a la población.

2.4 Resultados de la encuesta

1. ¿Cómo podría calificar la organización de los procesos operativos de la empresa?

Tabla 3. Calificación de los procesos organizacionales operativos de la empresa

Opción	Cantidad	Porcentaje
Bueno	5	13,16%
Excelente	1	2,63%
Malo	12	31,58%
Regular	20	52,63%
Total general	**38**	**100,00%**

Elaboración: Autoras

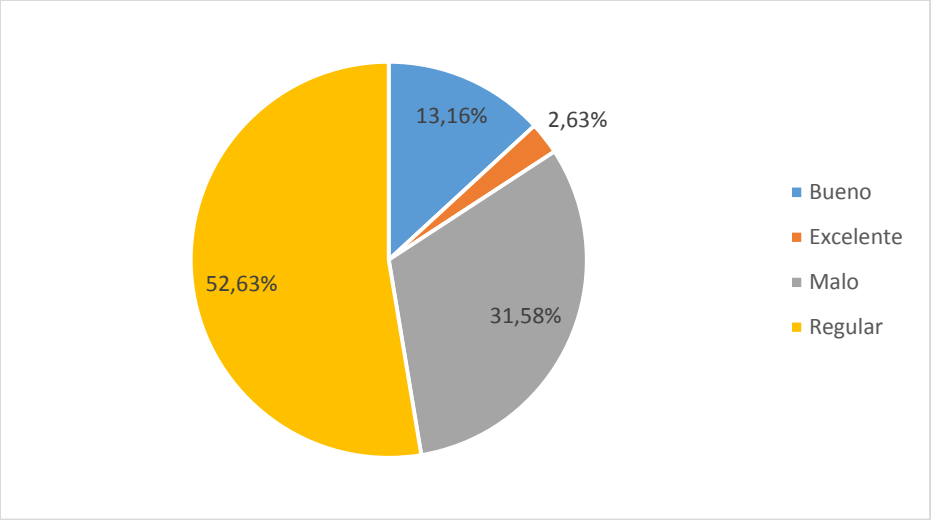


***Figura 8.*. Calificación de los procesos organizacionales operativos de la empresa**

Elaboración: Autoras

La pregunta número uno se diseñó para conocer qué tipo de calificación la organización de los procesos operativos de la empresa, obteniendo el siguiente resultado:

El 52,63% de los encuestados calificaron como regular los procesos que manejan la empresa para la cual trabajan, debido a que consideran que existen ciertas falencias que pueden mejorarse, el 31,58% mencionaron una calificación de mala, el 13,16% opinaron de buena, y solo el 2,63% se refirieron a una calificación excelente.

2. ¿Existe un manual de procedimientos que delimite correctamente las actividades del área operativa?

Tabla 4. Manual de procedimientos que delimiten las actividades del área operativa

Opción	Cantidad	Porcentaje
No	35	92,11%
Si	3	7,89%
Total general	**38**	**100,00%**

Elaboración: Autoras

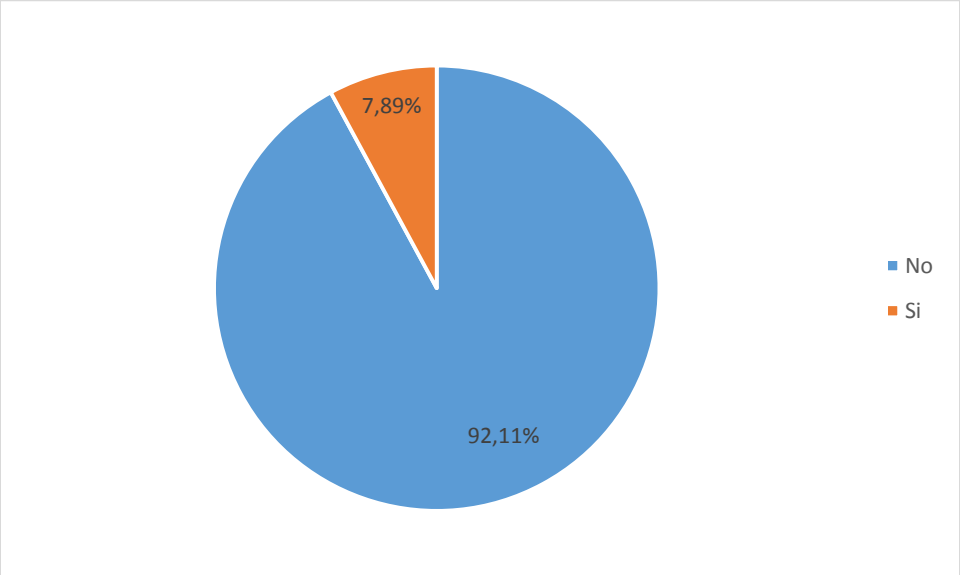


Figura 9. **Manual de procedimientos que delimiten las actividades del área operativa**

Elaboración: Autoras

El 92,11% de los encuestados mencionaron que la empresa para la cual trabajan no cuenta con un manual de procedimientos que delimiten las actividades operativas, así como las funciones de cada uno de los colaboradores, mientras que el 7,89% respondieron que no es necesario un manual que identifique las actividades a seguir.

3. ¿Considera que la correcta delimitación de los procesos que intervienen en el área operativa es indispensable para realizar actividades de manera eficiente?

Tabla 5. Delimitación correcta de los procesos es indispensable para las actividades que la empresa realiza

Opción	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	9	23,68%
En desacuerdo	5	13,16%
Indiferente	2	5,26%
Totalmente de acuerdo	17	44,74%
Totalmente en desacuerdo	5	13,16%
Total general	**38**	**100,00%**

Elaboración: Autoras

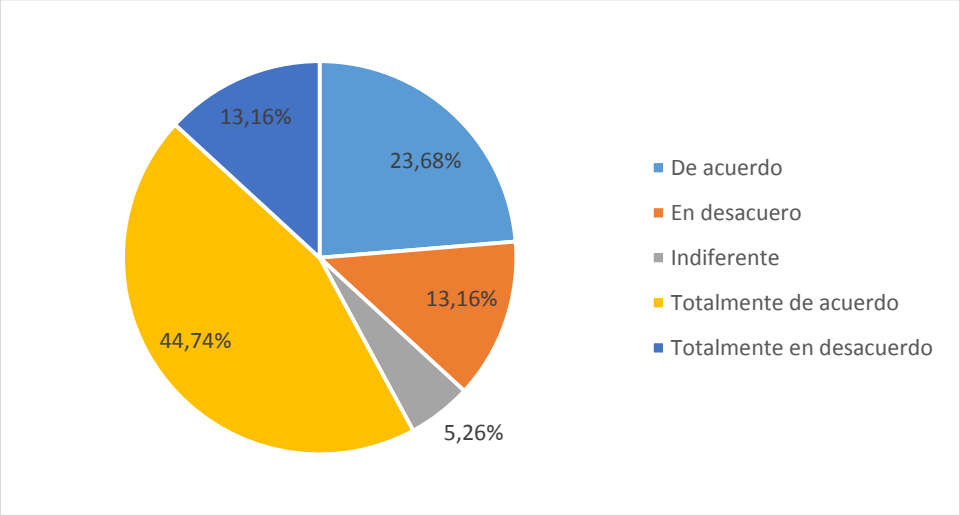


Figura 10. **Delimitación correcta de los procesos es indispensable para las actividades que la empresa realiza**

Elaboración: Autoras

El 44,74% de los encuestados mencionaron estar totalmente de acuerdo que exista una correcta delimitación de los procesos operativos porque es indispensable para realizar las actividades necesarias sin que exista falta de comunicación, el 23,68% consideran estar de acuerdo con la delimitación y uso correcto de los procesos, el 13,16% coincidieron estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 5,26% se mostraron indiferentes frente a esta interrogante.

4. ¿Considera que existen los recursos necesarios para la realización de las actividades operativas de la entidad?

Tabla 6. Existencia de recursos necesarios para la realización de las actividades operativas

Opción	Cantidad	Porcentaje
No	26	68,42%
Si	12	31,58%
Total general	**38**	**100,00%**

Elaboración: Autoras

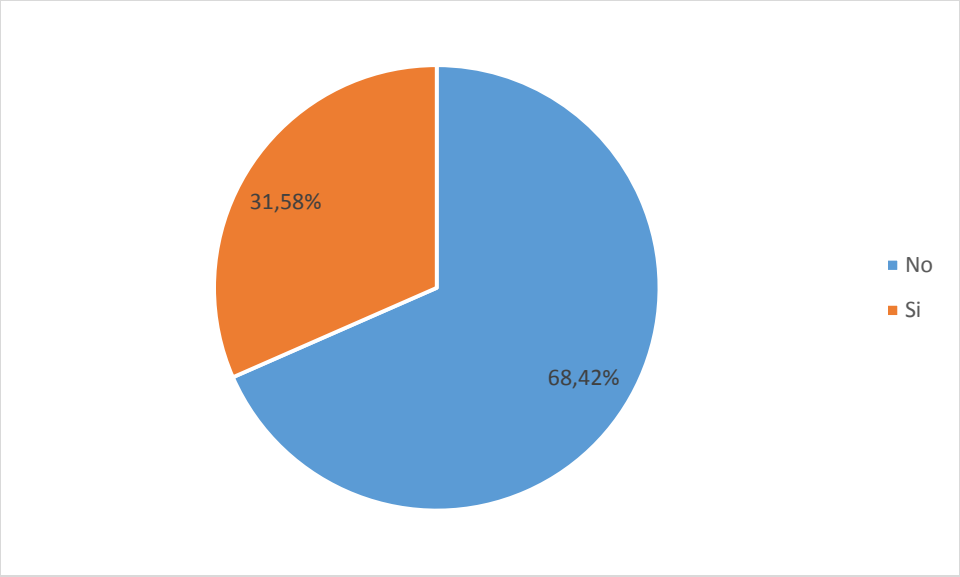


Figura 11. **Existencia de recursos necesarios para la realización de las actividades operativas**

Elaboración: Autoras

El 68,42% de los encuestados mencionaron que no existen los recursos necesarios para la realización de las actividades operativas de la empresa, debido a que consideran que es necesario mejorar ciertos procesos para favorecer a la imagen de la compañía, mientras que el 31,58% opinaron que la empresa si cuenta con los recursos necesarios para desarrollar las funciones impartidas por el departamento operativo.

5. ¿Qué tipo de problemas existen en el área operativa?

Tabla 7. Problemas existentes en el área operativa

Opción	Cantidad	Porcentaje
Falta de coordinación de funciones	15	39,47%
Incumplimiento o retraso en las entregas de mercaderías	11	28,95%
Uso ineficiente de los recursos	12	31,58%
Total general	**38**	**100,00%**

Elaboración: Autoras

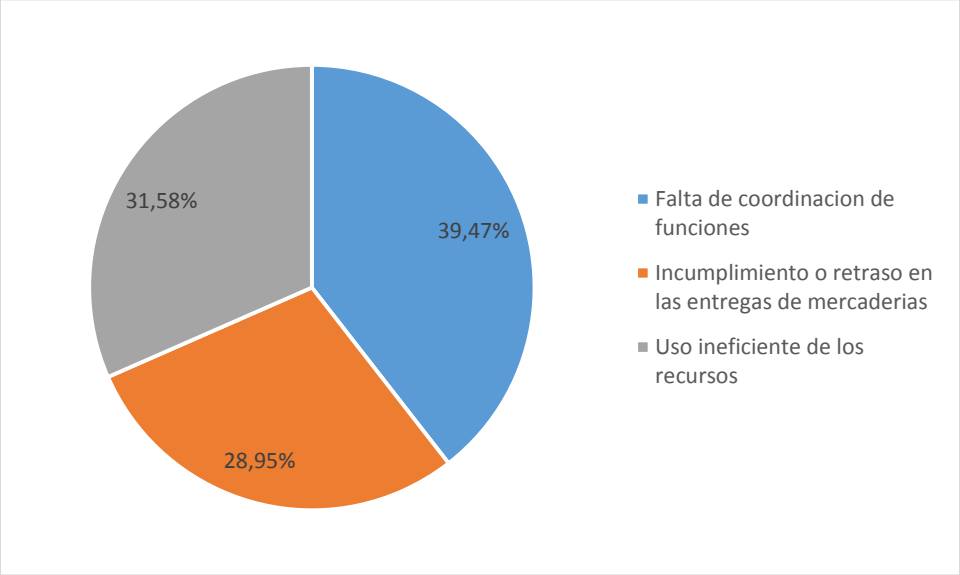


Figura 12. **Problemas existentes en el área operativa**

Elaboración: Autoras

El 39,47% de los encuestados mencionaron que entre los problemas que existen en el área operativa es la falta de coordinación de funciones motivo por el cual existen disfuncionalidades en dicha área, el 31,58% opinaron que se realiza un uso ineficiente de los recursos de la empresa, porque considera que no se aprovechan los recursos de manera más óptima, mientras que el 28,95% dijeron que uno de los principales problemas se debe al incumplimiento o retraso en las entregas de mercaderías.

6. ¿Existen indicadores o controles que permitan establecer el nivel de cumplimiento de los procesos operativos de la empresa?

Tabla 8. Existencia de indicadores que permitan establecer el nivel de cumplimiento de procesos operativos

Opción	Cantidad	Porcentaje
No	34	89,47%
Si	4	10,53%
Total general	**38**	**100,00%**

Elaboración: Autoras

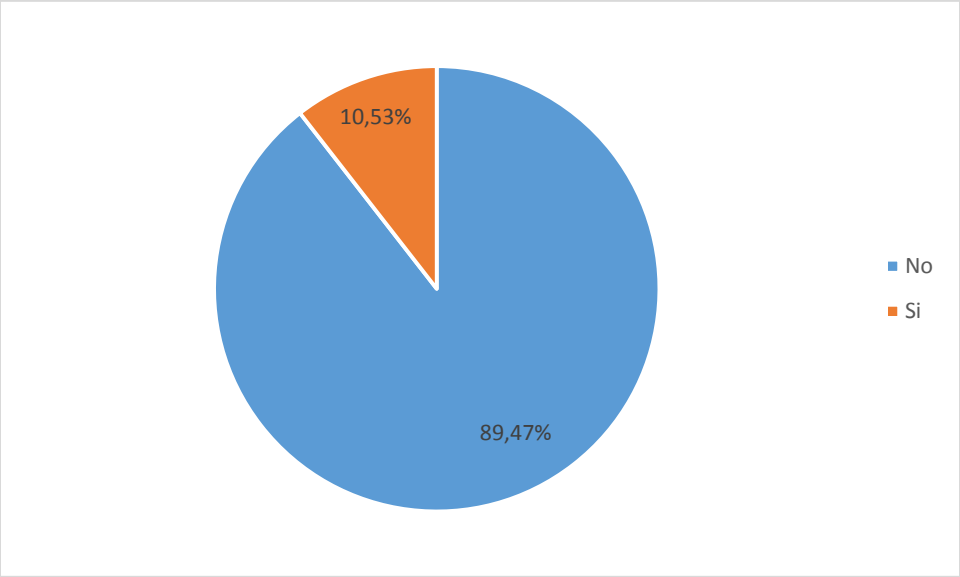


Figura 13. **Existencia de indicadores que permitan establecer el nivel de cumplimiento de procesos operativos**

Elaboración: Autoras

La pregunta número seis se diseñó para conocer si existen indicadores que permitan establecer el nivel adecuado del cumplimiento de procesos operativos, obteniendo el siguiente resultado: El 89,47% de los encuestados respondieron que no existen indicadores que permitan establecer el nivel adecuado del cumplimiento de procesos operativos ya que consideran que no existe un control adecuado que permitan seguir los procesos, mientras que el 10,53% opinaron que sí.

7. ¿Considera que la empresa necesita una reestructuración de sus procesos operativos?

Tabla 9. Consideración de la necesidad de una reestructuración de procesos operativos

Opción	Cantidad	Porcentaje
No	2	5,26%
Si	36	94,74%
Total general	**38**	**100,00%**

Elaboración: Autoras

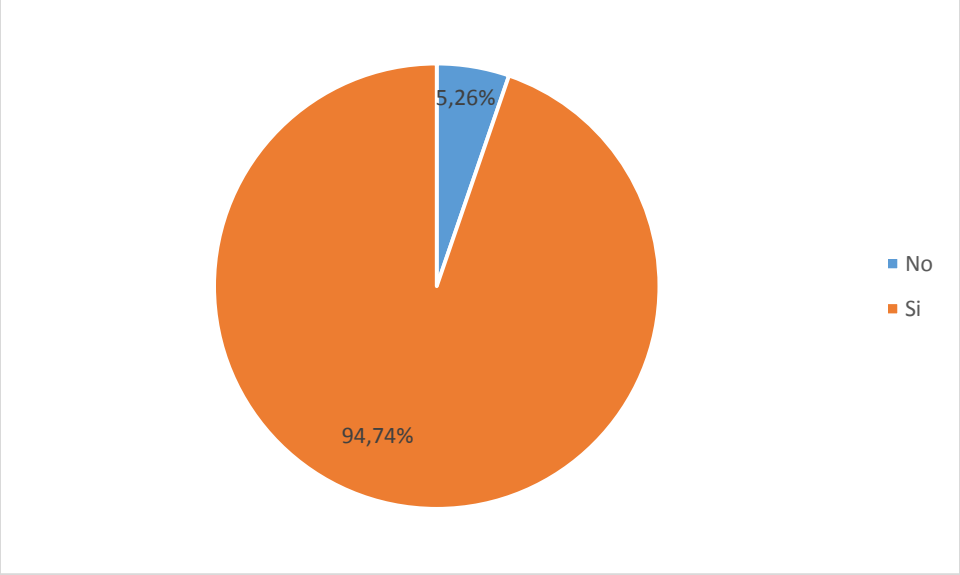


Figura 14. **Consideración de la necesidad de una reestructuración de procesos operativos**

Elaboración: Autoras

El 94,74% de los encuestados mencionaron que es necesario realizar una reestructuración de los procesos operativos para mejorar algunos puntos como la optimización de los procesos y recursos, así como poder satisfacer plenamente al cliente, mientras que el 5,26% consideran que no hay necesidad de modificar los procesos operativos.

8. ¿Qué consecuencias considera usted que tiene una mala atención al cliente?

Tabla 10. Consecuencias de una mala atención al cliente

Opción	Cantidad	Porcentaje
Insatisfacción de los usuarios	6	15,79%
Perdidas en mercadería o en mal estado	10	26,32%
Quejas	5	13,16%
Reducción de cartera de clientes	17	44,74%
Total general	**38**	**100,00%**

Elaboración: Autoras

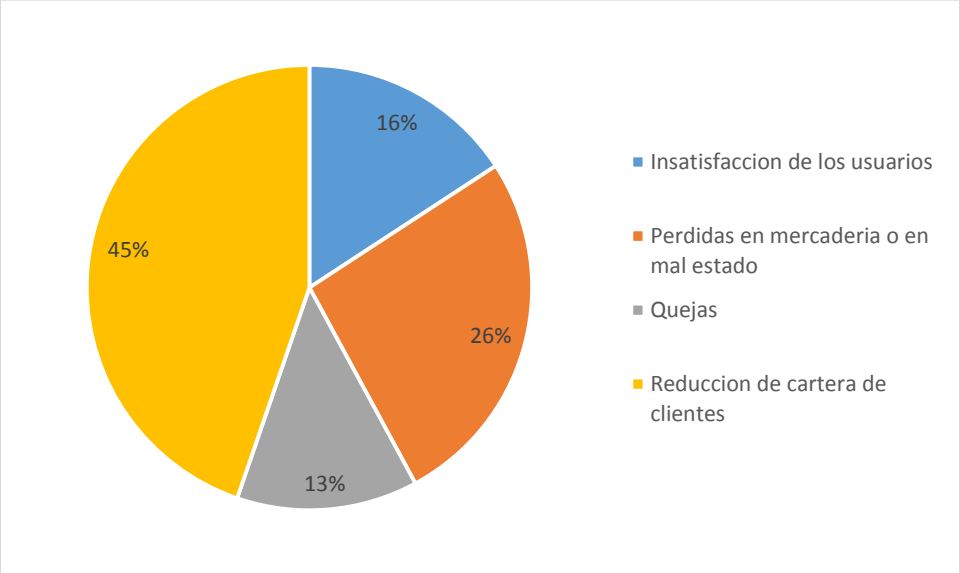


Figura 15. **Consecuencias de una mala atención al cliente**

Elaboración: Autoras

El 44,74% de los encuestados mencionaron que una de las consecuencias seria la reducción de la cartera de clientes debido a los procesos ineficientes de los procesos operativos, el 26,32% se refirió a perdidas en la mercadería o en mal estado debido a que no existe un control adecuado en los procesos operativos, el 15,79% opinaron sobre la insatisfacción de los usuarios, mientras que el 13,16% consideran las quejas presentadas por mal manejo en los procesos operativos

9. ¿Considera que la mejora de los procesos operativos tendrá un impacto positivo en el servicio al cliente?

Tabla 11. Mejoras de los procesos operativos tendrán impacto en el servicio al cliente

Opción	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	9	23,68%
En desacuerdo	5	13,16%
Indiferente	2	5,26%
Totalmente de acuerdo	18	47,37%
Totalmente en desacuerdo	4	10,53%
Total general	**38**	**100,00%**

Elaboración: Autoras

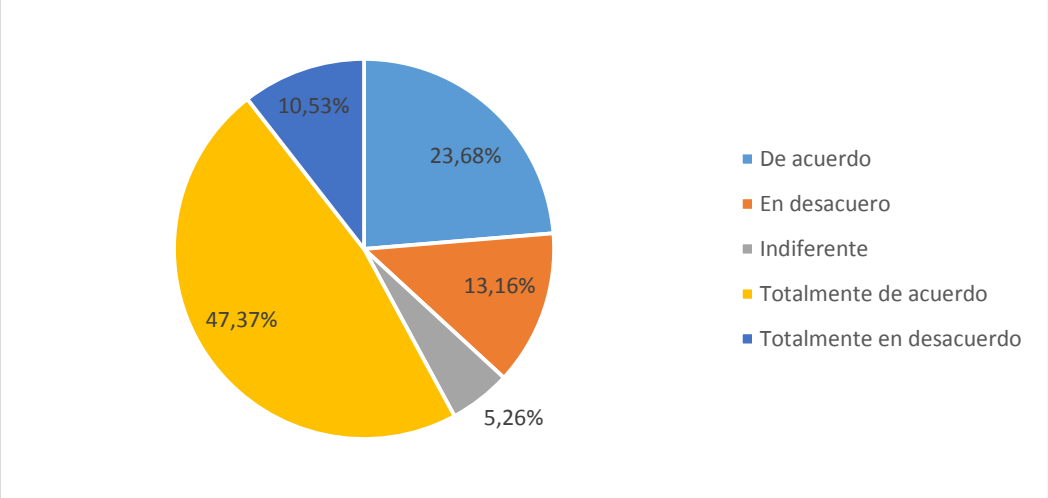


Figura 16. **Mejoras de los procesos operativos tendrán impacto en el servicio al cliente**

Elaboración: Autoras

El 47,37% de los encuestados mencionaron estar totalmente de acuerdo que se mejoren los procesos operativos para que estos, tengan impactos positivos referentes al servicio al cliente, el 23,68% consideran estar de acuerdo con la mejora de estos procesos, el 13,16% coincidieron estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 5,26% se mostraron indiferentes frente a esta interrogante.

10. ¿Qué beneficios considera que se obtendría de la mejora de los procesos operativos de la empresa?

Tabla 12. Beneficios que se obtendrían en la mejora de procesos operativos

Opción	Cantidad	Porcentaje
Aumento de la rentabilidad	10	26,32%
Mejora de la imagen institucional	7	18,42%
Optimización de recursos	13	34,21%
Satisfacción de los clientes	8	21,05%
Total general	**38**	**100,00%**

Elaboración: Autoras

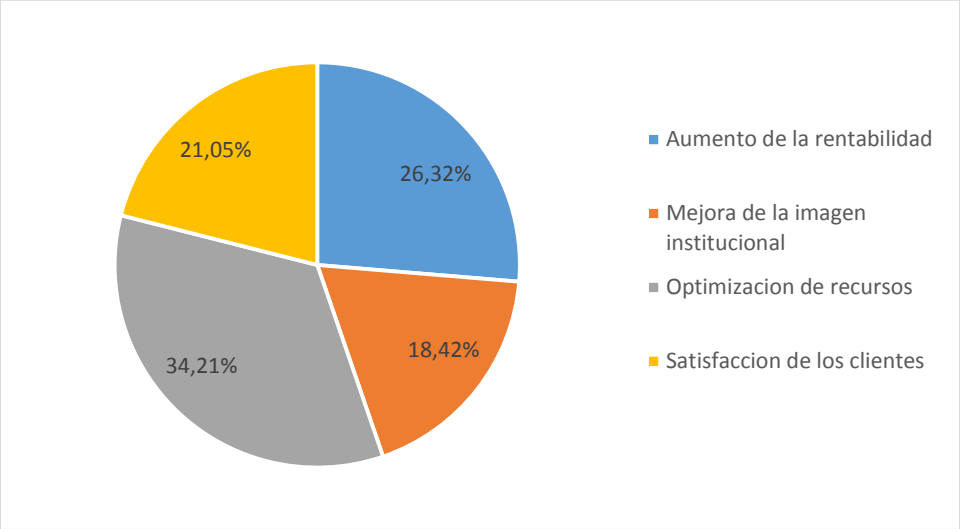


Figura 17. **Beneficios que se obtendrían en la mejora de procesos operativos**

Elaboración: Autoras

El 34,21% de los encuestados respondieron que entre los beneficios de contar con mejoras en los procesos operativos es la optimización de recursos, mejorando su credibilidad, el 26,32% consideran que aumenta la rentabilidad, el 21,05% se refirió a la satisfacción de los clientes, mientras que el 18,42% consideran la mejora de la imagen institucional al mejorar los procesos operativos.

2.5 Resultados de la entrevista

Para efectos del presente documento se realizará una entrevista al jefe del área operativa de TRANSCASIL, con el fin de conocer su opinión sobre los procesos operativos de la entidad.

1. ¿De qué manera se ejerce un control sobre los procesos operativos de la empresa?

De acuerdo al entrevistado, no existe actualmente un sistema de control para los procesos operativos de la empresa por lo que no cuentan con un manual de procedimientos o alguna documentación que respalden las actividades necesarias para prestar sus servicios. Sin embargo, poseen registros de sus contrataciones, lo cual se puede tomar como parte del control que ejercen, así sea de manera empírica.

2. ¿Qué documentación respalda las actividades que comprenden a los procesos operativos?

Como se mencionó anteriormente, como documentos de respaldo se pueden considerar las facturas que proporciona la empresa a sus clientes al momento de contratar su servicio, además el registro de entrada y salida de los transportes dentro de la empresa.

3. ¿De qué manera el personal es capacitado o incentivado a la mejora de sus habilidades para la ejecución de sus cargos?

El personal no cuenta con capacitaciones contantes sobre los procesos operativos, esto se considera una de las mayores debilidades de la empresa pues debido al tipo de servicio que brinda, el cual es únicamente el transporte de mercadería u otros objetos, no se ha considerado en qué áreas podrían requerir mejorar sus conocimientos.

4. ¿De qué manera considera usted que genera un impacto la falta de control de los procesos operativos en el servicio al cliente?

Los procesos operativos son el eje de cualquier empresa, pues sus funciones principales se basan en ellos, por lo que, a opinión del entrevistado, la falta de un control para estos procesos afecta de manera directa a la prestación del servicio que se proporciona, y de manera indirecta a la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio, pues da una imagen poco profesional ante los mismos, los cuales no podrán referir de manera positiva al trabajo realizado.

5. ¿Qué tipo de mejoras considera que serían pertinentes para mejorar los procesos operativos de la empresa?

Según el entrevistado, de manera inicial se deben detallar los procesos actuales de la empresa para detectar las falencias que existen y trabajar sobre las mismas, además que la correcta delimitación de las actividades operativas sería un gran cambio para la prestación de servicios más efectivos. También se considera necesario, evaluar los recursos necesarios, el personal responsable de estos procesos y las capacitaciones para los mismos, con el fin de contar con los elementos necesarios para desarrollar un sistema de calidad.

2.6 Análisis general del estudio de campo

Como análisis general de la encuesta se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La empresa TRANSCASIL cuenta con documentos de respaldo para la prestación de servicio que brindan, sin embargo, esto no representa un documento válido o significativo para un control eficiente sobre sus procesos operativos.
- Los colaboradores de la empresa están conscientes de la falta de delimitación en cuento a procesos y funciones existentes dentro de la empresa lo que genera una debilidad.
- La empresa actualmente no cuenta con capacitaciones para su personal, lo cual es otra falencia que incide directamente con el trato al cliente.
- La falta de control de los procesos operativos afecta indirectamente a la satisfacción de los clientes generando molestias o incumplimiento que afectaran a largo plazo a la cartera de clientes de la entidad.

Capítulo III.

3 La Propuesta

3.1 Objetivo de la propuesta

Plantear procesos claves que permitan el mejoramiento de las actividades operativas de la empresa TRANSCASIL.

3.2 Generalidades de la propuesta

Mediante el análisis de los resultados obtenidos por medio de la encuesta y entrevista realizada al personal de la empresa TRANSCASIL se pudieron detectar que existen anomalías en el desarrollo de los procesos operativos referentes a la empresa correspondientes a su principal actividad, la cual es el envío de mercadería o documentos.

Debido a esto, es necesario desarrollar procesos que permitan un mejor control de la ejecución de las funciones de cada departamento, con el fin de establecer parámetros que permitan a adaptarlos a los cambios del entorno de la empresa sin afectar la rentabilidad o generar incomodidad al personal.

Para lograr desarrollar la cantidad de procesos acordes a las necesidades de la entidad se establece la evaluación de cuatro aspectos fundamentales que pueden ser analizados, los cuales se basan en el concepto de una herramienta de control conocida como Balanced Scorecard, esto permitirá luego el desarrollo de indicadores que faciliten el desarrollo de las actividades y que permitan conocer si su desempeño es el adecuado para los requerimientos de la empresa:

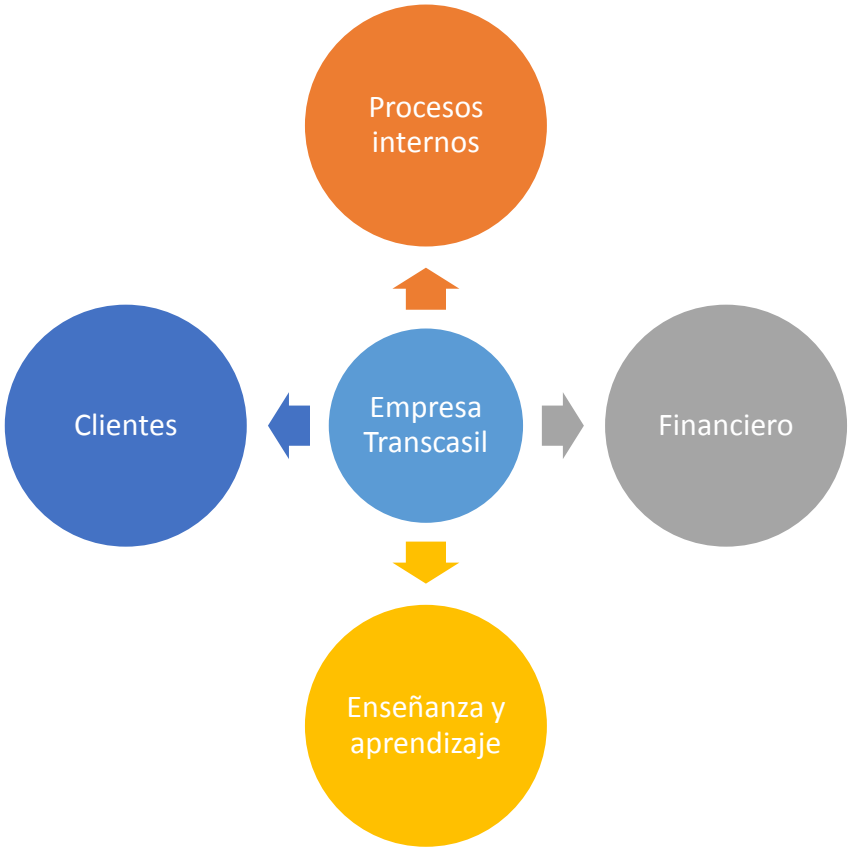


Figura 18. Orientaciones del Balanced Scorecard

Estos cuatro aspectos serán desarrollados de la siguiente manera:

- Financiero: Control para el buen uso de los recursos operativos para la empresa
- Procesos internos: Registro de servicio brindado por la empresa
- Clientes: Proceso de control para la satisfacción del cliente
- Enseñanza y aprendizaje: Capacitaciones para el personal

De esta manera se espera cubrir las falencias detectadas a través de la investigación de campo, y diseñar procesos exactos destinados a mejorar los niveles de eficiencia y productividad de las actividades operativas de la empresa. Es por esto que, la propuesta se enfoca en los siguientes objetivos:

1. Determinar las áreas responsables de los procesos designados
2. Diseñar procesos efectivos para la realización de las funciones operativas
3. Establecer un plan de acción para aplicación de procesos
4. Evaluar el costo/beneficio de la propuesta en la empresa TRANSCASIL S.A.

3.3 Forma y aplicaciones de la propuesta

Como se mencionó anteriormente, la propuesta se divide en 4 aspectos esenciales, los cuales van a poder medir procesos necesarios para la rentabilidad de la empresa. En primera instancia se considerará el aspecto financiero en cuestiones de optimización de recursos, debido a que esto generará un ahorro para la compañía.

3.3.1 Proceso ligado al aspecto financiero

El proceso ligado al área financiera se basa en las siguientes actividades:

- El proceso inicia con el requerimiento del área operativa para la compra de herramientas para el mantenimiento de los equipos y los vehículos de la empresa con la finalidad de contar con todos los recursos necesarios para la actividad operativa.
- Este requerimiento o necesidad es expuesto al departamento contable, el cual evalúa el presupuesto, cotiza y realiza la compra de los mismos.
- El área técnica es la responsable del manejo de las herramientas y el mantenimiento de los equipos y los automotores. Cabe indicar que estos mantenimientos son básicos y cuando los autos requieren chequeo profesional son derivados a talleres especializados.
- Cuando los vehículos requieran mantenimiento será notificado el departamento técnico por parte del área operativa.

- Una vez realizado el chequeo se debe constatar cual es la razón del desperfecto y si esta se debe al deterioro normal del bien se notifica al área contable para su depreciación en caso de que sea por negligencia del trabajador o falta de notificación para el mantenimiento se procede a informar al área operativa.
- El área operativa debe demostrar los mantenimientos del equipo de manera habitual por medio de registros que certifiquen que no han cometido negligencia en el uso del bien. En caso de que no puedan probar que el vehículo o equipo no fue mal utilizado se notificara al área contable para las respectivas multas al responsable del bien.
- Si se demuestra que el equipo o vehículo no fue mal utilizado se evalúa si el mismo ya cumplió su ciclo de vida para ser dado de baja en el sistema contable y repuesto por un vehículo o equipo nuevo.
- Si el recurso aún tiene vida útil según su depreciación contable pero ya no es operativo se debe calcular la perdida por dicho bien y reemplazado.

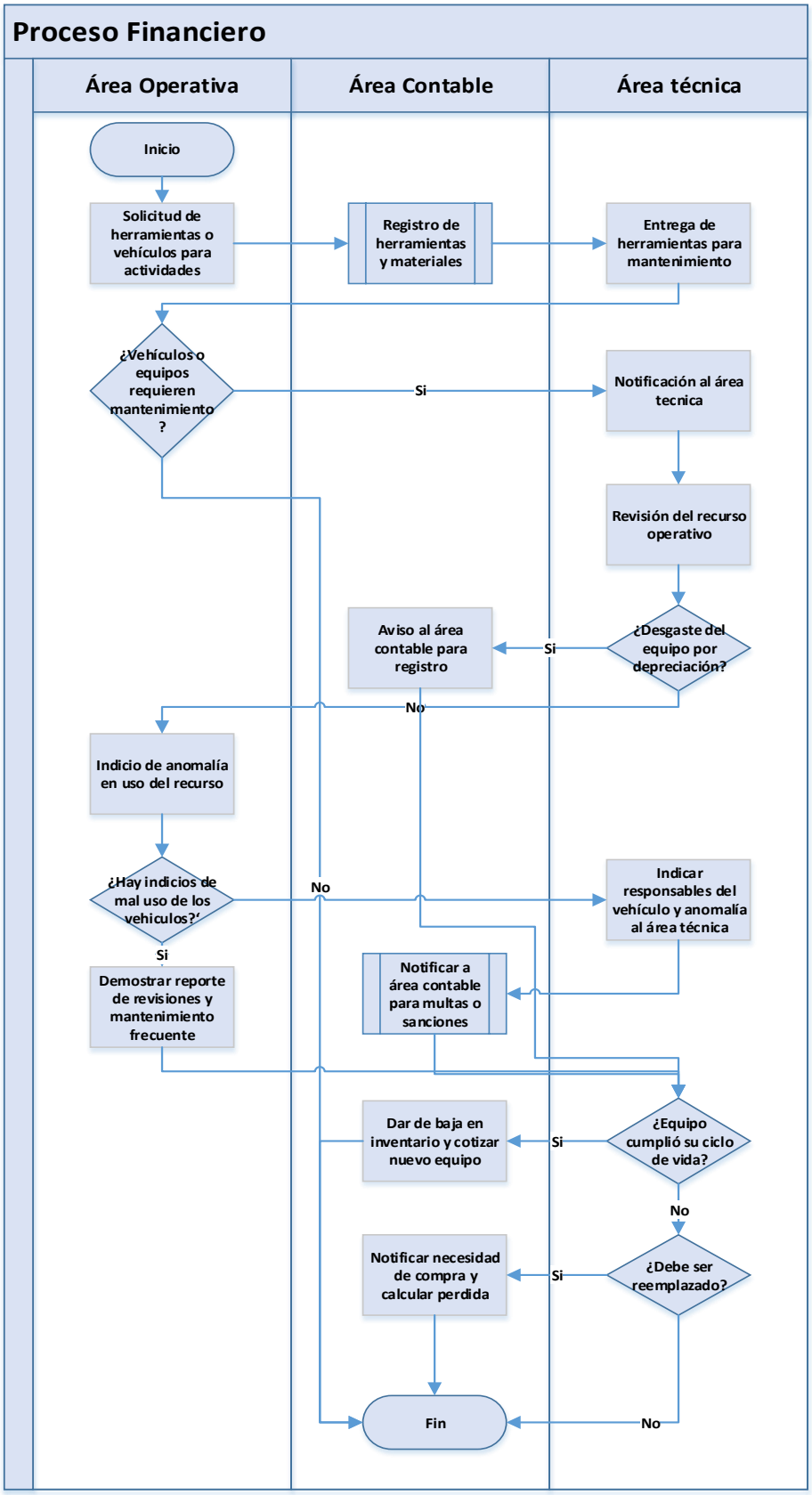


Figura 19. Procesos orientados al aspecto financiero

3.3.2 Proceso ligado al control interno

El siguiente proceso se basa en el control interno de la empresa, en el cual se relaciona al área operativa y al área comercial para el correcto registro de la contratación de los servicios ofertados, lo cual se logrará mediante las siguientes actividades:

- El proceso inicia con el cierre del contrato comercial entre el cliente y la empresa.
- Durante la contratación del servicio se establece el lugar de destino de la mercadería, horarios y fecha de entrega.
- Una vez establecidos estos parámetros se selecciona a uno de los transportes que posea la ruta de destino del paquete.
- También, durante la contratación del servicio se debe establecer algún requerimiento especial con el paquete, es decir, si es frágil, si solo debe ser entregado al destinatario, si se debe solicitar algún otro documento de respaldo para la entrega como cedula o carnet de alguna institución entre otros.
- Estos requerimientos especiales deben ser notificados con anterioridad al chofer y establecidos en la notificación del servicio a fin de que exista un respaldo.
- El chofer debe pedir algún número de contacto o indicaciones específicas sobre el lugar y la persona a la cual debe ser entregado el/los documentos o el paquete de acuerdo al nivel de confidencialidad de los mismos.
- Una vez establecidos todos los detalles de la entrega se procede a su realización.
- Cuando el paquete o documento llegue a su lugar de destino, el chofer debe contar con una hoja de respaldo para la entrega, la cual debe ser firmada por la persona que realice la recepción del pedido.

- Adicional a esto, se debe notificar de manera simultánea al área comercial para que se notifique al cliente la entrega del paquete.
- En caso de que exista alguna anomalía, como, por ejemplo, que el chofer no encuentre el lugar de entrega, que la persona a la cual iba dirigido el paquete no estuviera o no lo aceptaran, o que el cliente mencione que le han notificado que el envío no ha llegado se debe tomar contacto con el chofer designado para conocer cuáles han sido los motivos para que existan anomalías y puedan ser corregidos.

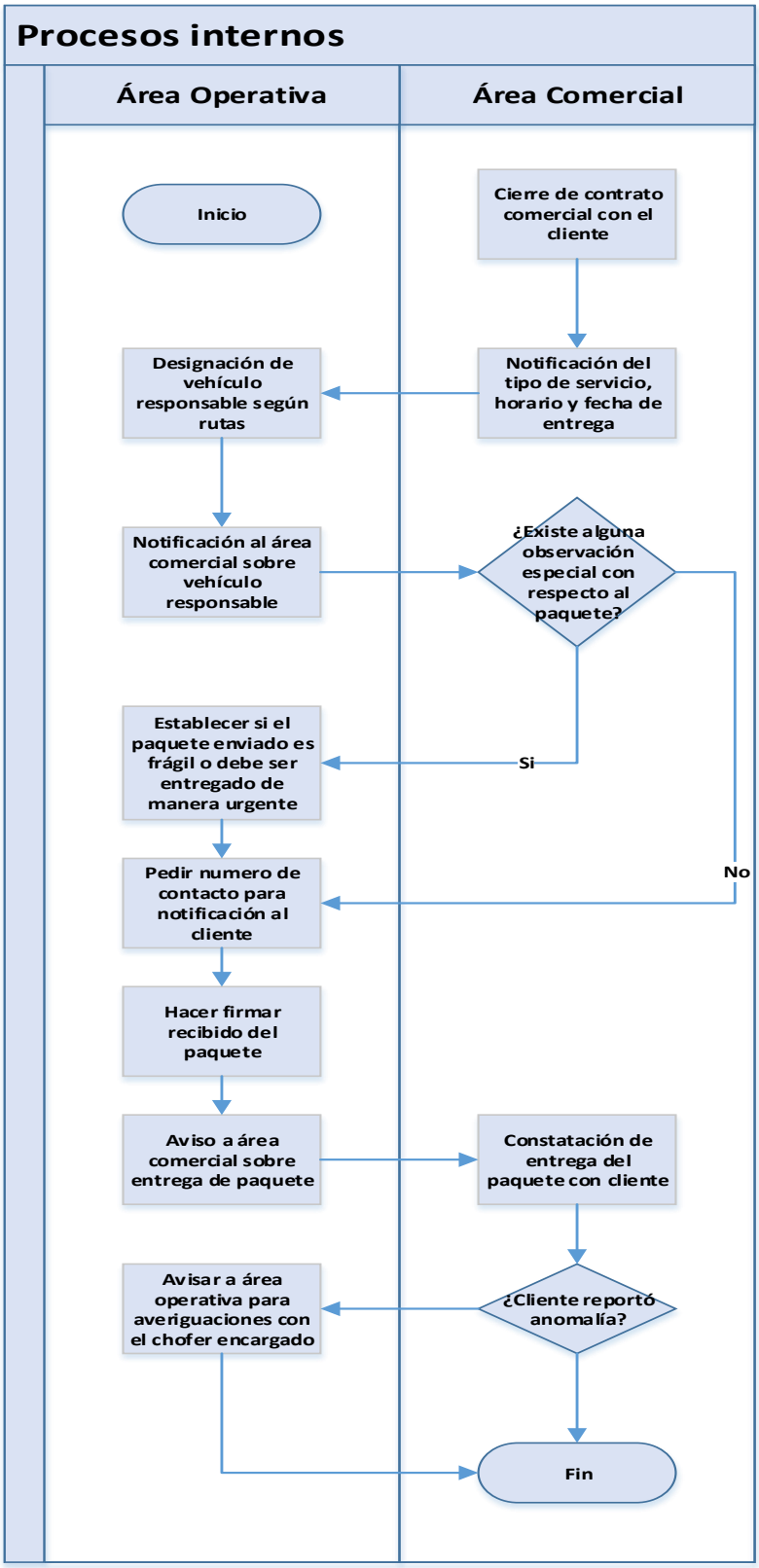


Figura 20. Procesos internos de la compañía

3.3.3 Proceso ligado al cliente

El tercer proceso se direcciona al proceso direccionado al cliente, el cual se vincula a la necesidad de satisfacer sus requerimientos y garantizar la imagen institucional, lo cual se logrará mediante las siguientes actividades:

- El proceso inicia con la formación de base de datos de los clientes, ya sean, clientes actuales o clientes potenciales según cotizaciones que hayan pedido.
- Mediante esta base de datos se realiza la promoción de los servicios de la empresa, ya sea por correo electrónico o teléfono.
- Al momento en que se realiza la contratación del servicio la empresa realiza el proceso interno descrito con anterioridad entre el área comercial y el área operativa.
- Una vez realizado el servicio se establece una encuesta de satisfacción al cliente post venta.
- Con los datos arrojados en las encuestas por los clientes, se analiza de manera mensual cual es el nivel de satisfacción o cuáles son las quejas o dudas más frecuentes.
- Para poder desarrollar un plan de acción para contrarrestar las deficiencias se realizan reuniones entre los departamentos relacionados en el proceso.

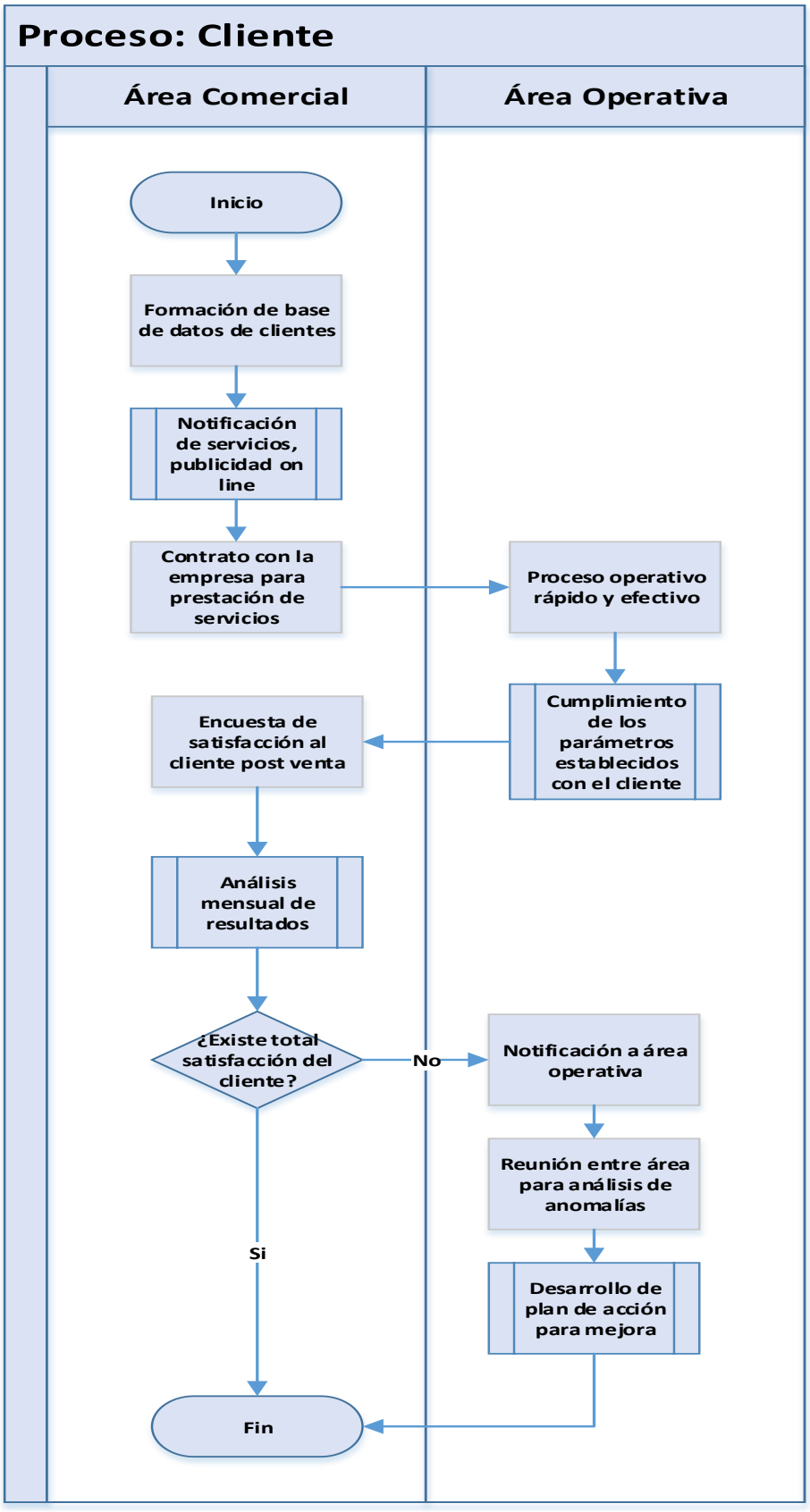


Figura 21. Proceso orientado al cliente

3.3.4 Proceso ligado a la enseñanza y aprendizaje

El cuarto proceso realizado en la presente propuesta se vinculada a la enseñanza o desarrollo del conocimiento de los colaboradores de la empresa, lo cual es un factor clave para que los procesos anteriores sean aplicados con efectividad, mediante los siguientes pasos:

- El inicio de este proceso empieza con el diseño de nuevos procesos por parte del área administrativa.
- Estos procesos deben ser analizados por parte del personal de talento humano y en base a los mismos establecer las capacitaciones necesarias para que estos sean aplicados de manera eficiente según área y cargo del personal.
- Se debe generar una solicitud para la Gerencia, con el fin de que se inicie el periodo de capacitación.
- Una vez establecido los periodos de capacitaciones se receptan las inscripciones de los interesados según su horario de trabajo y disponibilidad.
- Luego de estas capacitaciones se establece si existe necesidad de capacitaciones profesionales, es decir, direccionados a su cargo o profesión con el fin de mejorar las habilidades de los mismos.

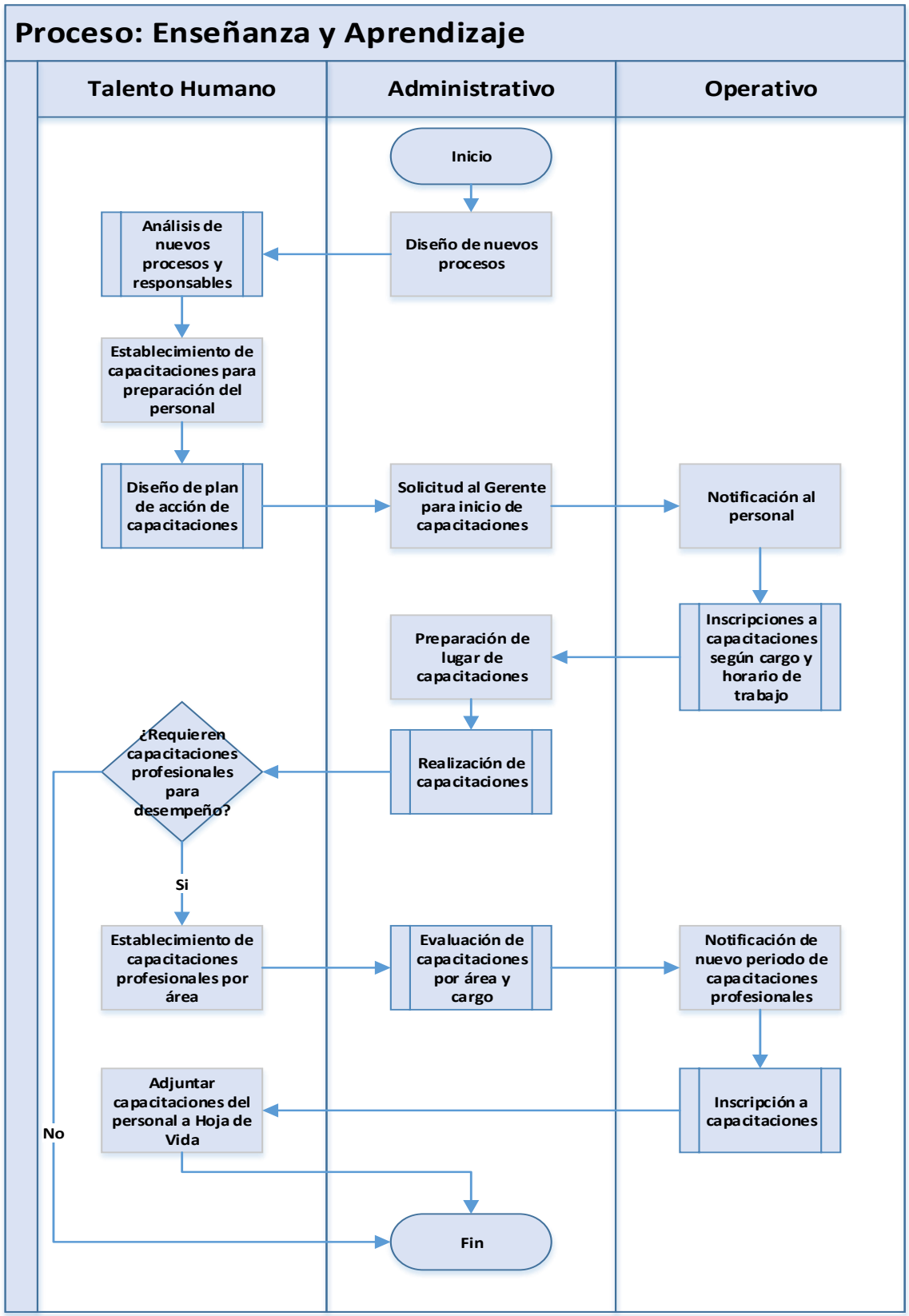


Figura 22. Procesos orientados al aprendizaje y la enseñanza del personal de TRANSCASIL

3.3.5 Indicadores propuestos para medir los resultados esperados

Considerando los procesos detallados anteriormente, se procede a generar los indicadores basados en estos aspectos y tomando como guía la herramienta del Balanced Scorecard, el cual se basa en la designación de colores, similares a los semáforos para el tránsito, con el fin de indicar si las metas se están cumpliendo (verde), si no se cumplen pero están en niveles controlables (amarillo) o requieren una revisión urgente pues no cumplen las expectativas de la empresa (rojo) de esta manera se establecen las siguientes metas:

Proceso Financiero

- 80% de recursos utilizados de manera optima

Proceso Interno

- Control del 100% sobre contratos

Proceso Clientes

- 90% de los clientes satisfechos

Proceso Enseñanza y Aprendizaje

- 100% del personal capacitado

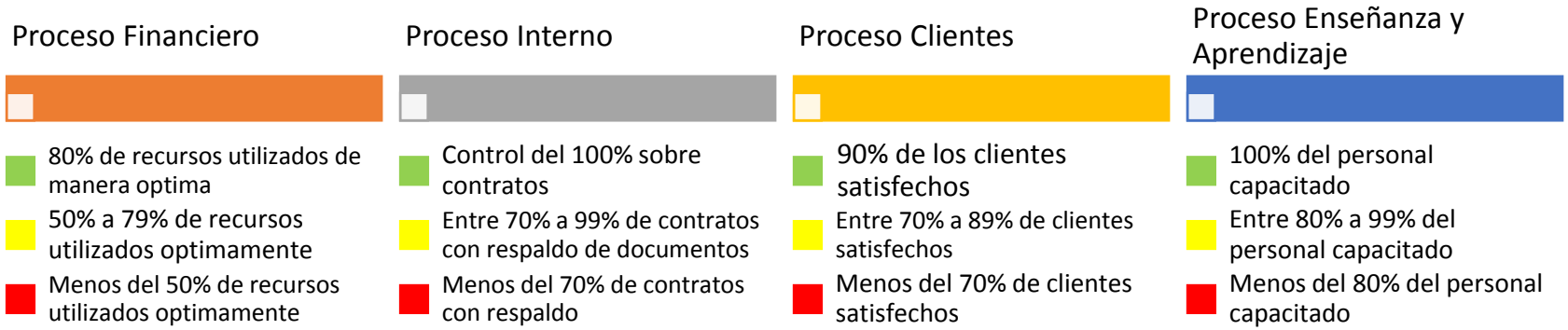


Figura 23. Indicadores del Balanced Scorecard

3.4 Validación de la propuesta

La inversión requerida para la implementación del presente proyecto se detalla mediante la siguiente tabla, en la cual se establece los materiales de oficina para las encuestas de satisfacción al cliente, respaldos de servicios, entre otros, la compra de un nuevo equipo de computación para el área comercial con el fin de manejar mejor la base de datos de los clientes. Adicional a esto se considera los gastos de instalación del nuevo equipo, así como el presupuesto operativo, los cuales se generan por el pago a los capacitadores, los cuales son los desarrolladores de los nuevos procesos, y el diseño de los mismos.

Tabla 13. Inversión Inicial

Inversión inicial			
Activos fijos	**Cantidad**	**V. Unitario**	**V. Total**
Muebles y Enseres			
Materiales de Oficina	1	$ 100,00	$ 100,00
Equipo de computación	1	$ 700,00	$ 700,00
Archivadores	1	$ 150,00	$ 150,00
Activos diferidos			
Gastos de instalación	**1**	**$ 500,00**	**$ 500,00**
Activos Corrientes			
Capital de trabajo			
Presupuesto de gastos administrativos	**1**	**$ 1.960,00**	**$ 1.960,00**
Total Inversión			**$ 3.410,00**

Elaboración: Autoras

Tabla 14. Presupuesto de gastos de administración

Presupuesto de Gastos de Administración		
Descripción	**Valor Mensual**	**Valor Anual**
Pago a capacitadores	$ 80,00	$ 960,00
Diseño de procesos	-	$ 1.000,00
Subtotal	**$ 80,00**	**$ 1.960,00**

Elaboración: Autoras

El total del préstamo se financiera el 35% por fondos propios, es decir, un monto de $1,200 dólares y el 65% restante de la inversión se cubrirán por medio de un préstamo bancario.

Tabla 15. Financiamiento

Financiamiento		
Estructura de capital	**Aportación**	**%**
Fondos propios	$ 1.200,00	35%
Préstamo bancario	$ 2.210,00	65%

Elaboración: Autoras

El préstamo mencionado se realizará por medio de la Corporación Financiera Nacional por un monto de $2210 dólares con una tasa de interés de 10,70% con pagos mensuales a un plazo de 36 meses, lo cual da una cuota fija de $72,04 dólares.

Tabla 16. Detalles del préstamo

Préstamo bancario	**CFN**
Monto	$ 2.210,00
Interés	10,70%
Plazo meses	36
Frecuencia de pago	mensual
Cuota fija	$ 72,04

Elaboración: Autoras

Tabla 17. Flujo de caja proyectado

Crecimiento de los ingresos:	5,00%
Crecimiento de los egresos:	1,60%

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos						
Ahorro en procesos		$ 4.400	$4.620,00	$4.851,00	$ 5.093,55	$ 5.348,23
Egresos						
Gastos de Administración		$1.960,00	$1.991,36	$2.023,22	$ 2.055,59	$ 2.088,48
Inversión						
Fija	$ (950,00)					
Diferida	$ (500,00)					
Corriente	$ (1.960,00)					
Flujo de Caja Neto	**$ (3.410,00)**	**$ 2.440,00**	**$ 2.628,64**	**$ 2.827,78**	**$ 3.037,96**	**$ 3.259,74**
Payback	**$ (3.410,00)**	**$ (970,00)**	**$ 1.658,64**	**$ 4.486,42**	**$ 7.524,37**	**$ 10.784,12**

Elaboración: Autoras

La rentabilidad del proyecto se basa en el ahorro obtenido debido a los desperdicios de recursos por un monto de $1.000 dólares, pérdida de clientes por un monto de $1.500 dólares, retraso en pedidos por un monto de $1.200 dólares y falta de preparación del personal por un monto de $700 dólares, lo cual da un total de $4.400 dólares, cantidad que se espera ahorrar con la implementación de la presente propuesta.

Realizando el análisis de la tasa de descuento del proyecto, la cual es tomada del interés generado por el préstamo se considera que la tasa interna de retorno del proyecto es del 72,39% y el valor actual neto del mismo es de $7.007,53 dólares con un valor de costo/beneficio de $2,05 dólares.

Tabla 18. Análisis de rentabilidad

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
TASA DE DESCUENTO (TMAR):	10,70%
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):	72,39%
VALOR ACTUAL NETO (VAN):	$ 7.007,53
RELACIÓN B/C:	$ 2,05

Elaboración: Autoras

Conclusiones

1. Las empresas requerían la esquematización de procesos con el fin de identificar plenamente las actividades vinculadas a resultados que garantizan la rentabilidad de la entidad. Es por esto que, el diseño de cadenas de actividades donde se destaquen no solo las acciones, sino los recursos, tiempos, secuencia y responsables, es una de las herramientas más aplicadas en la administración moderna y uno de los métodos más efectivos para ejercer control por parte de los directivos.
2. Mediante el estudio de campo se pudo determinar que la empresa TRANSCASIL no posee correctamente direccionadas las actividades que deben realizar y esto provoca que se salten procesos o puntos de control que afectan a la eficiencia de la entidad y de manera indirecta a la satisfacción del cliente, por lo que reciben sus entregas con atrasos o diversas anomalías.
3. Con el fin de mejorar los procesos operativos de la empresa TRANSCASIL se definen nuevos procesos direccionados a 4 ejes como son: financiero, procesos internos, clientes, enseñanza y aprendizaje, con el fin de poder ejercer mayor control sobre estos paramentos y mejorar el uso de recursos operativos de la entidad.
4. De igual manera como herramienta de control se estableció el uso del Balance Score card, con el fin de generar metas que permitan el control de los aspectos mencionados.

Recomendaciones

1. Se establece la necesidad de evaluar la correcta aplicación de los procesos por medio del desarrollo de un manual organizacional, esto generara que el personal pueda conocer con detalle las actividades a realizar y que puedan cumplirlas con eficiencia, conociendo su papel en cada actividad y su nivel de responsabilidad.
2. Realizar un análisis comparativo de la situación actual definida en el presente documento y los resultados obtenidos luego de la aplicación de la propuesta, esto permitirá conocer si se obtuvieron los resultados esperados o existen otros factores que inciden en la baja rentabilidad de la empresa.
3. Mejorar los niveles de inversión operativa y estratégica con el fin de establecer nuevos niveles de manejo tecnológico como rastreo satelital de los vehículos o sistema de guías para la entrega de los paquetes o documentos.
4. Hacer una encuesta de retroalimentación con los clientes, para evaluar las mejoras que se pudieran presentar en el servicio de atención por parte de la empresa TRANSCASIL, a raíz de la implementación de la propuesta, y así confirmar los resultados esperados o tomar correctivos.

Referencias bibliográficas

Aguilar, D. (22 de Octubre de 2012). *¿En que consiste la gestion por procesos?* Obtenido de Ministerio de Salud Publica : http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/noticias/134-en-que-consiste-la-gestion-de-procesos

Alcaide, C. (2015). *Fidelización de clientes* . book.google.com.

Arias, F. (2010). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.).* Caracas: Episteme.

Aurys Consulting . (2013). Reorganización en la empresa: Más alla de mover cajas. *Aurys Consulting* , 2.

Ávila Ávila, S. E. (2015). *Diseño de un modelo operativo de logística para la compañia de transporte Flores Almendaríz e hijos Cía.Ltda.dedicada al transporte de carga pesada de la ciudad de Quito, con aplicación a pymes.*

Beny, L. L. (2003). *Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio exepcional al cliente.* book.google.com.

Brandon, J., & Morris, D. (1995). *Reingeniería.* Cali.

Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (2012). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales.* Quito: Abya Yala.

Calderon, O. (2008). *Levantamiento y Mejoramiento para la empresa de transporte pesado.* Sangolqui.

Chiavenato. (2012). *Gestión del Talento Humano 10ma Edición.* México: McGraw Hill.

Cisneros, Nieto, Pabón, & santillán. (2008). *Empresas exitosas y sostenibles.* Obtenido de http://www.qconsultores.com/nsite/qconsultores/biblioteca%20virtual/casos_empresariales_exito/empresas_exitosas_y_sostenibles_1.pdf

Constituyente, P. d. (7 de Agosto de 2008). Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. *Quito: Asamblea Constituyente*, pág. 68.

Damelio, R. (2010). *Fundamentos de Mapeo de procesos.* Editorial Panorama.

Domínguez Machuca, J. A. (1995). *Direccion de Operaciones.* Madrid.

Falcón, H. S. (8 de octubre de 2009). Las empresas de transporte de viajeros por carretera: una propuesta de modelo informativo contable externo.

Geankoplis, C. J. (1998). *Proceso de transportes y operaciones unitarias.* México: Continental.

Gómez Cejas, G. (2007). *Flujograma de procesos* .

Gómez Rondón, F. (2005). *Flujograma de procesos* .

Gomez, O. L. (1970). LOS CONTAINERS.'EN EL TRANSPORTE DEL FUTURO. *Revistas de Obras Publicas*.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería.*

Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos.* Editorial Universidad Jaume I Servicio de Comunicación y Publicaciones.

Hernández, Fernández, & Baptista. (1991). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

Hubenthal, A. (2010). *Evaluación del sector transporte en Ecuador con miras a plantear medidas de mitigación al cambio climatico.*

Jaldón, J. (1997). El Operador Logístico del Transporte, . *revista de estudios cooperativos*.

Kello, T. (2011). *Planeamiento Estratégico.* México: Editorial Pearson.

Levi, L. (2004). *Restructuración integral de las empresas como base de la supervivencia.* book.google.com.

Luna Mendieta, G., Rosales Ramos, J., & Parrales Ramos, J. (2009). *Análisis y diseño de prototipo de sistema de control para compañías de transporte de carga pesada.* dspace.espol.edu.ec.

Mejía, M. L. (2004). Estructuras y cargos por procesos orientados a resultados. *Scientia Et Technica/ revista.utp.edu.co*.

Moreno, M. (1997). Infraestructuras del transporte terrestre y competitividad. *dialnet.unirioja.es*, 76.

Niven, P. (2009). *Balanced Scorecard para Pequeñas y Medianas Empresas* . Obtenido de http://www.corporater.com/es/recursos/downloads/whitepapers/balanced-scorecard-for-small-and-medium-business.pdf

Ortíz Arias, M. A. (2014). *Análisis del servicio de transporte de carga pesada de la empresa TCP MOVA S.A. mediante la utilización de rastreo satelital. Año 2013.* Quito – Ecuador: Universidad Internacional SEK.

Palma, J. (2000). *Creación de un Manual de Procedimientos.* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/

PÉREZ, B. Y. (1994). *Investigación cualitativa.* Retos e interrogantes.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy. *Nueva York, The Free Press*, 24-27.

R Silva Chicoma, M. U. (2015). *Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de servicio de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país.* Chiclayo.

Rodríguez Rosas, C. (2013). *Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional.*

Roig, A. (2011). L’ avaluació de la qualitat a la Gestió Documental”. *Lligall. Revista catalana*, 6.

santos, I. S. (2004). *Logistíca comercial y empresarial.* book.google.com.

Seidel, A. L. (2013). *El Diseño Logístico Operacional a partir del estudio de la Guerra del Golfo*. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.

SOCIAL, R. L. (2015). *Ministerio de Educación.*

Valverde, G., Luna, G., & Rosales, J. (10 de agosto de 2009). Análisis y diseño de prototipo de sistema de control para compañías de transporte de carga pesada. *dspace.espol.edu.ec*.