



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

Tema:

**“DISEÑO DE PROCESOS EN EL ÁREA FINANCIERA PARA MEJORAR
EL SERVICIO AL CLIENTE DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE
LA CIUDAD DE AMBATO”**

Autor: Kleber Leonidas Solís Solís

Director: Dr. Joselito Naranjo

AMBATO –ECUADOR

2010

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Joselito Naranjo, con C.I. # .., en mi calidad de Tutor del trabajo de graduación sobre el tema: “DISEÑO DE PROCESOS EN EL ÁREA FINANCIERA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA CIUDAD DE AMBATO”, considero que dicho trabajo de graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Semipresencial de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizó la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la comisión de calificadores designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, junio del 2010

EL TUTOR

.....
Dr. Joselito Naranjo

AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Kleber Solis Solis con C.I. # tengo a bien indicar que los criterios emitidos por el trabajo de graduación, bajo el tema: ““DISEÑO DE PROCESOS EN EL ÁREA FINANCIERA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA CIUDAD DE AMBATO, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de graduación.

Ambato, junio del 2010

AUTOR

KLEBER SOLIS SOLIS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “DISEÑO DE PROCESOS EN EL ÁREA FINANCIERA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA CIUDAD DE AMBATO, elaborado por el estudiante KLEBER SOLIS SOLIS, egresado de la modalidad Semi presencial, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, junio del 2010

Para constancia firma

PROFESOR CALIFICADOR

PROFESOR CALIFICADOR

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Esta investigación fruto del esfuerzo, sacrificio y la creatividad productiva, se lo dedico a Dios por su infinita misericordia al darme la vida, para poder superarme día a día.

A mis padres, que con su paciencia y tolerancia supieron darme siempre la fuerza de voluntad que se necesita para lograr las metas que me he propuesto.

KLEBER

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento sincero a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente.

Al área financiera del CLUB DE CLASES Y POLICÍAS de la ciudad de Ambato por la proporción de la información brindada para la culminación del presente trabajo investigativo

KLEBER

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINAS
Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría del trabajo de graduación	iii
Aprobación del tribunal de grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Gráficos	x
Índice de Cuadros	x
Índice de tablas	xi
Índice de flujogramas	xi
Resumen ejecutivo	xii
Introducción	1

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	3
1.2.3 Prognosis	4
1.2.4 Formulación del problema	5
1.2.5 Interrogantes del problema	5
1.2.6 Delimitación del problema	5
1.2.6.1 Delimitación Espacial	6
1.2.6.2 Delimitación Temporal	6
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7

1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	8

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	9
2.2. Fundamentación filosófica	10
2.3 Fundamentación legal	10
2.4 Categorías fundamentales	14
2.4.1 Fundamentación Conceptual	17
2.5 Hipótesis	51
2.6 Variables	51
2.6.1 Variable Independiente: Diseño de procesos	51
2.6.2 Variable Dependiente: Servicio al cliente	51

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	52
3.2 Métodos de investigación	52
3.2.1 Investigación de campo	52
3.2.2 Investigación bibliográfica	52
3.3 Nivel o tipo de investigación	53
3.3.1 Investigación Descriptiva	53
3.3.2 Investigación Correlacional	53
3.4 Población y muestra	53
3.4.1 Población	53
3.4.2 Muestra	53
3.5 Operacionalización de las variables	54
3.5.1 Variable Independiente: Diseño de procesos	54
3.5.2 Variable Dependiente: Servicio al cliente	55

3.6 Recolección de información	58
3.7 Procesamiento y análisis de información	58
3.7.1 Procesamiento	59
3.7.1. Plan de análisis e interpretación de resultados	59

CAPITULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados	50
4.2 Verificación de la Hipótesis	68

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	73
5.2 Recomendaciones	73

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

6.1 Tema	74
6.2 Datos Informativos	74
6.3. Antecedentes de la propuesta	74
6.4. Justificación	74
6.5 Objetivos	75
6.5.1 Objetivo General	75
6.5.2 Objetivos Específicos	76
6.6 Desarrollo de la propuesta	76
6.7 Administración	88
Bibliografía	91
Anexos	93

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 01 Árbol de Problemas	4
Gráfico N°. 02 Categorías fundamentales. Superordenación	14
Gráfico N°. 03 Subordinación. Variable Independiente	15
Gráfico N°. 04. Subordinación. Variable Dependiente	16
Gráfico N°. 05. Elementos de satisfacción del servicio al cliente	44
Gráfico N°. 06. Procesos de trámites del Club	60
Gráfico N°. 07. Manejo de los recursos	61
Gráfico N°. 08. Procesos financieros	62
Gráfico N°. 09. Frecuencia de actividades	63
Gráfico N°. 10. Beneficio del área financiera	64
Gráfico N°. 11. Servicio al cliente	65
Gráfico N°. 12. Amplían los servicios	66
Gráfico N°. 13. Calidad del servicio financiero	67
Gráfico N°. 14. Gráfico Campana de la Verificación de Hipótesis	71
Gráfico N°. 15. Situación actual	81

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°. 01. Simbología	30
Cuadro N°. 02. Componentes de calidad del servicio	42
Cuadro N°. 03. Elemento de satisfacción (1) Producto	45
Cuadro N°. 04. Elemento de satisfacción (2) ventas	46
Cuadro N°. 05. Elemento de Satisfacción (3) Postventas	47
Cuadro N°. 06. Elemento de satisfacción (4) Ubicación	48
Cuadro N°. 07. Elemento de satisfacción (5) Cultura	49
Cuadro N°. 08. Operacionalización de las variables. VI.	54
Cuadro N°. 09. Operacionalización de las variables. VD.	55
Cuadro N°. 10. Desarrollo de la propuesta	77
Cuadro N°. 11. Plan de acción	78
Cuadro N°. 12. Análisis FODA	79

Cuadro N°. 13. Recopilación de macro procesos, sub procesos para el área financiera	82
Cuadro N°. 14. Asignación de procesos y responsabilidades	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Procesos de trámites del Club	60
Tabla N° 02. Manejo de los recursos	61
Tabla N° 03. Procesos financieros	62
Tabla N° 04. Frecuencia de actividades	63
Tabla N° 05. Beneficio del área financiera	64
Tabla N° 06. Servicio al cliente	65
Tabla N° 07. Amplían los servicios	66
Tabla N° 08. Calidad del servicio financiero	67
Tabla N° 09. Combinación de frecuencias	68
Tabla N° 10. Combinación de frecuencias	68
Tabla N°. 11. Tabla de frecuencias observadas	69
Tabla N°. 12. Tabla de Frecuencias Esperadas	71
Tabla N°. 13. Tabla de Verificación de la Hipótesis	72
Tabla N°. 14. Análisis valor agregado	85

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma N°. 01 Flujograma para el área financiera	83
Flujograma N°. 02 Flujograma para servicios a los socios (propuesto)	84

RESUMEN EJECUTIVO

La estructura del análisis de las estrategias se lo hizo con la finalidad de optimizar la gestión financiera y la atención al cliente en la institución para coordinar eficientemente cada una de las actividades de ayuda social y sí posicionarse bajo premisas de calidad, eficiencia y optimización.

La metodología utilizada en la investigación permitió conocer las falencias y proyectos para el cambio, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de la información como lo es las encuestas que permitió recopilar datos acerca de la necesidad de establecer nuevos flujos de trabajo que permitan delinear actividades eficientes al servicio del cliente de manera se promueva su satisfacción.

Se pretende entonces establecer modelos de gestión administrativos y operativos y así obtener un mejor posicionamiento en el mercado, en donde el nuevo flujograma efectúen programas de procedimientos para diferenciar los servicios de los demás competidores, asegurando así el incremento del volumen de afiliaciones a través de un adecuado análisis técnico.

La recomendación característica del modelo de la aplicación del diseño de procesos es que la gestión integral generara l cambio de actitud del cliente interno de cada uno de sus procedimientos, con la finalidad de potencializar la atención a partir de la diferenciación la misma que le permitirá crear una ventaja competitiva para mantenerse en el mercado.

INTRODUCCIÓN

La administración por procesos es una técnica que permite en forma ordenada enfocar, analizar y mejorar las actividades, además permite el mejoramiento continuo, ya que se prioriza, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas actividades, lo cual incide en la atención al usuario para posteriormente generar un valor agregado que promueva competitividad interna y externa.

El presente trabajo investigativo tienen los siguientes capítulos en su estructura:

Capítulo I, se presenta el problema, dando a conocer su conflicto en el entorno empresarial, el análisis crítico, establecido ha enfocado las causas y efectos, se establece la prognosis en la cual se determina la visualización del problema a futuro en la empresa, la formulación del problema, se determinan los objetivos.

Capítulo II, se detallan los antecedentes investigativos, se conceptualiza las variables en estudio y se detalla la hipótesis.

Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación, detallando el procedimiento el nivel y el establecimiento de técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Capítulo IV, se establece el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información así como la comprobación de la hipótesis.

Capítulo V se detallan las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo.

En el capítulo VI, se establece la propuesta, la justificación así como los objetivos y la ejecución de las actividades de cambio para la institución.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

Diseño de procesos en el área financiera para mejorar el servicio al socio del club de clases y policías de la ciudad de Ambato

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas y asociaciones son un ente del sistema económico, es una organización, un sistema social formado por individuos y medios constituyendo sistemas interdependientes e interrelacionados, cuya función es el desarrollo de una serie de actividades orientadas a satisfacer determinadas necesidades humanas interactuando con otros sistemas y con su entorno. La ausencia de un liderazgo y eficientes procesos en el área financiera del club de clases y policías de la ciudad de Ambato afecta al desarrollo de los integrantes de la asociación y por ende el servicio al socio que se les brinda no es el óptimo.

1.2.1 Contextualización

En el Ecuador la Policía Nacional se constituye en una clara unidad de servicio, de esta manera se han creado asociaciones en todo su cuerpo operativo, específicamente el club de clases y policías fue creado para generar bienestar a los policías en servicio activo y pasivo pero se ha observado que no existe un nivel de integración que genere productividad y desarrollo, de ahí que es necesario un diseño de procesos en el área financiera basada en parámetros estratégicos, financieros ya que no genera una diferenciación para su desenvolvimiento, lo cual incide en el servicio al socio es decir a los militantes en la institución no se presta un asistencia integral en sus necesidades financieras.

En la provincia de Tungurahua, por su estratégica ubicación en el centro del país, es un sector que ha contribuido al desarrollo de la misma por tanto la presencia de la Policía Nacional es vital. Sin embargo, la falta de una dirección adecuada en el club de clases y policías y específicamente en el área financiera, en donde los procesos maximicen tiempo y recursos presenta insatisfacción en los socios.

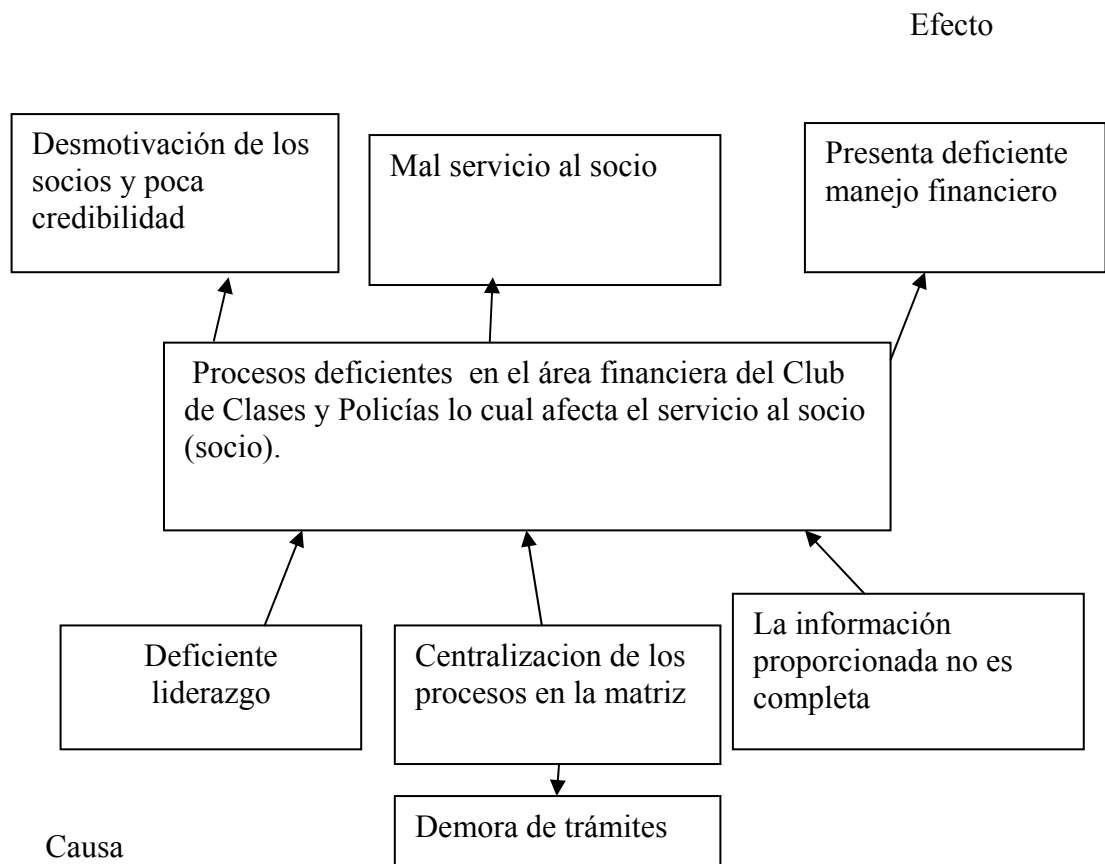
El club de clases y policías en el Comando Provincial también enfrenta problemas. La ausencia de un efectivo proceso de sus actividades en el área financiera ha limitado la competitividad de los servicios en el entorno, siendo esto un factor de estancamiento al interior del club, por tanto es importante mejorar la gestión y reorientarla a una dinamización de sus recursos, lo cual promoverá una imagen de competitividad y eficiencia.

1.2.2 Análisis crítico

La problemática presentada al interior del club de clases y policías en el área financiera del Comando Provincial se presenta en primera instancia por que no existe una visión de cambio y desarrollo, presentándose a sí una deficiente organización financiera, lo cual afecta a los socios, otro factor sin lugar a duda es que no existe integración total de los procedimientos, lo cual afecta la culminación de los tramites presentando un mal servicio a los socios, finalmente la información proporcionada no es completa evidenciando una desmotivación de los socios lo cual proyecta una mala imagen del club en el entorno policial.

Árbol de Problemas

Gráfico N°. 01



Fuente: Herrera Luis (2008)

Elaborado por: Kleber Solís

1.2.3 Prognosis

De esta manera de no solucionarse el problema presentado en el club de clases y policías en el área financiera la prestación de servicios no serán los óptimos y por tanto frente a la comunidad policial se perderá credibilidad, lo que degradará la imagen de la institución y así la falta de confianza del entorno no permitirá un desarrollo organizacional integral, entonces el direccionamiento financiero será caótico lo cual dará lugar a la corrupción interna debido a que la falta de control y

priorización de procesos ocasionarán desvíos financieros que a la larga afectará a los socios y por ende a la institución.

1.2.4 Formulación del problema

La presentación del problema se lo ha establecido mediante la siguiente interrogante:

¿De qué manera la ausencia de un diseño de procesos en el área financiera afecta el servicio al socio en el club de clases y policías de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes del problema

- ¿Cuáles son los procesos del área financiera que necesitan ser rediseñados para mejorar el desarrollo organizacional?
- ¿De qué manera se ve afectado el servicio al socio al momento de efectuar sus trámites?
- ¿Es necesario establecer un nuevo diseño de procesos en el área financiera que permita mejorar la atención al socio en el club de clases y policías.

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Financiero

Área: Procesos

Aspecto: Servicio al cliente (socio)

1.2.6.1 Delimitación Espacial

La investigación se llevará a cabo en el área financiera del club de clases y policías de la ciudad de Ambato

1.2.6.2 Delimitación Temporal

La duración de la investigación se llevará a cabo en el periodo del 25 de septiembre del 2009 a enero del 2010.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación tiene importancia en cuanto se pretenda dar a los directivos y socios las herramientas necesarias para que puedan construir sus propias estrategias mediante un efectivo diseño de procesos que posibilite el eficiente servicio al socio y así proyectar una imagen de competitividad a los demás Comandos provinciales.

Se presenta entonces la necesidad de efectuar un nuevo diseño a las actividades que permita la priorización de actividades en cada una de las áreas involucradas, dejando de lado la tradicional gestión en donde se centraba en los pasos operativos y/o administrativos, enfocándose así en el cambio en cada uno de los procesos críticos y la independencia de las elementos funcionales implicadas en el control. Por tanto dicho esfuerzo de priorización, y en el subsiguiente empeño por gestionar de forma sistemática los procesos permitirá que el personal interno agregue valor a su actividad para satisfacer las necesidades de la institución.

De esta manera los factores, interno o externos, que pudiesen incidir en el ambiente de trabajo se encontrarán basados en la integridad y valores morales del personal, compromiso para contratar y mantener personal de calidad, capacidad en la identificación de riesgos operacionales, adiestramiento especializado sobre la

aplicación de controles internos y los roles desempeñados por la institución minimizará el riesgo en el entorno para así satisfacer las necesidades del entorno.

La originalidad del trabajo radica en que se modificara los esquemas tradicionales de los procesos de direccionamiento en el área financiera, pues los socios se convertirán en los actores principales del quehacer empresarial. En este contexto surge la estrategia en el cual se determina el servicio como una fuerza interactiva, una relación que media entre la institución y su entorno. Implica el perfecto conocimiento de la situación y una correcta interpretación de la misma, en función de la cual se establece una serie de reglas (modelos de decisión) que aseguran una óptima decisión en cada momento y se plantean las pautas o líneas de acción.

El interés de la investigación se sustenta en el cambio de actitudes en donde el administrador financiero dinamice la inversión en el club de clases y policías de la ciudad de Ambato y así todas las áreas que constituyen la organización obtengan los recursos necesarios y el presupuesto financiero se constituya en la herramienta que reúna un conjunto de técnicas y métodos que brindan la oportunidad de gestionar recursos para el cuidado de su cartera de inversiones y por ende presentar un servicio al socio (usuario) competitivo.

Los beneficiarios directos son los integrantes del club de clases y policías de la ciudad de Ambato, quienes con una actitud visionaria convertirán este proyecto en un plan piloto para las demás asociaciones de la provincia.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Establecer los procesos estratégicos del área financiera para potencializar el servicio al socio del club de clases y policías de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar los procesos existentes para determinar debilidades dentro del área financiera y así optimizar los recursos.
- Determinar el direccionamiento estratégico del servicio al socio para crear una fuerza interactiva de trabajo en la asociación.
- Diseñar procesos de calidad en el área financiera para dinamizar el servicio al socio del Club de Clases y Policías de la ciudad de Ambato

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el desarrollo de la presente investigación se tomará en consideración trabajos similares al presentado del cual se hará referencia a las conclusiones y recomendaciones:

De la Universidad Técnica de Ambato, en la FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA, con el tema; Diseño de Procesos en el Batallón de Selva N° 61 Santiago del Cantón Tiwintza, de la Srta. Maritza Alexandra Soria León, quien llega a las siguientes conclusiones:

- El personal manifiesta que los actuales procesos al interior de la institución y en general en la gestión es mala, por cuanto no se cuenta con un diseño de procesos que identifique y analice las necesidades de cada una de las áreas en el batallón.
- Se manifiesta que si es necesario un cambio de procedimientos para realizar una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor".
- No existe una adecuada promoción de las autoridades para realizar cambios que permitan generar un adecuado ambiente de trabajo para aprovechar de mejor manera los recursos técnicos, tecnológicos y financieros.
- El manejo de los recursos de la institución no mantiene un adecuado procedimiento afectando la gestión integral del batallón.

Se concluye entonces que los procesos al interior de la institución presentan falencias, que no existe un adecuado manejo de los recursos de la institución debido a la ausencia de priorización de los procesos.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El trabajo investigativo se fundamentará en el enfoque critico-propositivo que determina la necesidad de realizar una crítica a los problemas que inquietan al Club de Clases y Policías. En el área financiera para posteriormente establecer alternativas de solución por medio de una propuesta que coadyuve al cambio y por ende a un mejor servicio a sus socios.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El desarrollo de la investigación sustentará su base legal en las normativas de las NIIF 8.

(NIIF 8) *Segmentos de explotación*

Principio básico

1 La entidad revelará la información que permita a los usuarios de sus estados financieros evaluar la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocio que desarrolla y los entornos económicos en los que opera.

Alcance

2 Esta NIIF se aplicará a:

- (a) los estados financieros separados o individuales de una entidad:
 - (i) cuyos instrumentos de deuda o de patrimonio neto se negocien en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o un mercado no organizado, incluyendo los mercados locales y regionales), o
 - (ii) que registre, o esté en proceso de registrar, sus estados financieros en una comisión de valores u otra organización reguladora, con el fin de emitir algún tipo de instrumento en un mercado público; y
- (b) los estados financieros consolidados de un grupo con una entidad dominante:

(i) cuyos instrumentos de deuda o de patrimonio neto se negocien en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o un mercado no organizado, incluyendo los mercados locales y regionales), o

(ii) que registre, o esté en proceso de registrar, sus estados financieros en una comisión de valores u otra organización reguladora, con el fin de emitir algún tipo de instrumento en un mercado público.

3 Si una entidad que no está obligada a aplicar esta NIIF opta por revelar información sobre segmentos que no cumplan con su contenido, no describirá esa información como información por segmentos.

4 Si un informe financiero incluyese los estados financieros consolidados de una entidad dominante incluida en el ámbito de aplicación de esta NIIF y sus estados financieros separados, sólo se requerirá información por segmentos en los estados financieros consolidados.

Segmentos de explotación

5 Un segmento de explotación es un componente de una entidad:

(a) que desarrolla actividades de negocio de las que puede obtener ingresos ordinarios e incurrir en gastos (incluidos los ingresos ordinarios y los gastos por transacciones con otros componentes de la misma entidad);

(b) cuyos resultados de explotación son revisados de forma regular por la máxima autoridad en la toma de decisiones de explotación de la entidad, para decidir sobre los recursos que deben asignarse al segmento y evaluar su rendimiento; y 1

(c) en relación con el cual se dispone de información financiera diferenciada.

Un segmento de explotación podrá comprender actividades de negocio de las que aún no se obtengan ingresos ordinarios; por ejemplo, los negocios de nueva creación pueden ser segmentos de explotación antes de obtener ingresos ordinarios.

6 No todas las partes de una entidad son necesariamente segmentos de explotación o parte de un segmento de explotación. Por ejemplo, es posible que la sede social o algunos departamentos funcionales no obtengan ingresos ordinarios u obtengan ingresos ordinarios de carácter meramente accesorio a las actividades de la entidad, en cuyo caso no serían segmentos de explotación. A efectos de la

presente NIIF, los planes de prestaciones post-empleo de una entidad no son segmentos de explotación.

7 El término «máxima autoridad en la toma de decisiones de explotación» designa una función, y no necesariamente a un directivo con un cargo específico. Esa función consiste en asignar recursos a los segmentos de explotación de una entidad y evaluar su rendimiento. Con frecuencia, la máxima autoridad en la toma de decisiones de explotación de una entidad es su presidente ejecutivo - director general o su director de operaciones, pero también podría ser por ejemplo, un grupo de consejeros ejecutivos u otros.

8 En muchas entidades, las tres características de los segmentos de explotación descritas en el párrafo 5 anterior permiten identificar claramente a sus segmentos de explotación. No obstante, una entidad puede elaborar informes en los que sus actividades de negocio se presenten de diversas formas. Si la máxima autoridad en la toma de decisiones de explotación utilizase más de un tipo de información segmentada, otros factores podrían servir para identificar a un determinado conjunto de componentes como segmentos de explotación de una entidad, entre ellos la naturaleza de las actividades de negocio de cada componente, la existencia de responsables de los mismos y la información presentada al consejo de administración.

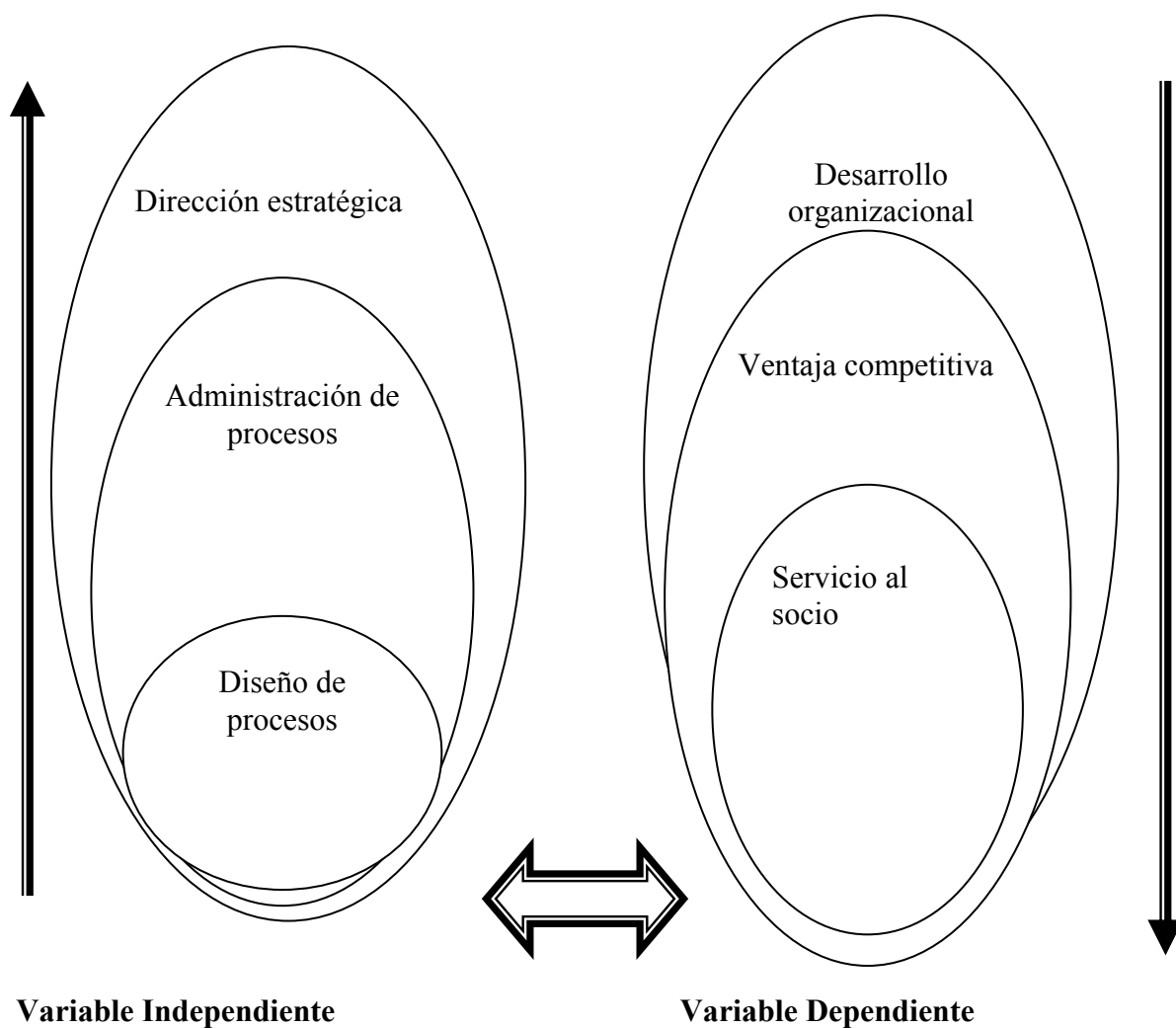
9 Generalmente, un segmento de explotación cuenta con un responsable del segmento que rinde cuentas directamente a la máxima autoridad en la toma de decisiones de explotación y se mantiene regularmente en contacto con la misma, para tratar sobre las actividades de explotación, los resultados financieros, las previsiones o los planes para el segmento. El término «responsable del segmento» designa una función, y no necesariamente a un directivo con un cargo específico. La máxima autoridad en la toma de decisiones de explotación podría ser también el responsable del segmento en algunos segmentos de explotación. Un mismo directivo podría actuar como responsable del segmento para varios segmentos de explotación. Si en una organización hay más de un conjunto de componentes que cumplieren las características descritas en el párrafo 5 anterior, pero sólo uno de los conjuntos cuenta con responsable del segmento, entonces los componentes de ese conjunto constituirán los segmentos de explotación.

10 Las características descritas en el párrafo 5 anterior pueden encontrarse en dos o más conjuntos de componentes que se solapan y para los que existan responsables. Esta estructura se denomina, en ocasiones, organización matricial. Por ejemplo, en algunas entidades, ciertos directivos son responsables de diferentes líneas de productos y servicios en todo el mundo, mientras que otros lo son de zonas geográficas específicas. La máxima autoridad en la toma de decisiones de explotación examinará de forma regular los resultados de explotación de ambos conjuntos de componentes y dispondrá de información financiera para ambos. En esa situación, la entidad determinará cuál es el conjunto cuyos componentes definen los segmentos de explotación por referencia al principio básico.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Superordenación

Gráfico N°. 02

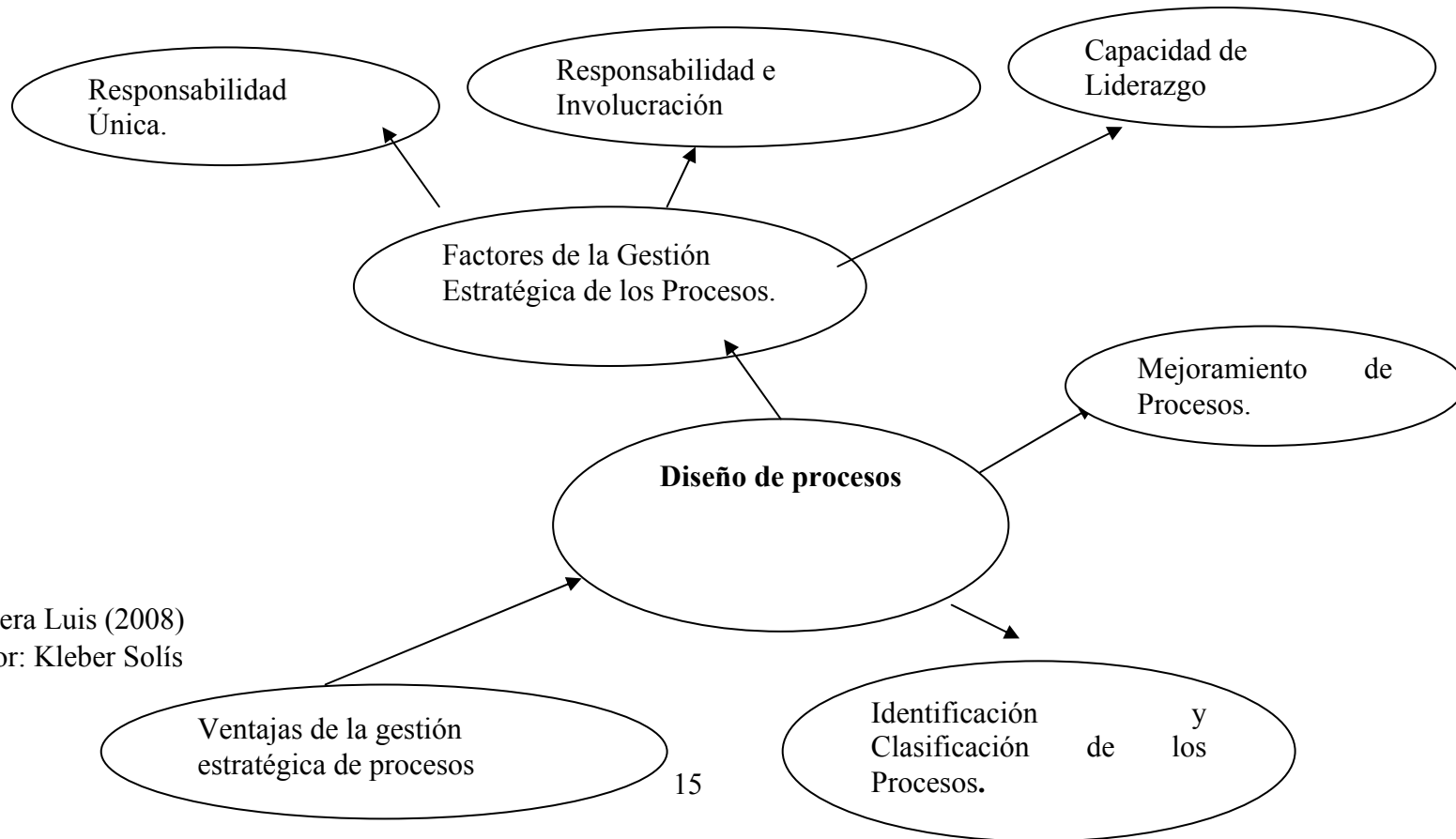


Fuente: Herrera Luis (2008)
Elaborado por: Kleber Solís

Subordinación

Variable Independiente: Diseño de procesos

Gráfico N°. 03



Fuente: Herrera Luis (2008)
Elaborado por: Kleber Solís

Subordinación

Variable Dependiente: Servicio al cliente

Gráfico N°. 04



Fuente: Herrera Luis (2008)
Elaborado por: Kleber Solís

2.4.1 Fundamentación Conceptual

Dirección estratégica

Según la ENCICLOPEDIA DEL MANAGMENT (2002) “Proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos a lo largo del tiempo”. (Pág. 323).

Es responsabilidad de la dirección ajustarse a las condiciones negativas emprendiendo defensas estratégicas y enfoques gerenciales que puedan vencer a la adversidad. De hecho, la esencia de la formulación de una buena estrategia es construir una posición suficientemente fuerte y flexible para producir un resultado exitoso, a pesar de los impredecibles e inesperados factores externos.

Administración por procesos

Según Manifiesta Stoner, J (2002) “Es una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total el cual genera calidad total”. (Pág. 85).

La administración de procesos se enfoca a la gestión coherente de actividades que generen calidad y satisfacción total.

Diseño de Procesos

Para Mc HUGH, J. (2002) “Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo”.(Pág. 75).

Dice ROURE, J (2007) “Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia al valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en la diferentes etapas de dicho proceso”. (Pág.18).

Se establece entonces que el diseño de procesos promoverá una coordinación de actividades que permitan generar valor agregado a los socios.

Gestión Estratégica de Procesos

Dice J. B. Roure (1997) “La gestión estratégica de los procesos es un elemento clave en la gestión de las organizaciones transformadoras. La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interaccionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa”. (Pág. 42).

La Gestión por Procesos permite crear un valor agregado para el socio y lograr su satisfacción, mirando a la organización como un todo y dando a conocer cuales son los procesos que deben ser mejorados y cuales le van a permitir a la institución cumplir con sus objetivos.

Ventajas de la gestión estratégica de los procesos

Para Hernando Mariño (2005) “La gestión estratégica de los procesos es un elemento clave en la gestión de las organizaciones transformadoras. La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa. Conlleva, en suma una nueva visión del funcionamiento de una empresa, con objeto de dar la mejor

respuesta y de la forma más rápida y eficiente, a las demandas de los clientes, ofreciéndoles el máximo valor, a base de aprovechar las oportunidades existentes en la actualidad y de desarrollar las competencias necesarias para competir en el futuro. Así mismo este tipo de gestión hace que las relaciones entre los diversos departamentos, áreas o divisiones de una empresa sean las propias de lo que son: cliente y/o proveedores internos”. (Pág. 30).

En consecuencia, resulta necesario aumentar sus conocimientos y desarrollar competencias específicas de gestión gerencial, humana, financiera o comercial, hacia un nuevo contexto metodológico de gestión: “la conducción estratégica de la organización”.

Responsabilidad Única

Manifiesta Hernando Mariño (2005) “Las organizaciones transformadoras entienden que, al menos en la misma medida que en el caso de las áreas funcionales, los procesos críticos para su éxito han de tener un claro y único responsable.

El propietario del proceso, es por tanto una figura clave en la gestión estratégica de los procesos. Es el la persona designada por la dirección como responsable de que el proceso sea eficaz y eficiente. Los principales criterios que las organizaciones transformadoras usan para la selección de los propietarios de los procesos son los siguientes:

- Responsabilidad e Involucración.- La duda suele estar en si el propietario del proceso ha de ser un especialista en gestión por procesos o, por el contrario una persona que sea responsable de alguna de las diversas funciones que intervienen en el proceso. Este tema lleva a plantearse si su dedicación ha de ser total o parcial.
- Poder.- La dirección ha de proporcionar al propietario del proceso de auditoria y responsabilidad sobre la totalidad del proceso, tomando en cuenta que la

mayoría de procesos en las organizaciones son interfuncionales. El propietario del proceso he de ser una persona con un nivel suficientemente alto en la organización como para:

- Identificar el impacto de las nuevas estrategias en el proceso.
- Efectuar o causar cambios en las políticas y procedimientos que afectan al proceso.
- Planificar y llevar a cabo los cambios necesarios.
- Supervisar la efectividad y eficacia del proceso.

En consecuencia, en muchas ocasiones los propietarios de los procesos críticos forman parte del comité de dirección de la organización. Cuando no es así, las organizaciones transformadoras suele nombrar, de entre los miembros de su dirección, un patrocinador del proceso.

➤ Capacidad de Liderazgo.-Se considera útil que el propietario del proceso posea entre otras, las siguientes características y habilidades:

- Credibilidad dentro de la organización.
- Capacidad para liderar un equipo.
- Capacidad para adoptar cambios.
- Capacidad para relacionarse con la alta dirección.
- Capacidad para ver de forma global el negocio”. (Pág. 39).

El manejo de los procesos mantendrán responsables que permita la ejecución eficiente en caso de presentarse nudos críticos, entonces se pondrá de manifiesto el desarrollo de sus capacidades con la única finalidad de generar en el cliente satisfacción total.

Clasificación de Procesos

Manifiesta Hernando Mariño (2005) “ Una vez que se han identificado los procesos principales, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo con el mapa general de los mismos. Esto se puede hacer desagregando cada proceso principal en los subprocessos que lo constituyen, detallándolo utilizando el procedimiento de cascada de la siguiente manera:

- Procesos Organizacionales y Funcionales de los Procesos.- Los procesos funcionales son subprocessos organizacionales. Los gerentes han colocado su atención tradicionalmente, en los procesos funcionales, pero es la gerencia de los procesos organizacionales la que requiere cambiar el paradigma existente, estableciendo una visión integral del trabajo realizado horizontalmente, transversalmente, a lo ancho de toda estructura organizacional desde que se tiene idea de desarrollar un producto hasta que se entrega en las manos del cliente y se le brinda en servicio posventa.

- Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo.-Los procesos gerenciales son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Los procesos operativos son las actividades que realiza la empresa para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores. De otro lado están los procesos de apoyo o soportes a los procesos esenciales. Son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros”. (Pág.40).

Los procesos se clasifican en base a la funcionabilidad y a la operatividad de la institución para sí poder acceder a una relación eficiente en la organización.

Selección de los procesos para mejoramiento

Indica Harrington H. J(pág. 41. 2006). “La selección de un proceso para trabajar en él es un paso muy importante en todo el ciclo del manejo de los procesos de la empresa. Puede desperdiciarse gran cantidad de esfuerzo y el programa puede fracasar por falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos equivocados. Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos con el statu quo. Normalmente, uno o más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos
- Problemas y/o quejas de los clientes internos
- Procesos de alto puesto
- Procesos con tiempos de ciclos prolongados
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking, etc.)
- Existen nuevas tecnologías.”

Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar la metodología o involucrar un área que, de lo contrario, no se comprometería. Con frecuencia, la gerencia se deja llevar por el entusiasmo y el deseo de mejoramiento, y se excede en comprometer a su organización con las actividades de MPE.

El enfoque estratégico requiere un proceso profundo de adopción de decisiones, porque es necesario seleccionar el futuro definiendo el rumbo adecuado a las necesidades, con base en información, generalmente incompleta.

Por tanto la selección de los procesos se articula estratégicamente a partir de las acciones de una entidad a su misión y objetivos, de acuerdo a las prioridades fijadas en los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor transparencia y coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto.

Objetivos preliminares

Manifiesta Harrington H. J. (pág. 47. 2006) “Estos objetivos preliminares aseguran que exista un entendimiento inicial común entre el equipo de mejoramiento de procesos y el equipo ejecutivo de mejoramiento. Según el grado de conocimiento y los datos que tenga sobre los procesos seleccionados, estos objetivos serán más o menos cuantificados. En algunos casos, los objetivos solo pueden fijar la dirección para el equipo. Los objetivos preliminares deben abordar los aspectos de efectividad, eficiencia, adaptabilidad y tiempo del ciclo. En todos los casos los objetivos deben centrarse en satisfacer o exceder las expectativas del cliente y pueden atraer un mejoramiento creciente o de penetración dependiendo del grado de mejoramiento que se desee.”

Los objetivos de esta metodología permitirán transformaciones organizacionales en el sentido de la acción, en especial crear una visión integral de la gestión y de su situación actual, mirar enfrente de forma pro-activa, alinear la estructura organizacional, establecer iniciativas priorizadas en dirección las estratégicas definidas y aún influenciar el comportamiento en el entorno.

Supuestos operacionales

Para (Harrington H. J.: pág. 48. 2006). “Además de establecer objetivos, algunas veces el equipo ejecutivo de mejoramiento formula supuestos operacionales que sirven como guía al equipo. Estos supuestos definen las restricciones, oportunidades específicas o las expectativas, el equipo desarrolla una serie de

supuestos generales que se aplicaran a todos y supuestos adicionales para proporcionar dirección a cada equipo de mejoramiento de procesos.

Se recomienda que los supuestos generados por el equipo sean mínimos, por cuanto podrían restringir la creatividad. El responsable del proceso y el equipo elaboraran posteriormente la lista de los supuestos operarios a medida que se desarrolla el proceso.

Selección de los responsables del proceso

Indica Dr. Harrington H. J(pág. 50. 2006) “El responsable del proceso es la persona que ha sido nombrado por la gerencia como el encargado de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente. Este es un concepto fundamental que debe entenderse para que funcione la estrategia del MPE. La gerencia funcional convencional ha dado buenos resultados durante muchos años y probablemente sea el mejor tipo de organización, pero tiene algunas deficiencias. Aunque saludable en algunos casos, la competencia funcional puede resultar contraproducente por cuanto pone a todas las funciones en situación de competir por unos recursos limitados. Con frecuencia; la organización que "monta el mejor show" logra los mayores recursos, pero puede no ser la que mas los necesite. En otros casos, la función asigna los recursos a parte de un proceso crítico, pero las funciones de interacción tienen diferentes prioridades y, como resultado, solo se realizaran mejoramientos menores.”

Es necesario dejar de mirar a la institución como un conjunto de muchas funciones grandes, y empezar a considerarla como un conjunto de muchos procesos. Esto le permite a la organización seleccionar el proceso que desea mejorar, obteniendo el máximo rendimiento sobre su inversión. Se hace muy evidente que el proceso es el elemento importante y que el responsable de este desempeña un papel decisivo en la elaboración del engranaje total del proceso.

Plan inicial del Equipo de Mejoramiento del Proceso

Para Harrington H. J (pág. 62. 2006). “Una vez que el responsable del proceso haya terminado la clase introductoria sobre MPE, preparara un plan del EMP (equipo de mejoramiento de procesos) que definirá las actividades y la agenda hasta el punto donde se establezcan los límites finales. Las siguientes son algunas actividades a las cuales se referirá este plan:

- Definición de los límites preliminares
- Diagrama del bloque del proceso
- Actualización de los supuestos operacionales
- Entrevista con los gerentes involucrados en el proceso
- Conformación del EMP
- Suministro de educación inicial al equipo
- Desarrollo de la definición de la misión para el EMP
- Fijación de los límites finales del proceso”.

El responsable del proceso puede controlar parcialmente el tiempo para realizar parte de él. Muchas actividades pertenecientes a esta etapa requieren la colaboración de la gerencia de otras organizaciones.

Límites preliminares del proceso

Dice Harrington H. J (pág. 62. 2006) “La primera labor del responsable del proceso consiste en definir los límites inicial y final del proceso preliminar (es decir, donde comienza y donde termina). La organización empresarial moderna abarca un complejo laberinto de procesos interactivos; interconectados y/o secuenciales. Definir los límites de este para descomponer el laberinto en piezas lógicas y manejables es una tarea crucial. Algunos puntos de iniciación serían los siguientes:

- Obtener un trabajo de manera que pueda tener dinero para comprar la carne
- Tomar la decisión de preparar una barbacoa
- Ir al supermercado para comprar los ingredientes necesarios
- Sacar la carne del refrigerador para prepararla

Selección de los miembros del EMP (Equipo de mejoramiento de procesos)

Para Harrington H. J (pág. 71. 2006) “Una vez definidos los límites preliminares y elaborado el diagrama de bloque del proceso, el responsable del proceso debe determinar que departamentos cumplen roles claves dentro del proceso. Cada una de estas secciones debe estar representada en los equipos de mejoramiento del proceso. Estos representantes comunicarán y coordinarán actividades con los jefes de división. El miembro del EMP facilitará la ejecución de los cambios necesarios para el proceso del departamento. Para tener la seguridad de que se asignen al EMP las personas apropiadas y para obtener una evaluación inicial del proceso el responsable del proceso debe reunirse con el jefe de cada área clave para analizar los puntos siguientes:”

- Propósito del EMP
- Objetivos del EMP
- Cantidad de involucramiento que su organización tiene en el proceso
- Responsabilidades de los miembros del EMP
- Proveedor clave del proceso, del cual depende el gerente
- A quién le suministra el EMP el output del proceso
- Problemas que el gerente experimenta con el proceso
- Sugerencias de mejoramiento del proceso
- Nombres de los representantes del departamento

Limites finales del proceso

Dice Harrington H. J (pág. 77. 2006) “Elaborada la definición de la misión, la segunda tarea consiste en reevaluar los límites preliminares determinados por el responsable del proceso para ver si son correctos o si necesitan ajustes y/o mejor definición, Los límites deben compararse con las actividades especificadas en la misión para verificar que es las y la definición de la misión estén de acuerdo. Los límites del proceso definen los siguientes aspectos:

- Qué se incluye en el proceso
- Qué no se incluye
- Cuáles son los outputs del proceso
- Cuáles son los inputs del proceso
- Qué departamentos están involucrados en el proceso.

Medidas y objetivos de efectividad, eficiencia y adaptabilidad

Para Harrington H. J (pág. 82. 2006) “El establecer medidas y objetivos para el proceso total. Intencionalmente de medir el proceso general por cuanto al iniciarse el proceso de mejoramiento, no debe desperdiciarse energía en detalles que podrían resultar innecesarios una vez que se modernice el proceso. Al establecer medidas y objetivos para los *outputs* de todas las actividades, es posible que el número se haga muy grande y difícil de manejar. En consecuencia, es importante limitar los requerimientos a unos pocos de carácter crítico para todo el proceso.

Existen tres medidas principales del proceso:

- *Efectividad*. El grado hasta el cual los *outputs* del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener el *output* apropiado en el lugar

apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente.

- *Eficiencia.* El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. La productividad es una medida de eficiencia.
- *Adaptabilidad.* La flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente de hoy”.

Se trata de dirigir el proceso para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro. La adaptabilidad es un área ampliamente ignorada pero es fundamental para lograr un margen competitivo en el mercado.

Los diagramas de flujo

Manifiesta Harrington H. J (pág. 97. 2006) “Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. El proceso comienza con el reconocimiento de la necesidad de contratar a alguien y termina con la incorporación del nuevo empleado a su trabajo. Esta breve visión de las principales actividades que forman parte del proceso les permite, a quienes saben como interpretarlo, comparar rápidamente las similitudes y diferencias entre el proceso de contratación que se realiza con el de otras empresas.”

Otra ventaja consiste en que la construcción de los diagramas de flujo nos sirve para disciplinar nuestro modo de pensar. La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas aéreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre

la forma como debe conducirse una actividad y la manera, como realmente se dirige.

Diagramas de bloque

Dice Harrington H. J (pág. 98. 2006) “El diagrama de bloque, conocido también como diagrama de flujo de bloque, es el tipo más sencillo y frecuente de los diagramas de flujo. Este proporciona una visión rápida no compleja del proceso”.

Se establece entonces que los diagramas de flujo son importantes para dar orden lógico a cada una de las actividades.

Actividades de diagramación

Para Harrington H. J (pág. 105. 2006) “También es probable que un proceso tenga su sistema de comunicación, con su propio flujo separado y diferente, superpuesto al flujo de actividades. Este sistema de comunicación también se puede reconocer, elaborar en diagrama de flujo y comprender como parte integral de las operaciones del proceso. El organigrama de la empresa es un tipo de diagrama de bloque. En este caso, la estructura de información tiene la forma de gráfica. El organigrama muestra como la autoridad, las responsabilidades y las actividades se delegan en sentido descendente dentro de la organización. Un buen sistema de comunicación fluye en forma ascendente, descendente y lateral. Con frecuencia, la línea del flujo de comunicación tendrá flechas en ambos extremos, lo que indica una comunicación de doble vía. La comunicación típica de doble vía podría ser una reunión en la cual todos están invitados a participar en el análisis.”



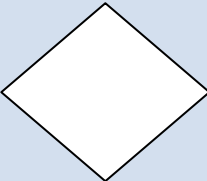
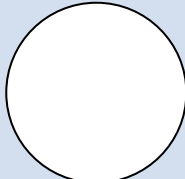
Son gráficos que señalan el movimiento, desplazamiento o curso de alguna cosa, que bien puede ser una actividad, un formulario, un informe, materiales, personas o recursos.

Simbología para el diagrama de flujo

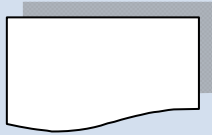
Dice Harrington H. J (pág. 106. 2006) “Los diagramas de flujo más efectivos solo utilizan símbolos estándares, ampliamente conocidos.

SIMBOLOGÍA

Cuadro N°. 01

Símbolo	Significado
	<p><i>Operación: Rectángulo.</i> Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto en mano de obra la actividad de una maquina o una combinación de ambos elementos. Se usa para denotar cualquier clase de actividad desde perforar un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Es el símbolo correcto que debe emplearse cuando ningún otro es apropiado. Normalmente, usted debe incluir en el rectángulo. Una breve descripción de la actividad. (Dr. Harrington H. J.: pág. 106. 2006)</p>
	<p><i>Movimiento/transporte: Flecha ancha.</i> Utilice una flecha ancha para indicar el movimiento del <i>output</i> entre locaciones (por ejemplo, envió de partes al inventario, envió de una, carta por correo).</p>
	<p><i>Punta de decisión: Diamante.</i> Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión. Por ejemplo, “Si la carta es correcta, se firmara. Si es incorrecta deberá repetirse”. Por lo general, los <i>outputs</i> del diamante se marcaran con las correspondientes opciones (por ejemplo, SI – NO, VERDADERO – FALSO).</p>
	<p><i>Inspección: Círculo grande.</i> Utilice un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad <i>del output</i>. Típicamente esto involucra una inspección realizado por alguien que no sea la</p>

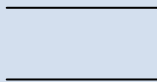
persona que efectuó la actividad previa. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.



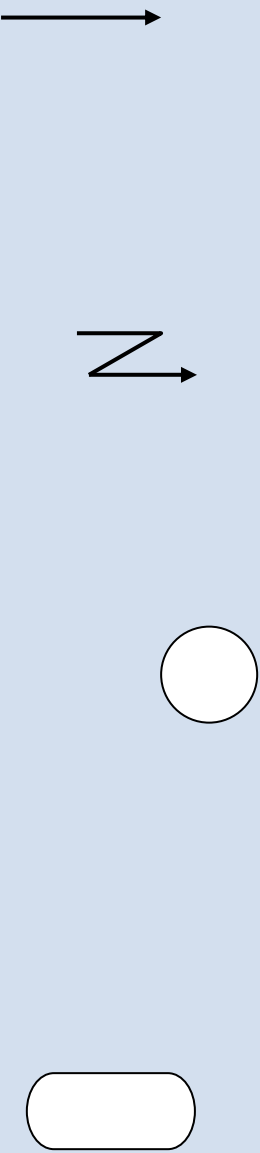
Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Utilice este símbolo para indicar que el *output* de una actividad incluyó información registrada en papel (por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador).

Espera: Rectángulo obtuso. Utilice este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada (por ejemplo, esperar un avión, esperar una firma). (Dr. Harrington H. J.: pág. 107. 2006)

Almacenamiento: Triángulo. Utilice un triángulo cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Este símbolo se usa con mayor frecuencia para mostrar que el *output* se encuentra almacenado, esperando al cliente, El objetivo de un proceso de flujo continuo es eliminar todos los triángulos y rectángulos obtusos del diagrama de flujo correspondiente al proceso. En un proceso de la empresa, el triángulo se, utilizaría para, indicar la condición de una solicitud de compra retenida en el área de compras; esperando que el departamento de finanzas verifique si el ítem se encontraba dentro del presupuesto aprobado.



Notación: Rectángulo abierto, Utilice un rectángulo abierto conectado al diagrama de flujo por medio de una línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual esta conectado. Por ejemplo, en un diagrama de flujo complejo trazado sobre muchas hojas de papel, este símbolo podría estar conectado a un pequeño círculo para suministrar el número de la página en el cual los *inputs* reingresar al proceso. Otra forma de emplear un rectángulo abierto consiste en identificar que persona es responsable de realizar una actividad o el documento que control a tal actividad. El rectángulo abierto se conecta al diagrama de flujo mediante una línea punteada de manera que

	<p>este no se confunda con una flecha de línea que denota el flujo de la actividad. (Dr. Harrington H. J.: pág. 108. 2006)</p> <p><i>Dirección del flujo Flecha.</i> Utilice una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo, a otro. La flecha indica dirección: ascendente, descendente o lateral. La ANSI indica que la cabeza de la flecha no es necesaria cuando el flujo de dirección se desplaza de arriba a abajo o de izquierda a derecha, Sin embargo para evitar malas interpretaciones por parte de otras personas que pueden no estar tan familiarizadas con los símbolos del diagrama de flujo; se recomienda que siempre se use en las cabezas de flecha.</p> <p><i>Transmisión: Flecha quebrada.</i> Utilice una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información (por ejemplo, transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica)</p> <p><i>Conector: Círculo pequeño.</i> Emplee un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para, indicar que el <i>output</i> de esa parte del diagrama de flujo servirá como el <i>input</i> para otro diagrama de flujo. Con frecuencia, este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel. La cabeza de flecha que señala el círculo denota que este es un <i>output</i>. La cabeza de flecha. Que señala el sentido contrario al círculo indica que se trata de un <i>input</i>. Cada <i>output</i> diferente debe designarse con una letra diferente. Todo <i>output</i> puede reingresar al proceso en diferentes puntos. (Dr. Harrington H. J.: pág. 109. 2006)</p> <p><i>Límites: Círculo alargado.</i> Utilice un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra <i>inicio</i> o <i>comienzo termino o fin</i></p>
--	--

Elaborado por: Kleber Solís

Fuente: Harrington H. J

Diagrama de flujo funcional

Dice Harrington H. J (pág. 113. 2006) “El diagrama de flujo funcional es otro tipo de diagrama de flujo, que muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema. El diagrama de flujo funcional puede utilizar símbolos de los diagramas de flujo estándares o de bloque. Un diagrama de flujo funcional identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización. Si un proceso siempre se mantuviese dentro de un solo departamento y no se cruzara con otros territorios, sin embargo, en la mayor parte de las empresas, la organización funcional o vertical es una forma de vida, por cuanto proporciona un centro de competencia altamente entrenado; que no puede compararse cuando se emplea una organización de proceso o de producto.”

Permiten identificarlos problemas y las oportunidades de mejora del proceso.se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella y los puntos de decisión.

Diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo

Para Harrington H. J (pág. 117. 2006) “Un diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo adiciona el tiempo de procesamiento y del ciclo al diagrama de flujo funcional estándar. Este diagrama de flujo le ofrece algunas percepciones valiosas cuando usted realiza un análisis del costo de la mala calidad, con el fin de determinar que cantidad de dinero esta perdiendo la organización debido a un proceso ineficiente e inefectivo. Agregar un valor de tiempo a las funciones ya definidas que interactúan dentro del proceso hace fácil identificar las aéreas de desperdicio y demora. El tiempo se monitorea de dos maneras. En primer lugar, el tiempo que se requiere para realizar la actividad se registra en la columna titulada "Tiempo de procesamiento (horas)". La columna del lado corresponde al tiempo del ciclo (es decir, el momento en el cual se finalizo la ultima actividad y el

momento en el que esta actividad se termina).Usualmente, existe una diferencia importante entre la suma de las horas individuales de procesamiento y el tiempo del ciclo para la totalidad del proceso. Esta diferencia obedece al tiempo de espera y transporte.”

Un diagrama es un diagrama utilizado para indicar la manera en la que se elabora cierto producto alimenticio, especificando la materia prima, la cantidad de procesos y la forma en la que se presenta el producto terminado.

Diagrama de flujo geográfico

Indica Harrington H. J (pág. 120. 2006) “Un diagrama de flujo del plano geográfico o físico analiza el flujo físico de las actividades. Este ayuda a minimizar el desperdicio de tiempo mientras la producción resultante del trabajo y los recursos se desplazan entre las actividades”.

Un diagrama geográfico es el utilizado para representar el control de sistemas físicos (o reales) mediante un modelo matemático, en el cual, intervienen gran cantidad de variables que se relacionan en todo el proceso empresarial.

Procesamiento de información

Dice Harrington H. J (pág. 122. 2006) “Al adoptar una visión del procesamiento de información en el momento de preparar sus diagramas de flujo; se creara un énfasis común en la labor de utilizar un *input* de calidad pata generar un *output* de calidad. Al mismo tiempo, esta visión referente al procesamiento de información ayuda a las personas a tomar decisiones sobre la norma de trazar diagramas de flujo y los elementos que deben incluirse. En forma más específica, usted debería:

1. Determinar aquellas partes del proceso para las cuales la validez y confiabilidad de la información tienen la mayor importancia.

2. Considerar las tres dimensiones diferentes del procesamiento de información de los procesos de la empresa: que información se procesa, que actividades se involucran en el procesamiento de la información y que elementos controlan a otros elementos. Si su diagrama de flujo no produce el impacto que desea, trate de trazarlo de manera que este caracterice una de las otras dimensiones.

3. Recuerde que las organizaciones están integradas por personas, y cuando hay seres humanos involucrados, la transmisión y el procesamiento de la información se dificulta bastante. En consecuencia, es mejor trazar varios diagramas de flujo fácilmente comprensibles que un solo diagrama maestro, completo pero incomprensible”.

Esto facilita la visión descriptiva de la ejecución de la información, así como la presentación y la confiabilidad para posteriormente establecer alternativas de cambio.

El empleado y el proceso

Para Harrington H. J (pág. 128. 2006) “A la postre, el éxito de las actividades orientadas a mejorar el proceso de la empresa (MPE) dependerá del punto hasta el cual nuestro personal adopte los cambios realizados al proceso. Si no se tiene en cuenta el aspecto humano del proceso, el equipo de mejoramiento de los procesos no podrá tener éxito. Solo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones que tienen nuestros colaboradores, y consiste en involucrarse en el ambiente laboral. Si las personas se involucran, los resultados finales serán mucho mejores y más fáciles de alcanzar.”

La organización relacionada con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados debe

generar un sentido de compromiso en el personal para si poder acceder a un trabajo competitivo.

Revisión del proceso

Manifiesta Harrington H. J (pág. 129. 2006) “Los empleados se desvían del proceso por varias razones:

1. Los empleados malinterpretan los procedimientos.
2. No conocen los procedimientos.
3. Descubren una manera mejor de hacer las cosas.
4. Es difícil poner en práctica el método documentado.
5. Les falta entrenamiento.
6. Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.
7. No cuentan con las herramientas indispensables
8. No disponen del tiempo suficiente.
9. Alguien les dijo que lo hicieran el forma diferente
10. No comprenden por que deben seguir los procedimientos”.

Efectividad del proceso

Dice Harrington H. J (pág. 136. 2006) “La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que este cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso. Específicamente, la efectividad se refiere a:

- El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales
- Los outputs de cada subprocesso cumplen los requerimientos de input de los clientes internos.
- Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.”

Es posible mejorar la efectividad de todo proceso, independientemente de la manera como este se haya diseñado. El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

Variable dependiente: Servicio al cliente

Desarrollo Organizacional

Según Wendell F.(2004) “El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización; con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del consultor–facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada incluyendo la investigación-acción.”. (Pág. 341).

El desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la institución a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Ventaja Competitiva

Para Porter M (2003) “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor de una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo y diferenciación, enfoque” (Pág. 45).

Se establece entonces que para obtener una ventaja competitiva es necesario mejorar y diferenciar los servicios de la competencia para si generar fidelización del cliente.

Servicio al cliente

Según Picazo Luís (2003). “La práctica de la ingeniería de servicios requiere dirigirse a las necesidades, deseos y expectativas cambiantes de los clientes, para desarrollar ideas y conceptos que le proporcionen valor agregado y un servicio de calidad superior al que le ofrece la competencia.” (Pág. 203)

Por lo tanto, para que una organización mantenga una elevada capacidad innovadora tiene que cultivar la práctica de la creatividad entre su personal entre su capacitación, misma que está estrechamente relacionada con el modelo de la organización inteligente.

Formas del Servicio al cliente

Según Picazo Luís (2003).”Las formas de presentar un servicio al cliente son:

- Tradicionales.- el servicio al cliente en su forma tradicional, empezó juntamente con la mercadotecnia, cuando un ofertante llegaba al cliente con cualquier producto o servicio y le ofrecía algún tipo de información sobre él. El servicio al cliente en la actualidad constituye un eje importante en lo que a incremento en ventas se refiere, puesto que el cliente al momento de realizar sus compras desea ser bien atendido.
- Científicas.- El servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años una significancia importante dentro del campo de la mercadotecnia. Se puede considerar en realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales. Por eso, las formas del servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a

las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana”. (Pág. 126).

El servicio al cliente se determina como una metodología que promueve una alta demanda en el entorno.

Propósito e importancia del servicio al cliente

A medida que los negocios en general y el sector de servicios en particular se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Por ello, asumimos el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente.

Según Picazo Luís (2003) “El servicio al cliente es importante por eso precisamente se incluye en ello una estrategia especial esta trascendencia se da porque:

- La empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.
- La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.
- Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna". (Pág. 126).

El propósito fundamental del servicio al cliente se centra en la orientación del usuario acerca de los servicios para sí generar credibilidad.

Ámbitos y áreas del servicio

Todo lo que la gente compra se reduce a dos cosas:

Según Picazo Luís (2003)

- Lo que le hace sentirse bien, y
- Soluciones a sus problemas

Todo tipo de negocio se pequeño, mediano o grande tiene que enfocarse a brindar un producto cien por ciento y un servicio cien por ciento, y por ende los sujetos pueden estar abiertos a la doble perspectiva:

- Servir a todos los clientes en general.
- Ofrecer un servicio a la sociedad o la comunidad”. (Pág. 21).

Los ámbitos del servicio se fundamentan en la generación de un enfoque integral de las necesidades, lo cual hay que satisfacer con calidad y eficiencia.

Categorías de clientes

Según la ingeniería de servicios tenemos tres tipos de cliente:

Según Picazo Luís (2003)

- Cliente Interno.- El personal de la empresa es contado como socio interno, ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas por la ingeniería de servicios para crear valor y ofrecer un buen servicio al socio externo.
- Cliente Externo.- Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia.

- Consumidor Final.- Es la categoría de clientes usuarios del producto, quienes validarán cuanto se éste se diga o se anuncie. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezca o sea el servicio de apoyo. En esta última instancia, del consumidor final es de quien depende la lealtad al producto y a la empresa”. (Pág. 149).

La diversificación de los clientes permitirá conocer cada una de las necesidades y requerimientos para que así se pueda crear lealtad interna y externa.

La calidad en el servicio al cliente

Para Kelo Toso (2003) “De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, podemos concluir que: La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades”. (Pág. 11).

Consiste en todas aquellas actividades que la institución puede hacer para mejorar nuestro servicio al cliente y así satisfacer todas las expectativas que tiene sobre nosotros o a su vez sobrepasarlas.

Importancia de la calidad en el servicio al cliente

Para Toso. K (2003) “Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual será una fuerte ventaja competitiva. La calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no sólo nos jugamos la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que depositó ese cliente en nuestro producto y/o servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y si pasa lo contrario, obtenemos un cliente satisfecho y leal a nuestro servicio yo producto, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos den la empresa.” (Pág. 14)

La calidad en el servicio representa una ventaja competitiva para la institución ya que a través de ella se podrá acceder a un amplio mercado y así posicionar la imagen de la institución.

Componentes de la calidad en el servicio al cliente

Se puede calificar la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

COMPONENTES DE CALIDAD DEL SERVICIO

Cuadro N°. 02

Confiabilidad	La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.
Accesibilidad	Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
Respuesta	Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar.
Seguridad	Los consumidores deben percibir que los servicios que se le presta carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.
Empatía	Quiere decir ponerse en la situación del cliente., en su lugar para saber como se siente. Es ocupar es el lugar del cliente en cuanto a tiempo, el cual es valiosos para él; en cuanto conocer a fondo sus necesidades personales.
Tangibilidad	Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Fuente: Kelo Toso

Elaborado por: Kleber Solís

La empresa orientada al cliente

Manifiesta Wellington P (2001) “Una empresa estará orientada al cliente cuando sus empleados estén orientados al cliente y esto sólo será posible si los líderes

están orientados a la satisfacción del empleado que es su primer cliente. Un área desarrolladora trabaja en función de su cliente interno. Busca simplificar y apoyar y no obstaculizar. Busca que su gente se sensibilice a las necesidades del cliente. Genera canales de comunicación efectivos y trabaja en equipo. (Pág. 28).

La institución orientada a sus clientes es aquellas que inicia satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos que son sus trabajadores y empleados, para de esta manera con ellos llegar de la mejor manera a sus clientes externos.

La creatividad empresarial

Para Picazo L (2003) “Necesariamente la empresa va enlazada con la creatividad en una era de cambios acelerados; cuando el futuro impera más que el pasado, y cuando vivimos más un cambio de época que una época de cambios. A veces el progreso y la ventaja competitiva no consiste en hacer mejor (con más calidad) lo que se ha estado haciendo, sino en dejar de hacer eso y hacer otro tipo de cosas.” (Pág. 43).

La creatividad juega un papel importante en la actualidad puesto que si no mejoramos, no somos creativos con nuestras empresas, no podremos sumergirnos en el ámbito competitivo.

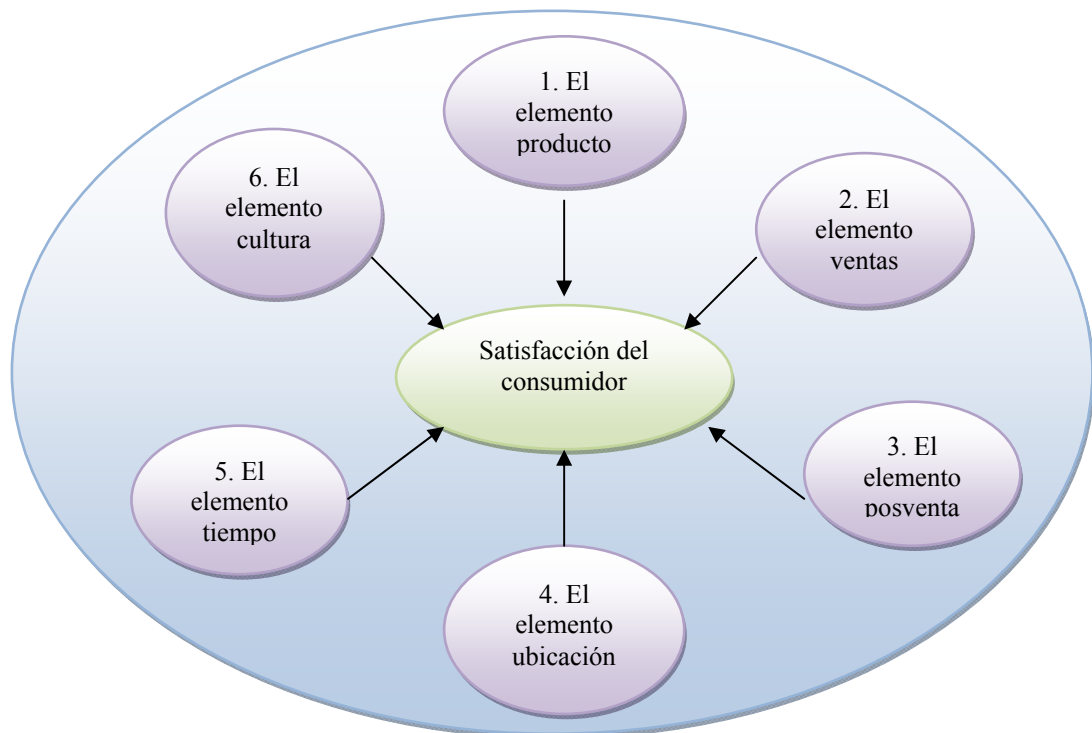
Elementos de Satisfacción del Servicio al cliente

Según Picazo L (2003) “Existen seis elementos de los cuales el elemento cultura es el más influyente, pues de allí se desprenden los sistemas de valores y creencias que determina a quien va a servir a la compañía; a sus directores, a sus accionistas o a sus clientes. Cada el elemento puede subdividirse en varios factores. Estos describen con mayor precisión el alcance de cada elemento y las consideraciones que tienen en cuenta los clientes al escoger un proveedor en lugar de otro. No todos los factores se consideran de manera consciente en cada compra las

necesidades psicológicas/ emocionales que un cliente experimenta cuando realiza la compra.” (Pág. 52).

ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

Gráfico N°. 05



Elaborado por: Kleber Solís

Fuente: Picazo L.

Líneas de servicio al cliente

Para Wellington P (2001) “La instalación de una línea de servicios no tiene que ser costosa, sobre todo si se consideran los beneficios directos y tangibles que pueda generar. Las líneas de servicio son cada vez más importantes como parte del servicio al cliente de una compañía.” (Pág. 174).

A medida que se han desarrollado la tecnología y la idea de las asociaciones de canal, también lo han hecho las líneas de servicio (o líneas de ayuda). Estas son, actualmente, el área de mayor crecimiento en el área de servicio al cliente. Son un medio para proveer una entrada conveniente y fácilmente accesible a una compañía, y una forma para que la institución responda inmediatamente y prácticamente a las inquietudes y quejas de los clientes.

Desarrollo un enfoque de servicio al cliente

Manifiesta Toso. K (2003). “El desarrollo del enfoque se basa en la estrategia del servicio establecida en la importancia del cliente, ya que es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio. (Pág. 7)

Por esta razón, hay que hacer conciencia a toda la institución que gracias al pago que hace el cliente por nuestro servicio o producto, contamos con trabajo, salarios, educación, hogar, recreación.

Elementos de Satisfacción y Estándares de Excelencia

Elemento de satisfacción (1) Producto

Cuadro N°. 03

Factor:	La excelencia es:
Disponibilidad	Disponibilidad inmediata o antes de un fecha de entrega negociada/prometida (en términos generales, la excelencia aquí es un rápido tiempo de abastecimiento de mercado).
Calidad	Cero defectos durante la vida del producto/servicio.

Presentación	Utilización de empaques adecuados con las actuales normas de protección ambiental son responsables, y el mínimo necesario para higiene/protección/transporte/almacenamiento
Imagen	Una imagen que concuerde con la realidad, y que coincida plenamente con el estilo de vida y aspiraciones de los cliente objetivo.
Valor por el dinero	Asegurar que no haya engaño, esto es dar más valor (percibido o real) que el costo de la compra.
Cumplimiento de las expectativas	Brindar una satisfacción que supere las expectativas

Elaborado Por: Kleber Solís

Fuente: Picazo L.

Elemento de satisfacción (2) ventas

Cuadro N°. 04

Factor:	La excelencia es:
Marketing y merchandising	Un marketing honesto, legal y decente que no sea impositivo ni manipulador ni derrochador, sino informativo y orientado precisamente en términos de segmento de mercado y tiempo; investigar plenamente a los clientes de modo que sus necesidades, preferencias y valores como compradores se entiendan hasta en sus detalles más sutiles, y sean incorporados en la promoción y estrategias empresariales con gran precisión.
Comunicación verbal	Una actitud personal o telefónica atenta, interesada, sensible y oportuna, y que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con su necesidad de ser escuchado; ofrecer diferentes medios para hacer un pedido (teléfono, fax, carta, visita personal).
Entorno de compra	Un entorno acogedor y no amenazante facilita la realización de los negocios y hace que los clientes se sientan emocionalmente cómodos.
Personal	Unos empleados amables, sensibles, empáticos, confiables,

	conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal (incluye la limpieza personal y el uso del uniforme completo, si es el caso), sean consistentes con las expectativas de los clientes.
Documentación	Folletos, propuestas, estimaciones, contratos, facturas, pagarés, manuales de entrenamiento y manuales de usuario, etc., escritos en un inglés claro y preciso (y en otros idiomas, si el caso), que incluya cada uno información completa sobre los detalles de las referencias de la compañía y los servicios de apoyo, y que sean exactos y oportunos.
VARIABLES DE COMPRA	Explicadas claramente, negociadas justamente y entonces confirmadas por escrito.

Elaborado Por: Kleber Solís

Fuente: Picazo L.

Elemento de Satisfacción (3) Postventas

Cuadro N°. 05

Factor:	La excelencia es:
Interés sostenido	Reconocer y honrar el valor del tiempo de vida de un cliente para la compañía y no desilusionar a clientes genuinamente leales por no reconocer (y recompensar) esa lealtad; garantizar la sencillez del proceso de nuevos pedidos, sustentada en la información existente sobre los clientes.
Manejo de quejas	Personal autorizado que responda de inmediato, con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; mantener informado al cliente a lo largo de todo el proceso de manejo de quejas; y utilizar la tecnología como una herramienta, no como un bien supremo, (a través de los procesos de venta y postventa es indispensable ajustar el negocio a los requerimientos de contrato de los clientes).

Elaborado Por: Kleber Solís

Fuente: Picazo L.

Elemento de satisfacción (4) Ubicación

Cuadro N°. 06

Factor :	La excelencia es:
Ubicación	Explicar la ubicación con precisión (en textos, gráfica o verbalmente) y asegurar que cualquier cambio en las vías de acceso (trazado, nombres o numeración) o en el transporte público que atiende el área sea incorporada en las direcciones actualizadas.
Acceso	Señalar claramente la ubicación, idealmente en todos los puntos de acceso en un radio de cinco millas, y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de la compañía reflejen la imagen corporativa y transmitan empatía con los clientes.
Seguridad y Comodidad	Proveer iluminación, techo y señalización suficientes en todos los estacionamientos y entradas; asegurar que todo el entorno interno cumpla con todas las reglamentaciones relevantes de salud y seguridad; y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana.
Consideración para los cliente	Asegurarse de que nada discrimine a los grupos con necesidades especiales.

Elaborado Por: Kleber Solís

Fuente: Picazo L.

Elemento de satisfacción (5) Cultura

Cuadro N°. 07

Factor:	La excelencia es:
Ética	Ser incuestionablemente legal, no discriminatorio, moral y transparente
Conducta	Ser imparcial, gustosamente servicial, objetivo justo, honesto, irreprochable y auténticamente centrado en el cliente, y aprender de la crítica constructiva.
Relaciones Internas	Hacer gala de un tratamiento justo y equitativo a todos los empleados, sin diferencia injustificable entre el personal de rango superior e inferior, entender el concepto del cliente interno; brindar oportunidades para el desarrollo multifuncional propio y dirigido; confiar en la gente, dándole al personal información y poder para tomar decisiones; fomentar la participación, la identidad de equipo y la contribución; favorecer la colaboración interfuncional, asegurarse de que cada uno entienda, acepte y realice su misión personal con relación al cliente.
Relaciones externas	Desarrollar una relación de cliente con proveedores y clientes, en vez de actuar como si fueran partes aisladas que deberían estar separadas por el control ejercido por un superior sobre un subordinado (teniendo en cuenta el poder sin precedentes que tienen los clientes en la actualidad, ¡vale la pena observar que le superior podría, de hecho ser el cliente!)

Elaborado Por: Kleber Solís

Fuente: Picazo L.

Clientes Satisfechos

Para Picazo L (2003) “La finalidad última de la ingeniería de servicios es llegar a crear clientes satisfechos, ya que ello significa una fuente constante de ingresos,

rentables, así como promotores del propio negocio. No olvidemos que el mejor promotor de menor costo para la empresa es un cliente satisfecho, porque en una u otra forma él recomendará el producto o la empresa.”(Pág. 65).

La satisfacción de los clientes depende de la atención, el servicio para así acceder a una amplia demanda lo que permitirá que la institución genere desarrollo organizacional permanente.

Fidelización de los clientes

Para Toso. K (2003) “Fidelizar, según una interpretación semántica estricta, es la acción dirigida a conseguir que los clientes establezcan sus relaciones comerciales con la empresa mediante la asunción de compromisos definidos. Es decir, hay fidelización si se crea la base para que pueda haber fidelidad y ésta, sólo puede existir si el cliente se compromete a algo. De lo contrario, ni existe posibilidad de fidelidad ni de fidelización.” (Pág. 172).

La fidelización de los clientes es la acción dirigida al mantenimiento de relaciones comerciales estables y continuadas del cliente con la institución, en la que aparecerá el componente de fidelidad si el cliente manifestara algún compromiso para con la institución.

Componentes de la Fidelización

Para Toso. K (2003) “La fidelización no es un término vacío de contenido, muy al contrario, su referencia y su mención, nos dirigen a la consideración de una serie de componentes que son propios de fidelización, es así que integra distintos elementos o componentes destacando los siguientes:

- **Habitualidad.-** Es el componente esencial e imprescindible de la fidelización. Materializa la dimensión temporal que ésta contiene. En un sentido estricto,

habitualidad, tienen un sentido de repetición de transacciones por un cliente hacia una empresa.

- Personalización.- La personalización es un componente básico en la fidelización debido a la importancia que los clientes asignan al mismo.
- Entendiendo por personalización tanto la acción de personalizar, como el resultado al que se llega aplicando un proceso de creación – adaptación de un producto o servicio a las características que particularizan al cliente receptor; el concepto va más allá de la simple identificación, ya sea nominalizando (Ej.: comunicaciones de empresa – cliente utilizando el nombre y apellidos de este), o codificado (Ej.: Relaciones mediante una clave de cliente).
- Diferenciación.- La diferenciación a sido interpretada, únicamente, por muchas personas como elemento distintivo de una empresa para ganarse la adhesión de los cliente en contra de una competencia con inferiores méritos.” (Pag 174).

2.5 HIPÓTESIS

El establecimiento de un nuevo diseño de procesos en el área financiera permitirá mejorar el servicio al socio del Club de Clases y Policías de la ciudad de Ambato

2.6 VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente: Diseño de procesos

2.6.2 Variable Dependiente: Servicio al cliente

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La investigación utilizó el enfoque cuantitativo, ya que el problema se encuentra bien definido y se han detallado los objetivos, para entonces plantear la hipótesis y delinear la variable independiente y dependiente, también se utilizará instrumentos debidamente estructurados para la recolección de la información.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación fueron:

3.2.1 Investigación de campo

De esta manera se recurrió al lugar de los hechos, en donde se tomó contacto con las personas involucradas para conocer los fenómenos que ocasionan la problemática.

3.2.2 Investigación bibliográfica

Consecuentemente se recurrió a libros como fuente de recolección de datos para fundamentar conceptualmente el uso de las variables en estudio en la presente investigación.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación Descriptiva

En el proceso investigativo se describió los fenómenos que genera el problema y como afecta el desenvolvimiento del club de clases y policías de la ciudad de Ambato.

3.3.2 Investigación Correlacional

En la investigación la correlación se representa en la variable Independiente: Diseño de procesos y en la Variable Dependiente: Servicio al socio.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Para la presente investigación la población esta representada por 200 personas, distribuidas entre personal administrativo y operativo.

La población para la siguiente investigación lo constituyen entonces los socios del Club de Clases y Policías de la ciudad de Ambato.

3.4.2 Muestra

El muestreo en la investigación es probabilístico, de esta manera el muestreo es regulado, porque forman parte de la muestra todos los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema investigativo, es decir se trabajará con 200 socios de la institución.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Variable Independiente: Diseño de procesos financieros

Cuadro N°. 08

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS / INSTRUM.
Significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez el trabajo que se requiriere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al socio.	Cambios de Procedimientos	Tareas Actividades Procesos	¿Cómo calificaría el actual proceso para efectuar los trámites en el Club? ¿Considera Ud. que la administración del club maneja adecuadamente los recursos?	Encuesta dirigida a los socios del Club de Clases y Policías de la ciudad de Ambato.
	Valor al socio	Beneficios Calidad	¿Los procesos en el área financiera son? ¿La frecuencia de la actual coordinación de actividades es? ¿Qué tipo de beneficio le proporciona el área financiera?	

Elaborado por: Kleber Solís

Fuente: Herrera Luis (2008)

3.5.2 Variable Dependiente: Servicio al cliente

Cuadro N°. 09

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÈCNICAS INSTRUM.
La práctica del servicio al sociorequiere dirigirse a las necesidades, deseos y expectativas cambiantes de los socios, para desarrollar ideas y conceptos que le proporcionen valor agregado y un servicio de calidad superior al que le ofrece la competencia.”	Necesidades y deseos	Innovación creatividad	¿Cree UD que es necesario modificar el servicio al socio?	
	Valor agregado	Diversificación	¿Considera necesario que se amplíe los servicios que se presta para lograr una mejor integración?	Encuesta dirigida a los socios del Club de Clases y Policías de la ciudad de Ambato.
	Calidad	Eficiencia	¿Qué servicio solicita con más frecuencia el socio al club? ¿Cómo calificaría la calidad del servicio que le brindan?	

Elaborado por: Kleber Solís

Fuente: Herrera Luis (2008)

Para sustentar la información recolectada en el proceso investigativo se efectuó una entrevista al gerente y al contador para conocer lso requerimiento de cambios en los procesimientos del área financiera, para lo cual concluyeron:

FICHA DE ENETREVISTA AL GERENTE
<p style="text-align: center;">Entrevista dirigida al Gerente</p> <p>1.-¿Cómo califica ud los procedimientos que se efectuan en el área financiera de la institución?</p> <p>Los actuales procedimientos de la institución financiera presentan falencias debido a que se presenta una centralización de las actividades, lo cual no permite al socio satisfacer sus necesidaddes completamente, por tanto se presenta insatisfacción, ya que la buricracia que se presenta es exesiva.</p> <p>2.-¿De que manera los tramites impiden la agilizacion de la ayuda social?</p> <p>En la institución específicamente para efectuar los tramites de ayuda social existe procedimientos que impiden una ayuda rápida, debido a que las solicitudes, oficios y secciones tienen un tiempo de espera excesivo, por lo cual en mucho de los casos la ayuda no llega oportunamente al socio.</p> <p>3.-¿Cree necesario establecer un cambio?</p> <p>Definitivamente se debe establecer un cambio que permta al área financiera agilizar los tramites teniendo como premisa no solo ayuda sino tambien calidad en loa actividades para asi presentar a la institución una imagen de competitividad.</p>

FICHA DE ENTREVISTA PARA EL CONTADOR

Entrevista dirigida al contador

1.- ¿Los trámites de registro financiero son eficientes?

Los tramites financieros que se efectuan presentan problemas en la agilidad y en muchas ocasiones la calidad de la información no es la optima, lo cual implica que el registro no sea adecuado.

2.-¿Existe demora en los procesos de ayuda al socio?

Debido a la centralizacion que se presenta en los tramites se presenta demora en las actividades internas, lo cual perjudica no solo al registro sino tambien al socio, ya que no se le puede brindar un servicio de calidad.

3.-¿Considera necesario establecer un cambio?

Es necesario generar alternativas de cambio a traves de la dinamización de las actividades para si poder acceder a un proceso que genere valor agregado al cliente, para asi poder ser modelo de competitividad en el entorno en el que se desenvuelve la institución.

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la investigación a más de los métodos se recurrirá a determinados medios que operativicen dichos métodos para eso se utilizará las técnicas y los instrumentos.

Los instrumentos que auxiliaron la elaboración del trabajo fueron:

- **Encuesta.-** Consiste en recolectar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación, la encuesta se lo realiza por el cuestionario.

En el proceso investigativo se utilizará la encuesta, que es una técnica o una manera de obtener información de la realidad del actual servicio al socio que se brinda, la misma se lo hará a través de preguntas que se realizan a una muestra de personas; para recolectar dicha información se apoyará en el cuestionario.

- **Cuestionario.-** Cuestionario “no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra”.

Por tanto se estructurará un cuestionario que consiste en reunir datos para obtener información, proveniente de personas cuyo punto de vista interesa conocer a través de un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Es necesario prever planificadamente el procedimiento de información a recogerse, por tanto el procesamiento será el siguiente:

3.7.1 Procesamiento:

- Revisión crítica de la información recogida es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente etc.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadro según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadros con cruce de variables, etc.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas varias o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Representaciones graficas.

3.7.1. Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis, para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta N°-01

1.-¿Como calificaría el actual proceso para efectuar los tramites en el club de clases y policías?

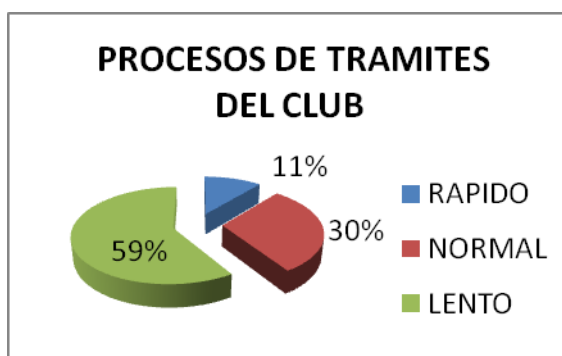
Tabla N° 01

X	F	%
RAPIDO	22	11
NORMAL	60	30
LENTO	118	59
TOTAL	200	100

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Kleber Solís

Grafico N° 06



Análisis e interpretación

Según las personas encuestadas de los trámites en el club el 11% dice que es rápido el 30% normal y el 59% que se realiza lento

Se determina entonces que la mayor parte del personal policial encuestado manifiesta que el proceso de tramitación es lento lo cual afecta a sus actividades dejando entrever que el servicio no es competitivo.

Pregunta N°-02

2.- ¿Considera usted que la administración del club maneja adecuadamente los recursos?

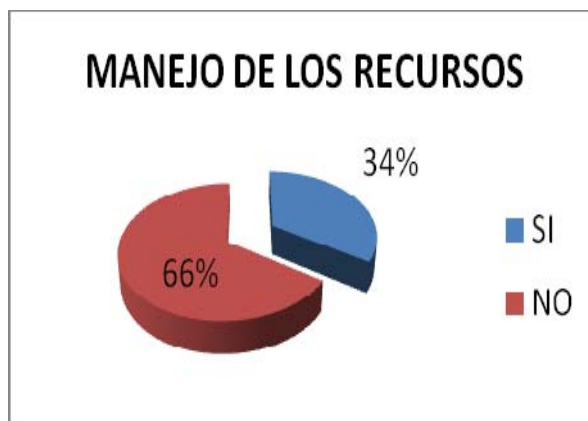
Tabla N° 02

X	F	%
SI	68	34
NO	132	66
TOTAL	200	100

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Kleber Solís

Grafico N° 07



Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas el 34% dice que si hay buen manejo de los recursos del club mientras que el 66% restante dice que no

Para la mayoría de encuestados consideran que la administración del club de clases no maneja adecuadamente cada uno de sus recursos, de esta manera se evidencia que la gestión no satisface las necesidades de los socios.

Pregunta N°-03

3.- ¿Los procesos en el área financiera son?

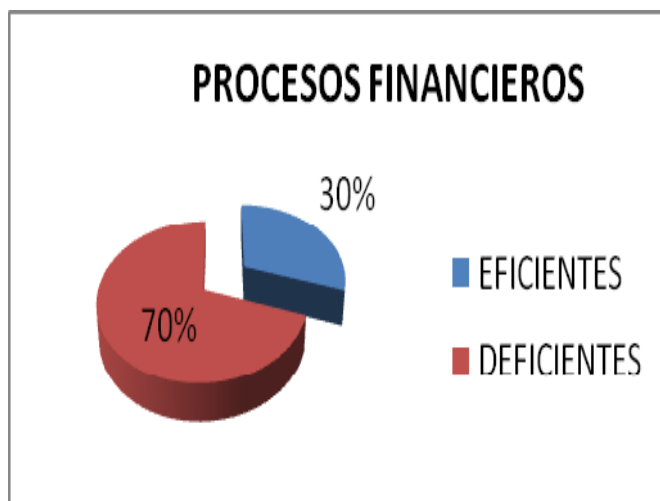
Tabla N° 03

X	F	%
EFICIENTES	60	30
DEFICIENTES	140	70
TOTAL	200	100

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Kleber Solís

Grafico N° 08



Análisis e interpretación

De las 200 personas que se le realizó la encuesta el 30% dice que los procesos financieros son eficientes y para el 70% restante es deficiente.

Por tanto la mayor parte de socios indican que los procesos en el área financiera son deficientes generando esto numerosos cuellos de botella que no permiten la rapidez y la calidad en las actividades internas.

Pregunta N°-04

4.- ¿La frecuencia de la actual coordinación de actividades le permite?

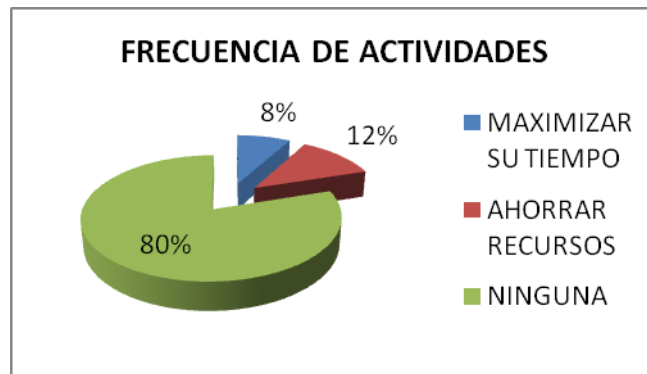
Tabla N° 04

X	F	%
MAXIMIZAR SU TIEMPO	16	8
AHORRAR RECURSOS	24	12
NINGUNA	160	80
TOTAL	200	100

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Kleber Solís

Grafico N° 09



Análisis e interpretación

Del total de las personas a las que se les realizó la encuesta el 8% respondió que maximizar su tiempo, el 12% ahorrar recursos y el 80% restante que ninguna.

Para un alto porcentaje de encuestados la frecuencia de la actual coordinación de actividades no le permite ninguna agilización, no existe valor agregado que diferencia el servicio.

Pregunta N°-05

5.- ¿Qué tipo de beneficio le proporciona el área financiera?

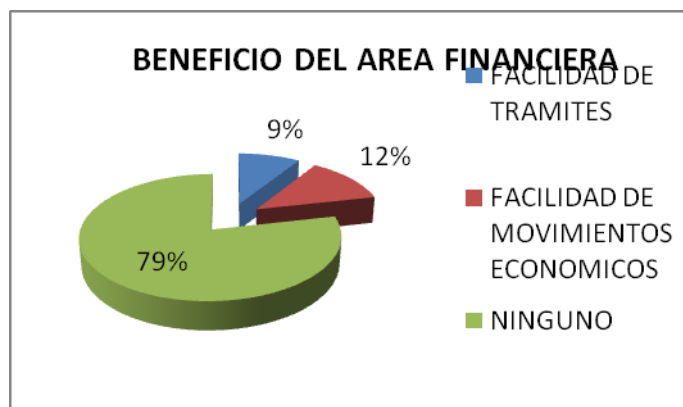
Tabla N° 05

X	F	%
FACILIDAD DE TRAMITES	18	9
FACILIDAD DE MOVIMIENTOS ECONOMICOS	25	13
NINGUNO	157	79
TOTAL	200	100

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Kleber Solís

Grafico N° 10



Análisis e interpretación

Según las personas encuestadas de los beneficios que obtiene el 9% es la facilidad de trámites el 12% facilidad de movimientos y el 79% restante no obtiene ningún beneficio.

Se determina que la mayoría manifiesta que el área financiera no le proporciona ningún tipo de beneficio lo cual impide que ellos puedan realizar los trámites de forma integral.

Pregunta N°-06

6.- ¿Cree usted que es necesario modificar el servicio al socio?

Tabla N° 06

X	F	%
SI	172	86
NO	28	14
TOTAL	200	100

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Kleber Solís

Grafico N° 11



Análisis e interpretación

De la pregunta si es necesario o no modificar el servicio al socio el 86% está de acuerdo y el 14% restante no lo cree necesario.

La mayor parte del personal indica que si es necesario que se modifique el servicio al socio, ya que así ellos podrán realizar sus trámites con mayor comodidad y por tanto la imagen del club sea el óptimo.

Pregunta N°-07

7.- ¿Considera necesario que se amplíe los servicios que se presta para lograr una mejor integración?

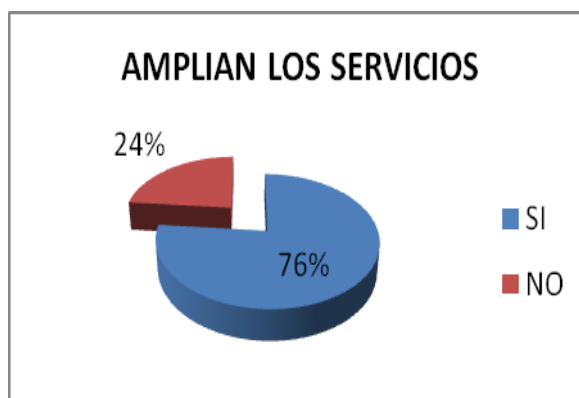
Tabla N° 7

X	F	%
SI	153	77
NO	47	24
TOTAL	200	100

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Kleber Solís

Grafico N° 12



Análisis e interpretación

A las personas realizadas la encuesta el 76% dice si al ampliar los servicios que se prestan mientras que el 24% restante dicen que no es necesario

Por tanto un gran grupo de encuestados determinan que si es necesario la ampliación de los servicios con la finalidad de generar una mejor integración de información.

Pregunta N° 08

8.- ¿Cómo calificaría la calidad del servicio que le brindan el área financiera del club?

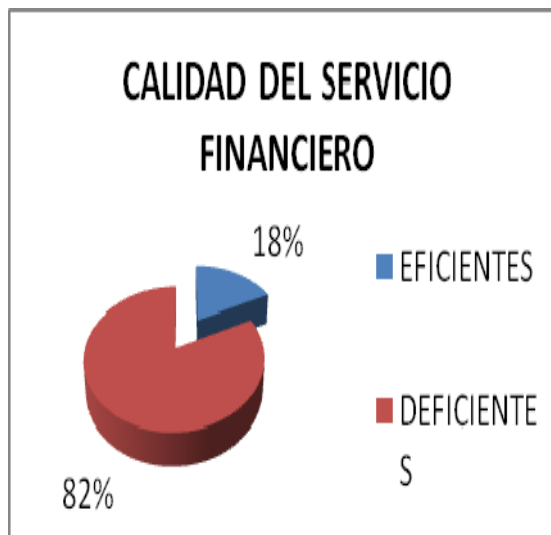
Tabla N° 8

X	F	%
EFICIENTES	36	18
DEFICIENTES	164	82
TOTAL	200	100

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Kleber Solís

Grafico N° 13



Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas para el 18% de la calidad del servicio es eficiente mientras que para el 82% restante es deficiente.

Para la mayor parte de personal encuestado el servicio del área financiera es deficiente no promueve rapidez, calidad lo cual les limita sus trámites.

4.2 Verificación de la Hipótesis

Para la utilización del Chi cuadrado, se maneja como un estadígrafo de distribución libre que permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Combinación de frecuencia

3.- ¿Los procesos en el área financiera son?

Tabla N°. 09

X	F	%
EFICIENTES	60	30
DEFICIENTES	140	70
TOTAL	200	100

6.- ¿Cree usted que es necesario modificar el servicio al socio?

Tabla N°. 10

X	F	%
SI	172	86
NO	28	14
TOTAL	200	100

Tabla de Frecuencias Observadas

Tabla N°. 11

DISEÑO DE PROCESOS SERVICIO AL SOCIO			
	SI	NO	TOTAL
SI	51,6	120,4	120,4
NO	8,4	19,6	28
TOTAL	60	140	200

Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: Kleber Solís

Modelo Lógico

Ho = El establecimiento de un nuevo diseño de procesos en el área financiera NO permitirá mejorar el servicio al socio del Club de Clases y Policías de la ciudad de Ambato

H1= El establecimiento de un nuevo diseño de procesos en el área financiera SI permitirá mejorar el servicio al socio del Club de Clases y Policías de la ciudad de Ambato

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente formula:

$$GL = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada - frecuencias esperadas

$O-E^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

$O-E^2/E$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

Tabla de Frecuencias Esperadas

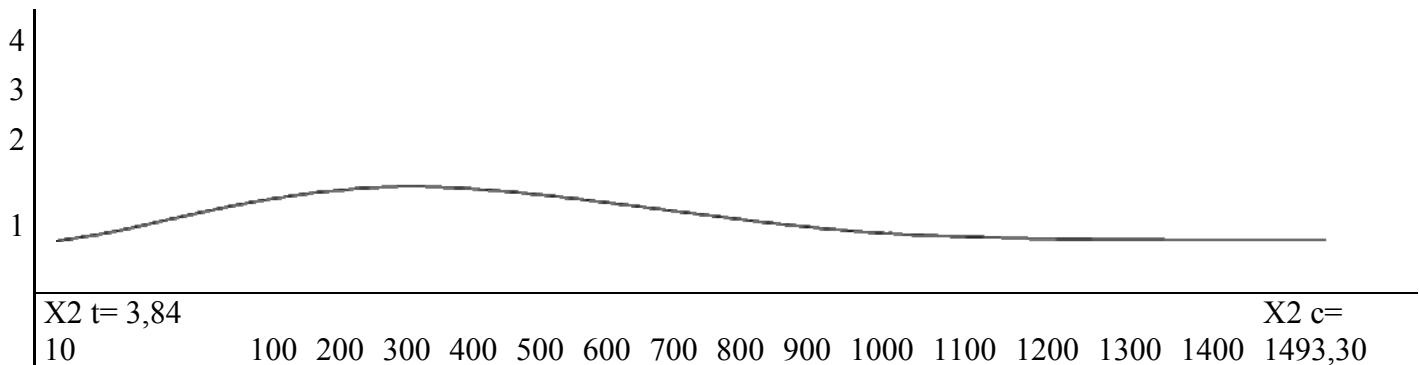
Tabla N° 12

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
51,6	36,1	15,5	239,6	0,0
8,4	84,3	-75,9	5757,8	0,0
120,4	8,4	112,0	12544,0	1493,3
28	19,6	8,4	70,6	0,0
TOTAL				1493,3

Fuente: Luis Herrera

Gráfico Campana de la Verificación de Hipótesis

Gráfico N°. 14



Fuente: Murray Spiegel.
Elaborado por: Kleber Solís

Conclusión

El valor de $X^2 t = 3.84 < X^2 c = 1493.30$ de esta manera se acepta la hipótesis alterna, en la cual El establecimiento de un nuevo diseño de procesos en el área financiera SI permitirá mejorar el servicio al socio del Club de Clases y Policías de la ciudad de Ambato

Tabla de Verificación de la Hipótesis

Tabla N°. 13

g.l	NIVELES				
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2
g.l	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71
2	10.6	9.21	7.38	5.99	4.61
3	12.8	11.3	9.35	7.81	6.25
4	14.9	13.3	11.1	9.49	7.78
5	16.7	15.1	12.8	11.1	9.24
6	18.5	16.8	14.4	12.6	10.6

Fuente: Murray Spiegel.

Elaborado por: Kleber Solís

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En el club no se encuentran correctamente definidos los procesos administrativos que se ejecutan en el área financiera.
- No se establece un análisis sistemático de los procesos así como de las funciones del personal, lo cual incide en el servicio y la satisfacción de los socios.
- No existe un eficiente diseño de procesos lo cual determina ineficiencia organizacional en la institución.

5.2 Recomendaciones

- Definir cada uno de los procesos en el área financiera con la finalidad de brindar un servicio al socio de calidad.
- Reestructurar los procesos del área, así como las funciones del personal para incrementar la productividad organizacional.
- Diseñar un modelo de gestión de procesos en el área financiera para mejorar el servicio y la competitividad en el entorno.

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

6.1 Tema

Diseño de procesos de calidad en las actividades del área financiera para dinamizar el servicio al socio del Club de Clases y Policías de la ciudad de Ambato

6.2 Datos Informativos

Nombre de la Empresa: Club de Clases y Policías

Actividad: Servicios

Dirección: ciudad de Ambato

Beneficiarios: Socios y clientes internos

6.3. Antecedentes de la propuesta

En la institución y específicamente en el área financiera no se ha establecido un diseño a la gestión interna de los procesos que permita agilizar las operaciones financieras para brindar un mejor servicio al usuario por tanto se evidencia inconformidad en la demora de los trámites lo cual proyecta una imagen de poca competitividad en el entorno.

6.4. Justificación

La presente investigación tiene como interés resolver la falta de un diseño organizacional en el área financiera que permita el mejoramiento de las actividades económicas en la institución. Es por eso que el establecer una primicia

de cambio mediante una acción concreta para cada uno de los problemas es la prioridad, de esta manera el control de las funciones y el cambio planificado del escenario de trabajo incrementará el desarrollo individual y mejorará el desempeño de la institución.

La investigación de diseño de procesos genera importancia ya que a través de una adecuada identificación de las actividades de trabajo se podrán tomar decisiones que pueden reflejar diversas combinaciones de análisis serios, pues dará rumbo a al personal del área financiera para que realicen sus diversas tareas, ya que alinea y coordina sus esfuerzos y ayuda a garantizar que todos trabajen en la misma dirección, de esta manera el servicio al socio o usuario llegarán según lo planeado, estableciéndose al mismo tiempo una responsabilidad única en cada una de las áreas de la institución.

Es novedosa por cuanto a través de un diseño se podrá atender al socio satisfaciendo sus necesidades de manera integral, de tal forma que la distribución del servicio será el eje que promoverá desarrollo, calidad y mejoramiento a través de una comunicación proactiva de todo el personal ya que los procedimientos estructurales serán secuenciales.

La factibilidad de la investigación esta dada porque se cuenta con la colaboración de los autoridades integrantes de la institución en la facilitación de la información necesaria para llevar a cabo la investigación propuesta.

6.5 Objetivos

6.5.1 Objetivo General

Estructurar un diseño de procesos en el área financiera para la ayuda social que permita dinamizar el servicio al socio del club de clases y policías de la ciudad de Ambato

6.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer un análisis situacional que permita conocer las necesidades deseos y expectativas de los socios internos y socios.
- Determinar los procesos del área financiera a fin de integrar el sistema de información.
- Constituir la innovación de servicios y procesos que se dirija hacia la creación de valor agregado al socio.

6.6 Desarrollo de la propuesta

A través de la gestión estratégica de los procesos la institución logrará posicionarse en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos de atención al cliente.

En esta gestión se toma en cuenta a todos los miembros del área financiera, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes al proceso de atención al cliente y establecer los objetivos del departamento con el propósito de lograr, a través del poder que se le concede a la gente, la consecución de los objetivos institucionales.

Se proporcionará orden y claridad a cada actividad a través de reducir la incertidumbre y la confusión dentro del departamento y facilitar la colaboración; proporcionando un cuadro de referencia en el cual puede desarrollarse el nivel deseado de comunicación interpersonal, y hacer que la vida dentro de la organización sea más ordenada, predecible y controlable.

Cuadro N°. 10

Análisis situacional	• FODA
Identificar Procesos Estratégicos, Procesos Clave y Procesos de Soporte	<ul style="list-style-type: none">▪ Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.▪ Construcción del mapa de procesos.▪ Asignación de procesos y responsabilidades
Análisis y Mejora del Proceso	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementación del diseño técnico y social.▪ Capacitación para implementar el cambio.▪ Mejoramiento continuo

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Kleber Solís

PLAN DE ACCIÓN

Cuadro N°. 11

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS
FASE I ANALISIS SITUACIONAL	Conocer los requerimientos de cambios en el área financiera para ayuda social	Análisis FODA	Recurso humano Recurso económico	Jefe financiero Personal del área financiera	Establecer mejor niveles de comunicación
FASE II Definición de los flujos de trabajo	Establecimiento y mejoramiento de las actividades desempeñadas por el personal	Diseño de los flujos de trabajo	Recurso humano Recurso económico	Gerente general Personal del área financiera	Mejor servicio al socio en sus trámites
FASE III ANALISIS Y MEJORA DE PROCESOS	Atención al socio oportunamente	Diseño de flujo operativo	Recurso humano Recurso económico	Gerente general Personal del área financiera	Mejoramiento continuo

ANÁLISIS FODA

Cuadro N°. 12

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Integración de los servicios en la institución	<ul style="list-style-type: none">• Procesos financieros deficientes.• No se genera valor agregado al usuario
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar constantemente el servicio.• Innovación de las líneas de los productos y servicios	<ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad político/social y económica del país.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Kleber Solís

De esta manera establecida el análisis situacional se presenta la situación actual de los procesos en el área financiera para ayuda social:

Proceso internos

Ayuda social

- Solicitud al director provincial(adjunta documentación)
- Remite a Quito oficio
- Análisis de documentación
- Regreso de documentación aprobada o negada
- Establece monto
- Emisión del cheque
- Envía cheque a la sub sede
- Ubicación del beneficiario

Adquisiciones

- Se efectúa la proforma del mes

- Facturas menores de \$80
- Aprobación del directivo
- Elaboración de cheque
- Efectúa la adquisición

Ingresos

- Cobra al socio o particular
- Se efectúa un tiquete en caja
- Comprobante de ingreso
- Depósito en la cuenta nacional

Gastos

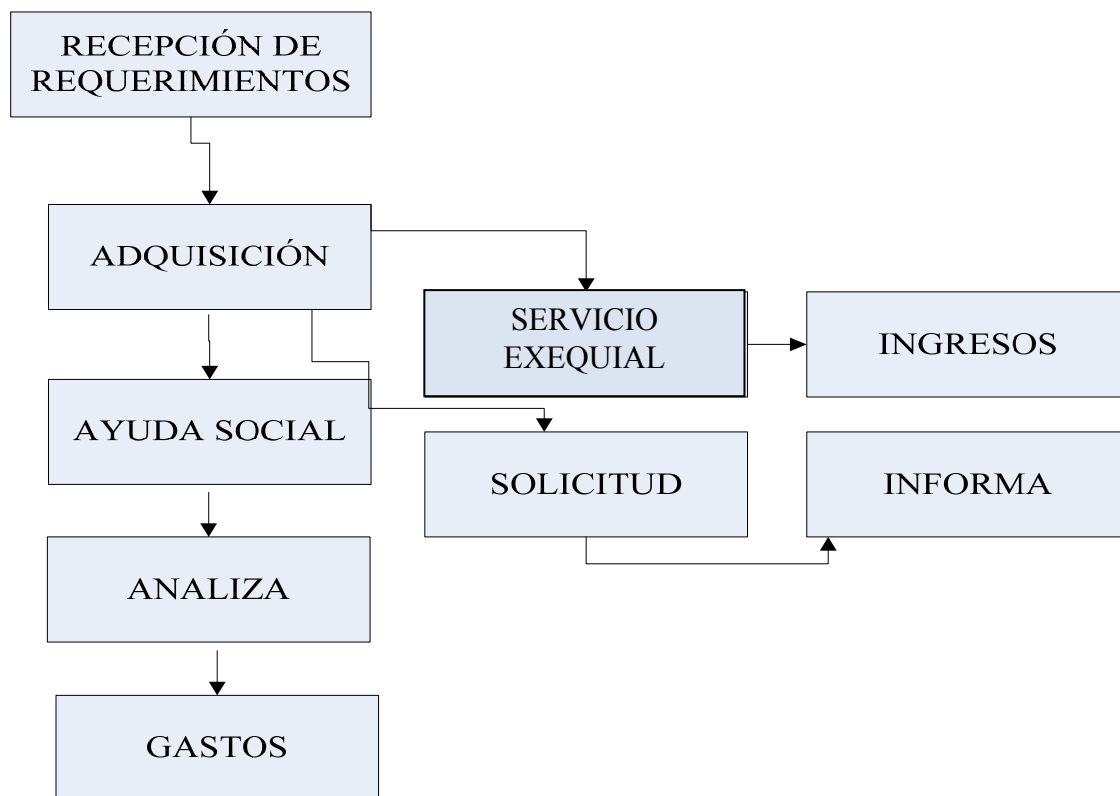
- Solicita fondos rotativos de 2000 mensuales
- Solicitud de reposición
- Registro de todo gasto

Servicio exequias

- Solicitud de tramite
- Remisión de Quito
- Análisis institucional (Empresa privada)
- SEPREVI entrega cheque a la sub sede

SITUACIÓN ACTUAL

Gráfico N°. 15



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Kleber Solís

Se establece entonces que los trámites que se realizan al interior del área financiera son lineales y que no generan valor agregado al usuario, lo cual presenta insatisfacción en los potenciales usuarios dejando una imagen de incapacidad de manejo financiero.

De esta manera se ha establecido un diseño que permite generar agilidad, integración, el cual esta basado en la gestión de macro procesos que permite crear valor agregado y competitividad en el entorno el cual estará debidamente documentado en base a los requerimientos del socio.

Entonces la actual centralización de los procesos no promueve una cadena de valor para el socio presentado demora de los trámites, afectando la calidad del servicio al socio y la imagen institucional proyectara deficiencias internas que se reflejaran en la satisfacción del socio.

RECOPIACIÓN DE MACRO PROCESOS, SUB PROCESOS PARA EL ÁREA FINANCIERA EN AYUDA SOCIAL

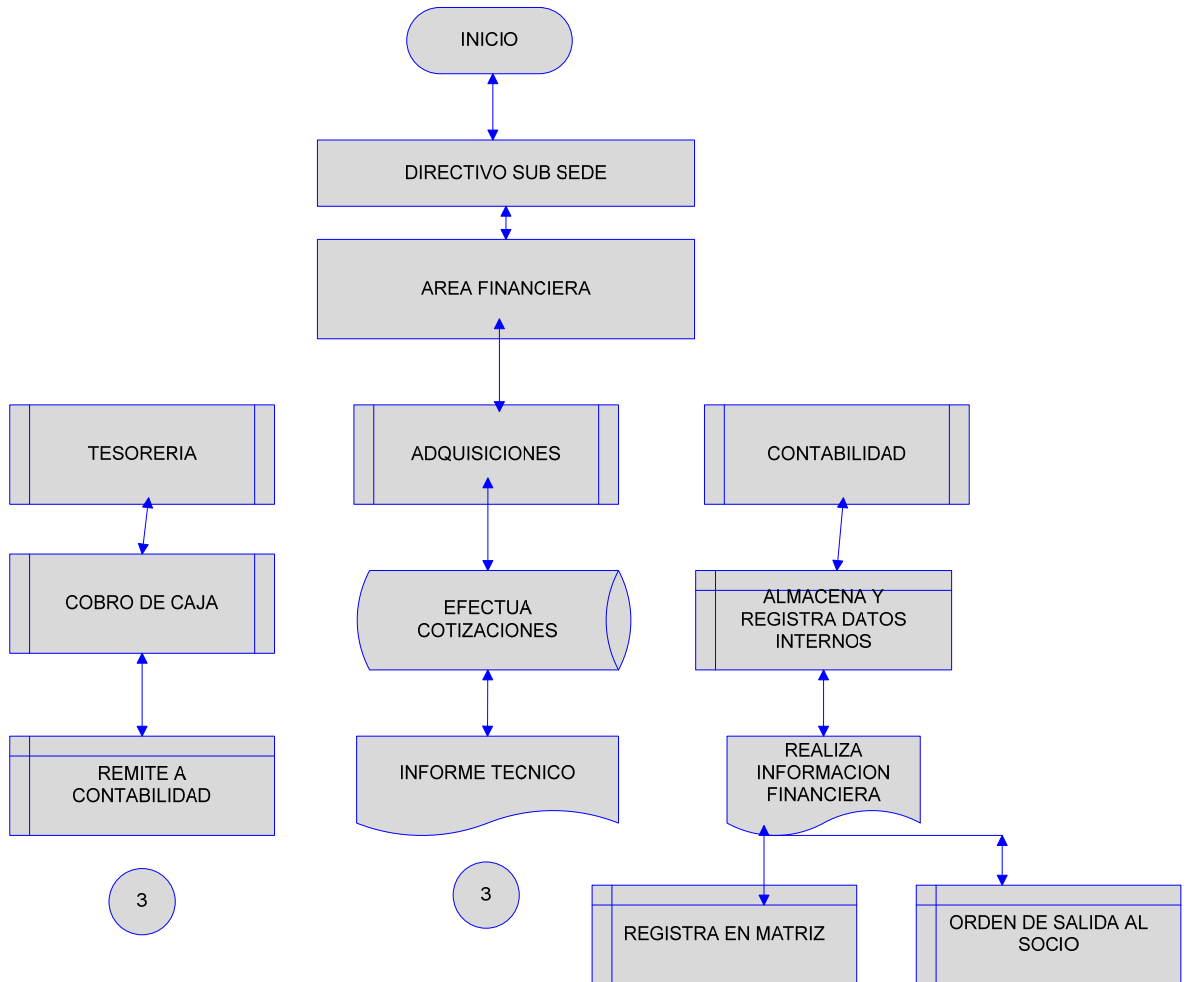
Cuadro N°. 13

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
Establecimiento de un consejo directivo en la sub sede (Ambato)	Control interno en el área financiera	Requerimiento de recursos	Establece consejo directivo en la sub sede
			Realiza requerimiento de recursos económicos a diferentes áreas
			Verifica existencia de presupuesto
		Verificación de la documentación	Análisis de documentos (varios) en la sub sede
			Verificación de documentación
			Realiza trámites de ayuda social
			Realiza orden de gasto
			Realiza órdenes de adquisiciones
			Servicio exequial
			Almacena y registra datos internos
			Registro de datos
			Solicitud de transferencia de efectivo
			Espera respuesta

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Kleber Solís

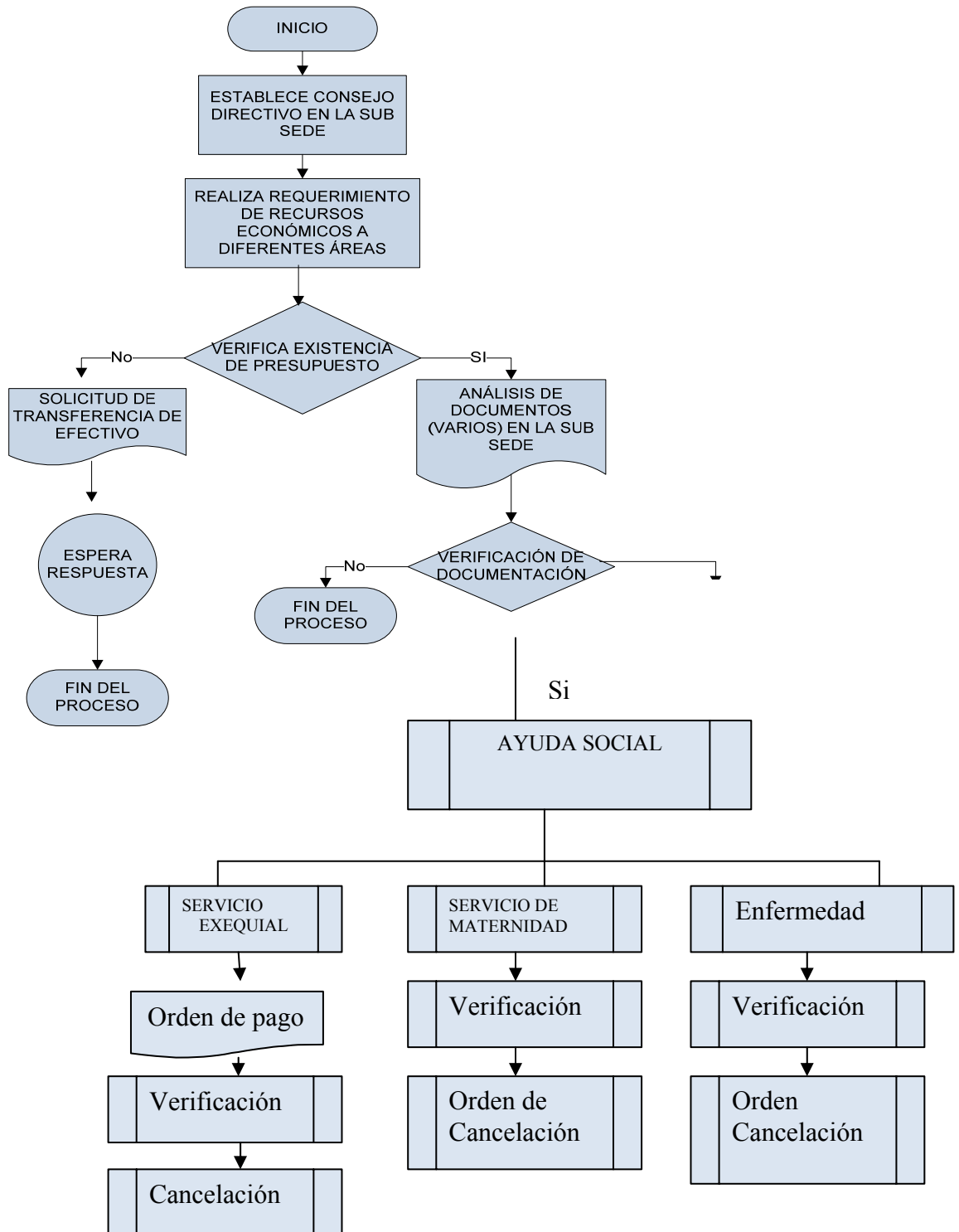
Flujograma N°. 01

FLUJOGRAMA PARA EL ÁREA FINANCIERA



FLUJOGRAMA PARA SERVICIOS DE LOS SOCIOS (PROPUESTO)

Flujograma N°. 02



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Kleber Solís

ANALISIS VALOR AGREGADO

Tabla N°. 14

N°	DESCRIPCION DEL PROCESO	VAG	PROCESO	CONTROL INTERNO EN EL ÁREA FINANCIERA			Resultados	OBSERBACIONES
			SUB PROCESO	REQUERIMIENTO DE RECURSOS				
			VAO	FECHA SVA	DIA	MES		
1	Establece consejo directivo en la sub sede	✓					Decentralización de procesos	Para agilizar tramitación
2	Realiza requerimiento de recursos económicos a diferentes áreas	✓					Atención oportuna al socio	
3	Verifica existencia de presupuesto		✓				Eficiencia administrativa	
4	Análisis de documentos (varios) en la sub sede		✓				Integración de información	
5	Verificación de documentación	✓					Construcción de la cadena de valor	
6	Realiza trámites de ayuda social	✓					Construcción de la cadena de valor	
7	Realiza orden de gasto		✓				Construcción de la cadena de valor	
8	Realiza órdenes de adquisiciones	✓					Construcción de la cadena de valor	
9	Servicio exequial	✓					Construcción de la cadena de valor	
10	Almacena y registra datos internos	✓					Construcción de la cadena de valor	
11	Registro de datos	✓					Construcción de la cadena de valor	
12	Solicitud de transferencia de efectivo	✓					Eficiencia administrativa	
13	Espera respuesta	✓					Satisfacción del socio	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Kleber Solís

VAG = VALOR AGREGADO CLIENTE
 VAO = VALOR AGRAGADO ORGANIZACIONAL
 SVA = SIN VALOR AGREGADO

Por tanto la asignación de actividades estará establecida en base a procesos estratégicos y sub procesos los mismos que promoverán un dinamismo a los trámites internos que los socios efectúan.

Asignación de procesos y responsabilidades

Cuadro N°. 14

TIPO DE PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
Estratégico	Establece consejo directivo en la sub sede	Presupuesto
Estratégico	Realiza requerimiento de recursos económicos a diferentes áreas	Contabilidad
Estratégico	Verifica existencia de presupuesto	Tesorería
Clave	Análisis de documentos (varios) en la sub sede	Presupuesto
Clave	Verificación de documentación	Tesorería
Soporte	Realiza trámites de ayuda social	Contabilidad
Soporte	Realiza orden de gasto	Consejo directivo
Soporte	Realiza órdenes de adquisiciones	Tesorería
Soporte	Servicio exequial	Contabilidad
Soporte	Almacena y registra datos internos	Contabilidad
Soporte	Registro de datos	Contabilidad
Soporte	Solicitud de transferencia de efectivo	Contabilidad
Soporte	Espera respuesta	Contabilidad

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Kleber Solís

Por tanto la visualización del ideal interno se dará a partir de la optimización de las medidas de rendimiento definidas anteriormente, se procede también a visualizar el ideal interno del área, haciendo referencia al beneficio del personal con la nueva forma de ejecutar los procesos, para que estos permitan que:

- El personal mejora su nivel de rendimiento (productividad), al eliminar de sus procesos habituales aquellas actividades que no agregan valor.
- Personal motivado, puesto que el rediseño de los procesos hace que éste sea más productivo.
- Control y manejo adecuado de la información, al diseñar formatos de control, que permitan identificar responsables de cada proceso y disminuir considerablemente el porcentaje de errores.

Se presenta entonces la diferenciación a través de características muy particulares en servicio al socio así como la cadena de información interna, para devengar rendimientos mayores en el área financiera.

Entonces comprender que la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva es un ciclo continuo que el **CLUB DE CLASES Y POLICÍAS** manejará para su desarrollo organizacional, dotará una mezcla de recursos constituidos por activos y capacidades integradoras.

1. REQUISITOS GENERALES

- Identificación de los procesos necesarios para la Gestión de Calidad
- Determinación de la secuencia de interacción de estos procesos a través de la sub sede.

- Determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces (mediante indicadores, documento y registros necesarios para cada proceso).
- Aseguramiento de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos a través de la planeación, aprobación y seguimiento de planes, programas con respecto a la información necesaria para medir la efectividad de los mismo mediante reuniones en el área financiera.

2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN DE LA SUBSEDE DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS

2.1. Compromiso de la Dirección

La alta dirección proporcionará evidencias de su compromiso con el desarrollo e implementación de la gestión de calidad a través de un constante seguimiento de todos los aspectos, el mejoramiento continuo y de la efectividad del mismo. Para esto la alta dirección deberá:

- 1 Comunicar a la institución la importancia de satisfacer los requisitos del socio, así como los legales y reglamentarios dando a las partes involucradas la información pertinente.
- 2 Establecer una política de calidad
- 3 Asegurar que se establecen los objetivos de calidad
- 4 Realizar revisiones mensualmente y
- 5 Asegurar la disponibilidad de recursos (a través de la planeación, aprobación, difusión y seguimiento de planes, programas y la gestión de recursos humanos).

3. GESTIÓN DE RECURSOS

- a.- Implantar y mantener el mejoramiento continuamente, su eficacia, y
- b.- Aumentar la satisfacción del socio mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La organización, para dar cumplimiento a estos puntos establecerá un presupuesto general anual. Las necesidades no planificadas de recursos serán analizadas por el consejo directivo.

6.7 Administración

El objetivo y la ejecución de la propuesta es que se permitirán la integración de todos los miembros de la institución, ya que a partir de ella se desarrollaran todas las habilidades y destrezas en el área financiera, por tanto la administración será tarea de todos, para así lograr un mejor posicionamiento organizacional en el mercado.

De esta manera se pretende fomentar la habilidad en donde la capacidad para trabajar con calidad será un esfuerzo cooperativo y así crear condiciones de desempeño administrativo y laboral óptimos, generando así habilidad para el cambio y resolver los problemas del entorno a través del diseño de soluciones funcionales que promoverán calidad y dinamismo.

Previsión de la evaluación

La evaluación en la institución se realizará a partir de un diagnostico del desempeño administrativo, luego se lo realizará en el proceso de los objetivos y finalmente se lo hará al finalizar el proceso de cambio para poder sacar conclusiones de la validez de la propuesta.

Evaluación Ex Ante

Esta evaluación se lo realizará en función de los resultados obtenidos hasta la fecha, los mismos que se orientan en el proceso de concienciación dentro de la institución y el desarrollo estratégico de actividades comerciales.

Evaluación Concurrente o en proceso

Esta evaluación se realizará en el desarrollo de la propuesta, de manera que sea flexible a la realización de cambios que permitirán dar una mejor atención a los socios y la labor administrativa sea más dinámica, en donde la evaluación se realizará cada mes.

Evaluación Expost o Final

Finalmente efectuará una evaluación final, la misma que se lo realizará en el primer año de gestión que permitirá emitir conclusiones del cambio en el momento que se logra la satisfacción interna y externa..

Bibliografía

- CULTURAL S.A. (1999) Enciclopedia del Administrador.
- HARRINGTON H. J.(2006). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México
- HERRERA LUÍS y otros (2008.). Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Ed AFEFCE. Quito-Ecuador.
- HILL Ch. (1999) Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill Bogota.
- KING Peter. Administración de las Organizaciones.1996. ED. Interamericana. México.
- PICAZO, L. (2003). *Ingeniería de servicios*. 2da Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- PORTER M (2003) Ventajas Competitivas. Mc Graw-Hill. México.
- ROURE J.B. La Gestión por Procesos. Printer Industria Gráfica. 1997. Barcelona.
- TOSO, K. (2003). *Atención al Socio*. 1ra Edición Editorial Business E.I.R.L. Lima.
- VALDERRAMA Santiago (2001) Pasos para elaborar Proyectos y TESIS DE investigación Científica. ED San Marcos. Lima-Perú.

VORIS. William. Administración de la Producción. Ed. McGraw Hill. México D.

WELLINTONG P(2001) Servicio integral al socio. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

Anexos

Anexos N 01

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DEL CLUB DE CLASES Y
POLICIAS DE LA CIUDAD DE AMBATO

OBJETIVO. Recolectar información acerca de los procesos del área financiera y su incidencia en el servicio al socio.

Instructivo:

Ponga una x en la respuesta que crea conveniente

Al ser anónima la encuesta se recomienda contestar con la verdad

Contenido

1.-Cómo calificaría el actual proceso para efectuar los trámites en el Club de Clases y Policías?

RÁPIDO ()

NORMAL ()

LENTO ()

2.-¿Considera Ud que la administración del club maneja adecuadamente los recursos?

SI ()

NO ()

3.-¿Los procesos en el área financiera son?

EFICIENTES ()

DEFICIENTES ()

4.-¿La frecuencia de la actual coordinación de actividades le permite?

MAXIMIZAR SU TIEMPO ()

AHORRAR RECURSOS ()

NINGUNA ()

5.-¿Qué tipo de beneficio le proporciona el área financiera?

FACILIDAD DE TRÁMITES ()

FACILIDAD DE MOVIMIENTOS ECONÓMICOS ()

NINGUNO ()

6.-¿Cree UD que es necesario modificar el servicio al socio?

SI ()

NO ()

7.-¿Considera necesario que se amplié los servicios que se presta para lograr una mejor integración?

SI ()

NO ()

8.-¿Cómo calificaría la calidad del servicio que le brindan en el área financiera del club?

EFICIENTES ()

DEFICIENTES ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN