

CAPITULO 1 INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES

La Empresa Provincial de Operaciones y Servicios Terminal Terrestre, es un organismo seccional perteneciente al Gobierno de la Provincia de Pichincha, ubicada en Santo Domingo de los Colorados. Por su situación geográfica, se ha convertido en un puerto terrestre de gran movimiento, que posee una alta demanda de transportación de personas.

Para atender esta demanda, las empresas de transportación local y de otras ciudades del país establecieron sus oficinas en distintos puntos de la ciudad, principalmente en la Av. 29 de Mayo, lo que generó congestión y caos en el centro de la urbe, por lo que, el gobierno cantonal en 1974, en la presidencia del señor Ciro Andrade, incorpora en el Plan General de Desarrollo -dentro de los proyectos urgentes-, la elaboración de los estudios para la construcción de La Terminal Terrestre.

Más adelante en la administración del alcalde señor Ramón Chérrez Chávez se consigue el terreno donde hoy funciona la Terminal y es el Prefecto Patricio Romero Barberis que en 1980 contrata su construcción, con un préstamo externo realizado con el Llodys Bank Internacional Limited.

En sesión realizada el 25 de enero de 1985, el alcalde señor Darío Enrique Kanyat Cortés, resuelve realizar la donación de 105,100 metros cuadrados, valorados en \$ 2'030,532.00, al Consejo Provincial de Pichincha, representado por su titular señor Fabián Alarcón Rivera, a fin de atender el flujo de transportación colectiva interprovincial, debido a que la ciudad constituye una plaza comercial de primer orden y paso obligado de circulación vehicular de la sierra a la costa y viceversa.

Por problemas de orden fundamentalmente político, la obra quedó abandonada, hasta que luego de un acuerdo entre el Municipio y el Consejo Provincial, el gobierno provincial, mediante comodato entrega las instalaciones de la Terminal al Municipio de Santo Domingo, lo que permite su puesta en funcionamiento, anhelo que se concretó el 21 de enero de 1991. Desde aquella fecha, las unidades de transporte de las distintas empresas han venido utilizando las instalaciones de la Terminal.

Por el lapso de cuatro años La Terminal funcionó bajo administración y responsabilidad del Municipio. Los últimos meses de esta primera etapa de vida de La Terminal fueron caóticos y en virtud del incumplimiento de los acuerdos establecidos, el Consejo Provincial de Pichincha resuelve en sesión del 20 de junio de 1994, dar por terminado el contrato de comodato existente. Desde esta fecha el Consejo Provincial asume la responsabilidad de la organización y administración del mismo, a través del Directorio.¹

1.1.1 CONSTITUCION

El 14 de septiembre de 1994, se aprueba la reforma a la ordenanza constitutiva del Directorio, quedando de la siguiente manera:

- Prefecto Provincial de Pichincha – Presidente
- Un Consejero Provincial de Pichincha
- Un delegado del Concejo Municipal
- El Sub. Jefe Provincial de Tránsito de Pichincha o su delegado
- El Presidente de la Unión de Cooperativas de Pasajeros del la Terminal o su delegado
- Un representante de los concesionarios o delegado
- Un representante de la ciudadanía de Santo Domingo de los Colorados
- El Gerente General, en calidad de secretario, con voz informativa

¹ Ordenanza de Constitución

En esta misma fecha se realiza la posesión de los miembros del directorio y el nombramiento del Gerente de la Terminal Terrestre Arq. Víctor Hugo Torres.

El 6 de octubre de 1994, en La Prefectura de Federico Pérez Intriago, se constituye la Empresa Provincial de Operaciones y Servicios de la Terminal Terrestre de Santo Domingo de los Colorados, con personería jurídica propia y autonomía administrativa y patrimonial, que se regirá por las disposiciones y normas jurídicas aplicables a las empresas de este tipo de servicios públicos.

La empresa será responsable de la organización administrativa y operación de los servicios que presta la Terminal, los puestos de estacionamiento vehicular, asignación de frecuencias y otros afines con sus actividades.

1.1.2 FINALIDAD

Su accionar está enfocado en el servicio a la comunidad, por lo cual, dentro de sus principales objetivos tenemos:

Proporcionar al usuario de la Terminal, las comodidades necesarias en condiciones de higiene, salubridad, seguridad y orden

Propender a la mejor organización, modernización y mejoramiento de los servicios operativos, auxiliares, complementarios y administrativos, brindados por la empresa

Dotar a la infraestructura física, instalaciones y equipos, el mayor grado de mantenimiento que ofrezcan condiciones idóneas para un funcionamiento eficiente y permanente.

1.1.3 UBICACIÓN GEOGRAFICA

La empresa se encuentra localizada en la parroquia urbana de Santo Domingo de los Colorados, cantón del mismo nombre, Provincia de Pichincha, linderado así:

Norte: By Pass

Sur: Terrenos Familia Echanique
Este: Avenida Colorados del Búa
Oeste: Terrenos Familia Echenique

1.1.4 ESTRUCTURA ORGANICA

La empresa tendrá la estructura administrativa básica y adecuada que apruebe el Directorio para su normal funcionamiento.

El Reglamento Orgánico Funcional de la Empresa Provincial de Operaciones y Servicios del Terminal Terrestre de Santo Domingo, aprobado el 29 de octubre de 1994, en su artículo 4 manifiesta: “Para cumplir con su objetivo, la empresa de Operaciones y Servicios del Terminal Terrestre de Santo Domingo cuenta las siguientes áreas:

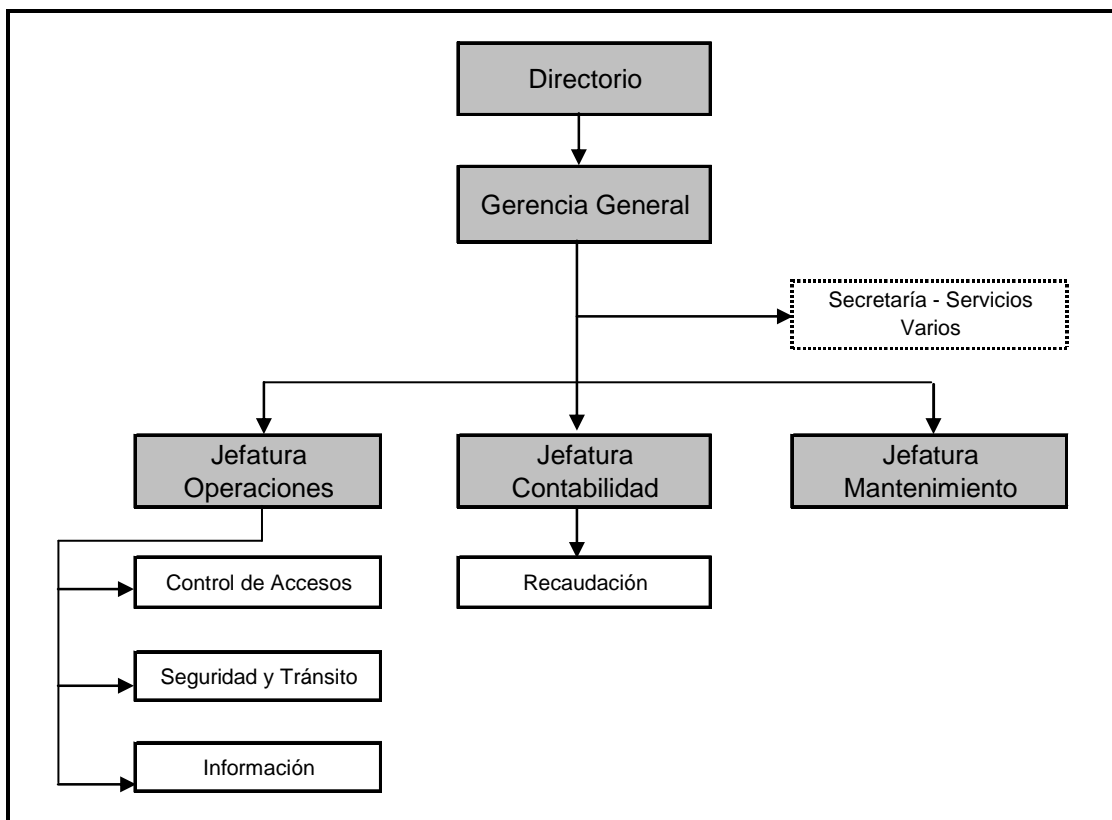
- Gerencia General
 - a) Secretaría
 - b) Archivo
 - c) Conserjería

- Jefatura de Operaciones
 - a) Control de Accesos
 - b) Seguridad y Tránsito
 - c) Información

- Jefatura de Mantenimiento

- Jefatura de Contabilidad
 - a) Recaudación

1.1.5 ORGANIZACIÓN:



Directorio

- Es el encargado de determinar los objetivos y políticas de la empresa y vigilar su cumplimiento. Planificará, ordenará y establecerá los mecanismos de administración más adecuados, para la consecución de sus fines. Así mismo se encargará de:
- Nombrar al Gerente General de la empresa.
- Nombramiento de jefes departamentales, mediante una terna presentada por la Gerencia, también del personal, seleccionado, a través de concurso de merecimientos y oposición

- Autorizar a la Gerencia la adquisición de bienes, servicios o ejecución de obra hasta un monto de 250 SMVG
- Conocer la información económica financiera semestral y anualmente de la empresa y poner en conocimiento del Gobierno de la Provincia de Pichincha

Gerencia General

- Es el representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa y es la máxima autoridad de la misma, dentro de sus atribuciones y deberes principales están:
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emitidas por el Gobierno de la Provincia de Pichincha y por el Directorio, en lo relacionado con las actividades de la empresa.
- Dictar las normas pertinentes que permitan orientar y controlar la mejor utilización de los recursos humanos, económicos, técnicos y administrativos.
- Poner a consideración del Directorio la proforma presupuestaria, para su estudio y aprobación.
- Presentar al Directorio, semestralmente, informes relativos a la marcha de la empresa

Jefatura de Operaciones

Esta área es la encargada del control y supervisión del movimiento de usuarios y buses, dentro de sus responsabilidades tenemos:

- Organizar los turnos y el trabajo del personal a su cargo, de tal manera que garantice el servicio permanente de la empresa
- Garantizar el cumplimiento por parte de los señores transportistas, usuarios y demás sectores involucrados de lo establecido en los permisos de operación, leyes de tránsito y de las disposiciones y reglamentos que norman el funcionamiento del la Terminal

Jefatura de Mantenimiento

El ordenamiento físico y la conservación de las instalaciones de la empresa, está a cargo de la misma, sus actividades más importantes:

- Mantenimiento preventivo de las instalaciones, equipos y maquinarias con que se cuenta, así como la provisión de repuestos y materiales, para el cumplimiento efectivo de su cometido
- Realizar la supervisión, seguimiento y fiscalización de nuevas obras, trabajos, que se ejecutaren en la Terminal así como las adquisiciones que tengan que ver con el mantenimiento de las instalaciones y servicios

Jefatura de Contabilidad

Se encarga de la aplicación de los sistemas establecidos para la recaudación, contabilización y manejo de los recursos económicos que genere la empresa, su actividad principal es la de preparar reportes y la preparación de los estados financieros, observando la normativa legal vigente, para la toma acertada de decisiones por parte de la Gerencia

Recursos

Son recursos de propiedad de la empresa:

- ✓ Los ingresos provenientes del cobro de las tarifas, tasas por prestación de servicios y de frecuencias concedidas
- ✓ Los valores que se cobra por el arrendamiento de locales y espacios comerciales, ubicados en la Terminal
- ✓ Transferencias, subvenciones de valores por diferentes conceptos por parte del gobierno central, seccional, instituciones financieras.
- ✓ Los bienes muebles e inmuebles con los que inicie sus actividades la empresa o los que vaya adquiriendo conforme su crecimiento y desarrollo.
- ✓ Estos recursos serán destinados al mejoramiento del servicio que presta la empresa y de esta manera lograr su finalidad, que es el servicio a la comunidad.

1.1.6 INICIO DE ACTIVIDADES

La empresa inicia sus actividades con los recursos humanos, técnicos, económicos, físicos, equipos y maquinarias que pertenecían a la Terminal de Transporte a cargo del Municipio de Santo Domingo de los Colorados, que han venido pagándose y adquiriéndose con los propios recursos de la anterior administración.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 GENERAL

Establecer los procesos del área administrativa financiera de La Empresa Provincial de Operaciones y Servicios Terminal Terrestre de Santo Domingo de los Colorados, a fin que la integración y facilitación de transportación pública de personas superen los índices de calidad del servicio.

Con la elaboración de los procedimientos, instructivos, formatos, tanto en medios físicos como electrónicos, ayudarán a que el Diseño de Procesos, de la empresa, tenga una gestión empresarial ajustada a la legislación y regulaciones del país., logrando de esta manera, superar las metas impuestas a nivel interno.

1.2.2 ESPECIFICOS

a) Recopilar información referente a las normativas legales vigentes aplicables al sector público

Las instituciones del sector público se manejan bajo una normativa legal especial, lo que dificulta el implementar cambios, por esto es necesario disponer de este marco legal.

b) Esquematizar la cadena de valor con las diferentes actividades y procesos que se van a desarrollar en la empresa.

Con la cadena de valor la empresa podrá observar en forma panorámica todas las actividades que se desarrollan con el enfoque de procesos

c) Elaborar el manual de procedimientos administrativos financieros de EMPROSERVICIOS

Con la elaboración de estos manuales se logrará que los empleados no realicen el mismo trabajo, evitando de esta manera el desperdicio de recursos

d) Diseñar y controlar los procesos, la documentación y las operaciones que serán monitoreadas y medidas a través de indicadores de gestión bajo el tablero de mando

El control a través del tablero de mando, permitirá observar, si los objetivos, metas, se van cumpliendo, para de esta forma implementar los debidos correctivos a desviaciones posibles, que ayudarán a la gerencia a la toma de

decisiones respaldadas en porcentajes de ejecución.

Con el diseño de los procesos y el control que se lleva con el tablero de mando, la empresa va lograr alcanzar sus objetivos y metas trazadas, permitiendo de esta manera, el replanteamiento de objetivos y la existencia de una continua mejora.

1.3 FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

A continuación citaremos preguntas que nos ayudarán a enfocar las necesidades que tiene la empresa en relación a los procesos que se quiere implementar.

1.3.1 FORMULACION:

¿Cómo contribuirá el diseño y documentación de procesos en EMPROSERVICIOS?

¿Le beneficia a la institución el tener procesos y procedimientos documentados y controlados?

1.3.2 SISTEMATIZACION:

I. ¿Qué disposiciones legales rigen al sector público?

II. ¿Cuáles son los Macro procesos de la institución?

III. ¿Cómo diseñar los procedimientos, instructivos y demás documentos para una efectiva gestión administrativa - financiera?

IV. ¿Qué controles existe en al institución, para medir su gestión?

Con el tratamiento que demos a estas preguntas, lograremos, que el rumbo de diseño de procesos para la empresa, se realice de manera acertada.

1.4 HIPOTESIS

Específicamente trataremos de descifrar las siguientes hipótesis

1.4.1 HIPOTESIS DE PRIMER GRADO

El crecimiento vertiginoso de la ciudad y de la región, la demanda de transportación de las personas con la oferta de transporte de los empresarios, ocasiona que los servicios que presta La Terminal Terrestre, sean planificados y de calidad.

La necesidad de contar con una infraestructura física y de una estructura organizacional que facilite el servicio de transporte de pasajeros en condiciones dignas y humanas, nos obliga a ser competitivos y a una mejora continua.

Desarrollar un modelo de administración por procesos, incrementará la productividad con la optimización de los recursos económicos, físicos y humanos, generando ventaja competitiva, logrando la aceptación y mejorando su confiabilidad hacia sus usuarios

El avance tecnológico y comercial de la humanidad sin lugar a dudas nos ha brindado un agradable confort de vida, pero es hora de pensar que a **QUÉ COSTO LO HEMOS CONSEGUIDO?** y lo mas importante **CUÁNTAS GENERACIONES LO DISFRUTARAN EN LA DIMENSIÓN DEL TIEMPO FUTURO?**

1.4.2 HIPOTESIS DE SEGUNDO GRADO

- I. El sector público, su accionar debe estar enmarcado en leyes específicas, su desconocimiento o su deficiente aplicación origina sanciones y perjuicios económicos a sus actores.

- II. El mapeo de los procesos y la interacción, permitirá la eficacia y eficiencia del servicio brindado.
- III. El fijar actividades y responsabilidad, hará más eficiente la operación y servicios de la institución
- IV. Definir indicadores de gestión permitirá efectuar un seguimiento oportuno a los procesos y ayudará a una mejor toma de decisiones.

1.5 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.5.1 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente proyecto, partiremos de un diagnóstico general de la empresa, que servirá de punto de partida para realizar un estudio descriptivo, durante el cual se establecerá los aspectos fundamentales de la investigación

Además en función del diagnóstico realizado se diseñará la cadena de valor, elaboración del manual de procedimientos, levantar y documentar los procesos y procedimientos, se establecerá indicadores de control de la Empresa Provincial de Operaciones y Servicios Terminal Terrestre

La elección del método de investigación a seguir es el deductivo, es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos, y que, por medio del razonamiento lógico se concluyen determinadas suposiciones.

El presente trabajo resume la aplicación de la técnica y herramientas de la Administración de Procesos.

El corazón de administrar un negocio es administrar sus procesos. La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto y han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones gubernamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, una perspectiva de procesos es esencial para conseguir la orientación a

los clientes, calidad, flexibilidad, velocidad en el servicio, trabajando con una visión de servicio al cliente.

Para la aplicación de la gestión por procesos “se requiere mirar a la organización y sus actividades como un conjunto de procesos que se interrelacionan hasta formar un sistema. Este sistema gira alrededor de las necesidades de los clientes y de las condiciones del medio externo. Con ello se consigue de la manera más eficaz y eficiente la satisfacción de los clientes actuales y potenciales. El análisis de procesos no es algo nuevo, sin embargo la gestión por procesos en nuestros días incorpora una serie de nuevos componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio”²

Existen algunas metodologías para mejoramiento de procesos siendo una de ellas la que plantea Harrington³ como “Una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos y la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia. Ayuda a simplificar y modernizar las funciones, asegurando que los clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos”

Hay que considerar que **“El cliente moderno es más astuto, difícil y menos indulgente que nunca. Hoy, el cliente viene programado para ser cínico, desleal y simplemente ingobernable. Se le ha enseñado que debe exigir calidad, servicio y grandeza. El escucha las palabras una y otra vez en cualquier parte y ha tomado esta actitud como su derecho de nacimiento”**⁴

Tenemos que el éxito de las empresas gubernamentales y sin ánimo de lucro deberían medirse por cuán eficientes y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Los objetivos tangibles deben ser definidos por el servicio a la comunidad y aporte al desarrollo del cantón, provincia, país.

² Roure, La Gestión por Procesos

³ Harrington, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

⁴ Harrington, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

El control a través del Tablero de Mando, proporcionará motivación y responsabilidad en la empresa, además de establecer la razón primordial de su existencia y comunicar a los usuarios y a los empleados los resultados y los inductores de la actuación por medio de los cuales la organización conseguirá alcanzar la misión y objetivos estratégicos planteados.

En la implementación se utilizará charlas de inducción y sensibilidad para el personal que se encuentra involucrado en estos procesos administrativos financieros

1.5.2 SITUACIÓN ACTUAL

Emproservicios cuenta con una estructura inadecuada, en la cual las funciones no están bien definidas, así mismo cuenta con instrumentos jurídicos y procedimientos obsoletos, lo que origina no disponer de un adecuado soporte legal, lo que ocasiona el cometido de errores y un constante desperdicio de recursos.

La tendencia de las organizaciones mundiales es alinearse justamente al correcto manejo conciente de recursos sustentables, esto potencializa a la empresa en una ventaja competitiva, que permita mantener a la empresa posicionada fuertemente en el mercado, proyectando una imagen de respeto y cuidado al cliente y el medio ambiente.

El personal de la empresa ejecuta sus actividades, sin darse cuenta, que son parte de un proceso y que su trabajo influye en el resultado que se obtendrá del mismo, existiendo los inminentes cuellos de botella, que ocasionan un deterioro en los procesos de trabajo.

No existe una estandarización adecuada de actividades encargadas a cada persona, de manera que puedan ser ejecutadas de forma idéntica por diferentes personas, en circunstancias iguales, produciéndose de esta manera la duplicidad de actividades

Desde su creación la institución no se ha preocupado de diseñar su cadena de valor, por lo que no se dispone en forma clara de cuáles son sus macro procesos, la interrelación que debe existir y cuál es la finalidad de los servicios que la empresa presta.

Una adecuada estructuración de los procesos administrativos financieros, orientados por una visión hacia el año 2010, así como el aprovechamiento de la ubicación geográfica, permite disponer de una fortaleza competitiva de EMPROSERVICIOS.

En el país son pocas las instituciones estatales que mantienen este tipo de administración, por lo que es necesario realizar el levantamiento de procesos y procedimientos para la implementación y mantenimiento de un efectivo sistema administrativo financiero.

No existe en la empresa indicadores, que permitan medir la gestión realizada por sus funcionarios, como también el grado de apego a los objetivos que persigue la institución.

Emproservicios como un ente integrador de la demanda de transportación de las personas, con la oferta de transporte de los empresarios, además provee de servicios adicionales o complementarios, como son arriendos de locales y espacios físicos para boleterías, bares, restaurantes, locutorios, camionetas, taxis, tricicleros, para esto, necesita contar con procesos definidos, una infraestructura física adecuada, recurso humano competitivo, normatividad jurídica actualizada, que haga que todos sus usuarios puedan encontrar atención y satisfacción en sus demandas y expectativas.

CAPÍTULO 2 MARCO TEORICO

2.1 TEORIA DE GESTION POR PROCESOS

La gestión es mejorar la productividad mediante el manejo de los procesos, productos, clientes claramente definidos y la coordinación de éstos dentro de la empresa.

Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, “por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente” generando **VALOR**, que es la percepción que tiene un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad

Todas las actividades que se desarrollan están involucradas en algún proceso, una organización es una cadena de procesos con orientación a la satisfacción de los usuarios.

La forma como administremos nuestros procesos, determinará que los servicios que crea y entrega la empresa a sus clientes sean de calidad, flexibles, rápidos, y dispuestos a un mejoramiento continuo.

En entidades públicas (funcionales), los procesos son fragmentados, invisibles, no nombrados, ni administrados y exhiben un pobre desempeño, evidenciando reclamos de los usuarios.

Implementar y mejorar los procesos bajo la técnica de gestión de procesos permite distribuir y evaluar periódicamente el trabajo del personal, establecer prioridades a través de indicadores gerenciales, de calidad y productividad (matriz de gestión).

Decidir la prioridad de los proyectos y la selección de los sistemas que impacten en la línea de productos y servicios, es un proceso de cambio incremental, que se basa en un compromiso permanente de mejorar aspectos y actividades importantes de la organización.

En cada proceso se debe asignar a un responsable, la meta de éste consiste en mejorarlo hasta el punto en el cual este proceso se perfila como el mejor de la empresa y mantenerlo en ese nivel.

2.1.1 HARRINGTON PLANTEA DIEZ NORMAS QUE DEBEMOS CONSIDERAR EN LOS PROCESOS⁵:

- La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
- Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan (visión compartida)
- Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
- Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
- Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
- Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
- Deben establecerse sistemas de evaluación continua.
- Deben suministrarse a todos una retroalimentación continua.

⁵ Harrington, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

- Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
- Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.

2.1.2 UTILIDADES QUE SE OBTIENEN AL CENTRAR LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN SUS PROCESOS

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la empresa predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización
- Previene posibles errores
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros

A continuación podemos observar las diferencias existentes, entre el desempeño tradicional y por procesos:

No.	<i>Centrado en las funciones</i>	<i>Centrado en los procesos</i>
1	Los empleados son el problema	El proceso es el problema
2	Empleados	Personas
3	Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
4	Comprender mi trabajo	Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
5	Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
6	Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
7	Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
8	Motivar a las personas	Eliminar barreras
9	Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
10	No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
11	¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que se cometiera el error?
12	Corregir errores	Reducir la variación
13	Orientado al jefe	Orientado al cliente

2.1.3 CLASES DE PROCESOS:

Procesos gobernantes o de dirección: se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos:

- Planificación Financiera
- Desdoblamiento de la estrategia

Procesos operativos de producción o institucionales: sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos:

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Formación profesional

Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa: tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativo
- Financiero
- De gestión de recursos humanos
- De mantenimiento, etc.

2.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor provee una visión de la empresa focalizada en los procesos y actividades que integran el giro del negocio (Michael Porter. Ventaja Competitiva).

Esta cadena establece un Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

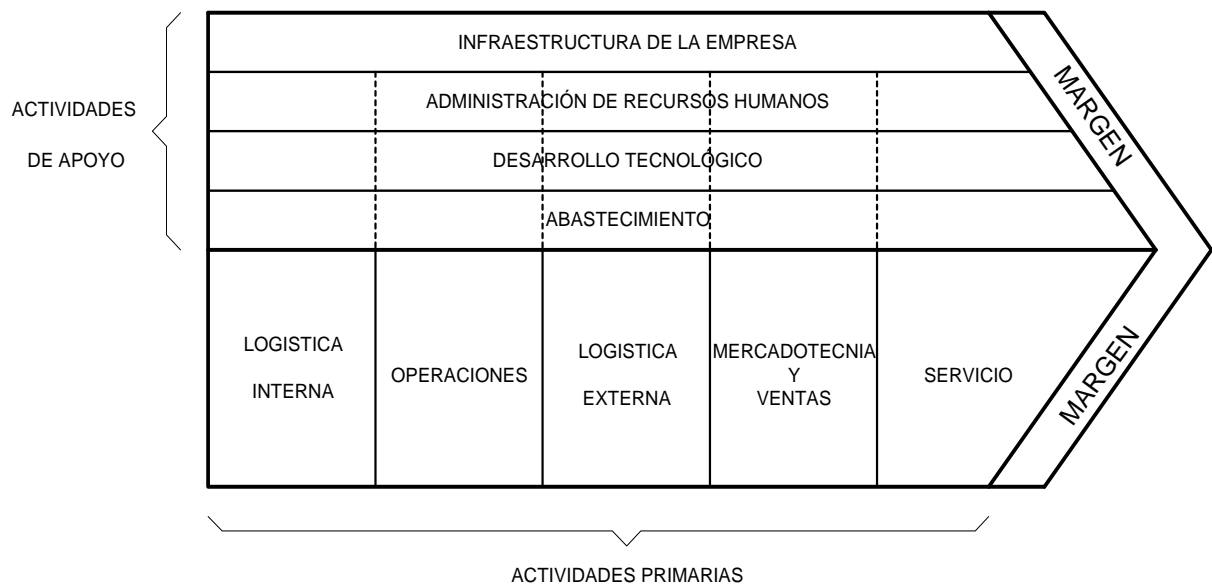


Fig. Nº 2.1 CADENA DE VALOR GENERICA
FUENTE: MICHAEL PORTER

Las actividades de apoyo constituyen las áreas que realizan gestiones para preparación del producto final.

Los macro procesos vienen a constituir los procesos por los cuales debe pasar el insumo hasta convertirse en producto final, ejemplo: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia y finalmente tenemos el Servicio al cliente.

Los macro procesos, están formados de procesos, los que se dividen en subprocesos, estos a su vez están formados de actividades.

A continuación dos ejemplos de cadena de valor de producción y comercial:

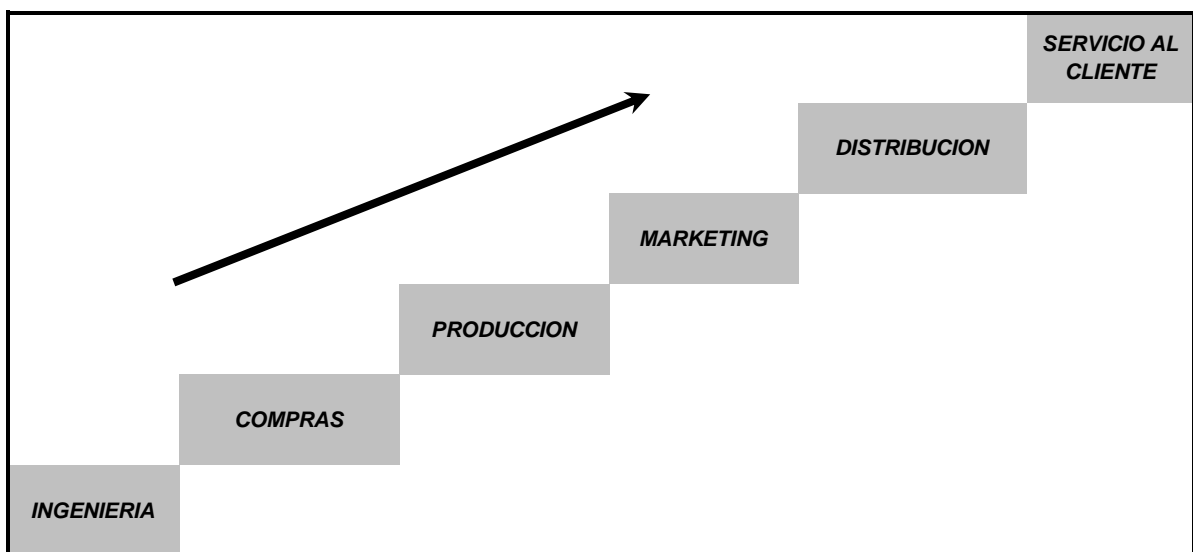


Fig. N° 2.2 CADENA DE VALOR EMPRESA DE PRODUCCION

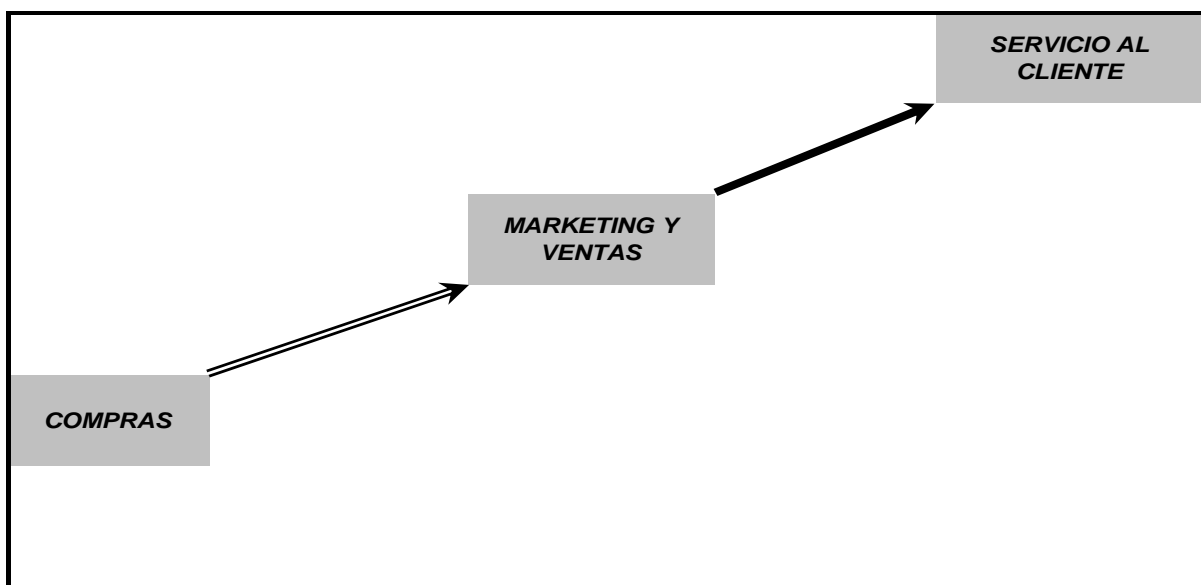


Fig. N° 2.3 CADENA DE VALOR EMPRESA COMERCIAL

Los procesos que no están en la cadena de valor emplean actividades sin valor añadido, la eliminación de las actividades sin valor añadido permite a la empresa ahorrar recursos y vender los productos a precios inferiores sin reducir el valor para el cliente.

2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO

Es una representación pictórica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

Al examinar cómo los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales. Los Diagramas de Flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso, desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto o un servicio.

Los Diagramas de Flujo detallados describen la mayoría de los pasos en un proceso. Con frecuencia este nivel de detalle no es necesario, pero cuando se necesita, el equipo completo normalmente desarrollará una versión de arriba hacia abajo; luego los grupos de trabajo más pequeños pueden agregar niveles de detalle según sea necesario durante el proyecto.

2.3.1 ¿CUÁNDO SE UTILIZA?

Este esfuerzo con frecuencia revela problemas potenciales tales como cuellos de botella en el sistema, pasos innecesarios y círculos de duplicación de trabajo. Algunas aplicaciones comunes son:

Definición de proyectos:

- Identificar oportunidades de cambios en el proceso.
- Desarrollar estimados de costos de mala calidad.

- Identificar organizaciones que deben estar representadas en el equipo.
- Involucrar a trabajadores en los esfuerzos de resolución de problemas para reducir la resistencia futura al cambio.

Identificación de las causas principales:

- Desarrollar planes para reunir datos.
- Generar teorías sobre las causas principales.
- Discutir las formas de estratificar los datos para el análisis para identificar las causas principales.
- Examinar el tiempo requerido para las diferentes vías del proceso.

Diseño de Soluciones:

- Describir los cambios potenciales en el proceso y sus efectos potenciales.
- Identificar las organizaciones que serán afectadas por los cambios propuestos.

Aplicación de soluciones:

- Explicar a otros el proceso actual y la solución propuesta.
- Superar la resistencia al cambio demostrando cómo los cambios propuestos simplificarán el proceso.

Control (Retener las Ganancias):

- Revisar y establecer controles y monitorias al proceso.
- Auditar el proceso periódicamente para asegurar que se están siguiendo los nuevos procedimientos.
- Entrenar a nuevos empleados.

2.3.2 METODOLOGIA PARA PREPARAR UN DIAGRAMA DE FLUJO

- 1) **Propósito.**- Analizar cómo se pretende utilizar el Diagrama de Flujo. Exhibir esta hoja en el pared y consultarla en cualquier momento para verificar que su Diagrama de Flujo es apropiado para las aplicaciones que se pretenden.
- 2) **Determinar el Nivel de Detalle Requerido.**
- 3) **Definir los Límites.**- Después de establecer los límites del proceso, enumerar los resultados y los clientes en el extremo derecho del diagrama.
- 4) **Utilizar Símbolos Apropriados.**- Utilizando los símbolos apropiados para el Diagrama de Flujo, presentar las respuestas como los primeros pasos en el diagrama
- 5) **Hacer Preguntas.**- Para cada insumo haga preguntas como:
 - ¿Quién recibe el insumo?
 - ¿Qué es lo primero que se hace con el insumo?
- 6) **Documentar.**- Documentar cada paso en la secuencia, empezando con el primer (o último) paso. Para cada paso, hacer preguntas como:
 - ¿Qué produce este paso?
 - ¿Quién recibe este resultado?
 - ¿Qué pasa después?
 - ¿Alguno de los pasos requiere de insumo que actualmente no se muestran?
- 7) **Completar.**- Continuar la construcción del diagrama hasta que se conecte todos los resultados, definidos en el extremo derecho del diagrama. Si se

encuentra un segmento del proceso que es extraño para todos, se deberá tomar nota y continuar haciendo el diagrama.

8) Revisión.- Preguntar:

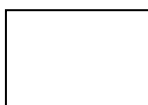
- ¿Todos los flujos de información encajan en los *entradas y salidas* del proceso?
- ¿El diagrama muestra la naturaleza serial y paralela de los pasos?
- ¿El diagrama capta de forma exacta lo que realmente ocurrió, a diferencia de la forma cómo se piensa que las cosas deberían pasar o cómo fueron diseñadas originalmente?

9) Determinar Oportunidades

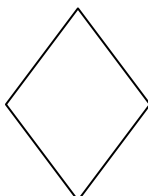
El Diagrama de Flujo final deberá actuar como un registro de cómo el proceso actual realmente opera. Indicar la fecha.

2.3.3 SIMBOLOGIA

Aunque hay literalmente docenas de símbolos especializados utilizados para hacer Diagramas de Flujos, se utiliza con más frecuencia los siguientes:



Un paso o tarea del proceso. Una descripción breve del paso se presenta dentro del símbolo.



Punto de verificación o de decisión. Este diamante indica un punto de la rama en el proceso. La descripción está escrita dentro del símbolo, generalmente en la forma de una pregunta. La respuesta a la pregunta determina el camino que debe tomarse desde el símbolo de decisión. Cada camino está identificado para que corresponda a una respuesta.



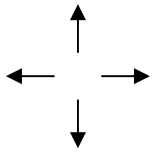
Cola o punto de espera.



Datos almacenados



Proceso predefinido

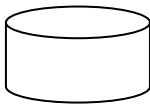


Las "Líneas de flujo" son utilizadas para representar el progreso de los pasos en la secuencia. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.

Otros dos símbolos que no son utilizados tan comúnmente y que pueden ser útiles son:



El "símbolo del documento" representa la información escrita, pertinente al proceso.



El 'símbolo de la base de dalos" representa información almacenada electrónicamente con respecto al proceso.

Ejemplo de diagrama de flujo:

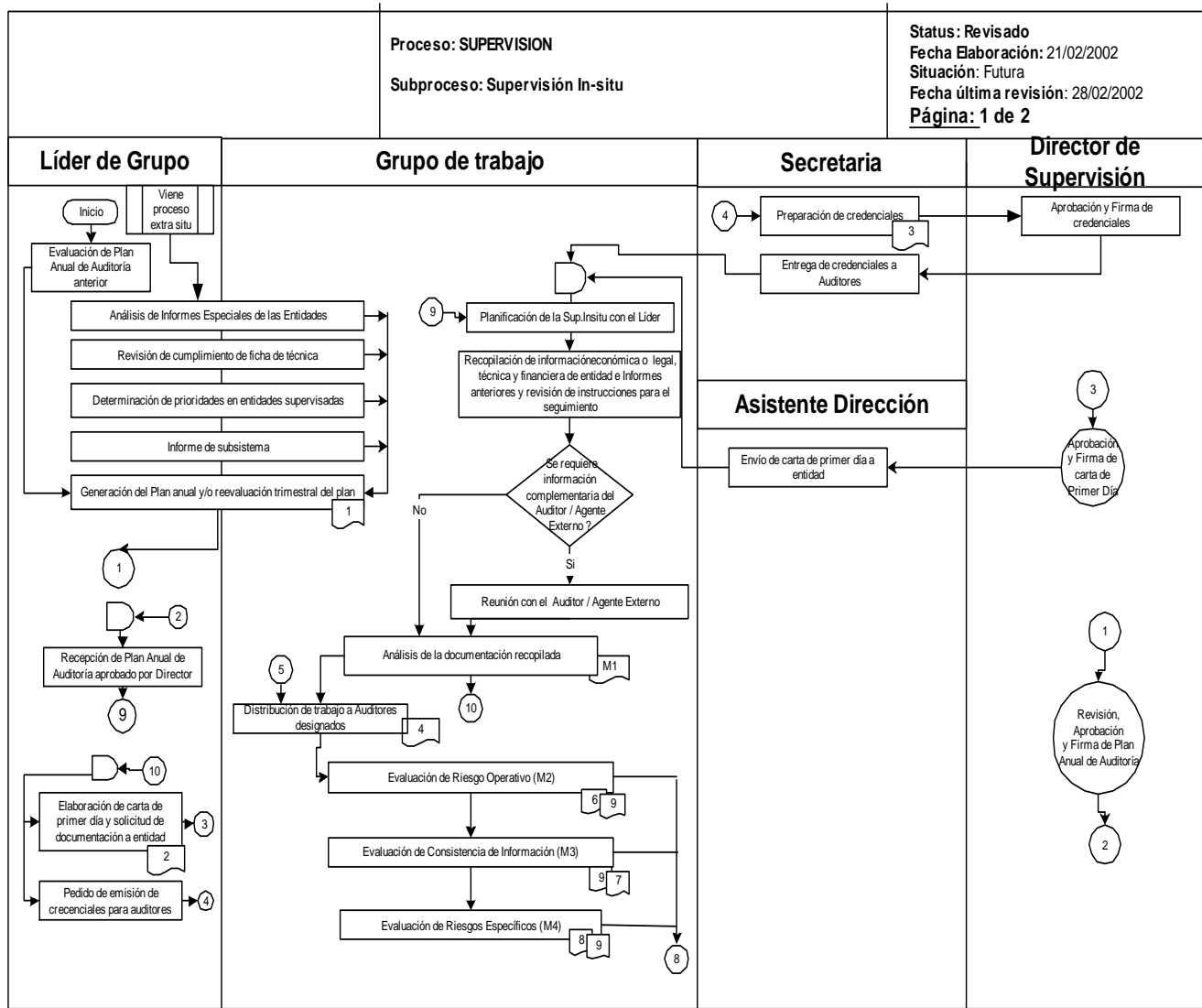


Fig. Nº 1.4 EJEMPLO DE DIAGRAMA DE FLUJO

2.3.4 CONSTRUCCIÓN DE UN DIAGRAMA DE FLUJO

Si un Diagrama de Flujo se construye de forma apropiada y refleja el proceso de la forma que realmente opera, todos los miembros del equipo poseerán un conocimiento común, exacto del funcionamiento del proceso. Adicionalmente, el equipo no necesita invertir el tiempo y la energía en observar el proceso físicamente, cada vez que se quiera identificar problemas para trabajar, discutir teorías sobre las causas principales, examinar el impacto de las soluciones propuestas o discutir las formas para mantener las mejoras.

Los Diagramas de Flujo pueden ayudar a un equipo en su tarea de diagnóstico para lograr mejoras. Uno de sus usos es ayudar a un equipo a generar teorías sobre las posibles causas principales de un problema. El Diagrama de Flujo se dibuja en una pared de la sala de reuniones.

El equipo que investiga un problema redacta una descripción del problema en un pedazo pequeño de papel y lo pega en el Diagrama de Flujo en el punto en el proceso donde el problema se ha detectado. El equipo luego discute cada uno de los pasos en el proceso antes del punto donde el problema se ha detectado, y produce teorías sobre las cosas que podrían salir mal en el paso que causa el problema.

El Diagrama de Flujo le ayuda al equipo a examinar cada paso del proceso de forma sistemática, a medida que producen teorías sobre las posibles causas principales del problema. Otro uso es el de ayudar a identificar las formas apropiadas para separar los datos para su análisis.

Por ejemplo, considérese el problema de analizar los tiempos de reparación. Una rápida revisión del Diagrama de Flujo puede sugerir un número de grupos posibles que pueden explicar el tiempo que se necesita para hacer una reparación.

2.3.5 PREGUNTAS ÚTILES AL CREAR EL DIAGRAMA DE FLUJO

¿**Qué** es lo primero que ocurre?

¿**Qué** es lo siguiente que ocurre?

¿**Qué** es lo último que ocurre?

¿**De dónde** viene el servicio o material?

¿**Cómo** el servicio, material llega al proceso?

¿**Quién** toma las decisiones si se necesita?

¿**Qué** pasa si la decisión es "Sí"?

¿**Qué** pasa si la decisión es "No"?

¿**Adonde** va el producto, servicio de esta operación?

¿Qué revisiones/ verificaciones se realizan en el producto en cada parte del proceso?

¿Qué pasa si la revisión/ verificación no cumple con los requisitos?

2.3.6 PREGUNTAS QUE PUEDEN GENERARSE DESPUÉS DE COMPLETAR UN DIAGRAMA DE FLUJO

PROPOSITO:

- ¿Qué se hace realmente?
- ¿Por qué la actividad es necesaria?
- ¿Qué otra cosa se podría o se debería hacer?

LUGAR:

- ¿Dónde se lleva a cabo?
- ¿Por qué se lleva a cabo en ese lugar en particular?

SECUENCIA:

- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace en ese momento en particular?
- ¿Cuándo se podría o debería hacer?

GENTE:

- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace esa persona?
- ¿Quién más podría o debería hacerlo?

METODO:

- ¿Cómo se hace?
- ¿De qué otra forma se podría o debería hacer?

2.4 VALOR AGREGADO

Según Porter: “valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona y crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia”

EL proceso es un conjunto de actividades que generan **VALOR** que viene a constituir la percepción que tiene un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad

2.4.1 ANALISIS DE VALOR AGREGADO

Es una herramienta que sirve para medir la eficiencia de los procesos, además una metodología sistemática desarrollada por Lawrence D. Miles a finales de los años 40, en la dirección de compras de General Electric Corporation, que permite identificar y eliminar costos innecesarios que no afectan la funcionalidad, duración o apariencia del producto o servicio.

El objetivo del análisis consiste en:

- Eliminar dentro de los procesos las actividades que no agregan valor
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor

En resumen tenemos las tres etapas a seguir:

- Eliminar
- Combinar
- Mejorar

Este gráfico ayudará a tener una visión panorámica de lo que es el valor agregado dentro de una organización.

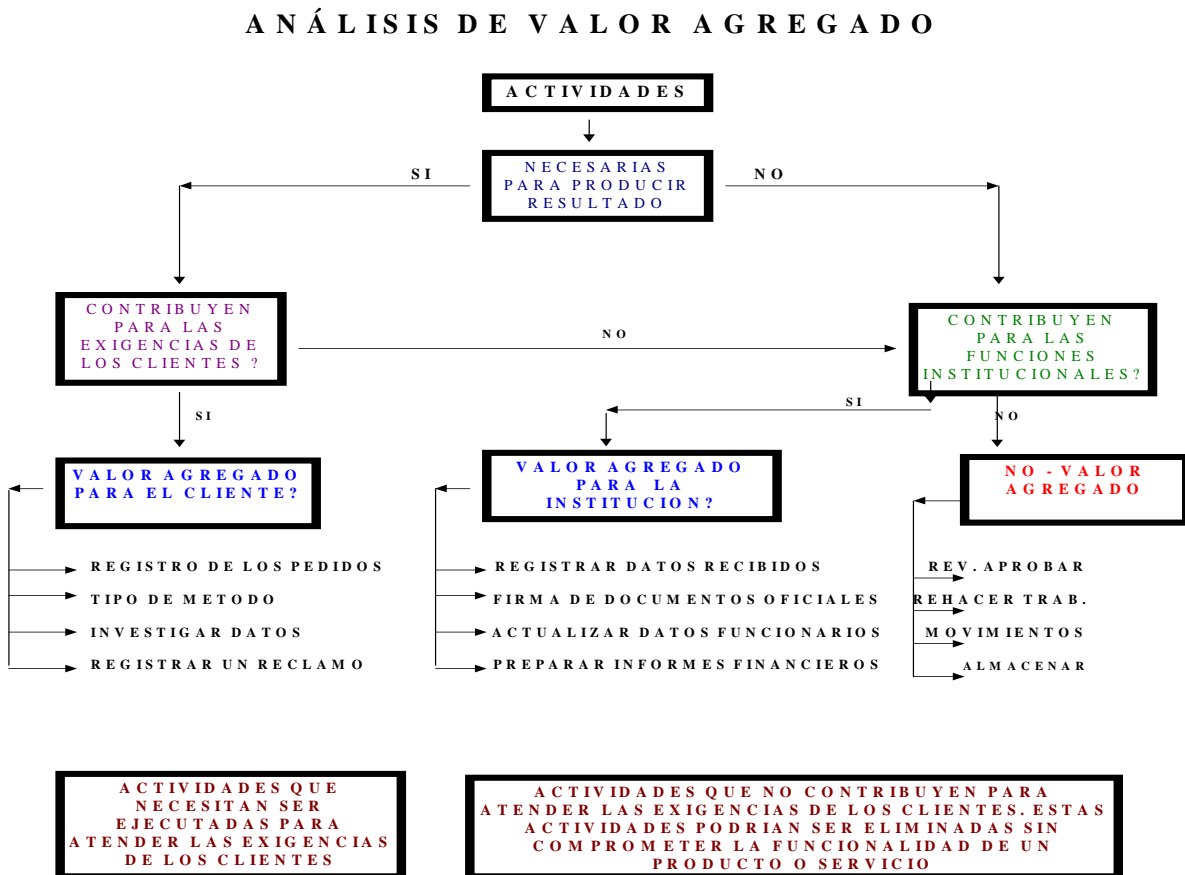


Fig. Nº 2.5 ANALISIS DE VALOR AGREGADO

2.4.2 PERCEPCIÓN DE VALORES

Cientes Calidad, precio, servicio, trato personalizado

Proveedores Utilidad, seguridad, exclusividad, pagos rápidos, más negocios, 100% aceptación

Accionistas Utilidad, rentabilidad sostenida, crecimiento, supervivencia, imagen, valor empresarial

Empleados: Salario, seguridad, reconocimiento, desarrollo profesional

Sociedad Creación de empleos, pago de impuestos, protección del medio ambiente

2.4.3 TIPOS DE ACTIVIDADES

La eficiencia en la creación de valor, estaría en generar la mayor cantidad de productos y servicios con valor, con la menor cantidad de recursos.

Verificar que la cantidad de valor que se está creando esté acorde con la meta establecida, enfocados en la satisfacción del usuario.

Evaluar si la misma actividad puede llevarse a cabo con un costo menor, a consecuencia de reasignar actividades a otro cargo.

A continuación se plantean algunas preguntas que ayudarán a establecer el tipo de actividades:

¿La actividad agrega valor?

¿Pagaría el cliente por el producto o la actividad?

¿Se requiere para satisfacer las demandas del cliente?

¿Se requiere para satisfacer demandas del gobierno o reglamentarias?

¿Modifica o mejora un componente del producto o servicio?

¿Puede seguir funcionando el proceso si es eliminada?

¿Resuelve un problema de calidad?

Con lo expuesto podemos decir que existen dos tipos de actividades:

Agregan Valor:

VAC.- (Actividades de valor agregado para el cliente). Son las actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar.

VAE.- (Actividades de valor agregado para la empresa). Son las actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente.

No Agregan Valor:

P.- Preparación. Son actividades que permiten estar listos para desempeñar una tarea.

I.- Inspección. Actividades de revisión o de verificación de documento o de información que intervienen en el proceso

E.- Espera (fila). Tiempo inútil, no se desempeña ninguna actividad.

M.- Movimiento. Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.

A.- Archivo. Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos.

2.4.4 PASOS PARA EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**PASO 1**

Para hacer el análisis de valor agregado de las actividades partimos con el flujo grama de procesos, para obtener la secuencia de actividades.

Luego mediante el uso de la hoja de medición de tiempos del proceso obtenemos, los tiempos correspondientes de cada una de las actividades.

Ejemplos:

ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS										
Situación:										
Unidad:		Proceso:								
Elaborado por:					Subproceso:					
Fecha de elaboración:										
VA (real)			NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	Unidades por mes	Tiempo Unitario (minutos)
N°	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo			
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1)	Valor Agregado Cliente		
(2)	Valor Agregado Empresa		
(3)	Preparación		
(4)	Demora		
(5)	Movimiento		
(6)	Control		
(7)	Archivo		
(8)	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7		
(9)	TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)		
(10)	INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)		

Fig. N° 2.6 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS

PASO 2

Ingresar las actividades en el cuadro de ANALISIS DE ACTIVIDADES siguiendo la secuencia de las mismas, luego clasificar por tipo de actividad y mas tarde colocar los tiempos de cada actividad.

ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO:		Cobranzas								
PRODUCTO:		Cobros locales				FECHA: _____				
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		Tiempos Efectivos (Mi)
1		X						Revisa listado de clientes en mora		20
2	X							Realiza corte de estado de cuenta y envia al cliente		10
3		X						Revisa pago pendientes o efectuados		15
4							X	Envia listado pagos pendientes para revision del Jefe de		10
5						X		Recibe listado del nivel de jefatura sin cambios		15
6		X						Genera informe final para el departamento financiero y g		15
TIEMPOS TOTALES										85

Fig. N° 2.7 ANALISIS DE ACTIVIDADES

PASO 3

Una vez que se ha completado el cuadro se contabiliza los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad

ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO:		Cobranzas								
PRODUCTO:		Cobros locales				FECHA: _____				
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		Tiempos Efectivos (Mi)
1		X						Revisa listado de clientes en mora		20
2	X							Realiza corte de estado de cuenta y envia al cliente		10
3		X						Revisa pago pendientes o efectuados		15
4							X	Envia listado pagos pendientes para revision del Jefe de		10
5						X		Recibe listado del nivel de jefatura sin cambios		15
6		X						Genera informe final para el departamento financiero y g		15
TIEMPOS TOTALES										85
COMPOSICION DE ACTIVIDADES			Método Actual							
			No.	Tiempo	%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	(1	10	11,8%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA)	3	50	58,8%					
P	PREPARACION		0	0						
E	ESPERA		0	0						
M	MOVIMIENTO		1	15	17,6%					
I	INSPECCION		1	10	11,8%					
A	ARCHIVO		0	0						

Fig. N° 2.8 CONTABILIZACION DATOS DE ACTIVIDADES

PASO 4

Con los datos anteriores, calcular el índice de Valor Agregado

Ejemplo:

ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO:		INSCRIPCION DE MARCAS						FECHA: 21/10/1995		
PRODUCTO:		LEGALIZACION								
No.	VAC	VASSM	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1	X							Recepción de solicitud y documentos para INSCRIP	8	
2		X						Secretaria ingresa datos al sistema y emite fé de pres	15	
3	X							Verifica existencia de marcas	15	
5	X							Se prepara y envía marca a libro de marcas	10	
6	X							Peticionario firma legalización	10	
7			X					Se emite el título para inscripción y presentación	10	
8		X						Peticionario e comprobantes de pago de patente	10	
9		X						Se confirma la no existencia de marcas solicitada	5	
10					X			Confirmación de pago de patente para control a reca	5	
13										
TIEMPOS TOTALES									88	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES										
									Método Actual	
									No.	
									Tiempo	
									%	
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)								43	49%
VAN	VALOR AGREGADO SSM								30	34%
P	PREPARACION /PROCESO								10	11%
E	ESPERA								0	
M	MOVIMIENTO								5	6%
I	INSPECCION								0	
A	ARCHIVO								0	
TT	TOTAL								88	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO								73	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO								83%	

Fig. N° 2.9 CALCULO DE INDICE DE VALOR AGREGADO

2.4.5 RESUMEN DE PASOS PARA EL AVA

- Preparar información básica del diagnóstico de procesos.
- Determinar las actividades: VAR, VAE, NVA (Recursos: diagrama de VA)
- Determinar el porcentaje de tiempo por categoría de valor.
- Determinar el índice de VA de los procesos.
- Determinación de las causas raíz de problemas.

2.4.6 ALGUNOS INDICADORES DE: TIEMPO, VALOR AGREGADO, COSTO

1. TC: Tiempo de ciclo del proceso

$$TC = \text{TIEMPO DE DEMORA (D)} + \text{TIEMPO REAL (t)}$$

2. ECA: Eficacia del tiempo de ciclo de activación del servicio

$$ECA = \frac{\text{TIEMPO DE ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO}}{(\text{T-AVAR})+(\text{T-AVAO})+(\text{T-SVA}) + (\text{T-TRANS}) +(\text{T-ALM})+(\text{T-INS})+(\text{T-ESP})}$$

3. VAR: Valor agregado real

$$VAR = \frac{\text{CANTIDAD DE ACTIVIDADES DE VALOR REAL PARA EL CLIENTE}}{(\text{AVAR}) + (\text{AVAO}) + (\text{ASVA})}$$

4. CVA: COSTO DE VALOR AGREGADO (COMPETITIVO) DEL PROCESO

$$CVA = \frac{\text{COSTO DE ACTIVIDADES DE VALOR REAL PARA EL CLIENTE}}{\text{COSTO DEL PROCESO}}$$

2.4.7 EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO

A la medida que las organizaciones crecen, los procesos entran en un colapso y son remendados para ser rápidamente usados, por eso la necesidad de instalar controles adicionales para revisar las salidas, en vez de alterar el proceso, inclusive cuando el proceso es corregido, los controles frecuentemente permanecen.

Las personas que trabajan en el proceso raramente hablan con sus clientes y por lo tanto no entienden claramente sus exigencias. Se gasta mucho tiempo en actividades de mantenimiento (tales como coordinación, mantenimiento de registros) en vez de replantear el proceso.

2.5 TABLERO DE MANDO

El tablero de mando es una herramienta de gestión de resultados. Se construye con la finalidad de tener una información actualizada del avance de las metas y objetivos trazados en un plan. Gracias a la información que ofrece, el tablero de mando ayuda a identificar los casos en los que se deben hacer correcciones necesarias para lograr los resultados esperados.

El tablero se prepara en una matriz en cuyas columnas se especifican los siguientes datos:

- a) Los objetivos
- b) Los indicadores
- c) Unidad de medida
- d) Medida del año base (año 0)
- e) Metas programadas (trimestral, anual)
- f) Metas realmente logradas
- g) Metas acumuladas

Ejemplo:

OBJETIVOS	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	AÑO BASE (0)	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3	% METAS ACUMULADAS
				PROGRAMADO vs EJECUTADO	PROGRAMADO vs EJECUTADO	PROGRAMADO vs EJECUTADO	

Fig. N° 2.10 EJEMPLO TABLERO DE MANDO

Existen organizaciones a las que les va bien operativamente, pero ignoran cómo les va estratégicamente, la mayoría de estas organizaciones no han desarrollado una verdadera CULTURA DE MEDICIÓN y por eso carecen de indicadores no financieros, que midan el avance de su VISIÓN, MISIÓN, VALORES y el grado

de cumplimiento de sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, la ausencia de esta vital información estratégica, determina que en esas organizaciones, NO SEPAN, si están haciendo las cosas correctas.

Hacer las cosas correctas (Eficiencia Estratégica) es llevar a la práctica aquello a lo cual ellos mismos se han comprometido al diseñar su Plan Estratégico, es decir lograr la Visión, Misión, actuar enfocados para alcanzar los objetivos y estrategias, que la Alta Dirección ha aprobado y al no medir VISION - MISION - VALORES, los profesionales de estas organizaciones no saben si se acercan o alejan del rumbo que acordaron al diseñar su Plan Estratégico, lo único que si saben es que tienen una gran cantidad de Indicadores operativos que miden área por área, si todos los días hacen bien sus cosas, es decir: solo pueden acreditar Eficacia Operativa, al medir cómo aumentan sus ventas, cuánto bajan sus costos, y por si esto fuera poco, en algunas organizaciones sus ejecutivos ya no hablan de estrategia.

En sus clásicas reuniones mensuales sólo se refieren a los hechos ocurridos desde su última reunión hasta la presente, son reuniones REACTIVAS, centradas en los resultados del mes anterior.

Ahora... ¿qué pasaría si... estas mismas organizaciones resolvieran iniciar la medición de su plan estratégico? Imagínate qué puede llegar a ocurrir cuando estas organizaciones actualicen su sistema de gestión y comiencen a medir VISION - MISION - VALORES- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS- POLÍTICAS DE CALIDAD...Imagínate qué puede llegar a ocurrir cuando además incorporen nuevas herramientas para gerenciar CREANDO VALOR para el cliente.

2.5.1 ¿QUÉ INSTRUMENTO UTILIZAN EN ORGANIZACIONES PARA MEDIR EL PLAN ESTRATÉGICO?

Analícemos, en tiempo real el lapso de tres segundos las desviaciones respecto de su Plan Estratégico

Imaginémonos, lo que puede llegar a ocurrir en el avión si no se analizan las desviaciones respecto del plan de vuelo.

¿Crees tú que las Organizaciones que NO detectan a tiempo las desviaciones estratégicas y NO hacen los ajustes adecuados, tienen los mismos resultados que las organizaciones que SI detectan a tiempo las desviaciones estratégicas y que si hacen los ajustes adecuados?

Los mejores resultados se obtienen cuando todos los procesos de trabajo son controlados y puedes medir los resultados. Facilitando la toma de decisiones por parte del alta dirección.

2.5.2 GERENTE QUE NO CUENTA CON UN TABLERO DE COMANDO

Analícemos lo que pasa en una institución que no posee tablero de comando:

Primero:

Pierde tiempo y celeridad en la toma de decisiones, porque no encuentran fácil abrirse camino a través del exceso de información que se encuentra en sus propias organizaciones.

Pese a contar con cientos y cientos de computadoras cada vez que necesitan tomar una decisión, la mayoría de ellos tienen que pedir un informe y aguardar a que se lo entreguen.

Y a pesar de que algunas de ellas poseen abundantes datos e informes provistos por los modernos sistemas, tampoco pueden tomar decisiones estratégicas con dicha información, ya que la misma es MERAMENTE OPERATIVA.

Segundo:

Quien no tiene un Tablero de Comando, pierde la probabilidad de implementar realmente el Plan Estratégico, porque, al no trabajar en base a MAPAS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS, METAS, a la mayoría de los Directores y Gerentes les cuesta lograr el enfoque estratégico necesario para trasladar su Plan Estratégico a la acción. Y entonces, año tras año el Plan Estratégico se queda en eso EN UN PLAN.

Tercero:

Quien no tiene un Tablero de Comando pierde enfoque Estratégico, porque:, al no haber incorporado la metodología para que los objetivos bajen nivel a nivel a través del EFECTO CASCADA, la Alta Dirección no puede conectar la estrategia de la organización con el trabajo diario de las personas.

Como consecuencia, se continua invirtiendo el 80% de los recursos (tiempo-dinero-gente) en actividades que NO son vitales y que sólo aportan el 20% (LEY 80-20) de los resultados esperados.

2.5.3 EL TABLERO DE COMANDO TIENE TRES HERRAMIENTAS CLAVES

Mapa Estratégico o Diagrama de Causa Efecto, que permite a través de objetivos vincular causalmente la operatividad del Plan Estratégico.

Matriz Tablero de Comando, que permite que los objetivos vinculados por el Mapa Estratégico tengan un seguimiento diario, semanal o mensual por parte de los ejecutivos a través de Indicadores, Inductores e Iniciativas Estratégicas.

Software Tablero de Comando, existen muchas opciones de programas que determinan alertas en forma automática, en el resultado de un indicador ya sea, en rojo, amarillo o verde.

CAPITULO 3 NORMATIVA APLICABLE AL SECTOR PÚBLICO

La Constitución Política de la República del Ecuador, en su artículo 118, establece cuales son las instituciones del Estado y en su numeral 4 señala “Las entidades que integran el régimen seccional autónomo”⁶

Emproservicios al ser una empresa del Estado, debe enmarcarse dentro de las disposiciones legales para su desarrollo y desenvolvimiento, las leyes que rigen su accionar en materia administrativa financiera las estudiaremos a continuación:

3.1 LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL

La prestación de los servicios públicos y el desarrollo socio-económico del país requieren que la administración financiera y el control de los recursos del sector público sean eficientes, efectivos y económicos⁷

La finalidad de esta ley es establecer, poner en funcionamiento y mantener en las entidades y organismos del sector público un conjunto de normas y procedimientos que integren y coordinen la gerencia financiera para lograr un empleo eficiente, efectivo y económico de los recursos humanos, materiales y financieros.

Esta ley establece los requisitos, normas, principios que se deben observar, por parte de los funcionarios, ya que el desconocimiento o la omisión, es objeto de sanciones que van desde la multa, despido e inclusive la acción penal.

Hay que considerar en cuál instancia, como eslogan, que la ley manda, prohíbe y permite y no podemos salirnos de ese marco.

⁶ Constitución Política de la República del Ecuador

⁷ LOAFYC, Capítulo I

3.2 PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO

Es un sistema que comprende las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control evaluación y liquidación de los presupuestos del sector público. La normativa a esta ley, la emite el Ministerio de Economía y Finanzas, que viene a convertirse en órgano rector.

El presupuesto de cada institución, empieza el 1ro de enero y termina el 31 de diciembre, este presupuesto viene a constituir una programación de lo que la empresa tiene pensado realizar durante ese año.

Los gastos deben estar balanceados por los ingresos que la empresa obtendrá por lo diferentes medios, esta ley indica que, no se puede contraer ningún gasto, si no existe su respectiva partida presupuestaria y disponibilidad necesaria

En cada entidad u organismo del sector público existirán ordenadores de gastos y ordenadores de pagos. Cada entidad u organismo determinará por reglamento interno los funcionarios que han de realizar dichas tareas y sus respectivas áreas de competencia⁸

Al final del ejercicio se debe realizar la evaluación del grado de cumplimiento, es decir, si lo programado en que porcentaje se cumplió. Esta medición se da a través del déficit o superávit, el cual mide la gestión realizada por la institución.

Si bien, no es objetivo principal de la Administración Pública obtener superávit en sus finanzas, este resultado representa el direccionamiento de la gestión y las políticas generales aplicadas a sus finanzas

De existir un sobrante de efectivo, este luego de su liquidación pasará a formar parte del nuevo presupuesto del siguiente año.

⁸ LOAFYC, Sección I, Artículo 59

3.3 CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

El sistema de contabilidad gubernamental, parte de la organización financiera, comprende el proceso de las operaciones patrimoniales y presupuestarias de las entidades y organismos del sector público, expresados en términos financieros, desde la entrada original a los registros de contabilidad hasta el informe sobre ellas, la interpretación y consolidación contable; comprende, además, los documentos, los registros y archivo de las transacciones⁹

Le corresponde a la Contraloría General del Estado la publicación y actualización periódica del manual de contabilidad y al Ministerio de Economía y Finanzas le corresponden dictar las normas técnicas.

Los estados financieros que se deben emitir y enviar mensualmente al Ministerio de Economía y Finanzas son:

- a. Balance General
- b. Estado de Resultados
- c. Estado de Ejecución Presupuestaria
- d. Estado de Flujo del Efectivo

a) Balance General

Expresa la situación actual de la institución, cuales son sus activos, pasivos y patrimonio.

b) Estado de Resultados

Expresa el movimiento de ingresos y gastos contables, su diferencia constituye déficit o superávit del ejercicio

c) Estado de Ejecución Presupuestaria

Este estado evalúa lo programado con la ejecución real realizada de ingresos y gastos, su diferencia significa, déficit o superávit presupuestario.

⁹ LOAFYC, Evolución Normativa, artículo 206

d) Estado de Flujo del Efectivo

Representa cual fue el uso que se dio a ese efectivo y cuales fueron sus fuentes.

El manejo de la contabilidad gubernamental, es complejo, para iniciar su manejo es importante que el personal contable, tenga conocimientos mínimos de la normativa expresada en el Registro Oficial No. 249

3.4 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA (SIGEF)

El manejo de su información económico financiera, debe realizarse en el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), expedido en el acuerdo ministerial 182 del 29 de Diciembre de 2000, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 249 del 22 de enero de 2001.

Además se facultó la utilización de otros sistemas informáticos a aquellas entidades que no cuentan con el SIGEF.

Las empresas que manejen su contabilidad en otros sistemas financieros, para el envío de los estados financieros, primeramente tendrán que generar sus balances en archivos ane, para luego cargar la información en la página web del SIGEF, si la información no esta bien realizada, en esta misma página le indica los errores que tiene y no le permite el envío de la información.

Con los estados financieros que recibe el Ministerio de Economía y Finanzas, consolida la información, para poder mantener un control contable presupuestario de todos los entes públicos.

CAPÍTULO 4 DISEÑO DE PROCESOS DE LA EMPRESA PROVINCIAL DE OPERACIONES Y SERVICIOS TERMINAL TERRESTRE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS

4.1 CADENA DE VALOR

La Empresa de Operaciones y Servicios Terminal Terrestre, como integradora y facilitadora de transportación pública de personas, desarrolla los siguientes procesos, que se focalizan en la cadena de valor indicada.

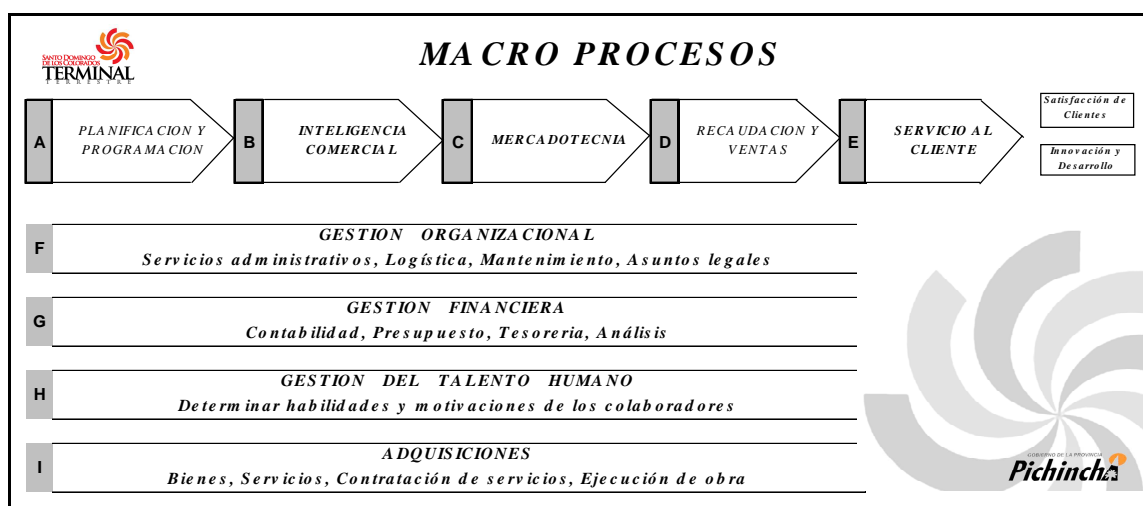


Fig. N° 4.1 CADENA DE VALOR

Los macro procesos han sido desarrollados enfocados de acuerdo a las actividades que se realizan en la empresa y siempre orientados en el servicio al cliente

- **Planificación y programación.-** Realizar la programación de actividades y planes de desarrollo para la empresa, procurando una coordinación adecuada de los procesos institucionales y de apoyo que permitan alcanzar lo trazado en el plan estratégico y operativo.

- **Inteligencia comercial.-** Este macro proceso propende mejorar los servicios existentes y el estudio de necesidades, para el diseño de nuevos servicios que permitan superar las expectativas de los clientes.

- **Mercadotecnia.-** Todo servicio debe poseer un posicionamiento, basado en las necesidades del usuario, si no las tiene se debe crearlas, esto es crear un espacio en la mente del cliente. Para la cual se debe crear estrategias para que se pueda vender el servicio, difundiendo de manera adecuada con la elección de medios publicitarios, que permitan un impacto emocional en el cliente.

- **Recaudación y ventas.-** Este macro proceso es muy importante, por cuanto es el encargado de la recaudación del servicio que vendemos, al no existir una adecuada cobranza y control se vería afectada la empresa, por cuanto no podría cumplir con sus planes y programas. Para lograr que se cumpla este proceso, se necesita que la empresa cuente con maneras motivadoras de cobro, desarrollando un marketing promocional, que constituyan estrategias, que permitan al cliente estar al día en sus pagos.

- **Servicio al cliente.-** A través de este macro proceso la empresa tiene contacto con el cliente, para lo cual se debe establecer servicios de información, permitiendo que el usuario disponga de toda la información de los servicios que posee la empresa, plantear alternativas de elección, desarrolladas en su beneficio, ahorrándole tiempo y persiguiendo que se encuentre satisfecho en sus necesidades.

También se debe establecer un servicio de post venta, para saber qué impacto tuvo el servicio recibido por el usuario. Otro de los procesos que se deben desarrollar es el de ver las actitudes de comportamiento del cliente, esto es, datos de su entorno como: Deseos, características, educación, creencias, crisis económica, clima, aspectos legales; para esto es importante realizar la técnica más popular de la investigación que es la encuesta.

Para que estos cinco macro procesos, puedan ser realizados y se alcancen los objetivos deseados, necesitan de los procesos de apoyo, cada uno de los cuales cumplen una misión específica dentro de la empresa, como se indica a continuación:

- **Gestión Organizacional.**- Se encarga de los servicios administrativos, logística, mantenimiento, asuntos legales

- **Gestión Financiera.**- Tiene que ver con la contabilidad, presupuesto, tesorería y análisis de la gestión realizada en un determinado período económico

- **Gestión del Talento Humano.**- Se debe considerar que el recurso humano es el elemento más importante en una organización, la empresa es lo que su gente representa, para esto se deberá determinar habilidades y establecer motivaciones para sus colaboradores

- **Adquisiciones.**- Desarrollará contratos que busquen el beneficio común proveedor empresa, en la adquisición de bienes, servicios, contratación de servicios, y ejecución de obra, se debe procurar que el proveedor crezca con la organización.

Gráfico de los macro procesos desarrollados en la empresa:

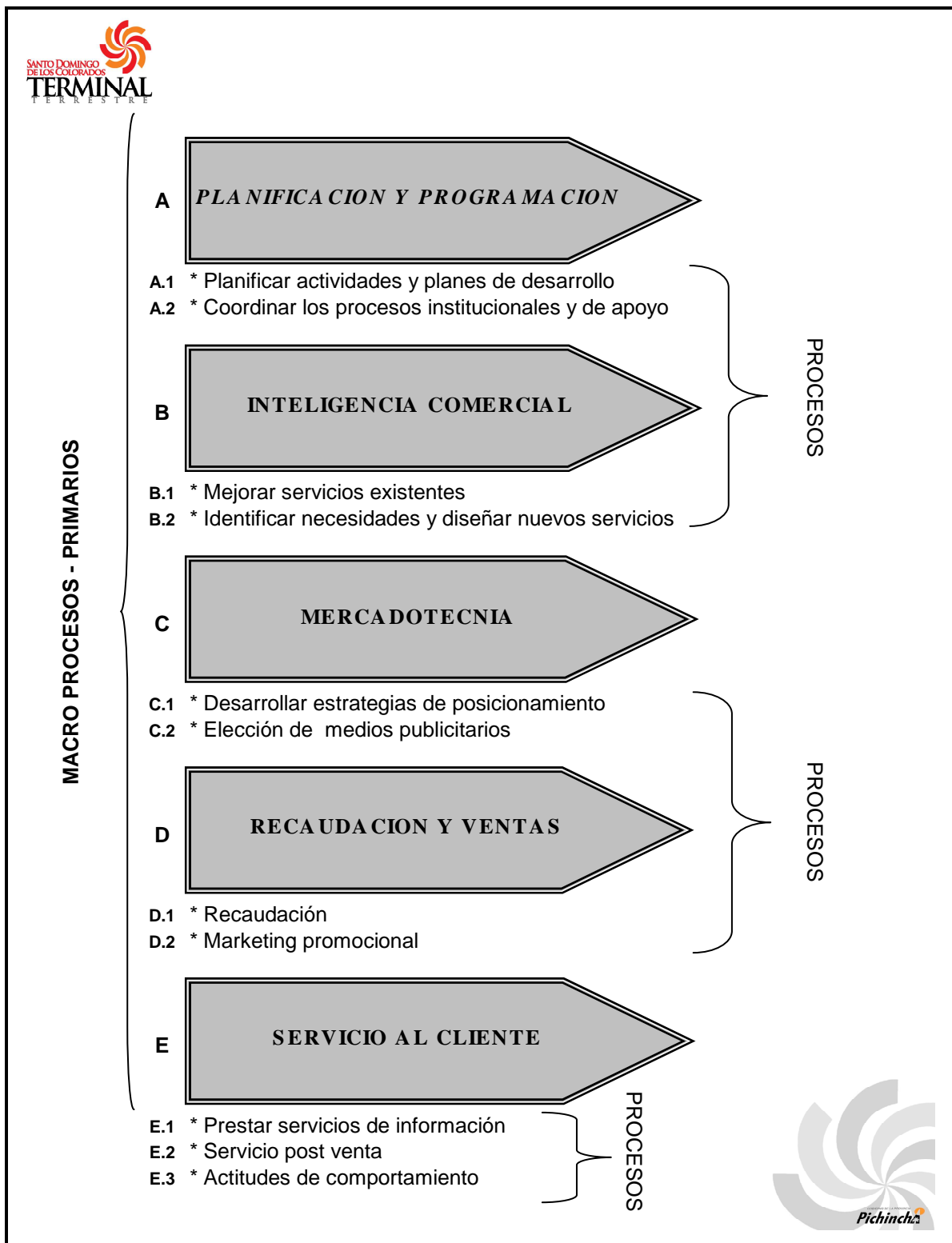


Fig. N° 4.2 MACRO PROCESOS PRIMARIOS

Los macro procesos, procesos, subprocessos, actividades, tareas, que se desarrollan en la empresa persiguen:

- Satisfacción del cliente
- Innovación y desarrollo

4.1.1 DESARROLLO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DE EMPROSERVICIOS

Los procesos que son objeto de esta investigación son los relacionados con los macro procesos de apoyo, que se detallan con sus respectivos procesos a continuación:



Fig. N° 4.3 MACRO PROCESO DE APOYO

4.1.2 METODOLOGÍA

Para diseñar los procesos que se desarrollarán en la empresa se utilizará la siguiente metodología que se resumen en los siguientes pasos:

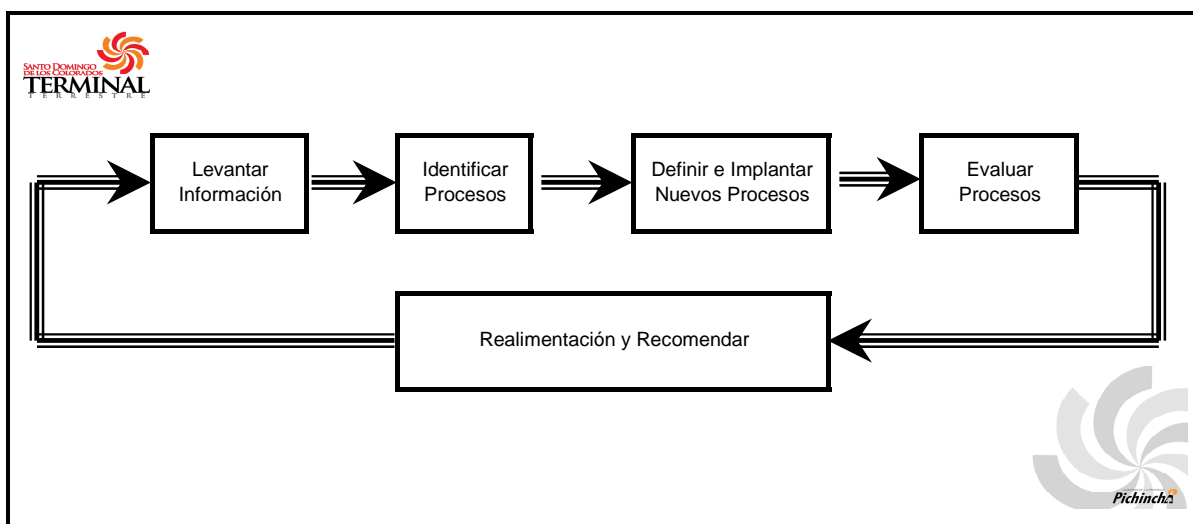


Fig. N° 4.4 METODOLOGIA

4.1.2.1 Levantar información

Para el desarrollo de este paso se ha procedido con la recopilación de información, a través de la observación, entrevistas, revisión del marco legal que rigen a las instituciones del estado. Una vez analizados, se ha determinado las siguientes actividades administrativas financieras que se realizan en la empresa:

Servicios Administrativos:

- ✓ Necesidad de reparación de edificios, locales, maquinarias y vehículos
- ✓ Necesidades de combustible de los vehículos de la empresa

Logística:

- ✓ Manejo de los activos e inventarios de la empresa

- ✓ Necesidades de bienes, servicios, ejecución de obra
- ✓ Solicitudes de material de las diferentes áreas
- ✓ Verificación de existencias en la bodega

Asuntos Legales:

- ✓ Preparar contratos para la legalización de la adquisición de bienes, servicios, ejecución de obra

Contabilidad

- ✓ Revisión de documentos
- ✓ Solicitud de Anticipo de sueldos por parte de los empleados
- ✓ Efectuar la reposición caja chica
- ✓ Solicitud viáticos de los empleados para salir de la ciudad
- ✓ Desembolsos para cubrir las obligaciones contraídas por la empresa
- ✓ Elaborar los Estados Financieros
- ✓ Realizar el análisis económico de la empresa
- ✓ Conciliaciones bancarias
- ✓ Mensualmente preparar las declaraciones IVA e impuesto a la renta
- ✓ En los puntos de recaudación verificar si se está cobrando en forma adecuada

Presupuesto

- ✓ Planificar las necesidades del año que va empezar
- ✓ Conseguir la aprobación de esta planificación
- ✓ Verificar que lo requerido conste en la planificación anual
- ✓ Medir si lo planificado se cumplió en el año

Tesorería:

- ✓ Elaboración del depósito diario

- ✓ Registrar las especies valoradas en los kárdex respectivos
- ✓ Registro de garantías que dejan los diferentes contratistas
- ✓ Cobrar los valores correspondientes a los servicios que presta la empresa
- ✓ Efectuar la respectiva codificación de los ingresos para el registro en el sistema contable

Análisis:

- ✓ Realizar la revisión de cuentas con la finalidad de establecer que los saldos en los estados financieros, sean razonables.

4.1.2.2 Identificación de procesos

Una vez determinadas las actividades administrativas financieras desarrolladas en la empresa, se va a identificarlas asignando un nombre, que abarque lo que en el proceso se va a realizar.

Servicios Administrativos:

- ✓ Mantenimiento de edificios, equipos y vehículos
- ✓ Abastecimiento de combustible

Logística:

- ✓ Control de bienes e inventarios
- ✓ Adquisición de bienes, servicios, ejecución de obra
- ✓ Proveer materiales a las diferentes áreas
- ✓ Toma física de inventarios

Asuntos Legales:

- ✓ Elaboración de contratos

Contabilidad

- ✓ Control previo
- ✓ Anticipo empleados
- ✓ Reposición caja chica
- ✓ Asignación de viáticos
- ✓ Pagos
- ✓ Emisión Estados Financieros
- ✓ Informe económico
- ✓ Conciliaciones bancarias
- ✓ Arqueos periódicos de caja

Presupuesto

- ✓ Elaboración pro forma presupuestaria
- ✓ Aprobación pro forma presupuestaria
- ✓ Certificaciones presupuestarias
- ✓ Evaluación presupuestaria

Tesorería:

- ✓ Elaboración del depósito diario
- ✓ Control de especies valoradas
- ✓ Garantías bancarias
- ✓ Recaudación de ingresos
- ✓ Registro de ingresos

Análisis:

- ✓ Conciliación de cuentas

4.1.2.3 Definición e implantación de nuevos procesos

Estos procesos abarcan las necesidades o los requerimientos de las personas involucradas en los mismos.

Estos ayudarán a alcanzar los objetivos planteados, como son de disponer de manuales de procedimientos, que haya una interrelación con todas las actividades desarrolladas, que se puedan medir el producto final, permitiendo de esta manera la toma rápida de decisiones por parte de la Gerencia.

A continuación se detallan los procesos que se implantarán en la empresa:


 PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS		
F.1	Servicios Administrativos:	No.
F.1.1	Mantenimiento de bienes de la institución	1
F.1.2	Abastecimiento de combustible	2
F.1.3	Adquisición de bienes, servicios, obras	3
F.1.4	Solicitud de viáticos	4
F.2	Logística:	
F.2.1	Control de bienes e inventarios	5
F.2.2	Proveeduría	6
F.2.3	Toma física de inventarios	7
F.4	Asuntos Legales:	
F.4.1	Elaboración de contratos	8
G.1	Contabilidad	
G.1.1	Pagos	9
G.1.2	Anticipo empleados	10
G.1.3	Reposición caja chica	11
G.1.4	Arqueos de fondos	12
G.2	Presupuesto	
G.2.1	Proforma presupuestaria	13
G.2.2	Aprobación pro forma presupuestaria	14
G.2.3	Certificaciones presupuestarias	15
G.2.4	Evaluación presupuestaria	16
G.3	Tesorería:	
G.3.1	Depósito diario	17
G.3.2	Control de especies valoradas	18
G.3.3	Garantías bancarias	19
G.3.4	Recaudación de ingresos	20
G.4	Análisis:	
G.4.1	Conciliación de cuentas	21
G.4.2	Conciliaciones bancarias	22

Fig. N° 4.5 PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS

4.1.2.4 Evaluación de los procesos

Esta evaluación debe darse con la medición que el proceso reduce tiempos, el producto final es lo requerido por el usuario, las actividades de la empresa se interrelacionan, nadie está fuera del proceso.

Si se ha alcanzado lo citado, es importante el replanteamiento de objetivos para lograr mejorar los existentes.

4.1.2.5 Realimentación y recomendación

Efectuada la evaluación de los procesos, es importante saber que grado de aceptación poseen nuestros servicios en la colectividad, que expectativas tienen los usuarios, esta información la podemos conseguir con encuestas, también a través de un servicio de post venta, esta información debe ser procesada con la finalidad de determinar, nuevos objetivos, tendientes a la mejora continua de nuestros servicios brindados a los usuarios.

4.2 POLÍTICA DE CALIDAD

Es la manifestación realizada por la empresa de sus objetivos y principios en relación con su desempeño, proveyendo de un marco adecuado para la acción y el establecimiento de sus metas.

La razón de ser de la empresa, es la integración y facilitación de transportación pública de personas, por lo tanto se ha definido la siguiente política de la Empresa Provincial de Operaciones y Servicios Terminal Terrestre.

“Superar las expectativas del usuario, proporcionándole servicios de excelencia”

4.3 DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO

Una vez definidos que procesos se van a desarrollar en la organización, es necesario que los mismos contengan un flujo del como fluye la información y cuáles son sus actividades a realizar.

Al no contar la empresa con procesos definidos, los procedimientos que se van a implementar son nuevos, por lo que dificulta realizar la diagramación de procedimientos actuales, ya que no se va a mejorar, sino a implementar.

La diagramación de cada uno de los procedimientos, figuran dentro del Manual de Procedimientos.

4.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

En la Empresa de Operaciones y Servicios Terminal Terrestre, es prioritaria la necesidad de desarrollar estos indicadores, que permitirán conocer la evolución de las diferentes áreas que conforman la organización, para tomar las acciones correctivas necesarias para el mejoramiento del servicio ofrecido a los usuarios, por cada una de ellas.

Un conjunto cuidadosamente seleccionado de indicadores derivados de las estrategias, metas y objetivos que representan una herramienta de comunicación estratégica para que los líderes los utilicen en la organización. Los mismos forman parte de las bases para planes gerenciales, presupuestos, estructura organizacional y control de resultados.

Al fijar indicadores se debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Los indicadores deben derivarse de las estrategias, metas, objetivos
- ✓ Cada indicador debe ser parte de un conjunto balanceado:
 - Altamente predictivo, orientado a procesos tanto como a resultados
 - Que atraviese las barreras departamentales o funcionales y represente los procesos claves de la organización
 - Fáciles de entender
 - Pocos en números
 - Estadísticos y financieros
- ✓ Los indicadores deberán motivar acciones que permitan alcanzar las metas y promoverán foco competitivo externo:
 - Tener metas cuantificables
 - Promover análisis proactivos y comentarios
 - Realizar benchmarking externos cuando sea posible

4.4.1 DISEÑO DE LOS INDICADORES

4.4.1.1 Cuadro de datos

Para la recolección de datos y la implementación del indicador se cuenta con un responsable encargado de esta función el cual reúne los datos gerenciales y específicos para el desarrollo del gráfico.

Estos cuadros serán alimentados, de acuerdo a las características necesarias de recolección de la información, la cual debe ser clara para todos y cada uno de los funcionarios que consulten o estén interesados en conocer la evolución del indicador.

4.4.1.2 Desarrollo de gráfica de control

Esta gráfica responde a la información del cuadro de datos y la fórmula de cálculo establecida para el indicador, los más utilizados, por su fácil comprensión son:

- ✓ Barras
- ✓ Pastel
- ✓ Áreas
- ✓ Anillos
- ✓ Columnas

4.4.1.3 Establecimiento de metas

Un mundo sin estándares es inconcebible hoy en día. Sin estándares estaríamos en un mundo de productos tecnológicamente fragmentados y muy costosos.

Para establecer estándares se debe considerar lo siguiente:

- ✓ Datos históricos
- ✓ Análisis de procesos
- ✓ Benchmarking

4.4.1.4 Comentarios

Los comentarios son una técnica narrativa escrita de los resultados actuales de rendimiento y desempeño, problemas y acciones futuras.

Un comentario bien estructurado deberá contener cuatro partes:

HECHO: ¿Qué pasa?

Explique cómo estamos en este momento (en %). Si los resultados de los indicadores mejoraron o empeoraron. Si se logró o no la meta.

RAZON: ¿Por qué?

Explique porqué los resultados de los indicadores mejoraron o empeoraron. ¿Porqué ocurrió el cambio?. ¿Porqué se logró o no la meta?

ACCION: ¿Qué hacer?

Explique las acciones que se necesitan para conseguir, superar o mejorar la meta o el desempeño. ¡Qué actividades o acciones va a realizar?

CONSECUENCIA: ¿Para que?

Explique los resultados futuros. ¿Como las acciones que va a realizar afectarán al desempeño futuro?

4.4.2 REFINAMIENTO DEL SISTEMA DE INDICADORES

Este conjunto de indicadores no deberá permanecer estático, deberá ser dinámico y continuamente ajustado a la realidad de la empresa, para lo que se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Ocurrir sobre bases progresivas, de preferencia anuales
- ✓ Coincidir con el ciclo de planificación del negocio
- ✓ Incluir una parte del equipo de implementación original
- ✓ Ser consistente con la selección original

4.4.3 INDICADORES ADMINISTRATIVO FINANCIEROS

Con los procesos administrativos y financieros que se implantarán en la organización, se ha determinado los siguientes indicadores que permitirán mantener un control en estos procesos, así tenemos:

- ✓ Índice de Mantenimiento
- ✓ Índice de Adquisiciones
- ✓ Índice de Solvencia
- ✓ Índice de Presupuestario
- ✓ Índice de Recaudación

4.4.3.1 Índice de Mantenimiento – Gráfica de Control

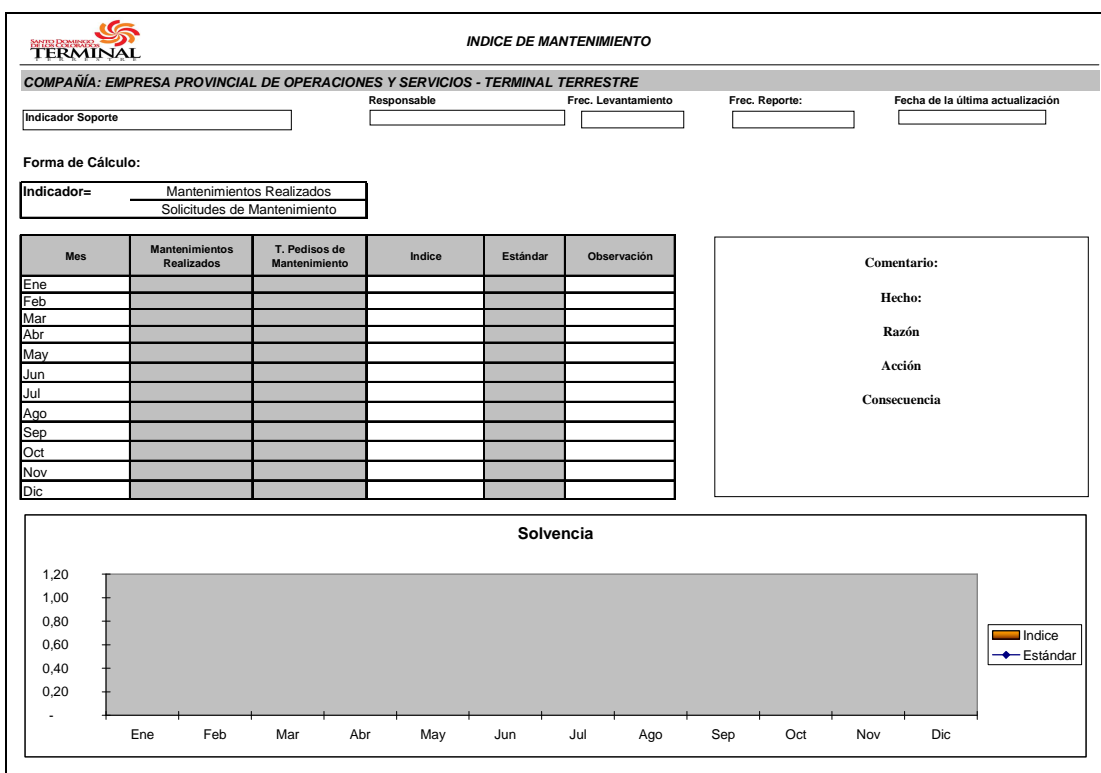


Fig. N° 4.6

4.4.3.2 Índice de Adquisiciones – Gráfica de Control

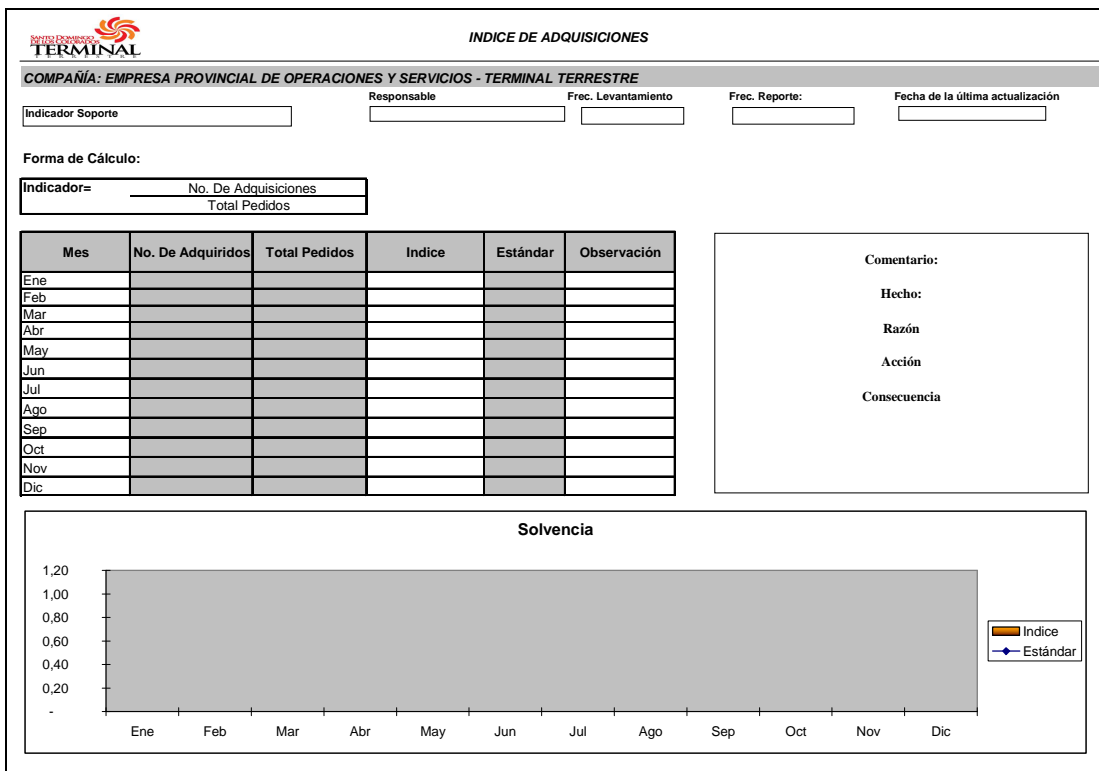


Fig. N° 4.7

4.4.3.3 Índice de Solvencia

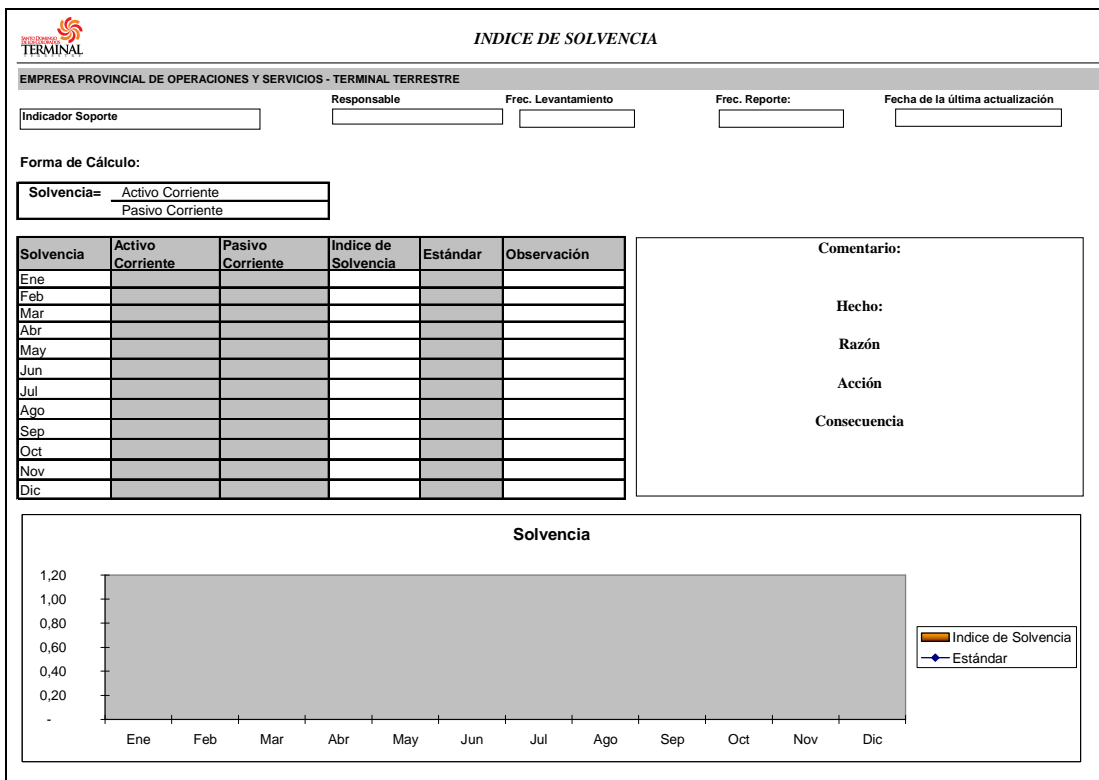


Fig. N° 4.8

4.4.3.4 Índice de Presupuestario

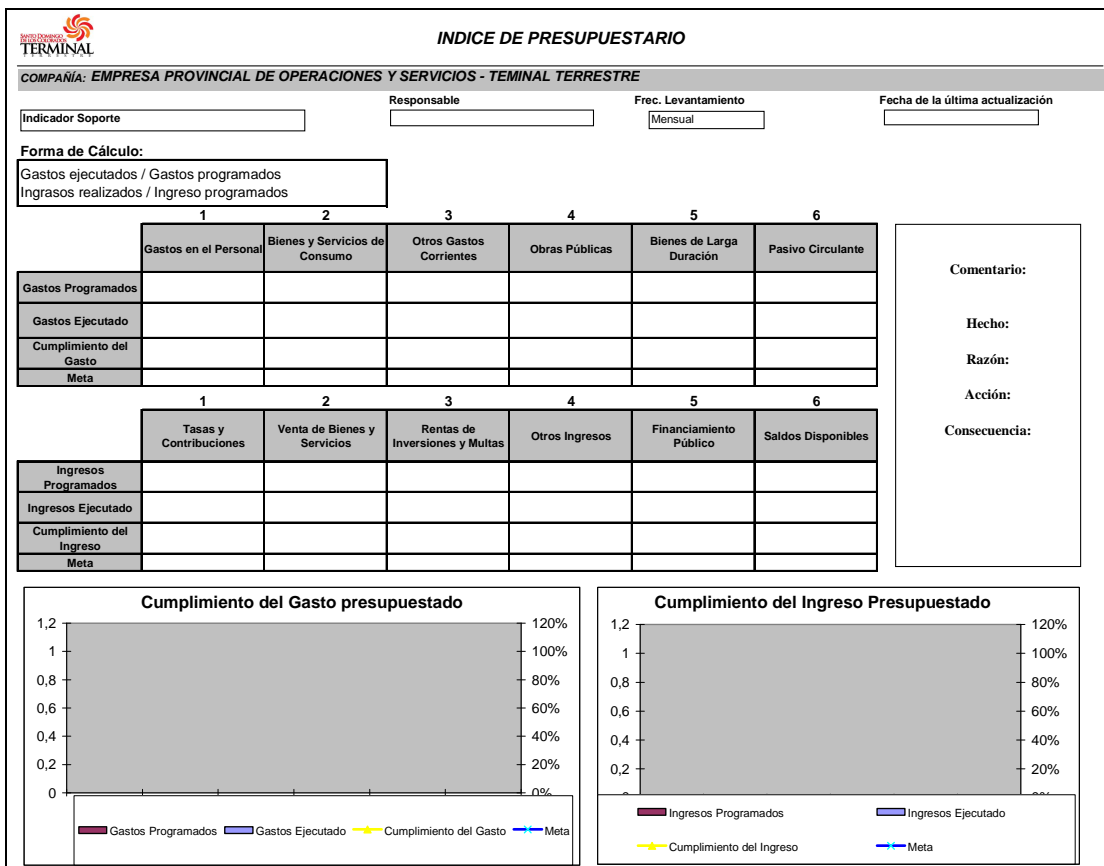


Fig. N° 4.9

4.4.3.5 Índice de Recaudación

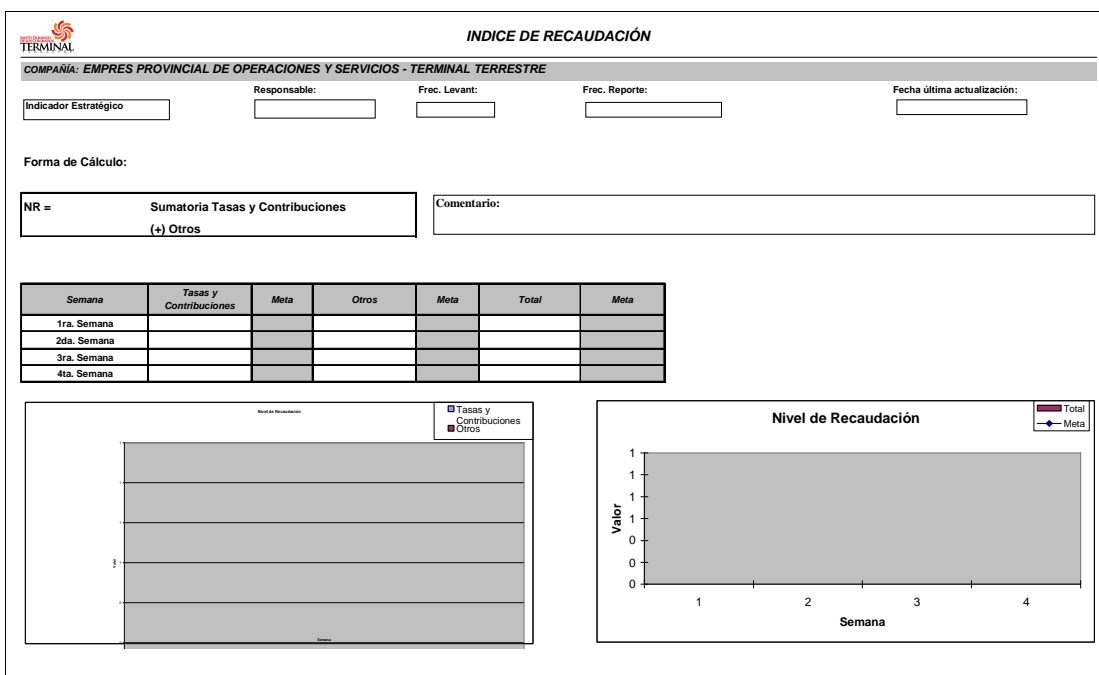


Fig. N° 4.10

4.5 TABLERO DE MANDO

Para disponer de información actualizada del avance de los objetivos planteados, se ha diseñado el siguiente tablero de mando, que permitirá hacer las debidas correcciones, así como también el planteamiento de nuevos objetivos:


 TABLERO DE MANDO						
CAUSA EFECTO	PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDUCTOR	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	META
El sector público, su accionar debe estar enmarcado en leyes específicas, su desconocimiento o su deficiente aplicación origina sanciones y perjuicios económicos a sus actores.	Aprendizaje	Recopilar Normativas Legales	Grado de apego a la normativa legal	%	Leyes Aplicables/Leyes Existentes	100%
El mapeo de los procesos y la interacción, permitirá la eficacia y eficiencia del servicio brindado.	Procesos	Esquematar Cadena de Valor	Desempeño de actividades que generaran valor	%	Valot Total de Actividades (-) Costo Total Actividades	100%
El fijar actividades y responsabilidad, hará más eficiente la operación y servicios de la institución		Elaborar Manual de Procedimientos	Eficiencia en la aplicación de procedimientos	%	Procedimiento Utiizados/Total Procedimientos	100%
Definir indicadores de gestión permitirá efectuar un seguimiento oportuno a los procesos y ayudará a una mejor toma de decisiones.	Administrativos - Financieros	Diseñar Indicadores	Satisfacción en procesos administrativos financieros	%	Indice de Mantenimiento: Mant. Realizados/Solicitudes Mant. Indice de Adquisiciones: No. Adquisiciones/Total Pedidos Indice de Solvencia: Activo Corriente/Pasivo Corriente Indice de Presupuesto: Ejecutado/Programado Indice de Recaudación: Tasas y Contribuciones (+) Otros Ingresos	100%

Fig. N° 4.11

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A continuación citamos la situación que se encontraba la empresa al no contar con procesos definidos:

- ✓ La empresa no cuenta con procesos administrativos financieros definidos, que permitan reaccionar ante la ineficiencia que representan las organizaciones gubernamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios; impidiendo ofrecer, calidad, flexibilidad, velocidad, transparencia en el servicio al usuario.
- ✓ Los pocos instructivos que existen en la institución, se encuentran desactualizados y basados en normativas legales anteriores, el trabajo que vienen desarrollando no se ajusta a los requerimientos legales actuales.
- ✓ La empresa no dispone de una cadena de valor, que le permita determinar todas las actividades que se desarrollan en la misma.
- ✓ No cuenta con manuales de trabajo, las actividades encargadas a cada persona, no se encuentran claramente definidas, son desarrolladas en forma separada, no existe una interacción de estas.
- ✓ Así mismo la empresa no cuenta con medidores de gestión, que imposibilitan medir la gestión realizada y alcanzar la misión y objetivos estratégicos planteados.

5.2 RECOMENDACIONES

Con el establecimiento de la cadena de valor, la empresa cuenta con una herramienta que le permita observar todas las actividades que desarrolla la empresa y con el diseño de los procesos respectivos se logró dar respuesta a las siguientes recomendaciones:

- ✓ Establecer procesos del área administrativa financiera de La Empresa Provincial de Operaciones y Servicios Terminal Terrestre de Santo Domingo de los Colorados, a fin que la integración y facilitación de transportación pública de personas superen los índices de calidad del servicio.
- ✓ Desarrollar un modelo de administración por procesos, incrementará la productividad con la optimización de los recursos económicos, físicos y humanos, generando ventaja competitiva, logrando la aceptación y mejorando su confiabilidad hacia sus usuarios
- ✓ Recopilar información referente a las normativas legales vigentes aplicables al sector público, por que su accionar debe estar enmarcado en leyes específicas, su desconocimiento o su deficiente aplicación origina sanciones y perjuicios económicos a sus actores.
- ✓ Esquematizar la cadena de valor con las diferentes actividades y procesos que se desarrollan en la empresa, permitirá disponer de una visión de la empresa focalizada en los procesos y actividades que integran el giro del negocio, esto se logrará a través del mapeo de los procesos y su interacción, permitirá la eficacia y eficiencia del servicio brindado.

- ✓ Elaborar el manual de procedimientos administrativos financieros de la empresa, de manera que permita fijar actividades y responsabilidad, haciendo efectiva la operación y servicios de la institución.
- ✓ Definir indicadores de gestión, permitirá efectuar un seguimiento oportuno a los procesos y ayudará a una mejor toma de decisiones, además lograremos tener controlados los procesos, la documentación y las operaciones, que serán monitoreados bajo el tablero de mando.

GLOSARIO DE TERMINOS

Actividad

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Cliente

Es el que recibe el producto como resultado de un proceso

Departamento

Un gerente o supervisor y todos los empleados que le presentan informes

Diagrama de flujo

Representación gráfica de las actividades que conforman un proceso

Emproservicios

Empresa Provincial de Operaciones y Servicios

Estrategias

Medio para alcanzar los objetivos planteados

Función

Un grupo dentro de la organización funcional

Indicador

Representación cualitativa o cuantitativa del estado de un proceso

Mejoramiento continuo.

Actividad recurrente para aumentar la capacidad normal instalada, utiliza la retroalimentación

Objetivos

Son los referentes para conducir a una organización para el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión. Tienen que ser cuantificables y medibles

Organización

Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, oficina, etc.

Paradigmas

Son esquemas de pensamiento o modelos mentales que en primera instancia nos ayudan a resolver problemas. Si estos paradigmas son estáticos o rígidos nos impiden resolver otro tipo de problemas

Proceso

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno

Producto

Es el resultado final de las actividades que conforman el proceso. El producto o servicio tiene un destinatario que es cliente

Sistema

Controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que éste funcione eficiente y eficazmente