



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

## **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

### **PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA**

#### **TÍTULO DEL PROYECTO:**

**REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL  
COMERCIAL "MARÍA ISABEL"**

#### **AUTORES:**

**CAICEDO UTRERAS JANETH MERCEDES  
CARVAJAL GUANO DIANA CAROLINA.**

**MILAGRO, JULIO DEL 2012**

**ECUADOR**

## **CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de **“Reingeniería de Procesos para el Área Administrativa del Comercial “María Isabel”** presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

### **INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA- CPA**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por los Egresados:

JANETH MERCEDES CAICEDO UTRERAS

C.I. 0926479189

DIANA CAROLINA CARVAJAL GUANO

C.I. 1206157453

**TUTOR**

---

**Lcda. Karina Vargas, MSc.**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotras: Egr. Janeth Caicedo Utreras y Diana Carvajal Guano, por medio de este documento, entregamos el proyecto; **“Reingeniería de procesos para el área administrativa del Comercial “María Isabel”**, del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y tener la asesoría personal de la Máster Karina Vargas.

Milagro, Julio del 2012

---

JANETH CAICEDO UTRERAS  
C.I 0926479189

---

DIANA CARVAJAL GUANO  
C.I 1206157453

## **CERTIFICACION DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA- CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

**MEMORIA CIENTÍFICA** ( )

**DEFENSA ORAL** ( )

**TOTAL** ( )

**EQUIVALENTE** ( )

\_\_\_\_\_  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_  
**PROFESOR DELEGADO**

\_\_\_\_\_  
**PROFESOR DELEGADO**

## DEDICATORIA

*Gracias a Dios por abrirme un sendero y guiarme por él sin mirar atrás.*

*A mi esposo por haberme brindado tanto amor, paciencia y ser mi ayuda económica durante todo este tiempo.*

*A mi hija por ser mi motivación, mi fortaleza a culminar esta meta y a todos mis maestros que de una u otra forma compartieron sus conocimientos de una manera incondicional.*

*Janeth Caicedo Utreras.*

## DEDICATORIA

*Este proyecto lo dedico a Dios en primer lugar ya que el me dio las fuerzas necesarias para seguir en mi carrera pese a dificultades he logrado mi objetivo deseado.*

*A mis padres Carmen Guano y Alfonso Carvajal porque fueron quienes me ayudaron económicamente y con sus conocimientos, pese a muchas dificultades siguieron apoyándome, mi madre que nunca se canso de esperarme mientras su hija llegaba de sus clases, a mis hermanos porque siempre estuvieron pendientes de cada paso durante mi carrera universitaria, y en especial a mi Hno. Rolando Antonio Carvajal Guano (+) quien fue mi ejemplo a seguir desde mi corta edad hasta cuando estuvo a mi lado. Me siento agradecida por su amor que me brindaron*

*“Antes de formarte en el vientre de tu madre, yo te escogí.*

*Antes de que salieras del seno materno, te consagré.*

*Como luz del mundo te constituí.*

*No tengas miedo, que Yo estoy contigo”*

***Jr 1,5.8***

***Diana Carolina Carvajal Guano.***

## **AGRADECIMIENTO**

*Deseo expresar mi más grande agradecimiento a Dios, que con su infinita bondad me ha bendecido en cada instante de mi vida, para que de esta manera llegue a la culminación de mi carrera universitaria, mis sinceros agradecimientos a todas las personas que me han apoyado en esta ardua tarea y ser el motor impulsador en mi diario vivir, que con sus conocimientos, consejos y experiencias han sabido orientarme en el desarrollo de mi vida profesional y a todas las personas que han contribuido con su apoyo.*

*También agradezco a todos los profesores que me han apoyado una y otra vez entre los cuales se encuentra a nuestra tutora Ing. Karina Vargas que con su paciencia y conocimiento nos guio en nuestra investigación y un profundo agradecimiento al Ing. Enrique Villegas por siempre extenderme su mano cuando más lo he necesitado y a todos aquellos que no menciono por la amplia lista que sería de quienes guardo gratitud, admiración y respeto por su labor de formar los nuevos profesionales del mañana.*

***Janeth Mercedes Caicedo Utreras.***

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y proveer de sus bendiciones para continuar mi carrera y así poder culminarla, por Dios estoy donde estoy.*

*A la Universidad Estatal de Milagro, carrera de Ingenieros en Contaduría Pública Autorizada y sus autoridades y decanos, quienes de una manera desinteresada han compartidos sus conocimientos impartidos en nuestra formación académica.*

*A mí querida y estimada tutora Ing. Karina Vargas. Quien con su asesoramiento científico y estímulo nos guio desde nuestra formación académica y culminación de nuestro proyecto.*

*Diana Carolina Carvajal Guano.*



## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

### **Máster.**

Jaime Orozco Hernández

### **Presente.**

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Reingeniería de procesos para el área administrativa del Comercial “María Isabel” y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Julio del 2012

---

JANETH CAICEDO UTRERAS  
C.I 0926479189

---

DIANA CARVAJAL GUANO  
C.I 1206157453

## INDICE GENERAL

<b>PREELIMNARES</b>	
	<b>Pág.</b>
<b>CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA TUTORA.....</b>	<b>I</b>
<b>DECLARACION DE LA AUDITORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>CERTIFICACION DE LA DEFENSA.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>vi</b>
<b>CESION DE DERECHOS DE AUTOR.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>1. EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1. Problematicación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2. Delimitación del problema.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.3. Formulación del problema.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.4. Sistematización del problema.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.5. Determinación del tema.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. OBEJTIVOS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1. OBJETIVOS GENERALES.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. JUSTIFICACION.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.1. Justificacion de la Investigacion.....</b>	<b>6</b>

<b>INDICE GENERAL</b>		<b>Pág.</b>
<b>CAPITULO II.....</b>		<b>7</b>
<b>2. MARCO REFERENCIAL.....</b>		<b>7</b>
<b>2.1. MARCO TEORICO.....</b>		<b>7</b>
<b>2.1.1. Antecedentes Históricos.....</b>		<b>7</b>
<b>2.1.2. Antecedentes Referenciales.....</b>		<b>9</b>
<b>2.1.3. Fundamentación Científica.....</b>		<b>13</b>
<b>2.2. MARCO LEGAL.....</b>		<b>33</b>
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL.....</b>		<b>40</b>
<b>2.4. HIPOTESIS Y VARIABLES.....</b>		<b>41</b>
<b>2.4.1. HIPOTESIS GENERAL.....</b>		<b>42</b>
<b>2.4.2. HIPOTESIS PARTICULARES.....</b>		<b>42</b>
<b>2.4.3. DECLARACION DE VARIABLES.....</b>		<b>43</b>
<b>2.4.4. OPERACIONALEIZACION DE VARIABLES.....</b>		<b>44</b>
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>45</b>
<b>3. MARCOS METODLOGICOS.....</b>		<b>45</b>
<b>3.1. EL TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>45</b>
<b>3.2. LA POBLACION Y LA MUESTRA.....</b>		<b>46</b>
<b>3.2.1. Delimitar de la Población.....</b>		<b>47</b>
<b>3.2.2. Tipo de muestra.....</b>		<b>47</b>
<b>3.2.3. Tamaño de la muestra.....</b>		<b>47</b>
<b>3.2.4. Proceso de la Selección.....</b>		<b>47</b>
<b>3.3. LOS METODOS Y LAS TECNICAS.....</b>		<b>47</b>
<b>3.3.1. Métodos teóricos.....</b>		<b>47</b>
<b>3.3.2. Métodos empíricos o técnicas de investigación.....</b>		<b>48</b>
<b>3.3.3. Técnicas e instrumentos.....</b>		<b>48</b>

<b>INDICE GENERAL</b>	
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>Pág. 49</b>
<b>4.1 ANALISIS DE LA SITUAION CONCEPTUAL.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.1. Análisis de los resultados.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2. ANALISIS COMPARETIVOS, EVOLUCION TENDENCIA Y PERPECTIVAS.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3. RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
<b>4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS.....</b>	<b>60</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>63</b>
<b>5. PROPUESTA.....</b>	<b>63</b>
<b>5.1. TEMA.....</b>	<b>63</b>
<b>5.2. JUSTIFICACION.....</b>	<b>63</b>
<b>5.3. FUNDAMENTACION.....</b>	<b>64</b>
<b>5.4. OBJETIVOS.....</b>	<b>65</b>
<b>5.4.1. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>65</b>
<b>5.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS.....</b>	<b>66</b>
<b>5.5. UBICACIÓN.....</b>	<b>66</b>
<b>5.6. FACTIBILIDAD.....</b>	<b>67</b>
<b>5.7. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>92</b>
<b>5.7.1. Actividades.....</b>	<b>94</b>
<b>5.7.2. Recursos, Análisis Financiero.....</b>	<b>96</b>
<b>5.7.3. Impacto.....</b>	<b>97</b>
<b>5.7.4. Cronograma.....</b>	<b>98</b>
<b>5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta.....</b>	<b>98</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>

## INDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>Tabla #1:</b> Distribución del Comercial “María Isabel”, según el tipo de conocimiento en la Administración, Milagro 13 de Julio 2012.....	49
<b>Tabla #2:</b> Distribución del Comercial “María Isabel”, según el fracaso de la mala Administración, Milagro 13 de Julio 2012.....	50
<b>Tabla #3:</b> Distribución del Comercial “María Isabel”, según herramientas tecnológicas para mejorar los procesos Administrativos, Milagro 13 de Julio 2012.....	51
<b>Tabla #4:</b> Distribución del Comercial “María Isabel”, según el control de los procesos automatizados, Milagro 13 de Julio 2012.....	52
<b>Tabla #5:</b> Distribución del Comercial “María Isabel”, según el sistema de control automatizado, Milagro 13 de Julio 2012.....	53
<b>Tabla #6:</b> Distribución del Comercial “María Isabel”, según la capacitación del personal, Milagro 13 de Julio2012.....	54
<b>Tabla #7:</b> Distribución del Comercial “María Isabel”, según los cambios que generan los procesos sistematizados, Milagro 13 de Julio 2012.....	55
<b>Tabla #8:</b> Distribución del Comercial “María Isabel”, según la toma de decisiones y estructura de su empresa con la sistematización, Milagro 13de Julio 2012.....	56

## INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
<b>Grafico # 1:</b> Distribución porcentual del Comercial “María Isabel”, según el tipo de conocimiento en la Administración, Milagro 13 de Julio 2012...	49
<b>Grafico # 2:</b> Distribución porcentual del Comercial “María Isabel”, según el fracaso de la mala Administración, Milagro 13 de Julio 2012.....	50
<b>Grafico # 3:</b> Distribución del Comercial “María Isabel”, según herramientas tecnológicas para mejorar los procesos Administrativos, Milagro 13 de Julio 2012.....	51
<b>Grafico # 4:</b> Distribución del Comercial “María Isabel”, según el control de los procesos automatizados, Milagro 13 de Julio 2012.....	52
<b>Grafico # 5:</b> .- Distribución del comercial “María Isabel”, según el sistema de control automatizado, Milagro 13 de Julio 2012.....	53
<b>Grafico # 6:</b> Distribución porcentual del Comercial “María Isabel”, según la capacitación del personal, Milagro 13 de Julio 2012.....	54
<b>Grafico # 7:</b> Distribución porcentual del Comercial “María Isabel” las microempresas, según los cambios que generan los procesos sistematizados, Milagro 13 de Julio 2012.....	55
<b>Grafico # 8:</b> Distribución del Comercial “María Isabel”, según la toma de decisiones y estructura de su empresa con la sistematización, Milagro 13 de Julio 2012.....	56

## RESUMEN

El proceso de este proyecto de investigación está orientado a la solución de una problemática planteada, este trabajo está distribuido en cuatro capítulos de los cuales cada uno de ellos proporciona información relevante para un mejor entendimiento de lo que se está proponiendo para beneficio del Comercial “María Isabel” del Cantón Milagro, objeto de estudio. Esta empresa lleva doce años de constituida dentro de este mercado de la provincia del Guayas, Cantón Milagro, este establecimiento comercial, está dedicado a la venta de productos de consumo masivo y que además ofrece precios accesibles acorde a las preferencias del mercado, la microempresa que está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y contribuyendo al desarrollo del sector comercial que están dedicadas a este tipo de actividad. El estudio de este proyecto se enfocó hacia este negocio ya que este enfrenta problemas internos que está afectando de manera considerable su ambiente organizacional, poniendo en riesgo las relaciones internas de la empresa. Esta situación produce serios problemas para los propietarios de este negocio ya que se dan cuenta que el no tener una estructura orgánica bien definida su estabilidad y rentabilidad financiera tendrían a quebrantarse. Por tal razón la propuesta consiste en realizar una Reingeniería de Procesos para el Área Administrativa del Comercial “María Isabel” con la finalidad de realizar una reestructuración organizacional bien definida, creando procedimientos que permitan una segregación de funciones y el uso de herramientas tecnológicas.

Obteniendo así un talento humano eficiente, donde la información compartida sea oportuna y veraz para las gestiones internas de la empresa, tratándose en forma organizada para cumplir con las obligaciones operativas y administrativas del negocio.

## ABSTRACT

The process of this research project is aimed at solving a problem posed; this paper is divided into four chapters which each provide information relevant to a better understanding of what is being proposed for the benefit of the Trade "Mary Isabel "Milagro city, under study. This company has established twelve years in this market in the province of Guayas, Guangzhou Milagro, This business is dedicated to the sale of consumer products, and offering affordable prices according to market preferences, the small business that is aimed at meeting the needs of customers and contributing to the development of the commercial sector who are dedicated to this type of activity. The study of this project is focused towards the business as it faces internal problems that are affecting considerably its organizational environment, threatening the internal relations of the company. This results in serious problems for the owners of this business and they realize that not having a well defined organizational structure stability and financial performance have to break down. For this reason the proposal is to conduct a "**Business Process Reengineering for Commercial Administrative Area "Maria Isabel"** in order to perform a well defined organizational restructuring, creating procedures to allow for segregation of duties and the use of technological tools.

Thus obtaining an efficient human talent, where information is shared timely and accurate information for internal management of the company, the case in an organized manner to meet the operational and administrative obligations of the business.



## INTRODUCCION

El presente proyecto fue desarrollado debido a la necesidad que tiene el Comercial “María Isabel” ubicado en el Cantón Milagro, este proyecto está distribuido en cinco capítulos.

Primer capítulo, consiste específicamente en el planteamiento del problema, objetivo y justificación donde se hace evaluación.

Segundo capítulo, se refiere al marco referencial y marco teórico, los antecedentes históricos, marco legal, hipótesis y variables.

Tercer capítulo, aquí nos referimos al Marco Metodológico en el que consiste el tipo y diseño de la investigación donde la información compartida entre departamentos sea oportuna, eficiente y veraz para las gestiones internas de la empresa, manejándose así en forma organizada para cumplir con las obligaciones operativas y administrativas del negocio.

Cuarto capítulo, obtenemos las respectivas preguntas planteadas en la encuesta para un análisis e interpretación de resultados.

Quinto capítulo, desarrollamos la propuesta de nuestro proyecto, la cual consiste en realizar una Reingeniería de Procesos para el área administrativa del Comercial “María Isabel”, culminando de esta manera con las respectivas conclusiones y recomendaciones para beneficio de esta empresa.

Después de todo lo antes expuesto esperamos que el trabajo cubra con sus exigencias y expectativas para emitir un buen criterio sobre lo tratado y cumplir con un requisito previo a la obtención del título de tercer nivel.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematicación**

Se presenta un inadecuado control administrativo dentro del Comercial “María Isabel” en la ciudad de Milagro apreciando el desconocimiento general de lo que es administrar; todo esto permite que exista falencia en los controles administrativos, este punto está vinculado con la “Mala Administración”.

Al presentar fallas en la planeación implica que no existe selección de misiones y objetivos de las acciones para cumplirlas, esto refleja que no optan en tomar decisiones que ayuden a la innovación administrativa.

Dentro de este Comercial no conocen del modelo de los sistemas de información aplicados a la administración, por este motivo se demuestra que el personal que labora dentro de la empresa temen vincularse a los cambios del siglo actual.

El Comercial “María Isabel” no poseen sistemas de información automatizados por ese motivo conlleva a no obtener informaciones exactas, confiables, entre otras, no implementan estos sistemas por fondos insuficientes y el temor a que su personal no esté capacitado para poder utilizarlos de forma correcta.

La falta de conocimiento para elaborar un presupuesto hace que el Comercial “María Isabel” no involucre las capacitaciones para su personal tanto

administrativo y operativo, todo esto refleja el retroceso en la innovación del mismo.

### **Pronóstico**

La inadecuada administración llevará a este Comercial a tener bajos ingresos, insolvencia, pérdidas de clientes. En consecuencia este mal control será el fracaso de la empresa que de ser muy grave puede causar el cierre de la misma.

### **Control de Pronóstico**

Tomar buenas decisiones ayuda a mejorar la calidad y desempeño dentro del Comercial así mismo implementando nuevos procedimientos administrativos que faciliten el buen control del mismo.

#### **1.1.2 Delimitación del Problema**

País: Ecuador

Región: Litoral o Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Área: Control Interno

#### **1.1.3 Formulación del Problema**

¿La inadecuada administración incide en la inexactitud de los procesos administrativos?

#### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿En que afecta el desconocimiento de Administración dentro del Comercial “María Isabel”?

¿Qué causa la falta en la planeación dentro del Comercial?

¿De qué manera incide la omisión de los sistemas de información en este Comercial?

¿En que afecta la falta de tecnología en el Comercial “María Isabel”?

¿Qué genera no capacitar al personal e involucrarlos en los presupuestos del Comercial?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Dentro del Comercial “María Isabel” se presenta la carencia de reingeniería en los procesos administrativos por ello se debe procurar adelantar a los cambios futuros del entorno, diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General de la Investigación**

Analizar la estructura organizacional del Comercial “María Isabel” donde se va a establecer objetivos claros, concisos y medibles con la finalidad de resolver las falencias que se encuentren durante este proceso.

### **1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación**

- Establecer las herramientas que permitan diseñar la estructura organizacional del Comercial “María Isabel”
- Establecer estrategias, que faciliten y que ayuden a corregir cada uno de estos problemas percibiendo la solución absoluta a esta problemática.
- Seleccionar sistemas actualizados para todas las áreas y contratar un asesor que tenga conocimientos avanzados en sistemas informáticos. Para establecer sistemas que ayude a mejorar la información, obteniendo informaciones confiables.
- Diagnosticar las falencias que existan dentro de la empresa concentrándose en tomar las decisiones adecuadas que van a permitir mejorar los procesos tanto administrativos como operativos.
- Analizar las informaciones necesarias para estar preparados al momento que procedan hacer las evaluaciones correspondientes al control interno.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la Investigación**

La carencia de experiencia tanto en la administración del Comercial “María Isabel”, como en la actividad que se va a desarrollar comporta un elevado riesgo para los propietarios. El escaso nivel de enfoque constituye una de las principales causas del fracaso alegando también la información inexacta poco confiable y fuera de tiempo, este es un aspecto fundamental a la hora de evaluar el control interno.

Las falencias en los controles internos es otro punto muy importante tanto a la hora de evitar los fraudes internos como externos, cabe acotar además que al hablar de controles internos no solo estamos haciendo referencia a evitar fraudes también se trata de evitar errores o falencias que lleven a importante perdidas en la empresa.

El propósito de esta investigación es realizar un examen del negocio que busca identificar la oportunidad y la escala para reingeniería de procesos administrativos, analizando de la manera más rigurosa los procesos que se los va a rediseñar. El poder de la reingeniería de procesos radica en su alcance a nivel de todas las compañías, este alcance requiere que el esfuerzo cree un entorno que abarque todas las estructuras y que se puedan introducir el cambio con éxito.

Un aspecto crucial de la reingeniería es el problema de persuadir a la gente dentro de una organización, de que acoja, o que por lo menos no obstaculice, la perspectiva de un cambio muy grande. Por tal motivo es necesaria una campaña educativa y de comunicaciones que acompaña a la reingeniería desde el principio hasta el fin.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

En la actualidad se sobresalen dos problemas de la especialización. Como cada persona es responsable de una parte del proceso, nadie es responsable del total y del producto del proceso. Esto provoca una complejidad para organizar, dirigir y controlar el trabajo.

El segundo problema es el no aprovechamiento del potencial humano. Cuantas menos habilidades utilice el trabajo menos aprovecha nuestro potencial. (Manganelli, 1995)

A pesar de esto, estas organizaciones se produjeron mayores resultados como nunca antes. La organización de mando y control es inflexible y pesada, es buena para imponer el conformismo y mala para crear compromiso. Estas organizaciones tienen temor al riesgo.

El modelo de mando y control se ve hoy en día como una organización cada vez menos eficiente, porque vivimos en una época de cambio acelerado. Las tendencias geopolíticas, sociales, económicas, culturales y tecnológicas cambian con tanta velocidad que estas estructuras no logran responder a los cambios.

En una organización no rediseñada no hay dueño del proceso porque nadie se hace responsable de este. La reingeniería con frecuencia crea organizaciones más planas, que incentiva la política de puertas abiertas y las nuevas tendencias de liderazgo participativo.

El concepto de reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. La reingeniería, está enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas. La reingeniería ha tenido un nivel de éxito asombroso, debido a que los paradigmas tradicionales de organización del trabajo están antiguos.

Estos datos de la época de Adam Smith y de Frederick Taylor; el primero de ellos, al publicar su famoso libro "La riqueza de las naciones" (a fines del siglo XVIII) promovió las ventajas económicas de la especialización del trabajo. Taylor, que es considerado el padre de la ingeniería industrial, un siglo más tarde revolucionó la organización de la industria en base a sus conocidos estudios de tiempos y métodos, que llevaron a una racionalización científica del trabajo industrial.

Este enfoque produjo aumentos espectaculares de productividad en la industria, y se basó en la división del trabajo en pequeñas tareas elementales de carácter repetitivo. Los enfoques de Smith y Taylor funcionaron asombrosamente bien mientras los mercados eran pequeños y no competitivos, y los clientes poco exigentes.

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para que el hombre se pueda subsistir por si solo, precisamente por eso fue la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

En una organización no rediseñada no hay dueño del proceso porque nadie se hace responsable de este pero en la reingeniería con frecuencia se crean organizaciones más planas ya que esto incentiva la política de puertas abiertas y las nuevas tendencias de liderazgo participativo.

Por esto, el concepto de reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios, esto está enfocado en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas, esto ha ganado un nivel de éxito asombroso, debido a que los paradigmas tradicionales de organización del trabajo están antiguos.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

Una referencia clara de reingeniería es que después de la segunda guerra mundial, las estrategias de abastecimiento llevaron a la Administración a pensar en estrategias de producción con el objetivo de asegurar el abasto. En la década de 1960 algunas compañías japonesas (Toyota) se orientaron hacia la búsqueda de la perfección en los procesos en un esfuerzo por mejorar la calidad y someter los costos.

El constante aumento de la competencia de las empresas y organizaciones, así como la globalización de los mercados y la preferencia cada vez mayor de la individualización de los clientes, obligo a mantenerse preparado, para liderar y motivar a su organización en la preparación de una respuesta rápida para una gestión eficaz de la competencia.

El desarrollo empresarial tiene como pilares fundamentales el conocimiento y la concentración de aquellas técnicas, herramientas y conductas que junto con la innovación tecnológica permitan el sustento y el crecimiento de sus empresas a mediano y largo plazo tomando en cuenta hacia los mercados que se van a dirigir.

En este caso podemos apreciar el verdadero valor de la reingeniería que aplico (TOYOTA) una de las empresas automovilísticas a nivel mundial se vio obligada a



reestructurar sus procesos en vista que la competencia tomaba más poder en el mercado.

Otro ejemplo claro es el de la constructora IKLEASS Ecuador en el año 2008 en esta constructora se ve las consecuencias que conllevan a una mala administración desde sus inicios hasta su fin.

Esta compañía fue planeada para realizar los contratos del gobierno central del Ecuador con el programa del MIDUVI (viviendas de interés social) tomando en cuenta que este gobierno en su promesa de campaña se comprometió a resolver los problemas de solución habitacional en el cual se necesitaba construir un tipo de vivienda de la forma más rápida a corto plazo.

La denominada compañía ofreció como metodología de trabajo construir casas prefabricadas de una manera eficiente para lo cual adquirió contratos para la construcción de 10000 viviendas siendo la compañía que obtuvo la mayoría de contratos y ellos tenían previstos obtener un costo indirecto del 15% los cuales se desglosaban en garantías, administración, gastos generales, sueldos, imprevistos y utilidades.

Como la compañía ofreció a los subordinados buenos sueldos en sus primeros dos años era lógico que tomaran utilidades significativas y en el tercer año comenzó el declive de la compañía ya que los errores de observaciones, correcciones que fueron surgiendo en las viviendas que se construyeron en los primeros años incluyendo el costo de renovación de garantías del 100% del anticipo ya que dichos contratos eran pagados por adelantado con el 100% del anticipo que era el valor del contrato y esta garantía tenía que ser renovada en el 100% del costo ya que las otras no eran recibidas hasta que no se corrijan todas las fallas de las viviendas ya construidas ;es decir que había que renovar constantemente hasta la entrega de la obra y cuyo costo de las garantías habían

sido calculados para un tiempo de cuatro a seis meses como máximo (es decir cuatro veces más de lo que estaba calculado).

Todo esto se suma a la aplacada que tuvo el gobierno al número de construcción de casas tomando en cuenta que ya no había el mismo ritmo de construcción de viviendas que se construía al principio.

En el cuarto año el quiebre de la compañía fue insuperable debido a que los gastos de reparación de viviendas de las casas construidas en años anteriores presentaba un costo muy elevado, mas el alto costo administrativo de los ejecutivos de la compañía tomando en cuenta que estos sueldos eran muy altos para el tipo de contrato de obra pública que adquirieron estos dos puntos fundamentales llevaron a la quiebra a esta compañía.

De esta manera podemos examinar una de las causas que llevo al desastre económico a esta compañía desde sus inicios con los altos sueldos de los ejecutivos.

Presidente Administrador	\$ 12000
Gerente	\$ 8000
Gerente Financiero	\$ 8000
Jefe de Compra	\$ 4000
Jefe de Fiscalización	\$ 4000
Fiscalización Interna	\$ 7500
Fiscalizador A	\$ 1500
Fiscalizador B	\$ 1500
Fiscalizador C	\$ 1500
Fiscalizador D	\$ 1500
Fiscalizador E	\$ 1500

## **GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Contador	\$ 1500
Aux. Contable	\$ 700
Secretaria	\$ 600
Recepcionista	\$ 500
Tramitadoras	\$ 1800
Limpieza	\$ 300
Mensajero	\$ 300

## **GASTOS DE ARRIENDO**

Oficina	\$ 2000
Gastos varios	\$ 1500

## **DPTO. CAPTACION**

Jefa de captación	\$ 1000
Asistente	\$ 600
Asistente	\$ 600

Todo esto es evidencia clara del significativo costo que tenía que afrontar la compañía mensualmente. De esta manera podemos indicar que la falta de planeación, la mala distribución de los recursos financieros además del exceso de personal y la mala distribución de sus tareas junto con la ineficacia por parte de los administrativos para resolver los problemas y tomar decisiones. Esta falta de reingeniería administrativa dentro de la compañía que ocasionó el fracaso directo de la misma.

### **2.1.3 Fundamentación Científica<sup>1</sup>**

La reingeniería es un diferente enfoque que analiza y cambia los procesos básicos de trabajo en el negocio; lo podemos conocer como evolución, innovación y

---

<sup>1</sup> D Morris, J Brandon, CA de Barón... - 1994 - orton.catie.ac.cr

reestructuración. La meta es desarrollar la capacidad para combatir en el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o la prestación de servicios.

El surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocios.

En muchos casos los cambios deben ser eficientes y no sólo deben disminuir los costos mas bien se debe mejorar la calidad. El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información, que la empresa pueda retroalimentarse de lo que está sucediendo en el mercado, en la mente de sus consumidores y aún dentro de la propia empresa.

En el actual desarrollo la reingeniería para ser eficaz implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería, economía, en mercadeo, tecnologías de diferentes clases y de hecho en el trabajo específico que se va desarrollar.

El éxito de la reingeniería

Existen cinco condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería:

- 1.** Tener la habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia para así poder lograr que los miembros de la empresa puedan captar el cambio que deseamos.
- 2.** Lograr tener una Administración coordinada para el cambio de todas las funciones del negocio que se vean afectadas. Los cambios iniciados van ligados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas.

3. Tener la habilidad para que al momento de evaluar, planificar e implementar el cambio sobre una base continúa, no genere mal estar a los miembros que vayan hacer evaluados.
4. El enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales.
5. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía. Para comenzar el proceso de reingeniería se requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos que se van trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados, la tecnología, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral.

Para que la empresa capte y lo ponga en práctica el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

La definición más rápida y conveniente de reingeniería es "comenzar de nuevo". Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor.

Las actividades de valor agregado tienen dos características, es algo que el cliente aprecia y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa. Se puede decir que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rotura en la estructura y la cultura de trabajo. Una de las bases fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser

inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

Sucede que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o la maquinaria cuando las cosas no marchan bien; cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en qué se trabaja o la forma de cómo el Administrador no logra llegar de tal modo que cada miembro de lo mejor en su trabajo. También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado, esto sucede cuando no se realiza una evaluación de mercado para así saber qué es lo que se puede producir en estos tiempos.

Realizando nuestras investigaciones pudimos notar que existen tres fuerzas que no son nuevas, pero si son aplicadas muy distintas al pasado, estas son: Consumidores, Competencia y Cambio.

### **Consumidores**

En estos tiempos los vendedores no mandan, en el caso de los consumidores ahora son ellos los que mandan. Los consumidores son los que piden al vendedor lo que desean, cuando lo desean, como lo desean y en algunos casos hasta cuanto están dispuestos a pagar y de qué forma.

### **Competencia**

Si recordamos en los tiempos antiguos era menos la competencia y por lo general casi cualquier empresa podía entrar al mercado y así poder ofrecer un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. En la actualidad no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas.

Puede competir con base al precio, con variaciones del producto, con calidad o con servicio previo, durante y posterior a la venta, otra forma de competencia es vía online porque muchas personas ofrecen sus productos de diferentes formas

por ejemplo: redes sociales, publicidades en páginas web, dejando sus números a los usuarios que visitan páginas para realizar alguna actividad, etc.

Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

## **Cambio**

Como nos podemos dar cuenta que los consumidores y la competencia han ido revolucionando, debemos hacer énfasis también de qué forma se ha cambiado. Sobre todo se tiene que el cambio ahora se ha vuelto más esparcido y persistente; además, el ritmo del cambio se ha acelerado.

Con la globalización las empresas se enfrentan a más competidores; también la rapidez de los cambios tecnológicos promueve innovación, observando en años anteriores se creía que la automatización era la solución, pero esto lo único que hace es hacer más rápidos los procesos actuales, lo cual está mal si el proceso es inadecuado y peor aún si ni siquiera hay necesidad de realizarlo, lo que a la larga sería una ligera mejora a expensas de una inversión sumamente fuerte. Por eso es que la única forma de afrontar este nuevo mundo es conociendo cómo hacer mejor el trabajo actual, lo cual se podrá realizar al analizar dicho trabajo.

Esto nos lleva a la raíz de la Reingeniería; olvidarse de que es obligatorio organizar el trabajo de acuerdo a los principios de la división del trabajo y hacerse de la idea que es necesario organizar el trabajo alrededor de los procesos. Lo anterior es necesario debido a que es fundamental tener enfoque hacia el cliente y no hacia el jefe, el departamento o la empresa.

## **De qué forma nos damos cuenta que una empresa necesita una Reingeniería**

- El beneficio de la organización pierde el interés de estar delante de la competencia
- La organización está en crisis y nadie hace nada para subirla de nivel.

- Ven que las condiciones del mercado cambian pero no hacen nada, como por ejemplo tecnología.
- En el momento que perdieron la visión de líder en el mercado.
- Cuando hay que responder a una competencia provocadora.
- Cuando la empresa es líder y sabe que debe seguir perfeccionando para mantener el liderazgo.

**Las ventajas de la reingeniería son:**

1. Una mentalidad revolucionaria esto induce a pensar en la organización para así mejorarla.
2. Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
3. Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente y estructurar de la organización.
4. Aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.
5. Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.
6. Crea empleos más incitantes y satisfactorios.

**Los factores necesarios para que una reingeniería sea efectiva son:**

- Orientación hacia el proceso
- Ambición
- Rompimiento de reglas
- Pensar de una manera exitosa y emotiva.
- Saber que los resultados serán efectivos.
- Creatividad en el uso de la tecnología.
- Decisión en tomar los cambios que se realicen.

**Las características comunes después de realizar una reingeniería son:**

- Trabajos en multitud se comprimen en uno solo
- Los pasos del proceso siguen un orden natural
- Mayor control en los procesos que maneje la empresa



- Se realiza el trabajo donde tiene sentido
- Se da la administración por casos
- Opera de forma centralizada y descentralizada

La reingeniería no trata de componer algo, la reingeniería significa que se comienza de nuevo desde cero, lo único que debe importar es cómo se quiere organizar el trabajo en el presente dadas las demandas de los mercados y el poder de la tecnología de la actualidad se debe hacer énfasis en que no debe importar cómo se ha hecho el negocio en el pasado.

Por lo cual para analizar los procesos no se deben hacer preguntas como las siguientes: ¿Cómo hacer el proceso más rápido? ¿Cómo lo podemos hacer mejor? o ¿Cómo hacerlo a un costo más bajo? En cambio la reingeniería debe cuestionarse ¿por qué se hace lo que se está haciendo? Para poder contestar esto se debe tener claro que todo proceso importante debe llevar un valor agregado para el cliente, esto puede ser de calidad, precio justo, proveer excelente servicio, etc. es decir que nunca se debe realizar un proceso solo por satisfacer alguna demanda interna de la organización de la empresa.

Podemos darnos cuenta que en este siglo XXI, los niveles tecnológicos alcanzados en todo el mundo, indica que una compañía no puede hacer una reingeniería si no cambia su forma de pensar acerca de la tecnología informática y que crea que la tecnología es lo mismo que la automatización no puede hacer reingeniería. La verdadera razón de la tecnología no consiste en cómo mejorar viejos procesos, sino en el rompimiento de viejas reglas y la creación de nuevas formas de trabajar, que justamente cae dentro de la función y definición de reingeniería.

Es importante hacer notar que la reingeniería es aplicable a nivel operativo pero no a nivel estratégico y táctico del negocio. Puede mostrarle a una compañía como hacer las cosas, pero solo en una forma muy limitada como debe hacer las

cosas. No identifica los mercados en que debe estar la compañía, ni los productos que debe desarrollar, pero si puede darle a la compañía procesos eficaces para tomar tales decisiones.

**Es necesario que las empresas realicen cinco pasos generales para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación:**

1. Desarrollar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa estableciendo prioridades y metas.
2. Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar para la identificación de los procesos críticos, cuellos de botellas, etc.
3. Entender y medir los procesos actuales para mejorar.
4. Reunir a los miembros que estén involucrados y realizar sesiones de trabajo.
5. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso y también implementar técnica.

**El papel de la gerencia al iniciar una reingeniería es básico y para la realizarla la gerencia debe:**

1. Conversar de la mejor manera con los miembros de la empresa para aceptar el cambio.
2. Educarlos desde el principio del proceso para que no sea algo nuevo al terminar la reingeniería.
3. Enseñarlos y darles mensajes claros de acuerdo a lo que se va a realizar.
4. Mostrarles donde se encuentra la compañía (crisis) y porque debemos cambiar (evolución).

**Los participantes de la reingeniería son:**

1. La persona que autorice y motive el cambio.
  2. El que conozca todos los detalles del proceso y se haga responsable de estos.
  3. Quien diagnostique el proceso, lo rediseñan e implementan el nuevo proceso
- Si la compañía no puede cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se puede rediseñar. Uno de los errores fundamentales que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de

sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo?

Por el contrario, debieran preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación, es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas, los aspectos más difíciles de la reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

La reingeniería es la herramienta fundamental y la última del cambio. Ella dirige el proceso de negocios de una organización. En su estado actual, ayuda a ajustar los negocios a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información, la reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva. Las oportunidades de las organizaciones continuaran creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de estas organizaciones llegará a los negocios sin mucho esfuerzo. Sin embargo, los negocios que ganarán al máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así se preparen a sí mismos para cambiar.

## **ROLES DE LA REINGENIERÍA**

Es lamentable que pesar de los muchos casos de éxito presentados, muchas compañías que inician la reingeniería no logran nada, terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz para mejorar el negocio.

A continuación presentaremos seis errores comunes que llevan a las empresas a fracasar en reingeniería:

1. Tratan de corregir un proceso en lugar de cambiarlo aunque en muchos casos se puedan corregir pero no es mejor cambiarlo por completo.
2. Aunque los procesos existentes sean la causa de los problemas de una empresa, son familiares; la organización se siente cómoda con ellos.
3. La infraestructura en que se sustentan ya está instalada. Parece mucho más fácil y sensato tratar de mejorarlos que descartarlos del todo y empezar otra vez. El mejoramiento incremental es el camino de menor resistencia en la mayoría de las organizaciones. También es la manera más segura de fracasar en la reingeniería de las empresas.
4. Innovar es también el resultado de procesos bien diseñados, no una cosa en sí misma.
5. La falla está en no adoptar una perspectiva orientada a los procesos en el negocio.
6. No concentrarse en los procesos

Realizar la reingeniería esto genera cambio de muchas clases porque hay que rediseñar las definiciones de oficios, las estructuras organizacionales, los sistemas administrativos, es decir todo lo que se relaciona con procesos.

Hasta los gerentes que ansían una radical reingeniería de procesos se asustan ante la magnitud de los cambios que para ello se requiere. Lo que significa rediseñar es rehacer la compañía para obtener los resultados que se buscan, muchas personas necesitan alguna razón para dar buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados. La administración tiene que motivar a los empleados para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen.

Es necesario poner atención a lo que está pasando en la mente del personal al igual que lo que ocurre en sus escritorios. Los cambios que requieren modificaciones de actitudes no son aceptados con facilidad se tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra. Los altos administradores tienen que dar charlas a cerca de estos nuevos valores y al mismo tiempo demostrar su dedicación a ellos mediante su comportamiento personal.

Para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones. Es grande la tentación de seguir el sendero más fácil y contentarse con la mejora marginal, ésta a la larga es un perjuicio. No nos debe sorprender que algunas compañías abandonen la reingeniería o reduzcan sus metas originales al primer síntoma de problemas. Pero también hay compañías que suspenden su esfuerzo de reingeniería a la primera señal de éxito. El éxito inicial se convierte en una excusa para volver a la vida fácil del negocio de costumbre. En ambos casos la falta de perseverancia priva a la compañía de los grandes beneficios que podría cosechar más adelante.

Un esfuerzo de reingeniería está condenado de ante mano al fracaso cuando, antes de empezar, la administración define de una manera estrecha el problema por resolver o limita su alcance ya sea porque para la reingeniería se necesita tiempo para definir el problema y fijar su alcance. Este empieza planteando todos los objetivos que se persiguen, no con la manera como dichos objetivos se van a alcanzar.

La reingeniería tiene que romper fronteras, no reforzarlas. Tiene que sentirse destructiva no cómoda. Insistir en que la reingeniería es fácil es insistir en que no es ingeniería porque al realizar esto se darán cuenta que no es nada fácil pero si queremos que la empresa mejore debemos hacerlo.

Las características culturales dominantes en una compañía pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de ingeniería antes de que comience. Las compañías cuya orientación a corto plazo las mantiene enfocadas es exclusiva en los resultados trimestrales encontrarán difícil extender su visión a los más amplios horizontes de la reingeniería, los ejecutivos tienen la obligación de superar esas barreras.

Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería, hay dos razones para que los empleados de primera línea y los mandos medios no estén en capacidad de iniciar y ejecutar un esfuerzo de reingeniería que tenga éxito.

La primera es que los que están cerca de las líneas del frente carecen de la amplia perspectiva que exige la reingeniería. La segunda razón es que todo proceso comercial es necesario que cruce fronteras organizacionales. Si un cambio radical surge desde abajo, puede que le pongan resistencia y lo ahoguen, solo un liderazgo vigoroso y que venga de arriba inducirá a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce.

El liderazgo de la alta administración es un indispensable requisito previo del éxito pero no cualquier alto administrador sirve para el caso. El líder tiene que ser alguien que entienda la reingeniería y esté plenamente comprometida con ella debe además, orientarse a las operaciones y apreciar la relación que hay entre el desempeño operativo y los resultados finales. La antigüedad y la autoridad no son suficientes; así mismo las críticas son la comprensión y una actitud mental adecuada. El líder es quien tiene el talento de dirigir y motivar a su personal que labora en la empresa.

Asignar recursos insuficientes también les indica a los empleados que la administración no les concede mucha importancia al esfuerzo de reingeniería, y los incita a no hacer caso de ella o a oponerle resistencia, esperando que no vaya a pasar mucho tiempo sin que pierda impulso y desaparezca.

Si las compañías no ponen la reingeniería a la cabeza de su agenda, es preferible que prescindan del todo de ella. Faltando el interés constante de la administración, la resistencia y la inercia harán que el proyecto se pare. El personal solo se reconcilia con la inevitabilidad de la reingeniería cuando reconoce que la administración está comprometida a fondo, que se concentra en ella y le presta atención regular y constante.

La reingeniería exige un enfoque preciso y enorme disciplina, lo que equivale a decir que las compañías tienen que concentrar sus esfuerzos en un número pequeño de procesos a la vez. Puede que muchos procesos (servicios a los clientes, investigación y desarrollo y de ventas) necesiten una reingeniería radical, pero para lograr el éxito no se deberán atender a todos a la vez. El tiempo y la atención de la administración son limitados, y la reingeniería no recibirá el apoyo que es necesario si los administradores están pensando en una cosa y otra.

Hacer cambios radicales en los procesos de una compañía traerá inevitables consecuencias serias para la estructura de ésta y para sus sistemas administrativos, y una persona que está a punto de retirarse sencillamente no querrá intervenir en tan complejas cuestiones o adquirir compromisos que limiten la libertad de acción de su sucesor.

En las organizaciones jerárquicas, sobre todo, los aspirantes al alto cargo que va a quedar vacante quizá se sientan vigilados y juzgados, en tal caso se interesarán más en el desempeño individual que en ser parte de un gran esfuerzo colectivo de reingeniería.

Un peligro de la reingeniería es que los empleados lo vean como solo otro programa del mes. Este peligro, ciertamente, se convertirá en realidad si la reingeniería se le confía a un grupo impotente. Para evitar esa posibilidad la administración tiene que confiarles la reingeniería a gerentes de línea, no a especialistas del personal ejecutivo. Además si se ha emprendido otro programa

de mejora, entonces hay que tener mucho cuidado de lo contrario habrá confusión, y se desperdiciará una energía enorme para ver cuál de los dos es superior.

La reingeniería no solo es rediseñar, también hay que convertir los nuevos diseños en realidad. La diferencia entre los ganadores y los perdedores no suele estar en la calidad de sus respectivas ideas sino en lo que hacen con ellas. Para los perdedores, la reingeniería nunca pasa de la fase ideológica a la ejecución.

Lo importante es concentrarse sólo en diseño, no se puede hacer una tortilla sin romper los huevos. Sería grato decir que la reingeniería es un programa en que sólo se gana, pero sería una mentira. La reingeniería no les reporta ventaja a todos. Algunos empleados perderán sus empleos y otros no quedarán contentos con sus nuevos oficios. Tratar de complacer a todos es una empresa imposible, que sólo aplazará la ejecución de la reingeniería para el futuro. La verdadera razón de que la reingeniería no tenga éxito es la falta de previsión de la administración que no planifica de antemano para hacer frente a la inevitable resistencia que la reingeniería encontrara.

### **Éxito en la reingeniería**

**¿A qué área de la empresa se ataca primero cuando se emprende la reingeniería?**

Hay dos áreas importantes: una es la relacionada con los clientes, sobre todo en la forma de llenar los pedidos en el sector de servicio al cliente, y la otra es atacar el área que está funcionando peor, que a veces es la financiera y a veces es la manufactura. De todas formas, más de la mitad de las organizaciones empieza por la atención al cliente.

**¿Se puede aplicar la reingeniería más de una vez?**

Por supuesto. Hay toda una nueva generación de reingeniería que está comenzando ahora. Incluso las compañías que cumplieron el proceso en los últimos cinco o diez años están comenzando otra vez. Y la fuerza detrás de esta



generación es Internet. Porque aunque trabajen muy bien, las empresas no están listas para que los clientes accedan a ellas por la Red. Las compañías todavía no están en condiciones de proveer precios, disponibilidad y posibilidad de ordenar por Internet. Todo lo que se hizo hasta ahora no es suficiente y hay que empezar de nuevo.

### **¿Cómo se traduce la tecnología a la reingeniería?**

Una compañía que no pueda cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se puede rediseñar. El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, debieran preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo?

La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. Uno de los aspectos más difíciles de la reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

### **¿La reingeniería tiene que ver con la reducción de personal?**

La gente confunde estas dos cosas, sobre todo porque la mayoría de las reducciones no funciona, deja ir a la gente y luego toma más.

La reingeniería no implica, ni prevé reducción de personal, no fue enunciada con ese objetivo, lamentablemente los recursos humanos son la variable más fácil de reducir y la más notoria al reconstruir y rediseñar los procesos.

### **Reconstrucción de los procesos**

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

Varios oficios se combinan en uno, ya que la característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. La compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Esto implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan:

- Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.
- Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos

rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

- La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas:

Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente.

Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural, esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

Los trabajos tienen múltiples versiones ya que gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

El trabajo se realiza en el sitio razonable para que los procesos rediseñados hagan uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los

procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales.

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación. Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo.

El gerente de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo o un proceso.

Se cambian las unidades de trabajo de departamentos funcionales a equipos de proceso, los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento del trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real, después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, es necesario otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones fechas límite convenido, metas de productividad, normas de calidad, etc., deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar. El papel del trabajador cambia de controlado a facultado ya que se siente un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan en lo absoluto todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.

La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional trátase de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tienen valor para la compañía.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño.

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

Las organizaciones acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **Normas generales**

**Art. 1.- LA MICROEMPRESA.-** Es el conjunto organizado de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, destinados a desarrollar actividades de producción, comercio o servicio, con la finalidad de obtener beneficios económicos y personales. Su capital máximo es de US\$ 30 000 y el número de trabajadores no supera los 10, incluyendo el dueño.

**Art. 2.- DE LA INSCRIPCIÓN.-** La microempresa será legalmente inscrita en la Unidad de Microempresas del Ministerio de Comercio Exterior. Para el efecto es necesario un Estatuto constitutivo de la microempresa, con reconocimiento de firma y rúbrica ante un Juez de lo Civil o Notario Público.

**Art. 3.- EMPRESA CIVIL.-** El efecto de la inscripción es el de reconocer a la microempresa como una empresa civil dirigida por una persona natural que tenga derecho a acceder a los beneficios de esta ley.

**Art. 4.- REPRESENTACIÓN LEGAL.-** El dueño de la microempresa será el representante legal de la microempresa en el caso de ser unipersonal. Si hubiese más de dos personas que la componen, será el que de común acuerdo designen en el Estatuto.

**Art. 5.- DE LA RESPONSABILIDAD.-** El Representante Legal de la actividad micro empresarial será responsable ante terceros, hasta el monto que hubiere declarado como capital de trabajo la microempresa. Los socios serán responsables hasta el monto de sus aportes.

### **De los objetivos**



**Art. 6.- OBJETIVO DE LA LEY.-** La presente ley tiene por objeto fomentar y desarrollar la actividad micro empresarial, para garantizar una mayor productividad, una ampliación de plazas de trabajo y el mejoramiento de las condiciones de vida. Además establece controles del microcrédito.

**Art. 7.- POLÍTICAS DE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL.-** Para alcanzar los objetivos señalados, esta ley establece las siguientes políticas para el desarrollo micro empresarial:

- a) Crear el Sistema Nacional de Capacitación para niños, jóvenes y adultos en el área de emprendimientos micro empresariales, para impartir conocimientos de gestión empresarial, técnico productivo, financiero y tecnológico, en las instituciones educativas de primero y segundo nivel;
- b) Controlar las operaciones de microcrédito en sus tasas de interés y servicios;
- c) Crear el Centro de Transferencia Tecnológico para la microempresa, para que mejore la calidad del producto y sea competitivo con la producción extranjera;
- d) Establecer un Centro para la Calificación de la Calidad de los productos micros empresariales, mediante la utilización de las normas ISO;
- e) Instalar los Centro de Acopio Provinciales y Regionales para desarrollar la comercialización de los productos micros empresariales del campo y la ciudad.

#### **De los incentivos a la microempresa**

**Art. 8.- INCENTIVOS TEMPORALES.-** Las actividades micro empresariales registradas debidamente en la Unidad de Microempresas del Ministerio de Comercio Exterior, tendrán derecho a los siguientes incentivos durante los próximos cinco años, a partir de la vigencia de la presente ley:

- a. Subsidiar en el 50% del valor de la capacitación micro empresarial, entregada por ONGs especializadas y calificadas;
- b. Reducir el 20% en el pago de la tasa que cobra el Municipio por la patente;
- c. Promover y asignar recursos crediticios a tasas de interés que no sobrepasen la máxima convencional, que establece el Banco Central del Ecuador;

d. Conceder a través del Ministerio de Comercio Exterior, una vez al año el 25% de financiamiento, para los empresarios de microempresas que participen en las ferias exposiciones internacionales de sus productos.

### **De la liquidación**

**Art. 9.- LIQUIDACIÓN VOLUNTARIA.-** El representante legal puede liquidar voluntariamente la Microempresa, en cualquier tiempo, para lo cual acudirá a la Dirección de Microempresas del Ministerio de Comercio Exterior, con una solicitud por escrito y debidamente legalizada ante un Juez de lo Civil. Bajo el costo del solicitante publicará por la prensa un extracto de la liquidación.

**Art. 10.- PLAZO PARA LA LIQUIDACIÓN.-** En el plazo de treinta días, la Dirección de Microempresas del Ministerio podrá declarar formalmente la liquidación, siempre y cuando no hubiere reclamos o demandas de los socios o terceros perjudicados por la liquidación.

**Art. 11.- LIQUIDACIÓN FORZOSA.-** La Dirección de Microempresas liquidará forzosamente la microempresa en los siguientes casos:

- a) Por el cumplimiento del plazo de duración;
- b) Por la conclusión de la actividad para la que fue creada;
- c) Por haber sido declarado insolvente judicialmente el representante legal;
- d) Por no renovar durante tres años seguidos su registro en la Unidad de Microempresas.

### **De la organización micro empresarial**

**Art. 12.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-** El sector micro empresarial tendrá la siguiente estructura organizacional:

- a) La Federación de Cámaras de la Microempresa;
- b) Las Cámaras Provinciales de la Microempresa;
- c) Las Cámaras Cantonales de la Microempresa

**Art. 13.- LA FEDERACIÓN DE CÁMARAS DE LA MICROEMPRESA.-** Es el organismo máximo del sector micro empresarial y está compuesto por al menos 4 Cámaras Provinciales de la Microempresa, que representen a las principales provincias del país.

**Art. 14.- LAS CÁMARAS PROVINCIALES DE LA MICROEMPRESA.-** Los empresarios de la microempresa que hayan registrado debidamente su microempresa en la Unidad de Microempresas y que tengan la calidad de representantes legales, pueden asociarse y organizar la Cámara Provincial con al menos 200 socios en las provincias de Pichincha y Guayas y 100 en las otras provincias del país.

**Art. 15.- LAS CÁMARAS CANTONALES DE LA MICROEMPRESA.-** Con la participación de al menos 50 empresarios de la microempresa debidamente registrados en la Unidad de Microempresas, pueden asociarse y crear la Cámara Cantonal de la Microempresa.

#### **Del microcrédito**

**Art. 16.- MICROCRÉDITO.-** Es el préstamo que una institución del sistema financiero formal e informal concede a un empresario de una microempresa, que no está regido por la ley del sistema financiero y sujeto a las siguientes reglas:

- a) El monto del crédito no superará los US\$ 5.000,00
- b) Haber recibido previamente capacitación en gestión empresarial;
- c) Destinar el crédito a producción, extracción, fabricación, comercio o servicio;
- d) Presentar el RUC;
- e) Estar registrada en el Ministerio de Comercio Exterior

**Art. 17.- TASAS DE INTERÉS.-** No podrán ser superiores a la tasa máxima convencional, incluido los costos u honorarios del Crédito; **Art. 18.- SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y OTROS.-** Los servicios de capacitación en gestión empresarial tendrán un costo extra de no más del 5% del monto total del crédito y

no estará incluido en la tasa de interés. Estos servicios serán entregados por instituciones previamente calificadas y en ningún caso por las propias instituciones financieras. Otros servicios, como seguros médicos o de vida, no serán obligatorios. Los servicios jurídicos para la suscripción de documentos, serán cubiertos por las propias instituciones y no tendrán costo para el cliente. Los costos de cobranza por mora no podrán superar el 1% del valor de la cuota y luego de transcurridos 5 días a partir de la fecha de pago. Todo exceso en estos cobros será considerado usura, de conformidad al código penal.

### **De los organismos de control**

**Art. 19.- LA SECRETARIA EJECUTIVA DE LA MICROEMPRESA.-** Mediante la presente ley se conforma la Secretaría Ejecutiva de la Microempresa, ente autónomo que se rige por su propio Reglamento. Está compuesto por un representante de la Dirección de Microempresas del Ministerio de Comercio Exterior, un Representante de la Federación de Cámaras de la Microempresa, un Representante de las ONGs que entreguen servicios de capacitación a la Microempresa; y, un Representante de las Universidades e Institutos de Educación Superior que tengan Programas de estudio Micro empresariales.

**Art. 20.- FUNCIÓN DE LA SECRETARIA EJECUTIVA DE LA MICROEMPRESA.-** La principal función de la Secretaría Ejecutiva de la Microempresa es el control de la correcta aplicación de la ley y su reglamento.

**Art. 21.- LA INTENDENCIA DE MICROREDITO.-** Para los efectos del control del microcrédito, se crea la Intendencia de Microcrédito, dependiente de la Superintendencia de Bancos.

**Art. 22.- LA TRIBUNA DEL CONSUMIDOR FINANCIERO.-** La sociedad civil tendrá derecho a constituir la Tribuna del consumidor Financiero, que tenga como principal función controlar las tasas de interés que conceda el sistema financiero formal e informal, y a presentar demandas contra las infracciones legales.

## **Aspectos legales de la microempresa**

- Obligatoriedad de llevar contabilidad
- Obtención de Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Obtención de patentes municipales
- Declaraciones mensuales de impuestos
- Obligatoriedad de realizar retenciones en la fuente
- Presentación de estados financieros
- Cumplimiento de aportaciones a la seguridad social
- Cumplimiento de obligaciones laborales
- Cumplimiento de permisos sanitarios, cuando aplica
- Permisos especiales de funcionamiento

## **Requisitos para el funcionamiento de una microempresa.**

### **1. Registro único de contribuyentes**

"Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivos proporcionar información a la administración tributaria."

Están obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador. El plazo para inscribirse es de TREINTA DÍAS contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas. Los requisitos para inscribir una microempresa son la cédula de identidad y llenar el formulario.

Para las empresas se requiere la escritura de constitución de la compañía, copia de la cédula del representante legal, nombramiento y llenar el formulario La actualización de los datos de inscripción procede siempre y cuando haya:

- 1) Cambiado de actividad económica;
- 2) cambiado de domicilio;
- 3) cesado su actividad; y,
- 4) aumentado o disminuido el capital.



**2. Patente municipal** “Es un comprobante de pago emitido por la Administración zonal correspondiente por la cancelación anual del impuesto de patente municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial.

**3. Permiso sanitario de funcionamiento** “Es un documento emitido por la administración Zonal correspondiente que autoriza el funcionamiento de los siguientes establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario por delegación del Ministerio de Salud: mercados, supermercados, micro mercados, tiendas de abarrotes y locales de abastos, consignación de víveres y frutas, vendedores ambulantes y estacionarios, bares- restaurantes, boíte (grill) restaurante, cafeterías, heladerías, fuente de soda, soda-bar, picantería, fondas, comedores populares y cantinas, escenarios permanentes de espectáculos, plazas de toros, salas de cine, casinos, salones de billar, salones de juegos electrónicos, clubes deportivos privados, estudios y coliseos, peluquería y salones de belleza.

**4. Recomendación del cuerpo de bomberos** Con el pago de una parte de la patente (10%) se cubre el servicio que da el cuerpo de bomberos a todos los locales que desarrollan actividades económicas, mediante el cual recomiendan la instalación de equipos contra incendios o las seguridades que debe tener para evitar los mismos. El cumplimiento de estas recomendaciones le da derecho al

dueño del negocio a reclamar el seguro contra incendio, que es cancelado con todos los pagos de las planillas de energía eléctrica, en caso de que ocurra el flagelo.

### **Requisitos para obtener el Certificado de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos**

1. Establecer la ubicación de mi negocio
2. El local deberá contar con una puerta de escape y extinguidor como medidas preventivas y legales
3. Luego deberá ser inspeccionado por el inspector delegado del cuerpo de bomberos
4. El delegado procede a hacer la entrega del certificado de funcionamiento que tiene un valor aproximado de \$17,00 dependiendo de la ubicación y el tipo de negocio

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

Abastecimiento.- Provisión de lo que resulta necesario

Acotar.- Señalar los límites de un terreno para reservarlo a un uso concreto

Asignar.- Decisión por la cual se determina que una cosa le corresponde a una persona.

Cabal.-Se aplica a la persona que se comporta de manera recta y conveniente.

Cognitiva.- Lo cognitivo es aquello que pertenece o que está relacionado al conocimiento.

Complejidad.- Conjunto de características de lo que está formado por muchos elementos

Consecución.- Obtención o logro de lo que se pretende o desea

Cuestionarse- Discutir o poner en duda un asunto dudoso

Destrezas.-Acciones motrices, movimientos de alta calidad eficiencia y funcionalidad.

Escepticismo.-es la denominación que recibe la actitud de cuestionar o poner en duda algunas afirmaciones que, bajo algunos contextos, se dan por sentadas.

Extracto.- Resumen de un escrito o exposición.

Facultado.-Capacidad o aptitud natural, física o moral, que tiene la persona para hacer cosas: el lenguaje es la facultad humana de comunicarse de cualquier forma; es muy mayor y está perdiendo facultades.

Falencia.- Quiebra de un comerciante

Fragmentar.-Dividir en partes o fragmentos.

Geopolíticas.- En la ciencia que, a través de la geografía política, los estudios regionales y la historia, estudia la causalidad espacial de los sucesos políticos y sus futuros efectos.

Interpersonales.-Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas.

Inhibir.-Impedir o reprimir el ejercicio de facultades o hábitos.

Insolvencia.- La insolvencia es una situación que enfrentan personas o empresas (cualquier entidad económica) cuando ya no existe forma alguna de poder pagar sus deudas.

Integrado.-Incorporar a una persona a un todo y hacer que se adapte a él: es muy tímido y le cuesta integrarse en clase.

Inención.- Acción y resultado de inventar.

Liquidar.- Hacer ajuste final de cuentas un comercio por cesar el negocio.

Mejoras Internas.- Porción que de sus bienes deja el testador a alguno o algunos de sus beneficiarios, además de la parte legítima que les correspondía.

Mercadeo.- Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor:

Multidimensional.-Significa que tiene varias dimensiones, o bien que involucra varios aspectos.

Obstaculizar.- Impedir o hacer difícil el paso o el desarrollo de una acción.

Optar.- Elegir una posibilidad entre varias

Optimizar.-Planificar una actividad para obtener los mejores resultados



Paradigmas.- Un paradigma es el resultado de los usos, y costumbres, de creencias establecidas de verdades a medias; un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo.

Parámetros.- Valor numéricos o dato fijo que se considera en el estudio o análisis de una cuestión

Persuadir.- Conseguir mediante razones que una persona piense de una manera determinada o que haga cierta cosa

Predominar.-Existir en mayor número un tipo de personas o cosas dentro de un grupo.

Potencial.- Capacidad material o energética cuya variación origina un fenómeno.

Promover.- Iniciar o activar una cosa procurando su realización

Reestructurar.- Cambiar la forma en que algo está estructurado o darle una nueva estructura

Reposición.-Volver a poner o colocar a algo o alguien en el lugar o estado que tenía antes, remplazar lo que falta

Segregación.- Acción y efecto de separar una cosa de otra de la que forma parte

Subsistir.- Permanecer, mantenerse o conservarse

Sumamente.- En el grado máximo de una determinada cualidad

Tendencia.- Movimiento religioso, económico, político, artístico o semejante, que se orienta en determinada dirección

## **2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

La falta de conocimiento en Administración permite que existan falencias en los controles administrativos dentro del Comercial “María Isabel”.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

⇒ Al encontrar fallas en la planeación va a permitir que existan falencias al momento de tomar decisiones.

⇒ Los propietarios del negocio al no buscar innovar con el uso de herramientas tecnológicas van a generar un atraso para sus empleados y la empresa.

⇒ Es evidente que en el Comercial “María Isabel” no cuentan con un sistema de información desconociendo que este sistema les va a permitir llevar un control más eficiente además de obtener informaciones adecuadas.

⇒ De igual manera se considera que existe un personal no capacitado sin tomar en cuenta que los llevan a la desactualización además de no lograr un buen desempeño de sus actividades.

⇒ Realizar una reingeniería dentro del Comercial “María Isabel” junto con la actualización de herramientas tecnológicas y sistemas de información automatizados todo esto va a facilitar el apropiado proceso administrativo y va a permitir el buen manejo del control interno. La reingeniería ayudará a mejorar la estructura y también a tomar decisiones eficaces para el buen control de este Comercial.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

#### **Variable Dependiente**

Desconocimiento  
Planeación  
Innovación  
Sistemas de información  
Capacitación  
Asesoría

#### **Variable Independiente**

Equivocaciones  
Falencias  
Atraso  
Eficiencia  
Desactualización  
Procesos

#### 2.4.4 Operacionalización de Variables

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>
Desconocimiento	La ignorancia que se tiene respecto de algo, de alguien, una verdad, un hecho, una situación, entre dos opciones. Porque no solamente se puede desconocer un suceso.	Forma de Administración
Planeación	Se considera planeación a una función administrativa general básica que establezca el marco y rumbo de las funciones de organización, dirección y control.	Agenda y planificador anual.
Innovación	Es cuando se nota grandes cambios y se pueden ver resultados a mediano plazos. La innovación va orientada al resultado final.	Registro de gastos
Sistemas de Información	Es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información confiable y precisa para cubrir una necesidad u objetivo.	Registro y análisis de sistemas
Capacitación	Es toda actividad realizada en una organización respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conducta de su personal.	Dinamismo en actividades
Asesoría	Es una actividad que se utiliza para dar apoyo necesario a las personas que así lo requieran para que puedan desarrollar diferentes actividades.	Eficiencia laboral

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 EL TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Las investigaciones del proyecto a efectuar son:

**Investigación Exploratoria.-** Es la que se hace sobre el objeto total o sobre parte de él, sobre fuentes que traten de él o de la teoría que lo comprende y su naturaleza, es lograr conocimientos que permitan, directa o indirectamente desarrollar el conocimiento que se propone en otra investigación. Esta investigación la es aplicada ya que todo estudio se basa en una investigación exhaustiva sobre cómo influye la falta de conocimiento en lo que es Administrar.

**Investigación Explicativa.-** Es lograr establecer las causas que origina esa realidad, necesariamente tiene que establecer las causas que es saber porque ocurre un fenómeno o porque dos o más variables están relacionadas. Esta investigación detalla las posibles consecuencias que poseen las empresas que presentan falencias en su administración.

**Investigación Aplicada.-** Es la que tiende a modificar una realidad presente con alguna finalidad practica con lo que se han establecido dentro de una teoría u de una hipótesis. En esta investigación aplicada vamos analizar nuestras hipótesis

planteadas buscando los resultados que proporcionan un mejor dominio para la investigación.

**Investigación de Campo.-** La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada). Realizando encuestas esto nos permitirá recoger información del segmento al que va dirigido el presente proyecto.

**Investigación Bibliográfica.-**La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. ¿Qué hay que consultar, y cómo hacerlo? Debemos recurrir a fuentes primarias, es factible porque es un problema latente que se encuentra en forma constante dentro de las microempresas, todo esto responde a la necesidad y problemática que se intenta de alguna forma eliminar en la Ciudad de Milagro.

### **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

La población que vamos a tomar en consideración para diagnosticar la problemática a este interrogante es el personal interno que conforma la empresa.

#### **Características de la población**

Nuestra población corresponderá a los empleados que laboran dentro de Comercial “María Isabel”.

### **3.2.1 Delimitar de la población**

Personal que labora dentro de Comercial “María Isabel”, los mismos que generalmente poseen edades correspondientes a la PEA, de género femenino y masculino.

### **3.2.2 Tipo de muestra**

Para realizar la adecuación correcta de la muestra en la relación al sector, es decir totalidad de empleados que lo integran se utilizara un tipo de muestra **No Probabilística**.

### **3.2.3 Tamaño de la muestra**

Haciendo el cálculo correspondiente a la población del Comercial “María Isabel” comprobamos que son 20 personas dedicadas a laborar en esta empresa.

### **3.2.4 Proceso de selección**

La muestra fue seleccionada considerando el tipo de proyecto y las necesidades de la investigación.

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.3.1 Métodos teóricos**

**Método Deductivo.-** Es el que parte de los aspectos generales utilizando el razonamiento para llegar a conclusiones particulares.

Este método aplica un análisis general de situaciones similares, por lo tanto se afirma que utilizar una Reingeniería de procesos va a permitir que mejore el nivel económico de la Ciudad.

**Método Inductivo.-** Este método sigue un proceso analítico, sintético que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Este método es aplicable luego de observar el desarrollo inadecuado al no tener una organización

adecuada que dirija a los microempresarios debido a varios factores que hemos podido verificar durante este proceso investigativo.

### **3.3.2 Métodos empíricos o técnicas de investigación**

**Métodos de la observación científica.**- Al emplear este método permite conocer la realidad mediante la sensorización directa de entes y procesos para lo cual debe poseer algunas cualidades que le dan un carácter distintivo, este método también nos ayuda a lograr y mejorar nuestros procesos y objetivos.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

Nuestra investigación nos exige trabajar con encuesta ya que permite recolectar información necesaria para así poder avanzar adecuadamente en este proceso investigativo.

#### **Encuestas**

Para desarrollar esta técnica es necesario utilizar como instrumento un cuestionario que permita recopilar información acerca de cómo se maneja el Comercial "María Isabel" en su administración.

## **PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN.**

La investigación nos exige tomar información de campo que nos permita enriquecer nuestros puntos de vistas y a su vez ayuda a verificar hipótesis que se han planteado, para ello se debe seguir el siguiente procedimiento.

1. Aplicación de Instrumentos de recolección de datos.
2. Recolección de Información.
3. Organización y Tabulación de Información.
4. Análisis e interpretación de los resultados.
5. Verificación de Hipótesis.

## **CAPITULO IV**

### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Para realizar el análisis actual a continuación se presentara los respectivos cuadros y gráficos del proceso de en cuestación.

Estas encuestas fueron dirigidas al personal interno del negocio considerando desde el propietario u administrador hasta el personal de limpieza.

Las expectativas de las encuestas con respecto a esta actividad comercial en la cual está inmerso el Comercial “María Isabel”, nos permite involucrarnos un poco más a la necesidad de tener una estructura mejorada en el ámbito administrativo y operativo, por lo cual es necesario aplicar una reingeniería de procesos o reorganización que permitan satisfacer las necesidades de la empresa, y cumplir con el talento humano que labora en la misma.



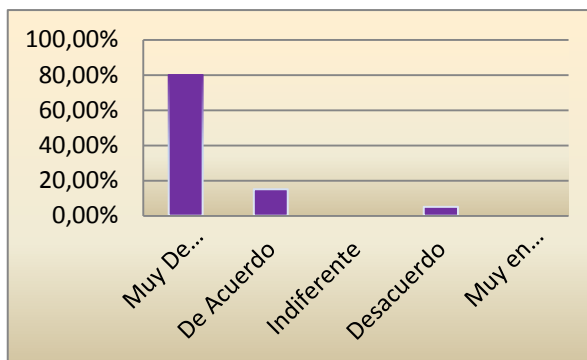
#### 4.1.1. Análisis de los resultados

**Tabla N° 1. Distribución del Comercial “María Isabel”, según el tipo de conocimiento en la Administración, Milagro 13 de Julio 2012**

Valores	Alternativas	%	Frecuencia
5	Muy De acuerdo	80,00%	16
4	De Acuerdo	15,00%	3
3	Indiferente	0,00%	0
2	Desacuerdo	5,00%	1
1	Muy en Desacuerdo	0,00%	0
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>20</b>

Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACAC, UNEMI 2011-2012

**Gráfico N°1. Distribución porcentual del Comercial “María Isabel”, según el tipo de conocimiento en la Administración, Milagro 13 de Julio 2012**



Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

#### **Análisis:**

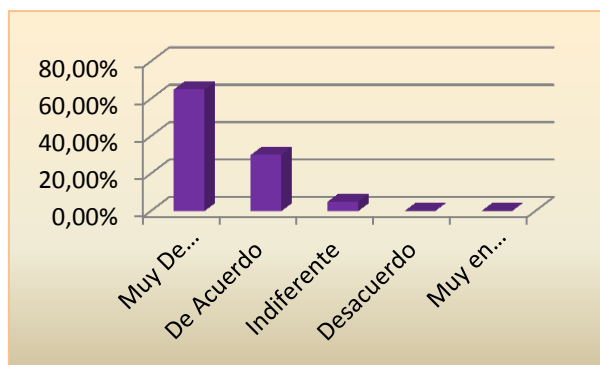
Al realizar el respectivo análisis se observa que los propietarios de los comerciales en un 87.61% están muy de acuerdo el 11.50% de acuerdo y el 0.89% están en desacuerdo esto significa que si no tienen un conocimiento base de lo que es administrar no podrán organizar sus funciones de una manera adecuada por lo tanto queda demostrado que es necesario nivelar los conocimientos en administración para lograr alcanzar los objetivos que tiene los comerciales.

**Tabla Nº 2. . Distribución del Comercial “María Isabel”, según el fracaso de la mala Administración, Milagro 13 de Julio 2012**

Valores	Alternativas	%	Frecuencia
5	Muy De acuerdo	65,00%	13
4	De Acuerdo	30,00%	6
3	Indiferente	5,00%	1
2	Desacuerdo	0,00%	0
1	Muy en Desacuerdo	0,00%	0
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>20</b>

Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

**Gráfico Nº 2. . Distribución porcentual del Comercial “María Isabel”, según el fracaso de la mala Administración, Milagro 13 de Julio 2012**



Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

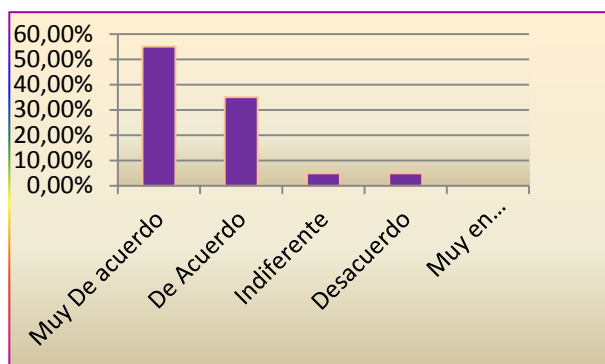
**Análisis:** Se puede determinar que la encuesta realizada a los microempresarios revela que el 58.41% están muy de acuerdo el 38.05% están de acuerdo y el 3.54% le es indiferente esto implica que los microempresarios están consiente que sino aplican una buena administración esto le lleva a un fracaso del comercial.

**Tabla Nº 3. Distribución del Comercial “María Isabel”, según herramientas tecnológicas para mejorar los procesos Administrativos, Milagro 13 de Julio 2012.**

Valores	Alternativas	%	Frecuencia
5	Muy De acuerdo	55,00%	11
4	De Acuerdo	35,00%	7
3	Indiferente	5,00%	1
2	Desacuerdo	5,00%	1
1	Muy en Desacuerdo	0,00%	0
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>20</b>

Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
 Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

**Gráfico Nº 3. Distribución del Comercial “María Isabel”, según herramientas tecnológicas para mejorar los procesos Administrativos, Milagro 13 de Julio 2012.**



Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
 Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

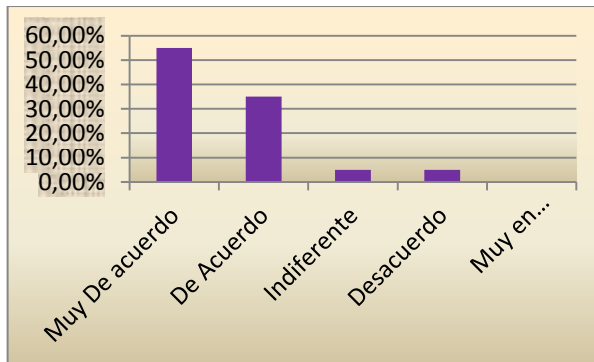
**Análisis:** Al efectuar la encuesta a los propietarios de las microempresas verificamos que en un 48.67% está muy de acuerdo y 46,90 % está de acuerdo que es necesario utilizar las herramientas tecnológicas nos podemos dar cuenta que los propietarios saben que si es necesario para mejorar el control, un porcentaje muy mínimo que es de un 2.65% es indiferente y 1,78% en desacuerdo son las microempresas que piensan que es mejor llevar el control manualmente.

**Tabla Nº 4. Distribución del Comercial “María Isabel”, según el control de los procesos automatizados, Milagro 13 de Julio 2012.**

Valores	Alternativas	%	Frecuencia
5	Muy De acuerdo	55,00%	11
4	De Acuerdo	35,00%	7
3	Indiferente	5,00%	1
2	Desacuerdo	5,00%	1
1	Muy en Desacuerdo	0,00%	0
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>20</b>

Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

**Tabla Nº 4. Distribución porcentual del Comercial “María Isabel”, según el control de los procesos automatizados, Milagro 13 de Julio 2012.**



Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

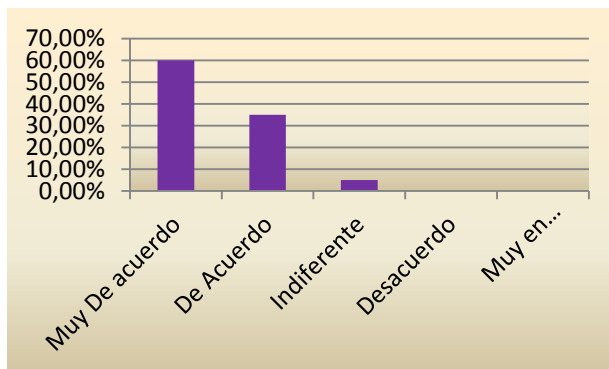
**Análisis:** Se pudo determinar que los microempresarios en un 64.60% están muy de acuerdo el 32.74% de acuerdo el 1.77% le es indiferente y el 0.89% en desacuerdo aquí se revela que el mayor porcentaje están de acuerdo con la innovación de nuevas herramientas tecnológicas pero un pequeño porcentaje no las utilizan porque temen vincularse al cambio.

**Tabla Nº 5. Distribución del Comercial “María Isabel”, según el sistema de control automatizado, Milagro 13 de Julio 2012.**

Valores	Alternativas	%	Frecuencia
5	Muy De acuerdo	60,00%	12
4	De Acuerdo	35,00%	7
3	Indiferente	5,00%	1
2	Desacuerdo	0,00%	0
1	Muy en Desacuerdo	0,00%	0
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>20</b>

Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

**Gráfico Nº 5. Distribución porcentual del Comercial “María Isabel”, según el sistema de control automatizado, Milagro 13 de Julio 2012.**



Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

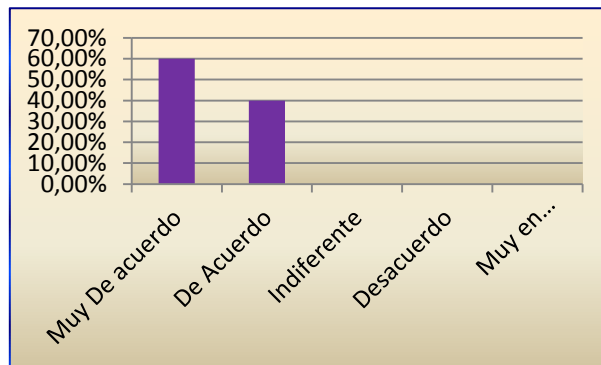
**Análisis:** Se analizó que los microempresarios del sector comercial dedicado a la venta de víveres de consumo masivo en un 58.41% están muy de acuerdo el 38.05% de acuerdo y el 3.54% es indiferente esto significa que los nuevos procesos automatizados tienen un mayor porcentaje de aceptación porque esto van a permitir llevar un mejor control dentro del negocio además de facilitar tareas.

**Tabla Nº 6. Distribución del Comercial “María Isabel”, según la capacitación del personal, Milagro 13 de Julio 2012.**

Valores	Alternativas	%	Frecuencia
5	Muy De acuerdo	60,00%	12
4	De Acuerdo	40,00%	8
3	Indiferente	0,00%	0
2	Desacuerdo	0,00%	0
1	Muy en Desacuerdo	0,00%	0
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>20</b>

Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

**Gráfico Nº 6. Distribución porcentual del Comercial “María Isabel”, según la capacitación del personal, Milagro 13 de Julio 2012.**



Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

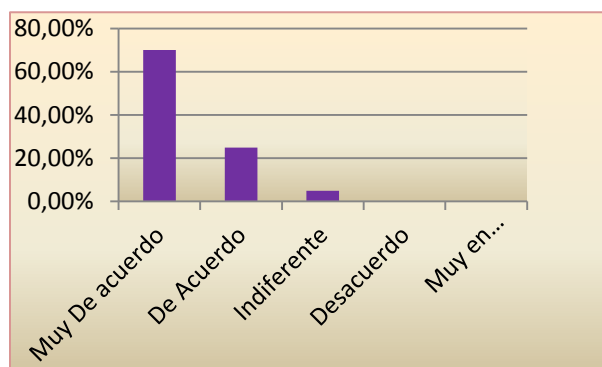
**Análisis:** Se pudo observar que los microempresarios en un 53.10% están muy de acuerdo el 46.02% de acuerdo y el 0.88% es indiferente con esta información podemos transmitir que los microempresarios quieren capacitar a su personal pero es evidente que no lo hacen porque no lo registran en su presupuesto

**Tabla N° 7. Distribución del Comercial “María Isabel”, según los cambios que generan los procesos sistematizados, Milagro 13 de Julio 2012.**

Valores	Alternativas	%	Frecuencia
5	Muy De acuerdo	70,00%	14
4	De Acuerdo	25,00%	5
3	Indiferente	5,00%	1
2	Desacuerdo	0,00%	0
1	Muy en Desacuerdo	0,00%	0
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>20</b>

Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

**Gráfico N° 7. Distribución porcentual del Comercial “María Isabel” las microempresas, según los cambios que generan los procesos sistematizados, Milagro 13 de Julio 2012.**



Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

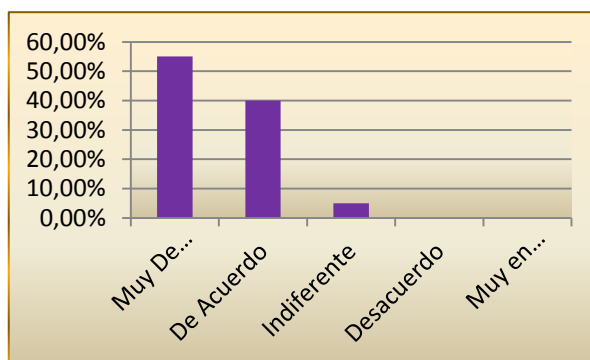
**Análisis:** Al ejecutar la encuesta los microempresarios en un 58.41% están muy de acuerdo un 38.94% de acuerdo y un 2.65% es indiferente al utilizar una sistematización va a beneficiar la estructura de la empresa porque va a generar un cambio efectivo.

**Tabla N° 8. Distribución del Comercial “María Isabel”, según la toma de decisiones y estructura de su empresa con la sistematización, Milagro 13 de Julio 2012.**

Valores	Alternativas	%	Frecuencia
5	Muy De acuerdo	55,00%	11
4	De Acuerdo	40,00%	8
3	Indiferente	5,00%	1
2	Desacuerdo	0,00%	0
1	Muy en Desacuerdo	0,00%	0
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>20</b>

Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

**Gráfico N° 8. Distribución del Comercial “María Isabel”, según la toma de decisiones y estructura de su empresa con la sistematización, Milagro 13 de Julio 2012.**



Fuente: Resultados de encuesta al Comercial “María Isabel”.  
Elaborado: Por Janeth Caicedo U. y Diana Carvajal G. egresadas de la carrera de C.P.A, UACA, UNEMI 2011-2012

**Análisis:** Se puede percibir que los propietarios u administradores de su negocio en un 69.03% están muy de acuerdo el 28.32% de acuerdo y el 2.65% es indiferente de esta forma se puede indicar que la sistematización o formalización va a participar en la estructura de la empresa mejorando su forma de administrar, planificar y controlar.



## **4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

El Comercial “María Isabel” se encuentra laborando de una manera no bien organizada la misma que está afectando en las tareas de sus empleados, debido a que no se tiene bien definida las funciones que deben realizar y además no cuentan con una estructura organizacional que permite tener conocimiento de los beneficios y las mejoras tanto para la empresa como para los trabajadores, los cuales realizan sus tareas de una manera no bien estructurada, provocando que no exista un buen control, la falta de reingeniería hace que se aprecien los atrasos además de la mala organización ,planificación y control . Sin embargo esto podría mejorar si se considera realizar una reingeniería que va a permitir optimizar las funciones asimismo conseguirá resultados óptimos tanto en la parte administrativa como operativa, fortaleciendo así la reestructuración organizacional, creando lineamientos que beneficien a esta empresa y a quienes la conforman; convirtiéndose en una empresa competitiva en el sector comercial.

**Evolución,** A lo largo de la última década se han originado grandes cambios que han tenido repercusión en este mundo comercial, por lo cual a las diferentes empresas le ha tocado innovar, capacitar e implementar tecnología de punta, para ofrecer productos o servicios de calidad a sus clientes y de esta manera la evolución del mundo comercial, hace que las empresas se encuentren en un nivel competitivo, donde el más fuerte e inteligente será el vencedor, dejando atrás procesos rústicos que hacen que el trabajo no sea eficiente, por ello es importante evolucionar e implementar herramientas que permitan optimizar las tareas de la empresa, manteniendo un adecuado control de los tareas de los trabajadores y de las obligaciones de la empresa hacia los mismos. Por tal razón es recomendable que el Comercial “María Isabel” tome en consideración esta información y reflexione como una gran inversión la reingeniería o reestructuración dentro de su negocio.

## **TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS**

Las tendencias del mercado con respecto a esta actividad comercial en la cual está inmersa el Comercial “María Isabel”, nos lleva a la necesidad de tener un control en el ámbito administrativo y operativo, por lo cual es necesario realizar una reingeniería administrativa que permita satisfacer las necesidades de la empresa, y cumplir con las perspectivas de los empleados; además deberán acoplarse al cambio, para lograr una reestructuración sólida que mantenga un nivel competitivo.

### **4.3 RESULTADOS**

El Comercial “María Isabel” pone en consideración sus objetivos e hipótesis que sean diseñado sobre la problemática existente, por lo cual se recomienda realizar una reingeniería la misma que es posible ejecutar ya que la empresa se vería beneficiada, con esta propuesta y permitirá tener un control adecuado de su reestructuración y la oportunidad de crecer con un cambio positivo.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis General	Verificación
<p><b>La falta de conocimiento en Administración permite que existan falencias en los controles administrativos dentro del Comercial “María Isabel”</b></p>	<p>Es necesario realizar una reingeniería porque esta ayudará en los niveles de conocimiento y rentabilidad, ya que permitirá lograr un control en los procesos estableciendo una nueva reestructurar y contar con funciones específicas; además permitirá comenzar de nuevo desde cero</p>
<p>⇒ <b>Al encontrar fallas en la planeación va a permitir que existan falencias al momento de tomar decisiones.</b></p>	<p>Es evidente que se debe desarrollar una planificación de acuerdo al organigrama para reestructurar de una manera detallada sus deberes y funciones lo único que debe de importar es como se quiere organizar las actividades en el presente para dar soluciones oportunas al momento de tomar decisiones.</p>
<p>⇒ <b>Los propietarios del negocio al no buscar innovar con el uso de herramientas tecnológicas van a generar un atraso para sus empleados y la empresa.</b></p>	<p>En la actualidad con los altos niveles tecnológicos alcanzados a nivel mundial, se dice que una empresa no puede hacer reingeniería si no cambia su manera de pensar acerca de la tecnología informática por lo que es necesario innovar con el uso de herramientas tecnológicas.</p>

<p>⇒ <b>Es evidente que en el Comercial “María Isabel” no cuentan con un sistema de información desconociendo que este sistema les va a permitir llevar un control más eficiente además de obtener informaciones adecuadas.</b></p>	<p>Es claro que cuando existe desconocimiento en el manejo de un sistema de información incide en la falta de organización por lo que se considera necesario utilizar el poder de la tecnología actual porque hace énfasis en mejorar de una manera eficiente el control del negocio.</p>
<p>⇒ <b>De igual manera se considera que existe un personal no capacitado sin tomar en cuenta que los llevan a la des actualización además de no lograr un buen desempeño de sus actividades.</b></p>	<p>Sin duda alguna al no capacitar al personal no logran cumplir los objetivos de la empresa ni el rendimiento en sus actividades asignadas por lo que es recomendable que se capaciten de una manera persistente para que puedan brindar un buen servicio o atención a los clientes.</p>

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Reestructuración de procesos para Comercial “María Isabel”

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de la propuesta consiste realizar una Reingeniería de Procesos para el Comercial “María Isabel” dedicado a la venta de productos de consumo masivo en el Cantón Milagro, se propuso este tema tomando en consideración la necesidad que tiene la empresa para tener un mejor control operativo, administrativo y legal para beneficio de la empresa y los empleados, esta información se la obtuvo de la encuesta realizada a las personas que laboran en este comercial que indicaron que existe una falencia en la parte administrativa y operativa porque no tienen una buena estructura organizacional que les de acceso a involucrarse más en sus actividades ya que no tienen una definición del procedimiento que debe cumplirse además el uso de un sistema de control adecuado, ayudara a controlar las actividades que realicen ya que los empleados en ocasiones no asisten a cumplir sus obligaciones laborales, esto se debe a que no poseen una reestructuración dentro de sus funciones que les permita conocer el debido manejo de sus actividades para facilitar su ejecución de esta forma está considerado que la reestructuración o reingeniería mejorara la organización, dirección, planificación y control.

Tomando en cuenta que la reingeniería es la habilidad que se tiene para orientar un proceso que es “comenzar de nuevo” puesto que la reingeniería abandona viejos procedimientos y da valor agregado a quienes ejecuten las actividades de la empresa.

Es importante hacer notar que la reingeniería es aplicable a nivel operativo pero no a nivel estratégico porque puede mostrar a una compañía como hacer las cosas, pero solo en una forma limitada como debe hacer las cosas. No identifica los mercados en que debe estar la compañía, ni los productos que puede desarrollar pero si puede darle a la compañía procesos eficaces para tomar decisiones. Esta propuesta de reingeniería puede servir como ejemplo a varias empresas de tipo comercial que estén dedicadas a este tipo de actividad que se encuentren en una situación similar buscando una reestructuración organizacional.

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

La fundamentación se basa en reflejar los aspectos más importantes del marco teórico para enriquecer la propuesta. La reingeniería es un enfoque diferente que analiza y cambia los procesos básicos de trabajo en el negocio.

La podemos conocer como evolución, innovación y reestructuración en una organización no rediseñada no hay dueño del proceso porque nadie se hace responsable de este. La reingeniería con frecuencia crea organizaciones más estables, que incentiva la política de puertas abiertas y las nuevas tendencias de liderazgo de intercambio.

Por esto, el concepto de reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. La reingeniería, enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas.

La reingeniería ha tenido un nivel de éxito asombroso, debido a que los paradigmas tradicionales de organización del trabajo son antiguos. Se puede decir que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo.

Una de las bases fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo el proceso.

Sucede que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o la maquinaria cuando las cosas no marchan bien; cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en qué se trabaja o la forma de cómo el Administrador no logra llegar de tal modo que cada miembro de lo mejor en su trabajo. También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado, esto sucede cuando no se realiza una evaluación de mercado para así saber qué es lo que se puede producir en estos tiempos.

La reingeniería es la herramienta fundamental y la última del cambio. Ella dirige el proceso de negocios de una organización. En su estado actual, ayuda a ajustar los negocios a partir de viejos modelos hacia uno nuevo de servicio e información, la reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivos General de la propuesta**

Reingeniería de procesos para el Comercial “María Isabel” dedicado a la venta de productos de consumo masivo en el cantón Milagro, a través de un análisis profundo que permitirá conocer las deficiencias, las mismas que podrán ser

corregidas para cumplir con las necesidades de la empresa, lo cual permitirá desempeñarse de una manera eficiente para lograr la optimización de las actividades.

#### **5.4.2 Objetivos Específico de la propuesta**

- 1.-Rediseñar la estructura organizacional del Comercial “María Isabel”
- 2.- Pensar en segmentar procesos y crear los respectivos flujos para los nuevos procesos.
- 3.-Innovar el orden que se lleva a cabo y si existe la posibilidad se puede eliminar la necesidad de los sub-procesos que son manejados por separados.
- 4.-Consolidar actividades manuales con las informáticas ya que la tecnología lleva a automatizar procesos y a eliminar interfaces y vínculos

#### **5.5 UBICACIÓN**

El Comercial “María Isabel” está ubicado en la República del Ecuador Provincia del Guayas, Cantón Milagro en las calles 19 de Octubre y Chunchi (Cdla. Lolita)

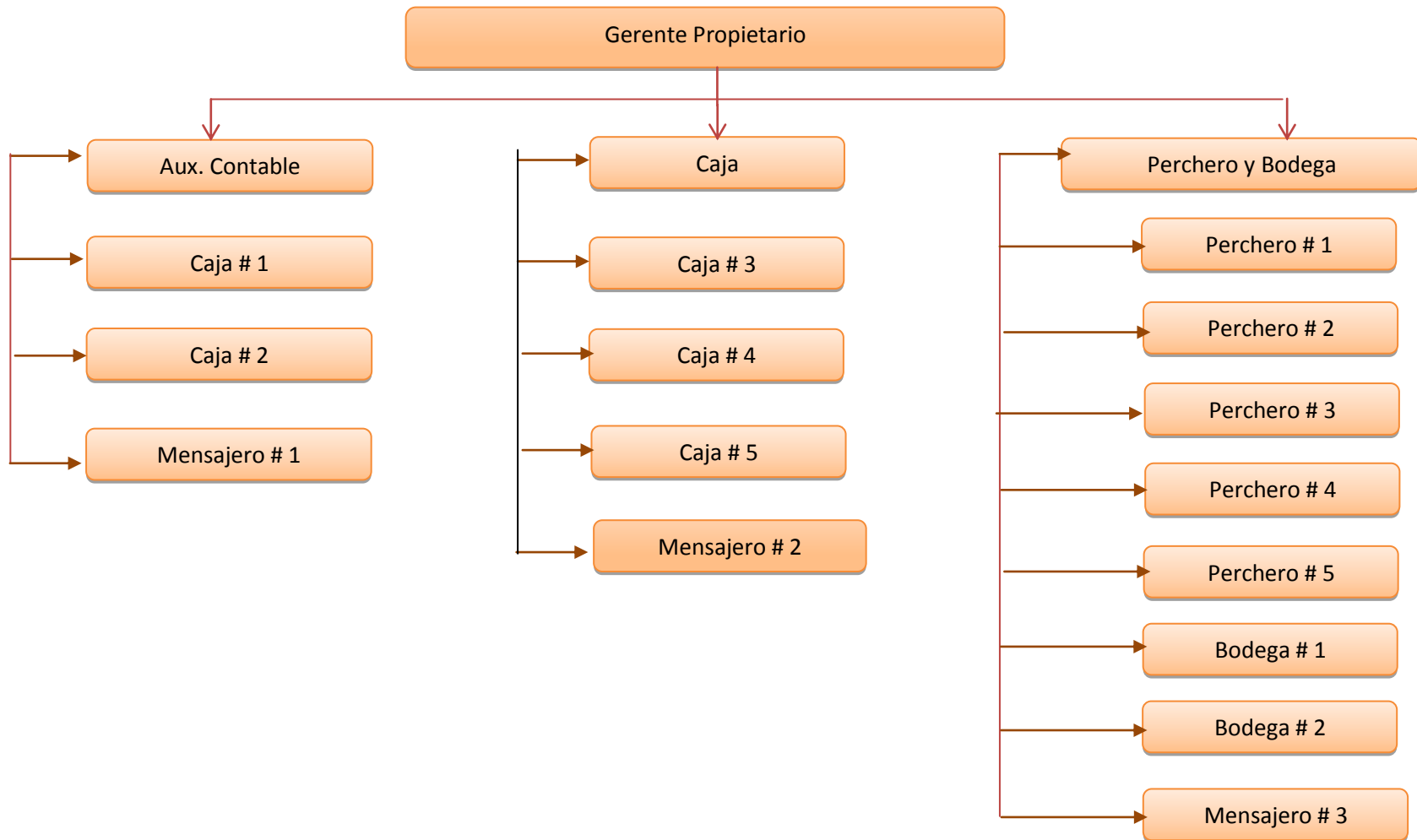


## 5.6 FACTIBILIDAD

Aspecto administrativo	Aspecto presupuestario	Aspecto técnico	Aspecto práctico
<p>Este proyecto de investigación es factible porque permite la reorganización de viejas estructuras innovando de manera radical el mal manejo de los procesos para alcanzar mejoras y cumplir con las nuevas expectativas.</p>	<p>En este aspecto la reingeniería presenta un enfoque dirigido a la manera de tratar y dirigir las finanzas de la empresa. En este proceso se cuestionan las falencias que presenta la empresa sobre la distribución de los recursos financieros, fundándose nuevos sistemas y métodos que permitan mayores eficiencias y eficacias tanto en el plano administrativo, y por sobre todo, en nuevas formas de generar ganancias financieras.</p>	<p>1.- Cuestionar los paradigmas existentes, verificando su mensaje y utilidad para el presente y futuro de la empresa.</p> <p>2.-Hacer uso de la tecnología de la manera más creativa y eficaz, evitando de manera posible la sobre inversión de recursos.</p> <p>3.-Generar el cambio en forma de liderazgo y motivación, de manera que éstas consideren mejorar el entorno con la nueva forma de enfocar los procesos.</p>	<p>Reestructuración interna de la empresa Elaborar la misión esto quiere decir hacernos una pregunta interna de que queremos satisfacer y fijar los objetivos aquí seria la pregunta ¿qué queremos conseguir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas estrategias</li> <li>• Segregación de funciones</li> <li>• Trabajar más con menos</li> <li>• Concientizar el cambio al talento humano</li> </ul>

## Organigrama General.

### ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO DEL COMERCIAL MARÍA ISABEL



### **Gerente Propietario.**

Se encarga de inspeccionar y dirigir el negocio

#### ➤ **Auxiliar de Contabilidad.**

- Revisa los ingresos y egresos de la microempresa
- Revisa lo que realiza las cajeras

#### ➤ **Caja.**

- Cada uno de ellos están encargados de facturación y entrega de productos que el cliente haya comprado.

#### ➤ **Bodeguero.**

- Encargados de realizar inventario y entregar la mercadería de bodega a percha.

#### ➤ **Percha**

- Limpian y arreglan las perchas siempre deben estar surtidas las mercaderías.

### **Manual de Procesos según Organigrama actual del Comercial**

#### **Gerente**

- Da a conocer el plan anual al personal para su ejecución
- Elabora informes
- Efectúa tramites
- Autoriza las compras de los productos para los clientes.

#### **Auxiliar Contable**

- Verifica el dinero de las cajeras.
- Realiza los roles de pagos.
- Cuida del buen funcionamiento de las computadoras.
- Esta designado un mensajero solo para Aux. Contable
- Saca copias realiza organización de trámites.

### **Caja #1 - Caja #2 –Caja #3 – Caja #4 – Caja #5 – Caja #6**

- Realiza el respectivo cobro de los productos
- Redactan de forma manual las facturas.
- Piden ayuda al mensajero para que les verifique el precio de un producto.
- Además tienen un mensajero que realiza todo tipo de encomiendas en las cajas denominadas.

### **Perchero #1 - #2 - #3 - #4 - #5**

- El perchero se encarga de ir a buscar el producto a bodega sin ningún control
- A veces tienden a realizar la función de guardias.
- Colocan el producto en las perchas sin cuidado alguno

### **Bodeguero #1 - #2**

- El bodeguero se encarga de observar la manera de cómo manipulan el producto.
- El mensajero está destinado solo para bodega y percha.
- Tiene un documento original de las entradas de la mercadería.
- Lleva las facturas a bodega para retirar mercadería.
- Después de observar estas falencias en los procedimientos vamos a realizar la reingeniería.

## **Implementación de la Reingeniería.**

### **Visión Institucional.**

Ser una microempresa líder en la comercialización de productos masivos, diversificando nuestras líneas de productos y ofreciendo un servicio de calidad, eficiente y eficaz; con infraestructura y tecnología adecuadas, que permitan mantener los más altos parámetros en ventas, logrando la complacencia de los clientes y elevando el rendimiento.

## **Políticas.**

- Las ventas de productos se facturarán en el instante que se origine la venta.
- Las transacciones de compra de productos deben ser realizadas por el gerente propietario; atendiendo a las necesidades de la microempresa.
- Los fondos de caja chica serán realizados para la adquisición de útiles de oficina, materiales de limpieza, entre otros; su custodio será el auxiliar de contabilidad de la entidad y contará con la autorización de gerente propietario.
  
- El dinero proveniente de las actividades del negocio será depositado en forma intacta e inmediata en la primera hora del día siguiente en la entidad bancaria respectiva.
  
- Los proveedores serán seleccionados en forma cuidadosa por el gerente.
  
- Los pagos a los proveedores serán cumplidos en la forma y plazos acordados.

## **Valores Corporativos.**

Se adoptan los siguientes valores:

- Excelencia en servicio;
- Trabajo en equipo;
- Actitud positiva;
- Criterio propio;
- Flexibilidad;
- Transparencia;
- Honestidad;
- Lealtad;
- Respeto;
- Desarrollo humano;
- Efectividad, eficiencia y eficacia;

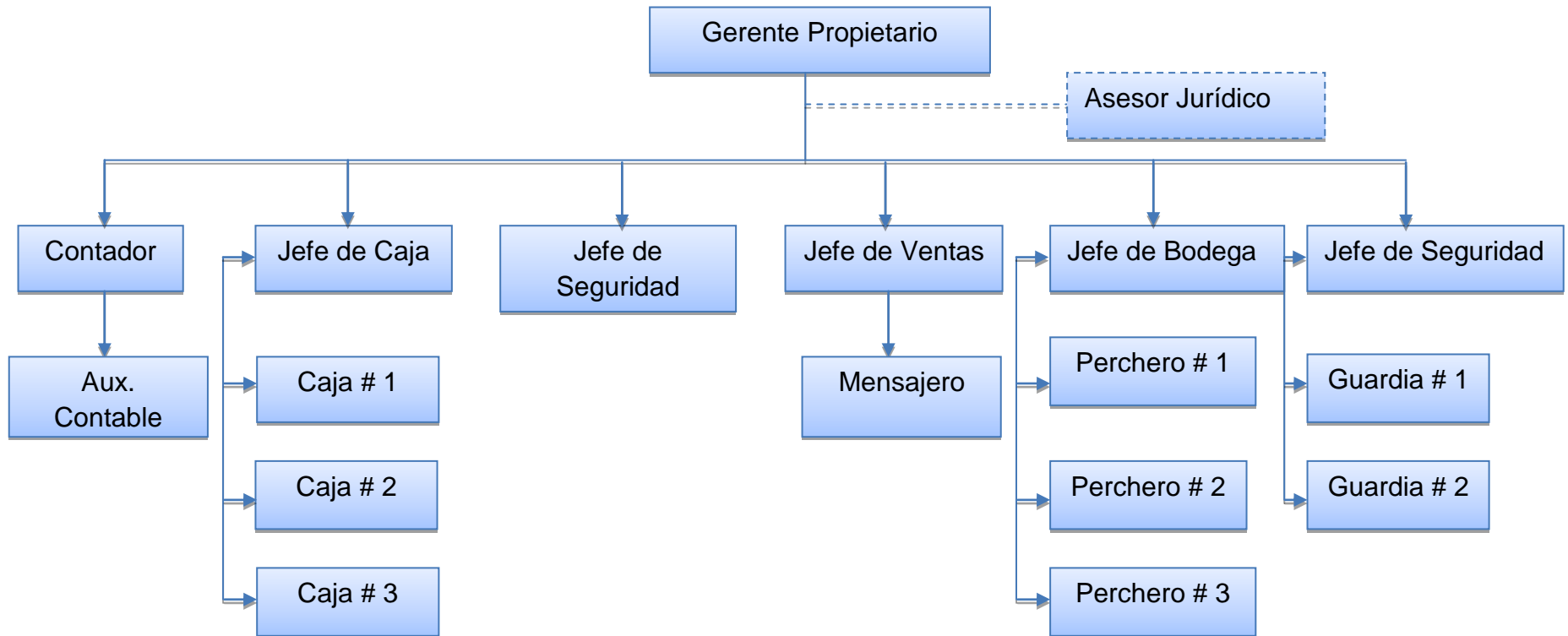
- Creatividad;
- Coordinación y comunicación efectivas.

**Objetivos.**

- Comercialización de productos de calidad que satisfagan los requerimientos de los clientes.
- Brindar una buena atención y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Tener un crecimiento permanente en el mercado que permita su supervivencia con utilidades que sobrepasen el 20%.

## Organigrama Funcional.<sup>2</sup>

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO DEL COMERCIAL MARÍA ISABEL



<sup>2</sup><http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>

## **Manual de Funciones.**

### **Nivel Directivo.**

El nivel directivo representa el más alto grado de la estructura de la microempresa y está conformado por el gerente propietario.

### **Gerente Propietario.**

#### ➤ **Funciones.**

- Representar y responsabilizarse personalmente de los fondos, bienes muebles e inmuebles de la microempresa.
- Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamentos de la microempresa.
- Formular y ejecutar planes, proyectos y programas.
- Generar y optimizar los recursos tanto humanos, materiales, financieros y tecnológicos
- Mejorar e innovar continuamente los procesos, buscando siempre mejores alternativas tanto para el propietario, empleados y clientes.
- Asignar estratégicamente funciones y tareas a los trabajadores.
- Mantener excelente comunicación con los trabajadores.
- Capacitar periódicamente a sus trabajadores.
- Firmar cheques para realizar los pagos correspondientes.
- Revisar y analizar los estados financieros al final del período contable.

### **Nivel de Asesoramiento.**

El nivel de asesoramiento en base de la información aconseja para que se tomen las decisiones de forma correcta y oportuna, está integrado por Asesoría Jurídica.

### **Asesor Jurídico.**

#### ➤ **Funciones.**

- Llevar los juicios que plantea o le siguen a la empresa.
- Revisar todos los contratos que la microempresa los realice.
- Asesorar en casos concretos que el gerente y/o contador lo requieran.



## **Nivel Auxiliar.**

Este nivel abarca todas las actividades económicas - financieras de la entidad y está conformado por los siguientes:

### **Contador.**

#### ➤ **Funciones.**

- Diseñar y actualizar el sistema contable de la microempresa.
- Planifica, organiza, dirige y realiza el Control General del Área de Contabilidad.
- Presentación de los estados financieros de forma mensual, trimestral y anual.
- Verifica la transparencia, consistencia, confiabilidad y suficiencia de las cifras contenidas en los estados financieros.
- Controla el ingreso diario de información y proceso contable de forma sistematizada.
- Cumple oportunamente con las obligaciones tributarias, al Servicio de Rentas Internas y Municipalidad.
- Recibe y legaliza los documentos de soporte de los comprobantes de ingresos, egresos, etc.
- Ejecuta la toma física de inventarios, lleva el control de inventarios, entrega y recepción de bienes, arqueos de caja y fondos de caja chica.
- Elaboración de roles de pago, mensualmente, del décimo tercero y décimo cuarto sueldos.
- Liquidar los valores de aportes patronales, individuales y retenciones por préstamos al INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.
- Elaboración de los comprobantes de pago, cheques para los pagos de adquisición de productos.
- Realiza los pagos, previa la autorización de gerencia.

## **Auxiliar de Contabilidad.**

### ➤ **Funciones.**

- Ayudar en el área contable, en los aspectos que la contadora determine.
- Mantener organizado el archivo de soporte de la microempresa.
- Redactar oficios y otros documentos de la entidad.
- Atender al cliente personal y telefónicamente para dar información.
- Manejar responsablemente el dinero de caja chica.
- Organizar con la contadora los movimientos de caja chica.
- Emitir informes de los gastos realizados con caja chica, para que se realice la respectiva reposición.

## **ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS**

### ➤ **Funciones**

- Planificar, dimensionar, administrar, desarrollar y manejar las bases de datos.
- Analizar, diseñar, desarrollar e implementar las aplicaciones.
- Administrar, diseñar, desarrollar y mantener la página web y la intranet de la unidad.
- Atender los requerimientos que demande el comercial.
- Brindar la asistencia especializada en tecnología de la informática en el ámbito de las funciones del Comercial “María Isabel”
- Formular y supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad en los procesos informáticos correspondientes al Comercial “María Isabel”

## **Caja.**

### ➤ **Funciones.**

- Realizar los cobros por la venta de los diversos productos que presta la microempresa con los impuestos respectivos.
- Realizar el reporte diario de los ingresos.

- Depositar los recursos recaudados de forma daría e intacta.
- Enviar a contabilidad diariamente los reportes de recaudación, copia de las facturas y el depósito bancario.
- Realizar los pagos por la compra de bienes y servicios de la microempresa y reportar a contabilidad.

## **Nivel Operativo.**

### **Ventas.**

#### ➤ **Funciones.**

- Verificar la existencia permanente de los productos que se venden.
- Realizar los pedidos de mercadería de forma oportuna.
- Brindar una buena atención al cliente.
- Conocer ampliamente los productos para asesorar al cliente.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Mantener limpios y organizados los productos para una oportuna localización y despacho.
- Colaborar al área contable en la realización de inventarios.
- Llevar un registro auxiliar de cuantas por cobrar.
- Reportar diariamente las ventas al contado a contabilidad.

### **Bodeguero.**

#### ➤ **Funciones.**

- Realizar los pedidos a los proveedores, previo el visto bueno del Gerente.
- Recibir los productos adquiridos, comprobando la cantidad, calidad y demás especificaciones solicitadas.
- Llevar registros de existencias, con máximos y mínimos.
- Informar semanalmente o cuando se le requiera a contabilidad sobre las existencias, ingresos, egresos de bienes en bodega.
- Mantener informado a la gerencia sobre cualquier aspecto de importancia que se origine tanto en los ingresos, egresos o existencia de los productos para que se tome las medidas más aconsejadas de forma oportuna.

**Guardia.****➤ Funciones.**

- Colaborar con la vigilancia y protección de los bienes y productos de la entidad.
- Brindar seguridad.

**Objetivo.**

Un manual de procesos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

**Alcance.**

Aplica a todas las áreas de la microempresa.

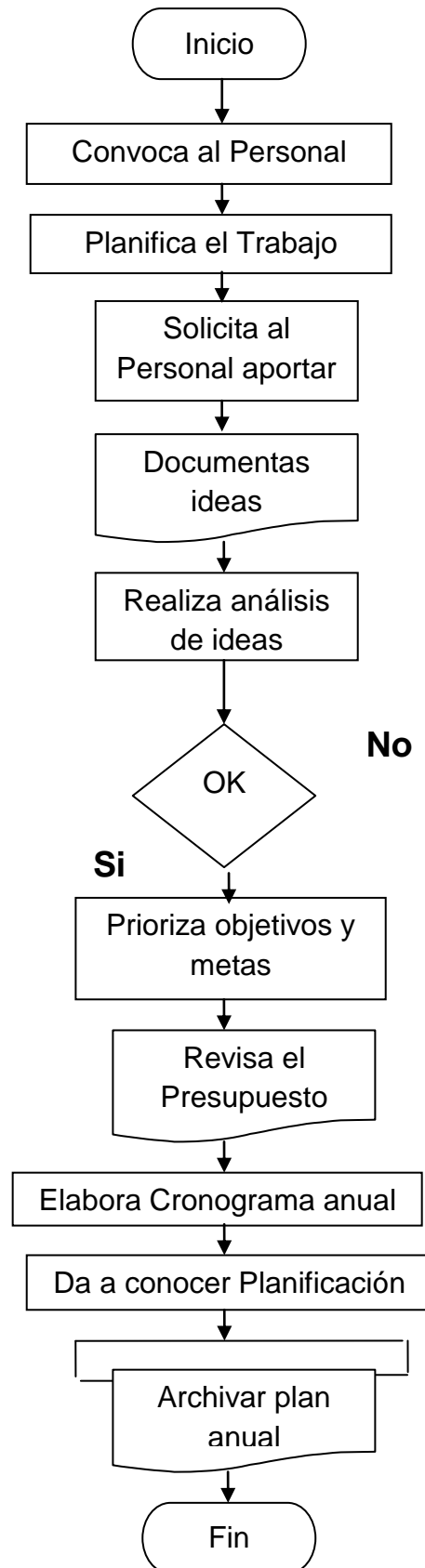
# **MANUAL DE PROCESOS**

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PLANIFICACION DEL NEGOCIO**

### **GERENTE PROPIETARIO**

- Convoca al personal
- Expone las necesidades de la planificación de trabajo.
- Solicita al personal aportar con ideas
- Documenta las ideas propuestas
- Realiza un análisis de las ideas
- Prioriza de acciones en objetivos y metas
- Analiza y revisa presupuesto
- Elabora cronograma de trabajo anual
- Da a conocer el plan anual al personal para su ejecución
- Retroalimenta la misión y visión
- Archiva el plan anual para su posterior seguimiento

## DIAGRAMA DE FLUJO



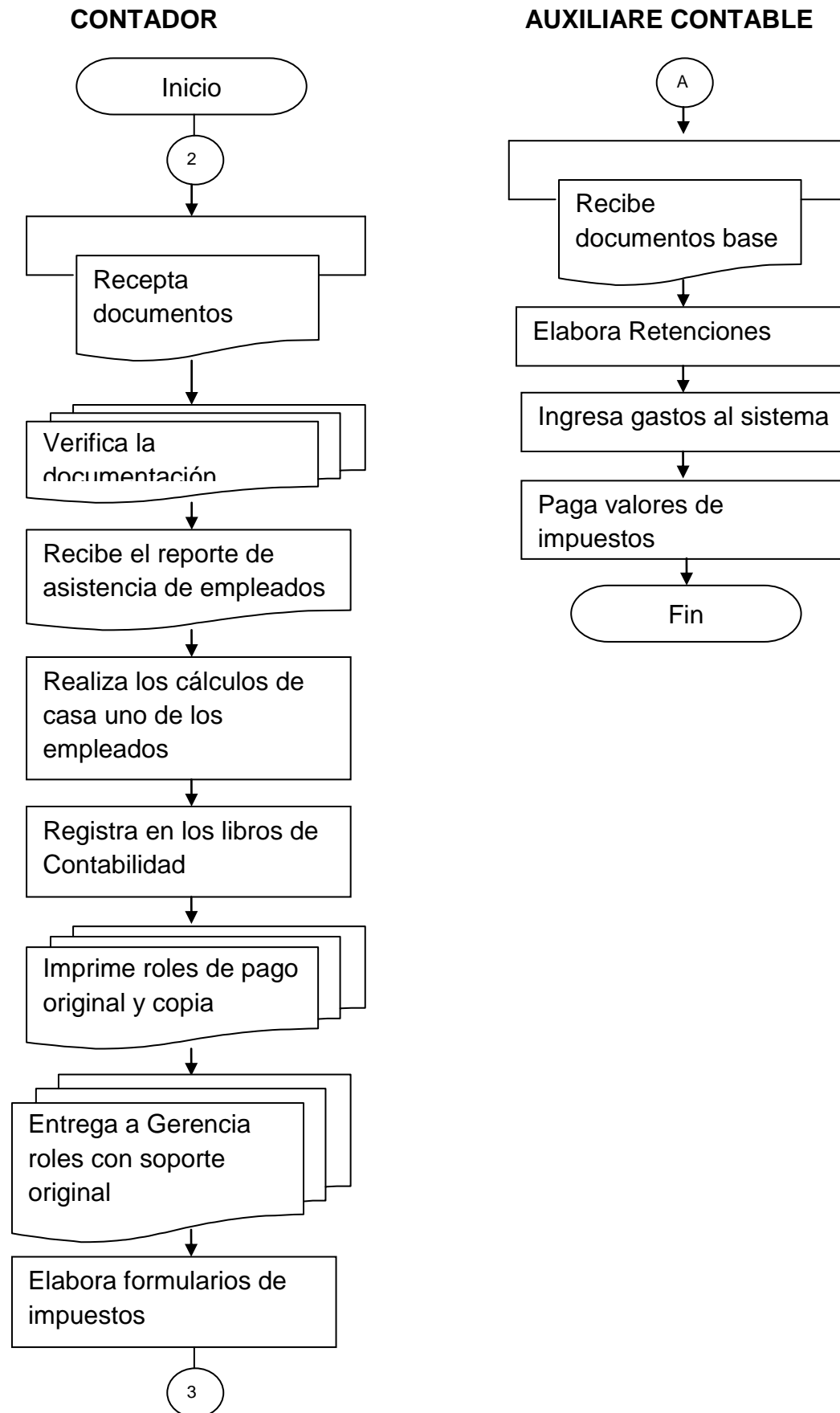
## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA CONTABILIDAD CONTADOR**

- Recibe reporte.
- Revisa la documentación.
- Recibe el reporte de asistencia de los empleados.
- Procede a realizar cálculos de cada uno de los empleados.
- Registra en los libros de contabilidad.
- Imprime roles de pago original y copia
- Entrega a gerencia roles con soporte original.
- Elabora formularios de impuestos
- Elabora roles de pago
- Extrae de la web planilla del IESS
- Elaborar anexos transaccionales

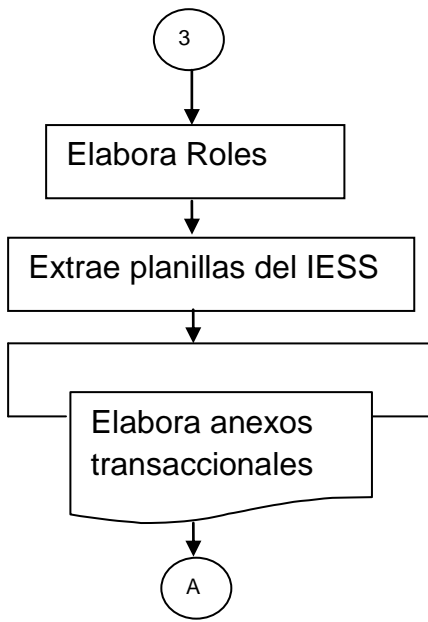
### **AUXILIAR CONTABLE**

- Recibe los documentos base
- Elabora retenciones
- Ingresa gastos locales en el sistema
- Envía a pagar los valores de impuestos
- Archiva los documentos.

## DIAGRAMA DE FLUJO







## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA JEFE DE CAJA**

- Ayuda a mantener el orden con el dinero de las ventas
- Distribuye el dinero en una forma equitativa para la caja #1 y caja #2
- Elabora el arqueo de caja general.
- Envía documento del ingreso de ventas a contabilidad.

### **CAJA #1**

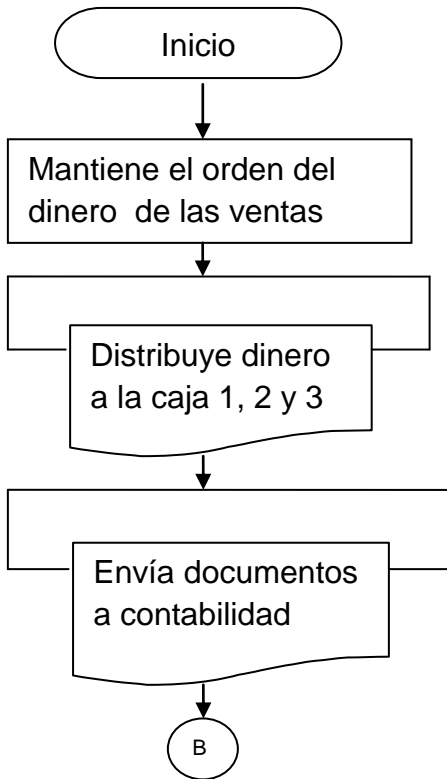
- Realiza la transacción con el cliente (producto-dinero)
- Entrega factura original al cliente y copia en la microempresa
- Elabora el arqueo de caja
- Entrega documento y dinero a jefe de caja

### **CAJA #2**

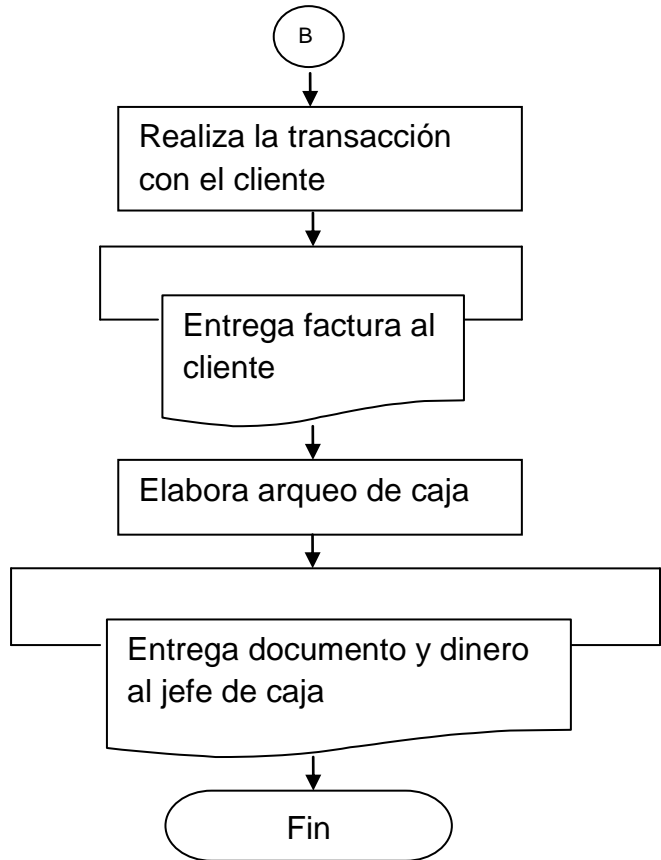
- Realiza la transacción con el cliente (producto-dinero)
- Entrega factura original al cliente y copia en la microempresa
- Elabora el arqueo de caja
- Entrega documento y dinero a jefe de caja

## DIAGRAMA DE FLUJO

### JEFE DE CAJA



### CAJEROS

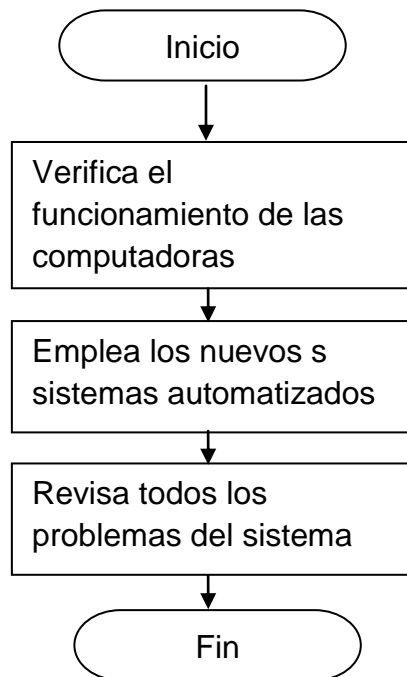


## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA JEFE DE SISTEMAS

- Verifica el buen funcionamiento de las computadoras
- Emplea la utilización de los nuevos sistemas automatizados
- Revisa todo tipo de inconveniente dentro de los sistemas
- Verifica que la información sea oportuna

### DIAGRAMA DE FLUJO

#### JEFE DE SISTEMAS



## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA JEFE DE VENTAS**

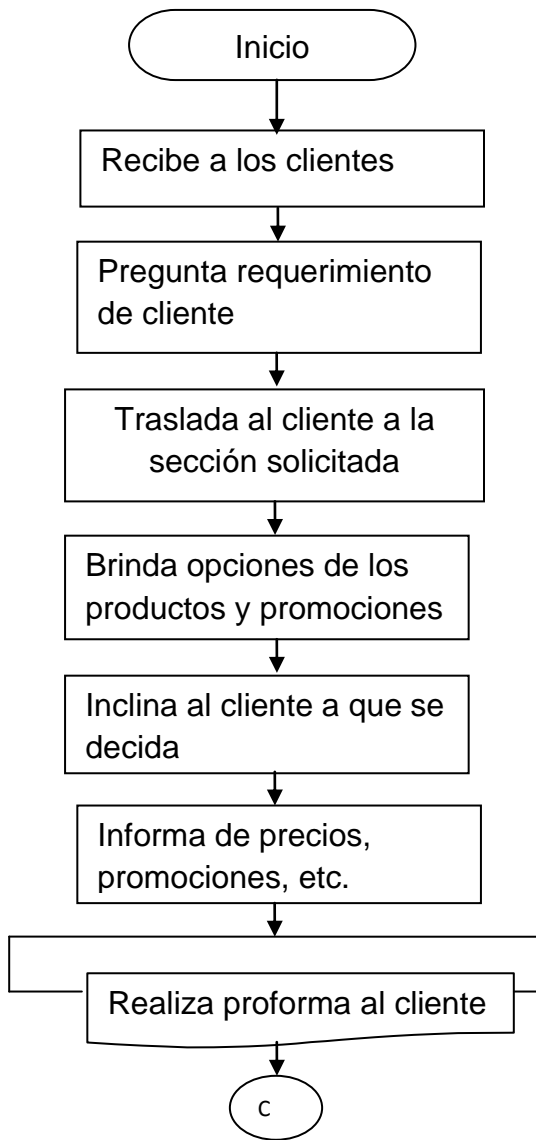
- Saludo de bienvenida a los clientes
- Pregunta el requerimiento del cliente
- Traslada al cliente a la sección solicitada
- Explica las características del producto solicitado
- Brinda opciones de los productos y promociones
- Inclina al cliente a que se decida por el producto
- Informa de los precios, plazos y políticas de ventas
- Realiza la proforma

### **Mensajero**

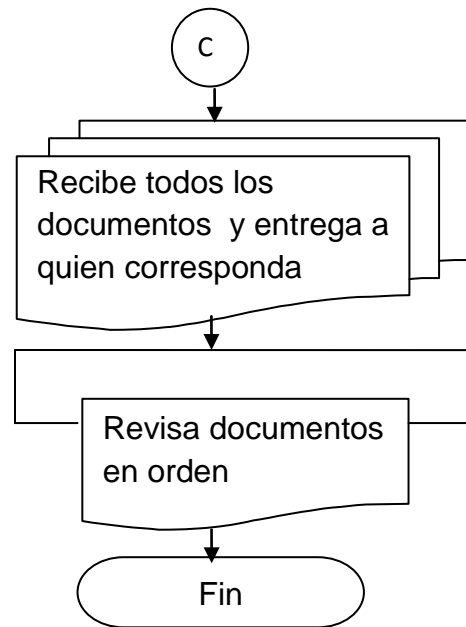
- Recibe todos los documentos dentro del negocio y los entrega a quien corresponda.
- Revisa que los respectivos documentos estén en orden.

## DIAGRAMA DE FLUJO

### JEFE DE VENTAS



### MENSAJERO



## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA JEFE DE BODEGA**

- Recibe el producto en bodega.
- Revisa detenidamente la mercadería de acuerdo a la factura proporcionada
- por el Gerente, en caso de no estar en orden se devuelve la mercadería.
- Clasifica la mercadería según su línea, tamaño.
- Registra en el sistema la mercadería con la que se cuenta en bodega.

### **Perchero # 1**

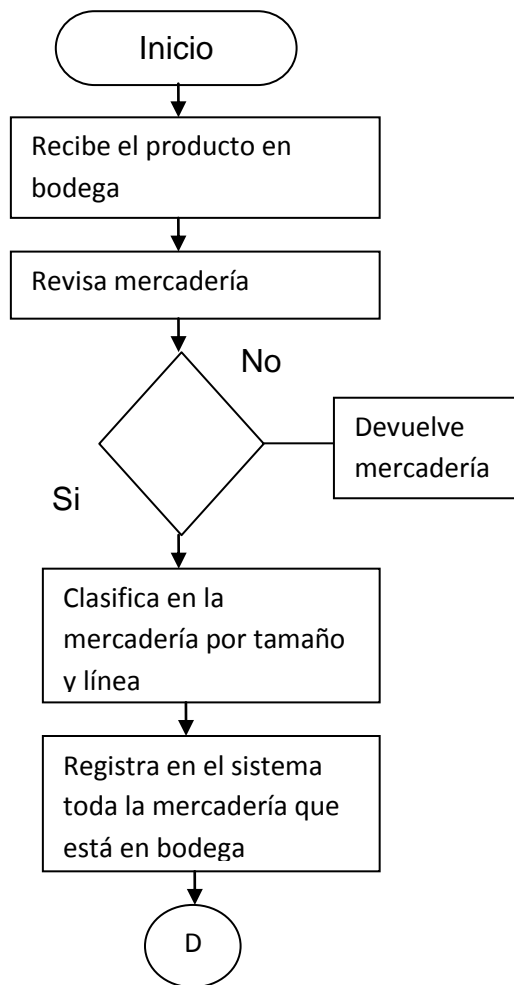
- Selecciona los productos bajo el mínimo de existencia.
- Organiza las perchas manteniendo el buen estado de los productos.
- Reporta mediante un documento lo que más se ha vendido al jefe de bodega.

### **Perchero # 2**

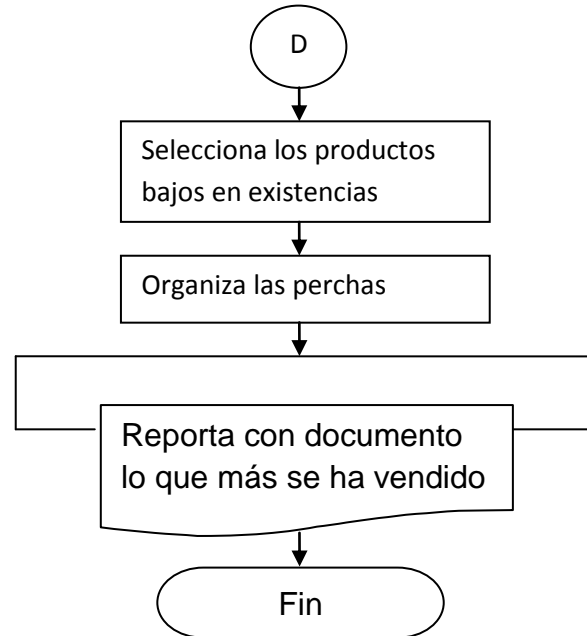
- Selecciona los productos bajo el mínimo de existencia.
- Organiza las perchas manteniendo el buen estado de los productos.
- Reporta mediante un documento lo que más se ha vendido al jefe de bodega.

## DIAGRAMA DE FLUJO

### JEFE DE BOGEDA



### PERCHEROS





# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA JEFE DE SEGURIDAD

- Inspecciona la hora de llegada y salida de sus subordinados

## Guardia #1

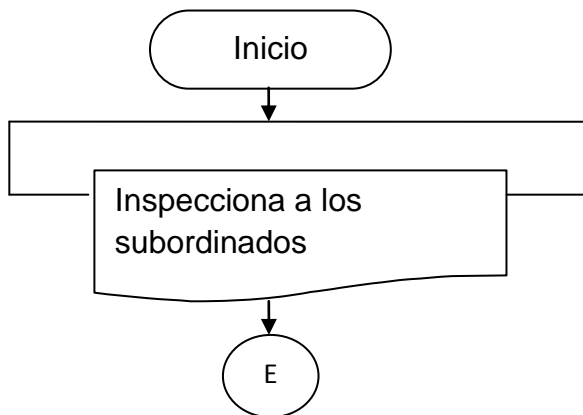
- Es responsables de llegar a brindar sus servicios de 06h00 hasta las 18h00
- Se retira del puesto e informa algún evento ocurrido mediante un informe.
- Entrega el reporte al jefe de seguridad.

## Guardia #2

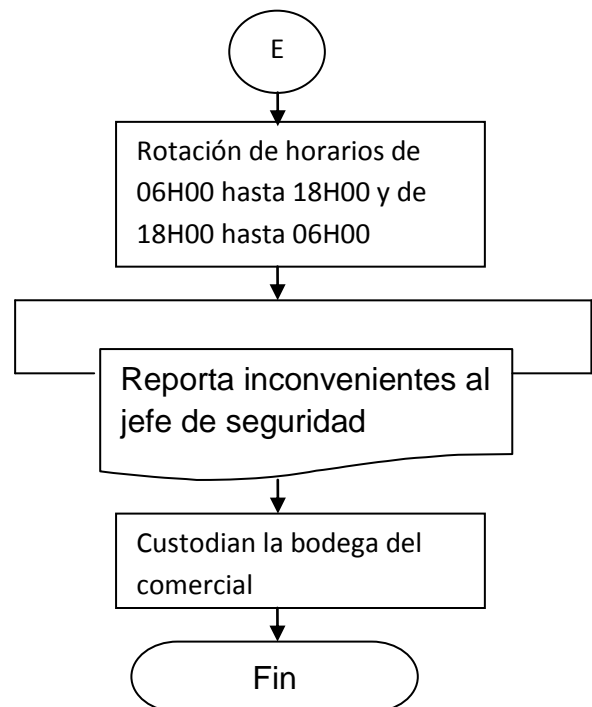
- Es responsable del segundo horario que comienza desde las 18h00 hasta las 06h00
- Reporta algún tipo de evento ocurrido mediante un informe.
- Entrega reporte al jefe de seguridad.

## DIAGRAMA DE FLUJO

### JEFE DE SEGURIDAD



### GUARDIAS



## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Los resultados logrados en el presente trabajo investigativo, nos permitió obtener una amplia información a través de diversas guías de observación, información bibliográfica, de los trabajadores en el comercial “María Isabel” en cuanto a la realización de sus funciones específicas, con el propósito de reestructurar los procesos administrativos, para que dichos empleados puedan tener una mejor administración y puedan tener buenos resultados en cuanto a la economía de su lugar de trabajo.

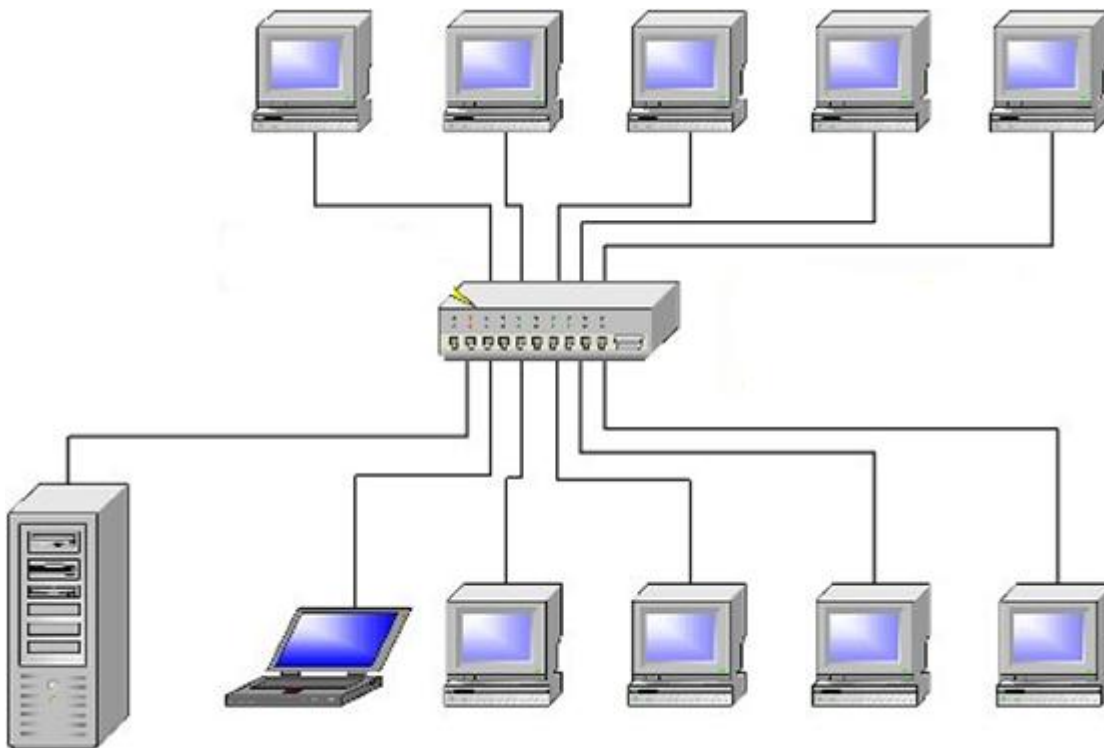
La reestructuración de los procesos administrativos están diseñados específicamente para el gerente y sus subordinados, para que apliquen un buen desempeño en sus roles que han sido debidamente especificados, de igual manera esto va de la mano a que pueden tener un mejor trabajo en equipo para lograr los objetivos de su empresa.

Dichos procesos administrativos están elaborados con la función de que los trabajadores se puedan desempeñar en sus funciones dadas ya sea como cajeros y no realicen o se distraigan con los trabajos de los demás, lo cual han aprendido mediante guías prácticas, trípticos y divulgación de la estructuración de los procesos administrativos del comercial.

## Implementación de un Sistema Automatizado llamado (Red de Datos Locales)

Últimamente la mejor forma de trabajo es utilizando una red, en la cual se puedan compartir los documentos comunes a todos sus empleados.

La posibilidad de poder trabajar varios usuarios con un mismo programa, imprimir en impresoras conectadas a diferentes equipos, conectar todos a Internet con solo una línea telefónica, poder enviar Fax desde cualquier equipo y utilizar todos los recursos disponibles, como si fuesen todos un mismo Ordenador, rentabiliza la inversión y aumenta la producción de su empresa. Por no añadir, la seguridad creada al poner un sistema de copias de seguridad automático.



### **5.7.1 Actividades**

Nuestra propuesta esta dirigida a reorganizar y divulgar la estructuración de los procesos administrativos, los mismo que brindan a la empresa una organización y responsabilidades a cada uno de los empleadores, haciéndolos disciplinados al momento de la realización de sus funciones. Entre las actividades que vamos a realizar están las siguientes:

Capacitar al personal directivo y sus subordinados para que puedan mejorar en sus trabajos asignados.

Orientar a cada jefe de los departamentos, para que su personal a cargo pueda consultar y recibir órdenes teniendo como fin una mejor comunicación entre ellos.

Demostración de una forma dinámica para que ellos puedan ver como se debe atender al cliente, ya que ellos depende que el comercial tenga mayores ingresos y así poder aumentar el capital del su lugar de trabajo.

Implementar sistemas automatizados para lograr tener un mayor control y seguridad en el momento de requerir información y por medio de esto emitir las facturas ya que debemos cumplir con nuestras obligaciones tributarias.

## 5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

### Análisis de precios en el 1er año de Implementación

Cuadro Comparativo					
Antes de la Reingeniería			Después de la Reingeniería		
	P.U	P.T		P.U	P.T
Sueldo Gerente (1)	1000.00	1000.00	Sueldo Gerente (1)	800.00	800.00
Sueldos Administrativos (3)	528.50	1585.50	Sueldos Administrativos (4)	328.00	1312.00
Sueldos Cajeros (6)	264.00	1584.00	Sueldos Básicos	264.00	2904.00
Sueldos Percheros (5)	328.50	1642.50	Sueldos Guardias (2)	314.37	628.74
Otros Sueldos (5)	328.00	1640.00	Servicios Ocasionales (1)	500.00	500.00
Equipos de Computación (6)	475.00	2850.00	Implementación de Sistema Información: Módulos Bodega, Inventarios, Contable	2800.00	2800.00
Caja Registradoras	200.00	200.00	Equipos para Instalación de Redes	4319.43	4319.43
			Capacitación Personal	3136.00	3136.00
			Liquidación	528.60	10572,00
<b>Total</b>	<b>3124.00</b>	<b>10502.00</b>	<b>Total</b>	<b>12990.40</b>	<b>26972.17</b>

**Análisis:** El sueldo disminuiría por motivo de que había una desorganización y todos ganaban conforme a los que ellos creían conveniente por la labor que realizaba, en la actualidad se mostrara la disminución de personal ya que implementamos equipos que ayudara a tener una información exacta y oportuna. Se muestra un alto gasto que se va a realizar por las implentaciones que se van a realizar pero esto ayudara a mejorar las informaciones que se requiera en el momento oportuno, con estas mejoras en actualización de sistemas automatizados brinda un aspecto más organizado en este comercial

## Depreciación de Activo Fijo

$$\text{Depreciación año} = \frac{\text{Valor de Adquisición} - \text{Valor Residual}}{\text{Vida Útil en años}}$$

$$\text{Depreciación año} = \frac{3050,00 - 305,00}{3}$$

$$\text{Depreciación año} = \frac{2745,00}{3}$$

$$\text{Depreciación año} = 915,00$$

### 5.7.3 Impacto

Las acciones que hemos ejecutados, tiene como finalidad fomentar la organización de los trabajadores al momento de la atención al cliente, para que puedan aumentar de manera significativa sus ventas en el comercial.

La elaboración de esta propuesta aportará muchos beneficios para la empresa, los cuales serían los siguientes:

- ✓ El involucrar al personal en capacitaciones va a generar un cambio positivo dentro del negocio de tal forma que se van a sentir comprometidos con su trabajo.
- ✓ A través del uso de herramientas tecnológicas permitirá que se lleve un control eficiente en la empresa.
- ✓ En esta etapa de reestructuración la reingeniería aplica la segregación de funciones, además de mejorar los procesos.
- ✓ Los procesos se los puede adaptar según las necesidades reduciendo las verificaciones y los controles.

#### 5.7.4 Cronograma

Cronograma de Actividades	MAYO		JUNIO				JULIO			
	21	29	5	12	19	26	3	11	18	25
Revisión del Árbol de Problemas	.									
Arreglo de Problematización		.								
Secuencias de Objetivos-Justificación			.							
Revisión de Capítulo I			.	.						
Definir Capítulo II					.					
Revisar Capítulo II y Arreglo de Capítulo III					.	.				
Revisión de Capítulo III-Secuencia Capítulo IV							.	.		
Encuestas y Análisis de la situación actual								.		
Revisión de Capítulo IV-Mejoramiento capítulo V								.	.	
Revisión Capítulo V									.	.
Revisión Final										.

#### 5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Dentro de los lineamientos para evaluar la propuesta “Reingeniería de procesos Administrativo para el Comercial “María Isabel”, se inició con la recopilación de información veraz sobre el tema planteado, la aplicación de encuesta dirigida a la propietaria del negocio y sus empleados, para saber de una forma directa que criterio tenían sobre la estructura de su empresa, que aspecto tendrían si se capacitaran, que beneficios hubiesen si se utilizaran herramientas tecnológicas. Una vez obtenida esta información se procedió a formular esta propuesta, con el claro objetivo de establecer una reorganización bien definida con bases concretas tanto en la parte administrativa y operativa.

## **CONCLUSIONES**

El objetivo general de esta investigación nos permitió detectar los siguientes problemas, los mismos que deberán ser tomados en consideración para una mejor ejecución de la propuesta.

1.- El desconocimiento de lo que es administrar incide en la empresa en su manera de estructurar funciones.

2.- La Falta de una estructura organizacional están afectando en la parte administrativa y operativa en la organización.

3.- Las falencias en esta estructura permite que el personal no conozcan sus obligaciones o beneficios, la reingeniería ayudará al buen desempeño y a la rendimiento de la empresa.

4.- Las fallas en la estructura hace que los trabajadores no tengan bien definidas sus tareas porque no tienen una función específica.

5.- La reingeniería ayudara a mejorar procesos en si es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos que va ayudar a mejorar lo que ya está estructurado.



## **RECOMENDACIONES**

- ✓ En el desarrollo de la propuesta se está considerado la reestructuración de un organigrama que permita tener bien definido quien depende de quién, y conocer los diferentes niveles jerárquicos.
- ✓ La Reingeniería de procesos administrativos permitirá obtener un control de las operaciones y conocer paso a paso las actividades que se deben realizar para cumplir las funciones de una manera adecuada.
- ✓ Es indispensable que este tipo de negocio busque innovar y mejorar con el uso de herramientas tecnológicas y la aplicación de los nuevos sistemas de información para facilitar el control interno del negocio.
- ✓ Optar por elaborar estrategias de mercado para cumplir con los objetivos propuestos.
- ✓ Realizar capacitaciones en administración de empresas, tecnología y atención al cliente para poder comprender los diversos comportamientos de los empleados y los clientes de esta manera se puede proyectar hacia a ellos un trato amable porque juntos buscaran que el negocio prospere.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. **RALPH, Polimeni, FABOZZI, Frank,** y **ADELBERG Arthur:** Contabilidad de Costos, Concepto de aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales, Colombia 2008
2. **GARRISON, Ray, NOREEN, Eric,** y **BREWER Peter:** Contabilidad Administrativa, Mcgranw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2007.
3. **DOLAN, Simón, VALLE, Ramón, E. JACKSON, Susan** y **S. SCHULER, Randall:** *La Gestión de los Recursos Humanos*, Mcgranw-Hill/interamericana Editores s.a., Madrid 2007.
4. **MORENO, Lcdo. Wilson:** Investigación Científica. Ecuador, 2008.
5. **ETKIN, JORGE:** Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones, Primera Edición. Madrid 2008.
6. **BARROS, Alfredo,** Psicólogo Educativo, Ecuador 2011
7. **RAMIREZ, DAVID:** Contabilidad Administrativa, México 2008
8. **PROCESO ADMINISTRATIVO**
9. **LOJERO, José Francisco,** Proceso Administrativo
10. **El Comercio,** Fiat quiere hacer más con menos, Ecuador Julio 2012.
11. **BRAVO, Mercedes;** Contabilidad General, Editorial Nuevo día, Ecuador 2007
12. **CHIAVENATO, Idalberto;** Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006.
13. **AGUIRRE, Juan;** Contabilidad General, Tomo I, Didáctica Multimedia S.A., España 2002.
14. **MUÑOZ, Mercedes,** Contabilidad Superior II, Ecuador 2012
15. **VARGAS, Karina,** Sistemas Automatizados, Ecuador 2012

## LINKOGRAFÍA:

**Fuente:**<http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=xGsH4gIIAv0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=reingenieria+en+procesos+administrativos&ots=klXznXK2K9&sig=kfkk-WZFaEo5p1BWMR0sesB8#v=onepage&q=reingenieria%20en%20procesos%20administrativos&f=false>

**Fuente:**<http://www.enba.sep.gob.mx/guias%20en%20pdf/proceso%20administrativo%20para%20biblio%20y%20arch/procadvo.pdf>

**Fuente:** <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction>

**Fuente:** <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>

**Fuente:**<http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-Del-Manual-De-Funciones/2285916.html>

**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

**Fuente:**<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>

ANEXOS

## Anexo 1.

### Formato de la Encuesta



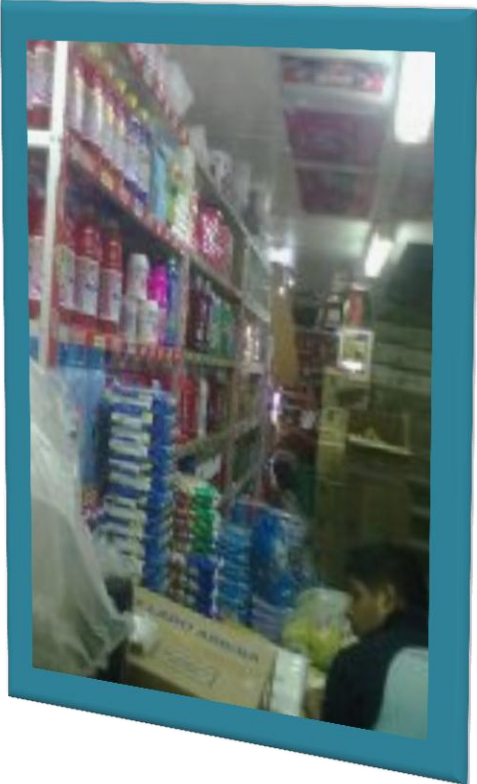
**Universidad Estatal de Milagro**  
**Unidad Ciencias Administrativa y Comercial.**  
**Encuesta Aplicada a las Microempresas de la Ciudad de Milagro**  
**Egresados de la Carrera de Ing. C.P.A.**

Nº	<u>INSTRUCCIONES.</u>	<u>CONSIDERE LO SIGUIENTE.</u>	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	Favor marque con una X en la alternativa de su preferencia.  Expresar su respuesta considerando los siguientes parámetros.  5 = Muy de acuerdo,  4= De acuerdo  3= Indiferente, 2= En desacuerdo 1=Totalmente en desacuerdo	- Leer y contestar cada una de las preguntas  - No usar correctores ni borradores, no manchar la hoja  - No se permite contestar más de una vez en cada pregunta - La encuesta es anónima					
PREGUNTAS			5	4	3	2	1
1º	¿El desconocimiento de lo que es administrar le afecta a la microempresa de una manera que no le permite organizar sus funciones?						
2º	¿La mala administración produce el fracaso de las microempresas?						
3º	¿Se debe mejorar los procesos administrativos con el uso de herramientas tecnológicas?						
4º	¿Los nuevos procesos automatizados permiten un mejor control dentro de las microempresas?						
5º	¿La empresa debe contar con un sistema de información automatizado para obtener informaciones adecuadas?						
6º	¿Es beneficioso para el crecimiento de la microempresas capacitar al personal?						
7º	¿Sistematizando (formalizando) los procesos generará un cambio efectivo?						
8º	¿La sistematización mejorará la estructura de su empresa y la toma de decisiones?						

**Anexo 2. Foto Comercial.**



**Anexo 3. Fotos personas que laboran dentro del comercial**





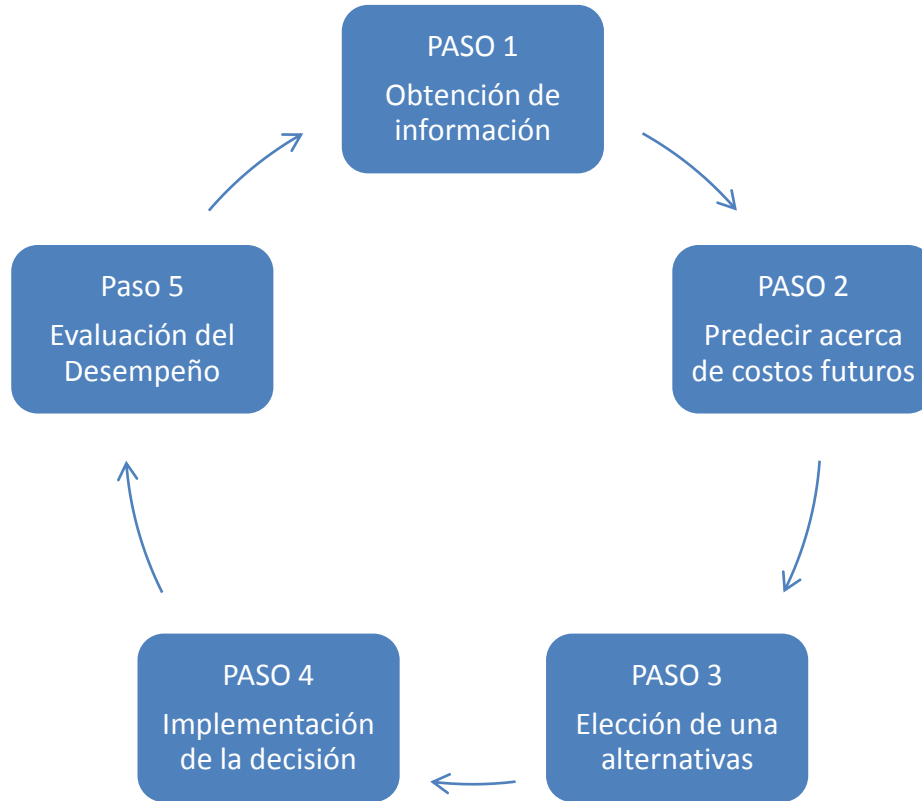
**Anexo 2. Encuestas**



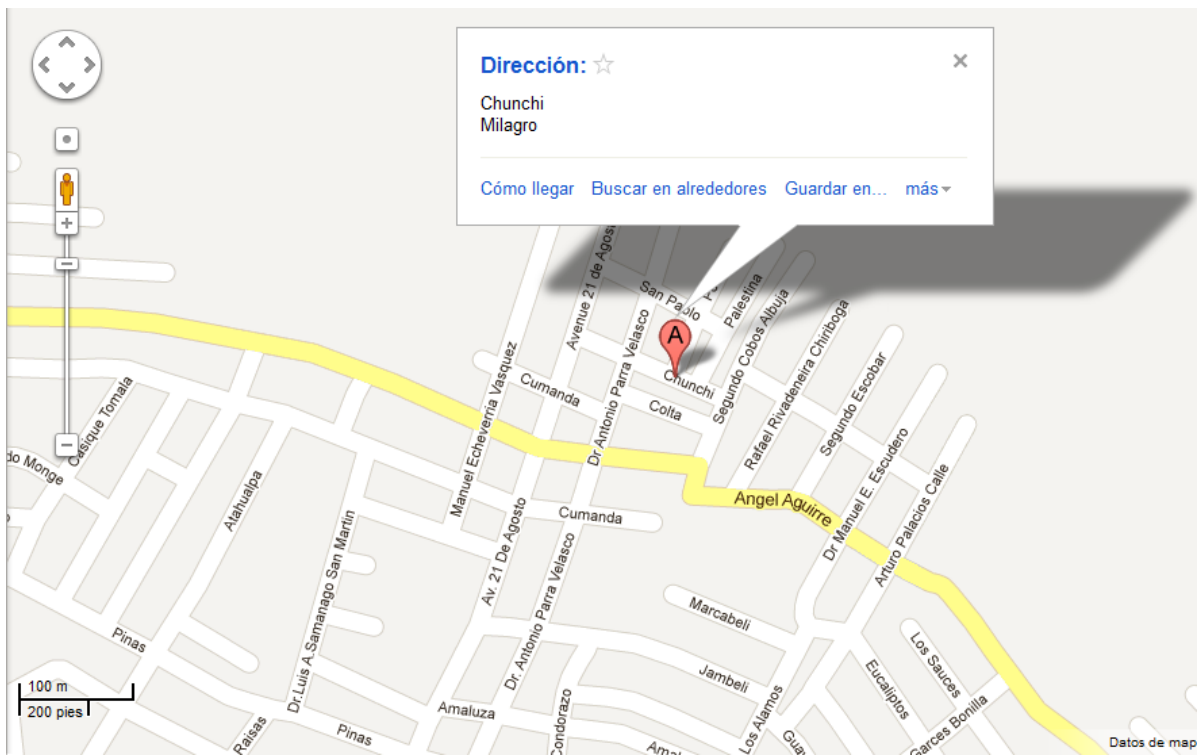


**Anexo 5.**

**PROCESO DE DECISIÓN DE CINCO PASOS**



## Anexo 6. Mapa



## Anexo 7. Permiso para la elaboración de la propuesta

		<h1>UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO</h1>	
Cédula: 0926479189	Fecha/Emisión: 23-07-2012	Especialidad: CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA	Nº 0179520
Nombre: JANETH MERCEDES			
Apellido: CAICEDO UTRERAS			

Milagro, 23 de julio del 2012

**SRA.**  
**MARIA ISABEL TITO DIAZ**  
**PROPIETARIA DE COMERCIAL.**  
**Ciudad**

Señora Propietaria

De mis consideraciones:

Nosotras, **DIANA CAROLINA CARVAJAL GUANO** con C.I.1206157453 y **JANETH MERCEDES CAICEDO UTRERAS** con C.I. 0926479189, La presente tiene como objetivo solicitar a usted si nos puede conceder la información general sobre su negocio ya que nos permitirá culminar nuestro proyecto de tesis cuyo nombre es " REINGENIERIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL COMERCIAL "MARIA ISABEL".

Esperando que mi petición tenga favorable acogida quedo de usted muy agradecida.

Atentamente,

  
EGRESADA

  
EGRESADA



[www.unemi.edu.ec](http://www.unemi.edu.ec)

