



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**Diseño de una Estructura Organizacional por procesos para las Empresas
Constructoras en la ciudad de Loja: caso de estudio Empresa Casias
Construcciones.**

AUTORA:

Vélez Salgado Diana Patricia

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. Briones Héctor

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Diana Patricia Vélez Salgado**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

TUTOR

Ing. Héctor Briones

REVISOR(ES)

Econ. Lucia Pico Versoza, MBA

Ing. Marcos España García, MBA

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Darío Vergara Pereira Mgs.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Mayo del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**Yo, Diana Patricia Vélez Salgado
DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Diseño de una Estructura Organizacional por procesos para las Empresas Constructoras en la ciudad de Loja: caso de estudio Empresa Casias Construcciones**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Mayo del año 2014

LA AUTORA:

Diana Patricia Vélez Salgado



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Diana Patricia Vélez Salgado

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de una Estructura Organizacional por procesos para las Empresas Constructoras en la ciudad de Loja: caso de estudio Empresa Casias Construcciones**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Mayo del año 2014

LA AUTORA:

Diana Patricia Vélez Salgado

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar mi camino.

Al SED de la UCSG por darme la oportunidad de formarme académicamente.

Al Ing. Héctor Briones. Tutor de este trabajo, por brindarme su asesoría y apoyo.

Al Ing. Marcos España García y a la Econ. Lucia Pico Versoza. Revisores de este trabajo, por sus valiosas sugerencias.

A la Msc. Janeth Holguín de Traverso, por su tiempo y constante colaboración.

Al Econ. Juan Miguel Esteves por su orientación.

A Susana Chejín. Coordinadora del Centro de apoyo Loja, por la ayuda recibida en todos estos años de estudio.

Diana Patricia Vélez Salgado

DEDICATORIA

A mi amado esposo Alex: por su apoyo incondicional, si él no hubiese sido posible.

A mis queridos hijos: Isaac, Sebastián y Saúl, mi mayor inspiración y la fuerza que me impulsa a seguir adelante, quiero demostrarles que nunca es tarde para luchar por un sueño.

Diana Patricia Vélez Salgado



**UNIVERSIDAD CATÒLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÒMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÒN

Ing. Darío Vergara Pereira, Mgs.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Econ. Lucia Pico Versoza, MBA.
Revisor de contenidos

Lic. Magdalena Reyes Vélez, Mgs.
DIRECTORA DEL SED

Ing. Marcos España García, MBA.
Revisor de metodología

Ing. Héctor Briones.
DOCENTE TUTOR



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

**Ing. Héctor Briones
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Contextualización del tema.....	3
Objetivos.....	3

CAPITULO 1: MARCO TEORICO

1. Situación de la construcción en el Ecuador.....	5
1.1. La Construcción en la ciudad de Loja.....	6
1.2. Crecimiento de la industria de la construcción.....	7
1.2.1. Datos del instituto nacional de estadística y censos (INEC).....	8
1.2.1.1. Tipo de obra.....	9
1.2.1.2. Materiales a ser utilizados en la edificación.....	9
1.3. Participación en el PIB.....	15
1.4. Incentivos al sector inmobiliario.....	16
1.4.1. Instituciones que ofrecen las mejores condiciones y tasas de interés para los créditos hipotecarios en Ecuador.....	17
1.4.2. Demografía y Economía de la ciudad de Loja.....	22
1.4.3. Déficit habitacional en la ciudad de Loja.....	24
1.4.4. Empresas Constructoras en la ciudad de Loja.....	24
1.5. Marco Referencial.....	25
1.5.1. Funcionamiento de una Estructura Organizacional por Funciones.....	25
1.5.2. Funcionamiento de una Estructura Organizacional por Procesos.....	28
1.5.3. Plan Estratégico.....	34
1.5.4. La importancia de la planeación.....	37
1.5.4.1. Características de la planeación.....	38
1.5.5. La Gestión por procesos y calidad.....	40
1.5.6. Estructura Organizacional.....	41

1.5.6.1. Diseño de estructuras organizacionales.....	42
1.6. Conceptos y Definiciones.....	43

CAPITULO 2: METODOLOGIA

2.1. Justificación de la elección del método.....	68
2.1.2. Método de Casos.....	68
2.1.3. Uso de matrices.....	69
2.1.4. Investigación de campo.....	69
2.1.4.1. Contacto directo con la realidad empresarial.....	69
2.1.4.2. Observación directa y entrevistas.....	69
2.2. Diseño de la Investigación.....	70
2.2.1. Muestra de los participantes.....	70
2.2.2. Técnicas de recogida de datos.....	71
2.2.3. Técnicas y modelos de análisis de datos.....	71
2.3. Presentación de resultados.....	71
2.3.1. Entrevista realizada a directivos y personal de la Empresa Casias Construcciones.....	71

CAPITULO 3: ANALISIS DE RESULTADOS

3. Levantamiento y análisis de procesos de la empresa constructora Casias Construcciones.....	76
3.1. Antecedentes de la Empresa.....	76
3.1.1. Misión.....	76
3.1.2. Visión.....	77
3.1.3. Principios y Valores.....	77
3.1.4. Matriz axiológica de la Empresa Casias Construcciones.....	77
3.1.5. Políticas.....	78
3.1.6. Actividades de la Empresa Casias Construcciones.....	78
3.1.7. Proyectos realizados por la Empresa Casias Construcciones.....	78
3.2. Análisis Interno de la Empresa.....	84
3.2.1. Estructura Jerárquica.....	89

3.2.3. Infraestructura.....	90
3.2.4. Recursos Humanos.....	91
3.2.5. Fuentes de Financiamiento.....	92
3.2.6. Estructura Organizacional de la Empresa.....	92
3.2.7. Entorno de la Organización.....	94
3.2.8. Análisis FODA.....	94
3.2.8. Fortalezas.....	95
3.2.8.2. Oportunidades.....	95
3.2.8.3. Debilidades.....	96
3.2.8.4. Amenazas.....	96
3.3. Inventario de Procesos de la Empresa Casias Construcciones.....	101
3.3.1. Representación de los Procesos de la Empresa Casias Construcciones.....	106
3.3.2. Análisis de Valor Agregado en los Procesos existentes.....	107
3.4. Diagramación de los procesos actuales de la Empresa.....	109

CAPITULO 4: PROPUESTA

4.1. Diseño de la Estructura Organizacional requerida para las Empresas Casias Construcciones.....	111
4.2. Implementación de la Estructura Organizacional por Procesos.....	114
4.3. Evaluación Financiera del Diseño.....	127

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
--	------------

BIBLIOGRAFIA.....	142
--------------------------	------------

GLOSARIO.....	144
----------------------	------------

ANEXOS.....	146
--------------------	------------

Anexo 1: Análisis de Valor Agregado Procesos Actuales.....	147
---	------------

Anexo 2: Rol de pagos Empresa Casias Construcciones.....	155
---	------------

Anexo 3: Diagrama de Flujo de los Procesos Actuales.....	157
---	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1: Numero de Operaciones Netas.....	20
Tabla # 2: Cuadro de Porcentajes Febrero 2014.....	20
Tabla # 3: Valor transferido Neto (Miles USD).....	21
Tabla # 4: Cuadro de Porcentajes Febrero 2014.....	21
Tabla # 5: Organización Funcional Vs Organización por Procesos.....	32
Tabla # 6: Entrevista a directivos y personal de la Empresa Casias Construcciones.....	72
Tabla # 7: Promedios resultados de la entrevista.....	74
Tabla # 8: Promedios resultados de la entrevista para cada proceso.....	75
Tabla # 9: Matriz axiológica.....	77
Tabla #10: Estado de Situación Financiera Empresa Casias Construcciones.....	86
Tabla # 11: Estado de Resultados Empresa Casias Construcciones.....	87
Tabla # 12: Matriz de Holmes (Fortalezas).....	97
Tabla # 13: Matriz de Holmes (Oportunidades).....	98
Tabla # 14: Matriz de Holmes (Amenazas).....	99
Tabla # 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	100
Tabla # 16: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	101
Tabla # 17: Inventario de Procesos de la Empresa Casias Construcciones...	102
Tabla #18: Organización por Funciones vs Organización por Procesos.....	112
Tabla # 19: Funciones propuestas para los ejecutivos de la Empresa Casias Construcciones.....	125
Tabla # 20: Análisis Económico y Financiero.....	128
Tabla # 21: Presupuesto para la inversión.....	130
Tabla # 22: Total beneficios para el 2014.....	131
Tabla # 23: Proyección de beneficios para los próximos años.....	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico # 1: Distribución porcentual de los permisos de construcción en el país, según usos de la edificación, tipo de residencia, tipo de obra y financiamiento.....	10
Grafico # 2: Distribucion Porcentual de los permisos de construccion para uso residencial según regiones y provinvias.....	11
Grafico # 3: Distribución porcentual de la superficie a construirse en las provincias de la sierra, según obra no residencial.....	12
Grafico # 4: Distribución porcentual de la superficie a construirse en las provincias de la Costa, según obra no residencial.....	14
Grafico # 5: Enfoque Funcional vs Enfoque por procesos.....	33
Grafico # 6: Mapa de Procesos.....	50
Grafico # 7: Elementos de un proceso.....	53
Grafico # 8: Funciones de cada departamento de la Empresa.....	62
Grafico # 9: Cadena de valor de una Empresa Constructora.....	65
Grafico #10: Logotipo de la Empresa Casias Construcciones.....	76
Grafico # 11: Estructura Jerárquica de La Empresa Casias Construcciones..	90
Grafico #12: Edificio del Rio oficinas de la Empresa Casias Construcciones.	91
Grafico #13: Diagrama de Ishikawa aplicado a Casias Construcciones.....	103
Grafico #14: Mapa de Procesos de la Empresa Casias Construcciones.....	106
Grafico #15: Metodología del Análisis de Valor Agregado.....	108
Grafico #16: Simbología del Diagrama de Flujo.....	110

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el Diseño de una Estructura Organizacional para las Empresas Constructoras en la ciudad de Loja, misma que servirá como herramienta a los técnicos constructores para mejorar su desempeño administrativo del cual tienen poco o ningún conocimiento.

Como caso de estudio se analizó a la Empresa Casias Construcciones, esta pequeña constructora se dedica al diseño y construcción de viviendas. Actualmente se ha consolidado en la ciudad de Loja por la buena imagen que tiene ante sus clientes sobre todo por el buen gusto en sus diseños y espacios arquitectónicos.

Según el levantamiento que se hizo de la situación actual de la Empresa se pudieron detectar algunos problemas en su gestión administrativa sobre todo por la su organización funcional y falta de procesos documentados con la que cuenta actualmente. Por lo tanto para que la Empresa se pueda expandir de manera óptima necesita implementar una estructura organizacional por procesos dirigida a aumentar el valor agregado para sus clientes.

La implementación de este diseño se presenta como una oportunidad de mejora lo que facilitara que su personal administrativo pueda realizar sus actividades de manera eficaz.

Para complementar este estudio se hizo un análisis financiero para determinar la viabilidad de su ejecución y se realizó las proyecciones para los próximos tres años.

Palabras Claves: (Empresa, constructora, estructura organizacional, procesos, análisis financiero, eficaz,)

(ABSTRACT)

The present work of Thesis has as an objective *The Design of an Organizational Structure for Construction Companies* in the city of Loja, and will also serve as a tool for technical construction personnel to improve their administrative performance of which they have little or no knowledge.

As a study case, the company Casias Construcciones was analyzed. This small construction company is designs and builds residential projects. Nowadays it is a well-established company in Loja due to their good image that it has with their clients, especially for their designs and architecture spaces.

According to studies done of the company's current situation, some problems could be detected its administrative management, especially in the functionality of the organization and the lacking of documented processes. Therefore, in order for the company to expand in an ideal way, it needs to implement an organizational structure for processes directed to increasing the added value for their clients.

The implementation of this *Design of an Organizational Structure for Construction Companies* becomes an opportunity of improvement. I will facilitate clerical staff a way to realize their activities in a more effective way.

To compliment this thesis, a financial analysis was executed in order to determine its feasibility. Also, financial projections for the next three years were elaborated.

Key words: (Company, construction, structures organizational, processes, financial analysis, effectively).

INTRODUCCIÓN

Los proyectos constructivos son indispensables para el desarrollo de nuestro país, los mismos que desde su etapa inicial hasta su terminación deben ser realizados de forma eficiente y eficaz.

Esta industria ha crecido en los últimos años principalmente por el déficit de vivienda, las facilidades que existen actualmente para obtenerla y la accesibilidad de créditos con los cuales los constructores cuentan por parte de algunas instituciones financieras.

El sector de la construcción es complejo, por lo que las Empresas Constructoras deben cumplir una serie de condicionantes que exige tanto el mercado como las actuales normativas legales impuestas por el gobierno.

Dentro de este marco general, este trabajo de titulación tiene como finalidad consolidar toda la información que será de utilidad a las Empresas Constructoras de tal forma que permita involucrar a los técnicos constructores, en el proceso administrativo y sus diferentes funciones, para que puedan hacer frente a las necesidades que hoy en día exige una empresa, ya que la industria de la construcción actualmente es un sector rentable, competitivo y en crecimiento.

Una administración eficiente y eficaz de las obras de construcción refleja resultados convenientes y satisfactorios tanto para el constructor y/o propietario del proyecto, que obtendrá un mayor margen de utilidad y una buena imagen profesional, como para el comprador que obtendrá una obra de buena calidad y a corto plazo. Por lo que las partes involucradas en el proyecto constructivo, se favorecerán de una gerencia positiva.

Por lo expuesto se puede concluir que los técnicos constructores deben abandonar el rol pasivo que muchas veces asumen en relación con los problemas administrativos y financieros que plantea su ejercicio profesional y optar por una actitud más activa hacia ellos, ya que para un proyecto constructivo es indispensable la integración de todos factores de producción de manera óptima, los cuales incluyen recursos humanos, materiales y financieros, además de una adecuada organización que permita llevar a cabo el proyecto con excelentes resultados.

Planteamiento del problema.-

Es evidente el crecimiento que ha experimentado la construcción en la ciudad de Loja en los últimos años, debido a la gran demanda que existe por parte del mercado para adquirir una vivienda propia, producido principalmente por la facilidad para acceder a créditos hipotecarios.

Por esta razón a muchos constructores les resulta muy atractivo y rentable invertir tiempo y recursos en esta industria, pero en la mayoría de los casos los profesionales que tienen bajo su responsabilidad la administración de estas constructoras no cuentan con el conocimiento suficiente, lo que se traduce en problemas para organizar al personal que tienen bajo su dirección, escaso o ningún control sobre sus ingresos y egresos, baja rentabilidad, etc., lo que en muchas ocasiones les ha impedido cumplir con los objetivos organizacionales, disminuyendo con ello su capacidad para competir con otras Empresas, llevándolos incluso a la quiebra, eliminando con ello muchas fuentes de trabajo.

Para hacer frente a este problema nuestro país debe contar con Empresas Constructoras capacitadas con una gerencia de alto nivel dotadas de los conocimientos administrativos y financieros necesarios para identificar los problemas y oportunidades de mejora en sus procesos, lo que dará como

resultado la ejecución de proyectos en un tiempo, costo y calidad óptimos, procurando mayores beneficios tanto para la Empresa como para sus clientes.

Contextualización del tema.-

El Diseño de la Estructura Organizacional para las Empresas Constructoras en la ciudad de Loja, tiene como propósito presentar una solución al problema planteado, constituyéndose en una herramienta de fácil comprensión y puesta en marcha.

Como parte de este trabajo de titulación se analizará la situación actual del sector de la construcción en nuestro país y en la ciudad de Loja, los incentivos al sector inmobiliario, se dará a conocer que instituciones ofrecen las mejores condiciones y tasas de interés para los créditos hipotecarios. Además se explicara brevemente el funcionamiento de una estructura organizacional por funciones y por procesos, basándonos en estas dos metodologías determinaremos cuál es la más óptima para ser implementada.

El análisis financiero será de gran importancia ya que permitirá determinar la viabilidad de su implementación y las proyecciones para los próximos años.

Finalmente se proporcionara algunas pautas generales que serán claves para su óptima implementación.

OJETIVOS.

Objetivo General.-

- Diseñar una estructura Organizacional para las Empresas Constructoras en la ciudad de Loja.

Objetivos Específicos.-

- Presentar el funcionamiento de una Estructura Organizacional por Funciones.
- Presentar el funcionamiento de una Estructura Organizacional por Procesos.
- Elaborar el Plan Estratégico de la Empresa Constructora.
- Levantar los procesos de la Empresa Constructora Casias Construcciones.
- Diagnosticar los procesos que originan problemas en la Empresa.
- Diseñar la estructura Organizacional requerida para las Empresas Constructoras.
- Evaluación financiera del diseño.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

1. Situación de la construcción en el Ecuador.-

A pesar de la crisis internacional que ha afectado a diferentes países a nivel global, en nuestro país, la industria de la construcción ha experimentado un crecimiento en los últimos años, convirtiéndola en un impulsador importante del crecimiento del PIB nacional.

La industria de la construcción en la actualidad constituye uno de los principales impulsores para el desarrollo económico y social de nuestro país, ya que actúa tanto de manera directa como indirecta en gran parte de las ramas comerciales e industriales de la sociedad.

Esta industria básicamente está conformada de dos actividades económicas mismas que tienen como denominador común la construcción y los insumos utilizados, las cuales pueden ir destinadas a diferentes áreas. La primera abarca la construcción de obras civiles (infraestructura básica, vial y edificación pública); este sector ha crecido como resultado de un aumento en la inversión por parte del actual gobierno cuyo fin es mejorar la infraestructura del país, además de dotar de carreteras óptimas que sirvan como medio de integración entre las diferentes provincias.

“Para este año 2014 el Presidente Rafael Correa informo que se emplearán 649 millones de dólares en proyectos como las unidades de la función Judicial y de otras dependencias del Estado para brindar servicio de calidad a los ciudadanos. En el rubro de desarrollo social se destinarán 1.460 millones de dólares para la construcción de hospitales, centros de salud, centros infantiles del buen vivir, entre otros, de igual manera informó que se construirán carreteras e hidroeléctricas.”¹

¹ (s.f.). Obtenido de www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101495679

La segunda actividad la conforma el sector inmobiliario que abarca la construcción tanto de viviendas como de edificaciones, el cual según algunos estudios es un sector emergente y de rápido crecimiento.

Este sector también se ha visto beneficiado por los incentivos implementados por el gobierno, principalmente por el programa gubernamental con el bono de la vivienda enfocado en la compra de nuevas viviendas por parte de las familias más pobres.

1.1. La construcción en la ciudad de Loja.-

Según un artículo del diario la Hora Loja publicado el 13 de Mayo de este año, manifiesta que la edificación de casas, departamentos, centros comerciales y edificios, así como las ampliaciones y mejoras de inmuebles, han evidenciado de manera visible que en la ciudad de Loja el sector de la construcción está creciendo a grandes pasos.

Se informa también que en promedio, en cada barrio existen por lo menos dos nuevas propiedades que están levantándose.

Para quien quiera iniciar una construcción, uno de los trámites indispensables es obtener el permiso que otorga el GAD Municipal, por medio de la Comisaría de Ornato.

En esta dependencia municipal, los trámites para la obtención del permiso de construcción se han incrementado de manera considerable.

La comisaria de ornato del canto de Loja ,María Elisa Chicaiza, dio a conocer algunas cifras, asegurando que desde inicios del año 2013 existe un

incremento del 30% al 40%, en cuanto a construcciones, lo que incluye el centro histórico de la ciudad, así como en el resto del área urbana.

Dio a conocer además que este incremento está reflejado en las renovaciones de permisos, puesto que muchos de ellos estaban caducados, pero en menos de dos años, las solicitudes de actualizaciones también se han incrementado yendo más allá de las expectativas, comparado con lo que ocurría hace tres años

“Esto es visible, las personas están invirtiendo”, expresó María Elisa Chicaiza.²

1.2. Crecimiento de la industria de la construcción.-

Según un estudio realizado por la Analista de Podinpo/Poderes Valeria Naveda, en la cual compara a tres países de la región: Ecuador, Perú y Colombia, manifiesta que nuestro país tiene la tasa de crecimiento promedio más alta con un 10% en los últimos 12 años, le sigue Perú con el 9%, y Colombia con un 8%.

A partir del 2009, el Gobierno de Ecuador, aplica una serie de políticas para dinamizar al sector inmobiliario mediante incentivos, con la intención de solidificar el mercado y aportar grandes beneficios económicos y sociales. A esto podemos sumar las inversiones realizadas por el Gobierno, principalmente en construcción vial, que en conjunto con el crecimiento del mercado inmobiliario lograron generar altas tasas de crecimiento. Esto ha contribuido de forma significativa al PIB total, siendo la industria de la construcción la segunda de mayor crecimiento (10%), superada sólo por Seguridad y Defensa (14%).

²(http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101672448/1/La_construcci%C3%B3n_no_se_detiene_en_Loja.html#.U3loyHZnBj0, 2014)

Naveda sostiene que el sector construcción continúa siendo, junto con la industria del comercio, los que generan mayor aporte al crecimiento del PIB. El sector constructivo en nuestro país, se ha convertido en los últimos años en un gran dinamizador económico, tanto por la construcción de obras civiles que mantienen un rubro importante dentro del presupuesto anual del gobierno, como por el mercado inmobiliario que, gracias al apoyo de incentivos crediticios, el acceso a vivienda es cada vez más sencillo, especialmente para la población de escasos recursos. El sector constructivo mantiene tasas de crecimiento moderadas, como resultado de un crecimiento estable tanto de la demanda como del mercado inmobiliario.

Este estudio también enfatiza que el mercado inmobiliario sin duda seguirá siendo un importante aporte en la economía, en especial por la efectiva conexión que han logrado todos sus actores. Por parte del sector público está la activa participación del BIESS, esto se refleja en un promedio mensual de 3000 operaciones crediticias otorgadas diariamente por esta entidad. Mientras que por el lado del sector privado se han reducido las tasas de interés para el otorgamiento de créditos hipotecarios en instituciones financieras, y paralelamente los constructores han logrado mantener un mercado exitoso y confiable a la vista de los consumidores.³

1.2.1. Datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).-

Según datos del INEC en el 2012 se han concedido 36.617 Permisos de Construcción, por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del País.

³*BienesRaicesClave*.(s.f.).Obtenidodehttp://www.clave.com.ec/956El_sector_de_la_construccion%3%B3n_Ecuador_Colombia_y_Per%3%BA.html

La provincia que registra el mayor número de permisos en el país y en la región Sierra es Pichincha con el 24,4% y 42,2% respectivamente. En la Costa, Guayas representa el 17,4% del país y el 48,2% de la región.

Si se analiza la participación regional se observa que la Sierra contribuye con el 57,9%, la Costa con el 36,1% y conjuntamente la Amazonía y la Región Insular con el 6%.

1.2.1.1. Tipo de Obra.-

El 88,9% de los permisos han sido otorgados para la ejecución de proyectos de nuevas construcciones, el 9,8% para ampliaciones y la diferencia para reconstrucciones 1,3%. Respecto del 2011, se nota que la tendencia porcentual de las nuevas construcciones se mantiene.

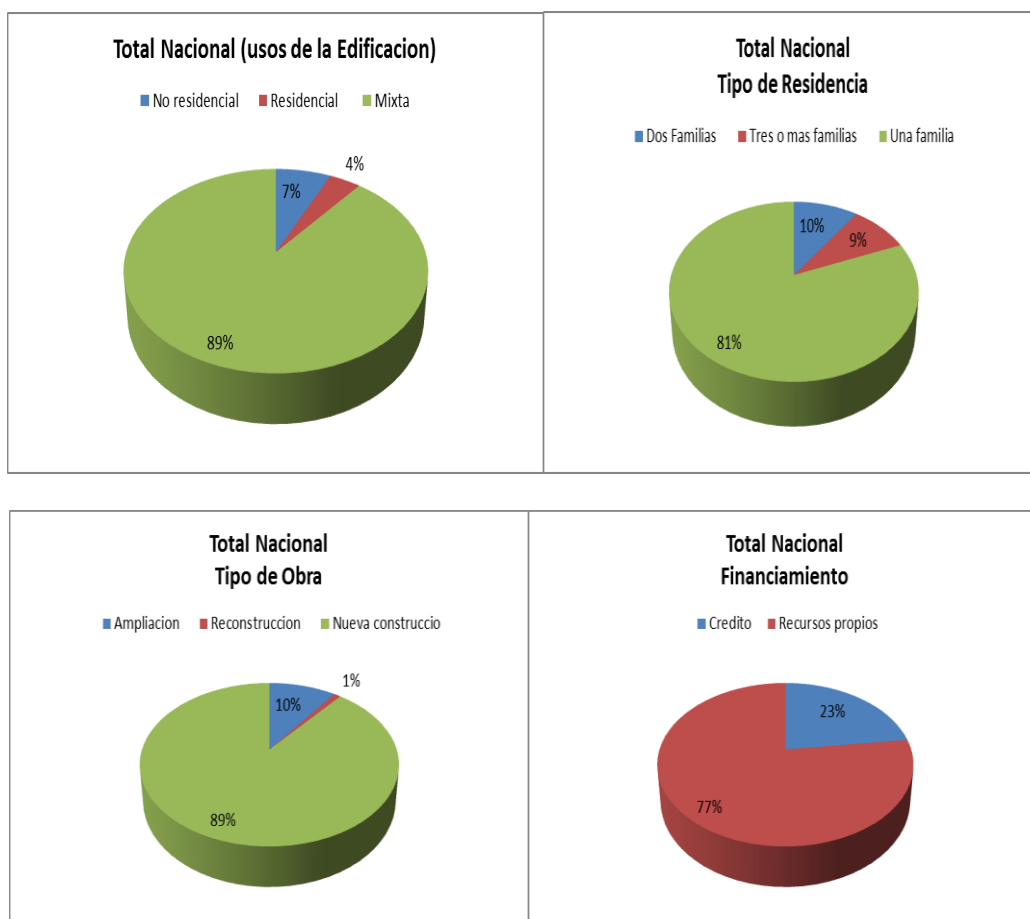
De las nuevas construcciones, el 89,6% se han concedido para proyectos de uso residencial, se observa que, respecto al 2011, la tendencia porcentual de las nuevas construcciones se mantiene similar.

1.2.1.2. Materiales a ser utilizados en la edificación.-

En los 36.617 permisos concedidos en el 2012, predomina la tendencia a utilizar el hormigón como material principal. El 80,7% de las edificaciones han proyectado construir sus cimientos con hormigón, el 94,4% tendría su estructura de hormigón y el 59,2% emplearía el hormigón armado para la cubierta o techo. En esta última fase de la construcción, el 23,3% de las edificaciones utilizarían eternit, ardex o asbesto-cemento.

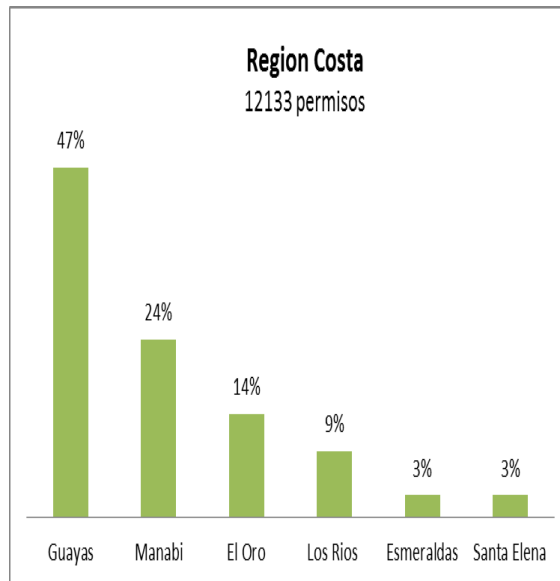
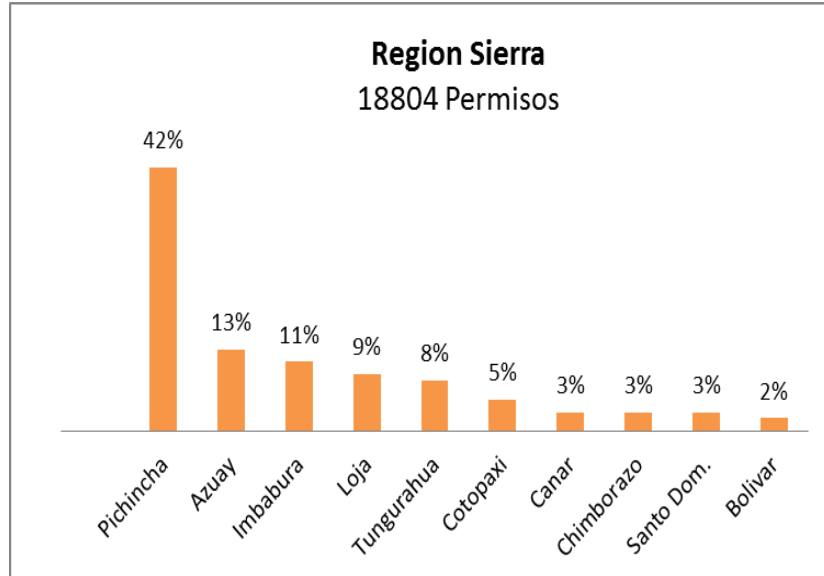
En lo que hace relación a las paredes, el 61,5% de las edificaciones se construirán con bloque y el 36,4% con ladrillo.

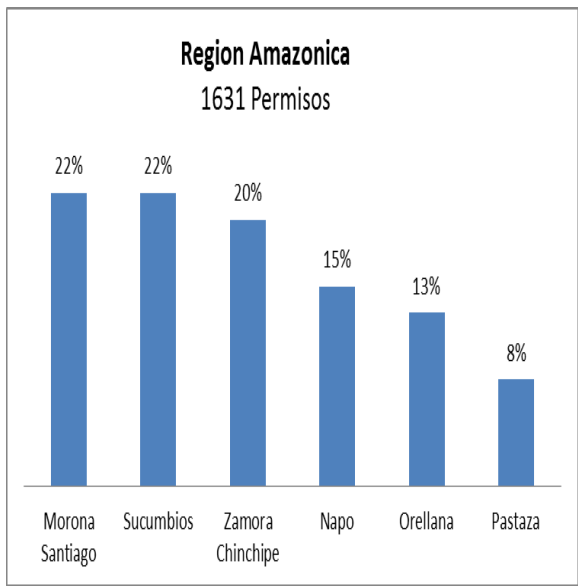
Grafico # 1: Distribución porcentual de los permisos de construcción en el país, según usos de la edificación, tipo de residencia, tipo de obra y financiamiento



Fuente: INEC
Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Grafico # 2: Distribucion Porcentual de los permisos de construccion para uso residencial según regiones y provincias

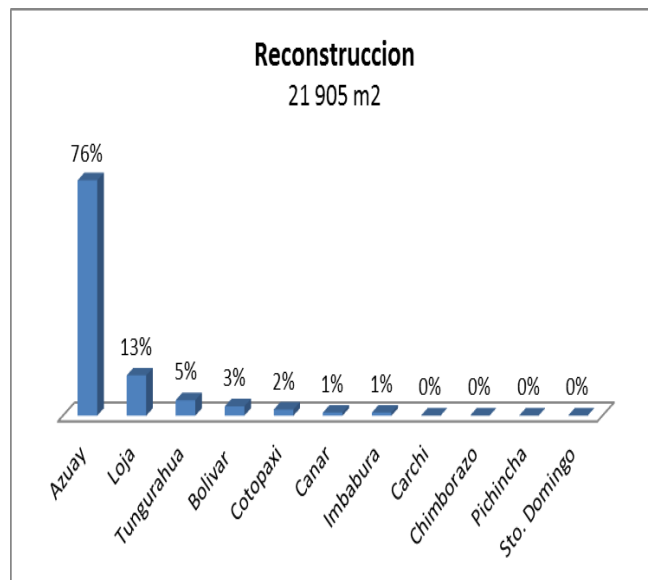
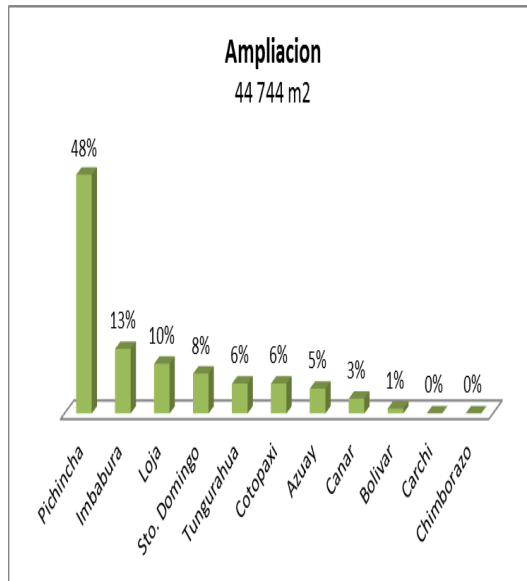




Fuente: INEC
Elaborado por: Diana Vélez Salgado

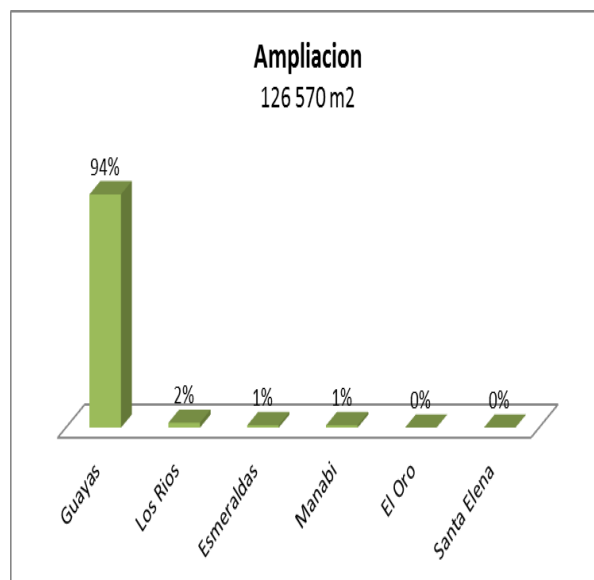
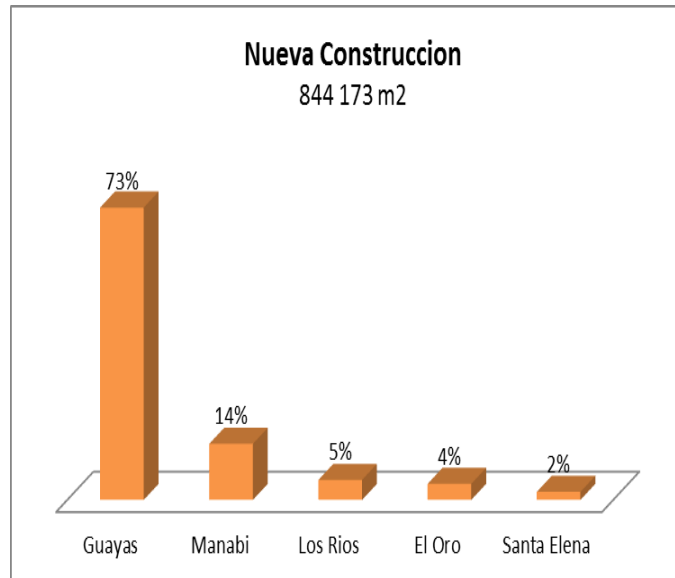
Grafico # 3: Distribución porcentual de la superficie a construirse en las provincias de la sierra, según obra no residencial

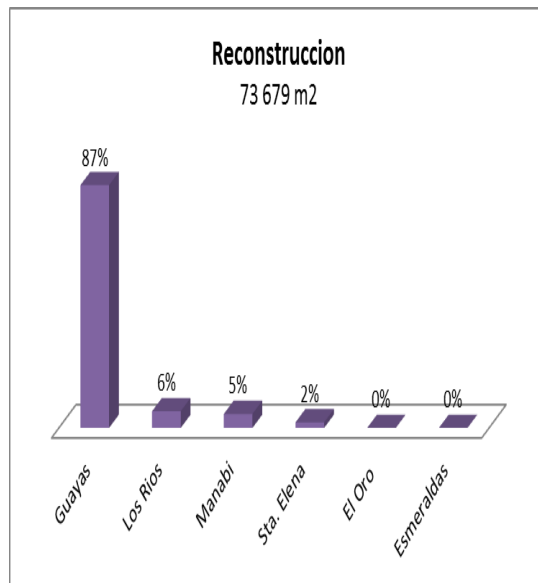




Fuente: INEC
Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Grafico # 4: Distribución porcentual de la superficie a construirse en las provincias de la Costa, según obra no residencial





Fuente: INEC

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

1.3. Participación en el PIB.-

“El aporte económico que realiza la industria de la construcción en un país se lo mide a través de su participación en el Producto Interno Bruto (PIB). Las cifras en nuestro país no solo se han mantenido sino que muestran porcentajes más altos en relación a Perú y Colombia.

La construcción en el Ecuador aporta con un 10% al PIB, según cifras al 2012, convirtiéndose en la cuarta industria que mayores ingresos genera. Le superan petróleo y minas con un 13%; manufactura con el 12% y comercio con el 11%. Este aporte del sector de la construcción se ha incrementado gradualmente en los últimos 12 años.”⁴

⁴*BienesRaicesClave*.(s.f.).Obtenidodehttp://www.clave.com.ec/956El_sector_de_la_construccion%3%B3n_Ecuador_Colombia_y_Per%3%BA.html

1.4. Incentivos al sector inmobiliario.-

En nuestro país actualmente el sector inmobiliario ha experimentado un crecimiento significativo gracias a los incentivos por parte del gobierno que han facilitado el acceso a créditos para la demanda inmobiliaria, mismos que se iniciaron en el año 2009, mediante Decreto Ejecutivo 1626, en las que se determinaron las categorías y montos de subsidios para el otorgamiento del bono de la vivienda.

“El rol creciente del BIESS ha disminuido la participación del sector privado en el otorgamiento de créditos, y es así como en el último año marzo 2012, marzo 2013, el 65% del volumen de créditos fue otorgado por el BIESS y solo el 35% por instituciones financieras (IFIS) privadas. Del total otorgado por las instituciones financieras privadas el 65% corresponde a bancos privados, 21% a mutualistas y el 15 % a cooperativas.”

Debido a las bajas tasas de interés, los amplios plazos y las facilidades de acceso que brinda, ubican al BIESS como primera opción al momento de solicitar un crédito, pues ha otorgado por lo menos el 60% de los préstamos hipotecarios. En comparación con las instituciones financieras privadas que ofrecen tasas que van desde el 10,79% al 11,08%; valores se han mantenido constantes.

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) ofrece incentivos destinados a la financiación de Viviendas de Interés Social (VIS) a los estratos sociales más bajos. Hasta la fecha se han entregado alrededor de 225.000 bonos para soluciones habitacionales -construcción, mejoramiento y compra- a familias de escasos recursos económicos de todo el país, con un monto total de inversión de aproximadamente \$1.000 millones según la información del MIDUVI, situación que ha mejorado las condiciones de vida de la población y ha reducido el déficit habitacional.

El actual gobierno incremento el monto máximo de financiamiento de \$20.000 a \$30.000, y ha establecido como meta alcanzar un promedio de 30.000 unidades anuales de vivienda social, proyecto que se encuentra pendiente de aprobación ya que aún no ha sido concretada su reglamentación.

La participación activa del estado, tanto en la concesión de créditos como en la regulación de los mismos, ha hecho que el acceso a los préstamos sea mucho más accesible para todos. A continuación, se detalla información sobre la forma de obtener un crédito hipotecario en Ecuador.

Para que un ecuatoriano pueda tramitar un crédito hipotecario debe ser afiliado (con 36 aportes mínimo) o jubilado y estar dentro del límite de edad requerido (75 años).

Otro aspecto a considerar es la capacidad de endeudamiento de los candidatos a créditos, para lo que cada solicitante debe ser sometido al cálculo que establece si es viable asumir la deuda, estableciéndose como mínimo la disponibilidad del 20% de las rentas familiares, para que mantener en un margen controlado el riesgo de insolvencia. El plazo del préstamo fluctúa entre 10 y 25 años. El porcentaje de financiación es variable siendo posible cubrir hasta el 100% del valor del inmueble.

Los créditos hipotecarios abarcan la compra de vivienda nueva o usada, compra de terrenos y construcción, adaptándose en este caso a las necesidades de cada familia.

1.4.1. Instituciones que ofrecen las mejores condiciones y tasas de interés para los créditos hipotecarios en Ecuador.-

Las siguientes instituciones financieras ofrecen las mejores condiciones al momento de solicitar un crédito hipotecario:

BIESS: Ofrece préstamos hipotecarios para la adquisición de bienes inmuebles, como unidades de vivienda, construcción, remodelación, ampliación y/o mejoramiento de las mismas, terrenos, oficinas, locales comerciales o consultorios; así como también sustitución de créditos hipotecarios para viviendas otorgadas por otras instituciones financieras del país.

Este banco estatal, respaldado por la solidez que le brinda el IESS no sólo es la institución que domina el mercado sino también la que maneja una de las mejores tasas de interés para la colocación de créditos. Puede financiar hasta el 100% del valor de la vivienda a un plazo máximo de 25 años. Este financiamiento está destinado para:

- Casas o departamentos nuevos o usados.
- Casas individuales.
- Viviendas que formen parte de un conjunto habitacional.
- Edificación de viviendas en terrenos libres
- Sobre o junto a construcciones ya existentes
- Sobre o junto a construcciones ya existentes
- Modificación interna de la vivienda o ampliación de la misma. (plazo máximo 15 años)

Monto y Financiamiento.-

Si el valor del avalúo de la vivienda es menor o igual a USD 125.000 podrá financiarse el 100% hasta USD 100.000; si es superior a USD 125.000, el Biess financiará el 80% del total del bien inmueble y la diferencia deberá ser cubierta por el solicitante.

Plazo Máximo: Hasta 25 años.

Edad máximo para otorgar un crédito 75 años.

Tasa de Interés.-

La tasa de interés que se concederá para los préstamos hipotecarios, fluctúa de acuerdo con el plazo, tomando como referencia la Tasa Activa Efectiva Referencial del Segmento de Vivienda publicada por el Banco Central del Ecuador, considerando los plazos máximos de pago. La tasa se reajustará cada 180 días.

Según datos del Biess las tasas efectivas de interés vigentes durante el mes de Febrero de 2014 fluctuaban entre 8.19% al 9.04% dependiendo del plazo en meses para la adquisición de vivienda terminada.

Capacidad de Endeudamiento.-

Depende de la capacidad de pago tomado en cuenta los 6 últimos meses promedio de los sueldos pagados al IESS y su endeudamiento promedio mensual.

El afiliado puede comprometer hasta el 40% de sus ingresos netos, una vez deducidas las deudas reportadas por el Buró de Crédito y de la Central de Riesgos.⁵

Según datos del BIESS los préstamos hipotecarios otorgados en los últimos meses fueron:

⁵ *Biess Banco del IESS.* (s.f.). Obtenido de <http://www.biess.fin.ec/inicio>

**Tabla # 1: Préstamos Hipotecarios del Biess
Número de Operaciones Netas**

MES	VIVIENDA TERMINADA	CONSTRUCCION DE VIVIENDA	REMODELACION Y AMPLIACION	SUSTITUCION DE HIPOTECA	TERRENOS Y CONSTRUCCION	OTROS BIENES INMUEBLES	VIVIENDA HIPOTECADA	TOTAL
nov-13	1728	557	11	41	391	24	65	2817
dic-13	1096	334	3	26	231	6	34	1730
ene-14	1865	585	6	31	417	18	68	2990
feb-14	845	212	8	13	155	5	29	1267

Fuente: <http://www.biess.fin.ec/ley-de-transparencia/reportes-estadisticos>

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Tabla # 2: Cuadro de Porcentajes Febrero 2014

Destino	Operaciones Neta	% Operaciones Netas
Construcción Terminada	845	66,69
Construcción de Vivienda	212	16,73
Remodelación y Ampliación	8	0,63
Sustitución de Hipoteca	13	1,03
Terreno y Construcción	155	12,23
Otros bienes inmuebles	5	0,39
Vivienda Hipotecada	29	2,29
Total	1267	100,00

Fuente: <http://www.biess.fin.ec/ley-de-transparencia/reportes-estadisticos>

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Según estos datos podemos darnos cuenta que en el mes de febrero del 2014 el 66.69% de las solicitudes que fueron remitidas al Biess fueron para acceder a vivienda terminada, el 16.73 % para construcción de vivienda y el 12.23% para la adquisición de terrenos y construcción.

Tabla #3: Préstamos Hipotecarios del Biess
Valor Transferido Neto (Miles USD)

MES	VIVIENDA TERMINADA	CONSTRUCCION DE VIVIENDA	REMODELACION Y AMPLIACION	SUSTITUCION DE HIPOTECA	TERRENOS Y CONSTRUCCION	OTROS BIENES INMUEBLES	VIVIENDA HIPOTECADA	TOTAL
nov-13	88.051,20	7.925,10	168,30	1.198,80	7.602,10	1.152,10	2.928,80	109.026,40
dic-13	54.215,80	5.041,50	70,40	1.097,60	4.443,30	188,80	2.212,90	67.270,30
ene-14	91.830,20	7.926,40	107,10	1.039,90	7.859,00	745,70	3.060,10	112.568,40
feb-14	41.360,20	2.900,40	162,00	626,00	3.302,80	203,10	1.075,60	49.630,10

Fuente: <http://www.biess.fin.ec/ley-de-transparencia/reportes-estadisticos>

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Tabla # 4: Cuadro de Porcentajes Febrero 2014

Destino	Operaciones Neta	% Operaciones Netas
Construcción Terminada	41.360,20	83,34
Construcción de Vivienda	2.900,40	5,84
Remodelación y Ampliación	162,00	0,33
Sustitución de Hipoteca	626,00	1,26
Terreno y Construcción	3.302,80	6,65
Otros bienes inmuebles	203,10	0,41
Vivienda Hipotecada	1.075,60	2,17
Total	49.630,10	100,00

Fuente: <http://www.biess.fin.ec/ley-de-transparencia/reportes-estadisticos>

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Estos datos revelan que el 83.34% de los desembolsos realizados por el Biess fueron destinados al financiamiento de viviendas terminadas, el 5.84% a construcción de vivienda y el 6.65% para terrenos y construcción.⁶

Banco del Pacífico: Ofrece créditos a 12 y 15 años con tasas de interés que van del 8% al 9.75%. La financiación máxima es del 70% del valor del inmueble y provee al beneficiario de seguros que protegen su inversión.

⁶ Biess Banco del IESS. (s.f.). Obtenido de ww.biess.fin.ec/ley-de-transparencia/reportes-estadisticos

Banco Pichincha: Para quienes desean créditos a más corto plazo, el Banco Pichincha ofrece créditos hipotecarios de 1 a 5 años, financiando el 70% del valor del inmueble. La tasa de interés es reajutable trimestralmente, lo que ubica a esta institución entre las que ofrece sus préstamos bajo la modalidad de tasa móvil.

Banco Internacional: Ofrece financiación hasta del 75% de la vivienda por un término máximo de diez años.

Produbanco: Esta institución financiera presta hasta el 80% del valor de la vivienda cuando se trata de proyectos de construcción individual. Su plazo máximo para el pago de créditos es de 15 años y de siete cuando se trata de vivienda vacacional.⁷

BEDE: Entrega créditos a promotores inmobiliarios privados y públicos para la construcción de vivienda de interés social. El porcentaje del costo de la propuesta que se financiará será de hasta el 80% para inmuebles con un valor máximo de 30.000 dólares, hasta 3 años plazo, con una tasa de interés del 5% anual.

Uno de los proyectos financiados por el BEDE en Loja y ejecutado por el Gobierno Municipal a través de su Empresa Pública de Vivienda VIVEM es Ciudad Alegría que cuenta con 971 viviendas, entre casas de dos pisos y departamentos.

1.4.2. Demografía y Economía de la ciudad de Loja.-

Demografía.- Según datos oficiales en la ciudad de Loja en su zona urbana habitan 206.834 personas, mientras que todo el cantón posee una población

⁷ *Creditos.* (s.f.). Obtenido de <http://www.creditos.com.ec/todo-lo-que-hay-que-saber-sobre-creditos-hipotecarios-en-ecuador/>

de 238.625 habitantes. La población de la ciudad de Loja representa el 86% del total del cantón Loja, y el 33.5% del total de la provincia de Loja.

La calidad de educación superior que ofrece la ciudad, ha generado que esta se convierta en una de las preferidas para obtener un título profesional atrayendo a estudiantes de la provincia, ciudades cercanas e incluso del Perú, los cuales también se ven incentivados por las fuentes de trabajo que se han incrementado en los últimos tiempos.

Economía.- La población económicamente activa del cantón Loja, está dedicada mayoritariamente a la agricultura y ganadería (19%), seguida del comercio (17%) y por el grupo humano que está dedicado a la enseñanza (17%), el resto del porcentaje (30%) de la PEA está ubicado en actividades tales como construcción, administración pública, industrias manufactureras y transporte y comunicaciones.

La provincia de Loja es la séptima mayor contribuyente al fisco según recaudación de impuesto a la renta con 8.637 miles de dólares para las arcas del estado, además es considerada la séptima más dinámica según el número de tarjetahabientes con 16.657 miles de dólares consumidos a través de las tarjetas de crédito.

La ciudad de Loja es la novena más poblada del país y la quinta ciudad según depósitos en instituciones del sistema financiero con 192.680 miles de dólares en las arcas de estos, de igual forma es considerada según créditos concedidos por el sistema financiero en esta ciudad con 189.828 miles de dólares a los beneficiarios, y la cuarta menos morosa del sistema con un 2.94% de morosidad.

1.4.3. Déficit habitacional en la ciudad de Loja.-

Una de las principales razones para que exista un déficit habitacional en la ciudad de Loja es la migración de la población rural al área urbana, este abandono del campo se da principalmente por la búsqueda de otras fuentes de empleo debido al desarrollo y crecimiento que registra la ciudad.

Cabe destacar que la población rural tiene un mayor promedio en el número de hijos por hogar en comparación con el área urbana.

Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la ciudad de Loja cuenta con la mayor población provincial. En el año 2010 solo el 46,9% de la población tenía casa propia y totalmente pagada. Actualmente, con la entrega del bono de vivienda, el gobierno trabaja en el incremento de este índice.

1.4.4. Empresas Constructoras en la ciudad de Loja.-

Según datos de la Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Loja actualmente están registrados alrededor de 70 compañías constructoras activas. Entre las más reconocidas podemos mencionar a:

FARB Constructora Inmobiliaria Cía. Ltda.

Espinoza Carvajal Cía. Ltda.

Loja- habitar Constructora Inmobiliaria.

Cabe mencionar que además de estas Constructoras registradas como compañías, existen otras en la ciudad de Loja que realizan sus actividades económicas como Sociedades o Personas naturales.

Las Personas Naturales son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas. Están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las sociedades son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas, de acuerdo al documento de creación.

Las Sociedades están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las Sociedades deberán llevar la contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.⁸

1.5. MARCO REFERENCIAL.-

1.5.1. Funcionamiento de una Estructura Organizacional por Funciones.-

Su creador fue Frederick. W. Taylor, es un tipo de estructura tradicional , que está caracterizada principalmente por introducir especialistas en los niveles intermedios de la estructura jerárquica, los cuales concentran su actividad en un tipo muy concreto de trabajo. Cada trabajo es encargado a aquellas personas que tengan los conocimientos más apropiados para

⁸ (s.f.). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/33>

realizarlos. De este modo, cada directivo o mando intermedio de un determinado nivel es responsable ante varios jefes o supervisores de un nivel superior, por cada una de las partes de su trabajo sobre las cuales aquéllos tienen competencia.

Su principal ventaja se está en que, al poner cada función o actividad en manos de un especialista, se obtienen las máximas ventajas de la división del trabajo. Sin embargo, el hecho de que un mismo empleado tenga que seguir las instrucciones u órdenes de varios jefes o supervisores puede ser motivo de conflicto, y de ahí que este tipo de organización en su forma pura sea apenas utilizado.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.

- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.⁹
- Presenta una tendencia a la competencia entre los especialistas, ya que los diversos órganos o cargos se especializan en determinadas actividades; ellos tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- Exhibe una tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización. La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos y crear conflictos entre los especialistas.
- Tiende a la confusión en los objetivos, ya que la organización funcional exige la subordinación múltiple; no siempre el subordinado sabe exactamente a quién informar sobre un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

Debilidades estructurales comunes en las organizaciones funcionales.-

- Desconocimiento de la Estructura de procesos y la interrelación entre los mismos.
- Dificultad de llevar la Estrategia a la Operación.
- Falta de integridad de los diferentes sistemas de gestión.
- Gestión ineficiente de recursos y servicios: Personas, TI, materiales, etc., según las necesidades de cada área; no según las necesidades de cada proceso.

⁹Organizacion. (s.f.). Obtenido de <http://anayeli-organizacion.blogspot.com>

- Baja confiabilidad en el Costeo de Productos: Recursos (T. H., Tecnología, Información, etc.) asignados y utilizados por dependencias, no congruentes con los procesos.
- Dificultades para la evaluación corporativa sistémica e integral.

Debilidades operativas comunes en las organizaciones funcionales.-

- Exceso de procedimientos y actividades manuales.
- Numerosos formatos y papeles en cada dependencia.
- Poco conocimiento de lo que hace cada quien.
- Sin estándares.
- Carencia de controles o controles inadecuados.
- Información aislada en cada área.¹⁰

1.5.2. Funcionamiento de una Estructura Organizacional por Procesos.-

La definición general de la organización por procesos manifiesta que “es un prototipo o modelo de estructura administrativa, valido para cualquier clase de empresas o entidades, desarrollado modernamente para materializar el enfoque sistemático de las organizaciones.”¹¹

Es aquella a través de la cual se orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado. Esta estructura implica

¹⁰*CIOBusinessProcessManagement*. (s.f.). Obtenido de <http://www.cio.com.co/2008/articulos/Organizacion%20enfoco%20funcional%20Vs.pdf>

¹¹*slideshare*. (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/la-organizacion-por-procesos-presentation>

básicamente introducir cambios tanto de paradigmas como de actitud de las personas en la forma en la que desempeñan sus actividades.

Implica también comprender a la organización como un sistema cuyos procesos son los elementos que interaccionan para crear valor a los clientes, valor que permite a los encargados de su administración, retroalimentarlo con el fin de reforzar o crear nuevas capacidades y distribuirlo de manera estratégica en los grupos de interés, para activar de esta manera, la dinámica del supra-sistema en el que la empresa se desarrolla.

Otra de las características que presenta este enfoque es que está basada en una estructura horizontal o plana, la misma que le otorga menos importancia al valor del poder y destaca el valor de la colaboración.

Con los estilos tradicionales de administración, podrían existir algunas similitudes, sin embargo se pueden describir algunas diferencias. Si bien la Administración por Procesos también busca el mejoramiento de los resultados como la Administración por Objetivos, el énfasis está en que este nuevo estilo de dirigir a las empresas se enfoca en los medios para lograr los resultados, con procesos estables y controlados, los resultados son repetibles y predecibles, características fundamentales para lograr la satisfacción de los clientes.

La filosofía de este estilo administrativo se basa en varios principios, aunque destacan tres:

1. El enfoque al cliente.
2. La colaboración (trabajo en equipo).

3. Un liderazgo enfocado en la calidad de los procesos y sus interacciones (medios y significados).¹²

Para la correcta aplicación de estos principios se debe comprender que los resultados dependerán de la forma en la que se logren administrar los procesos y acoplar sus interacciones, por lo tanto implica hacer un cambio y dejar de lado el enfoque mecánico que caracteriza a las organizaciones funcionales que se administran por resultados independientes, en donde muchas veces obtener un fin justifica los medios utilizados para lograrlo.

En resumen el enfoque basado en procesos como su nombre lo dice es aquella que gestiona a las organizaciones basándose en sus procesos y orientándolos a generar valor agregado de tal forma que logre transformar las entradas en salidas que satisfagan eficientemente los requerimientos de los consumidores.

La norma ISO 9001 es la norma de mejora de calidad más conocida por el mundo. Existen más de un millón de empresas certificadas en 180 Países. Esta norma busca la permanente mejora continua de los procesos.

La versión 2015 de la ISO 9001 cuyo borrador final se publicara en noviembre de 2014 establece algunas diferencias con respecto a la versión 2008 y en ella aborda un aspecto muy importante:

Énfasis en el enfoque basado en procesos. La nueva versión cuenta con una cláusula específica donde se especifica un conjunto de requisitos para que una entidad adopte este enfoque basado en procesos.¹³

¹² *Persepectivatecnologica*. (s.f.). Obtenido de http://www.pnt.org.mx/boletin/Marzo_2012/Pdf/Administracion_de_Procesos.pdf

¹³ (s.f.). Obtenido de es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

Por lo tanto si una organización desea obtener su certificación de calidad, el mismo deberá estar redactado de acuerdo con lo que señala la norma ISO 9001.

Cuando se redactaron las normas ISO 9001 e ISO 9004, se elaboraron 8 principios básicos, sobre los que descansa todo el sistema de gestión de la calidad.

Los principios de gestión de la calidad, de acuerdo a lo que indicada la norma ISO 9001 son los siguientes:

1.- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2.- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

3.- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4.- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Ver siguiente capítulo para conocer más sobre los procesos.

5.- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

6.- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.¹⁴

Organización Funcional vs Organización por Procesos

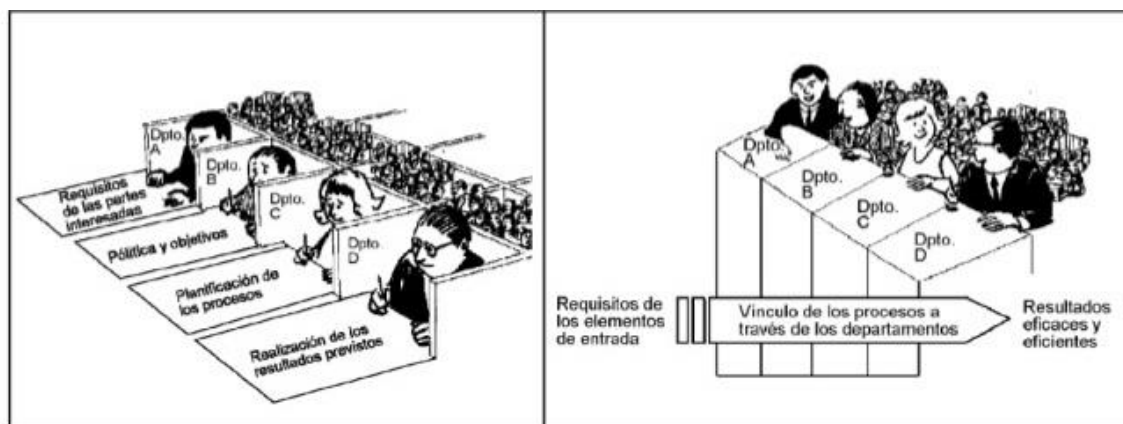
Tabla # 5: Organización Funcional Vs Organización por Procesos

POR FUNCIONES	POR PROCESOS
Estructura de la Empresa por áreas funcionales	Estructura de la Empresa por Procesos
Flujo de trabajo vertical	Flujo de trabajo horizontal
Los procedimientos son estáticos	Los procesos son dinámicos
Están impulsados por la finalización de una tarea	Están impulsados por la consecución de un resultado
Puestos de trabajo por funciones	Puestos de trabajo multifuncionales
Conocimiento se desdobra a través de la estructura	Integración del conocimiento en grupos autónomos
Orientada hacia Adentro	Orientada hacia el cliente
Procesos complejos y de poco valor agregado	Procesos de ciclo corto y alto valor agregado
Son sometidas a auditorias	Son sometidas a medición
Existen varios responsables por actividades	Existe un solo responsable del proceso

Fuente: www.slideshare.net

¹⁴ (s.f.). Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/8-principios-gestion-calidad>

Grafico # 5: Enfoque Funcional vs Enfoque por procesos



Fuente: <http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-deprocesos10257891>

Al hacer un análisis comparativo entre estas dos estructuras se pueden hacer evidente algunas de las diferencias que existen entre ellas por un lado la estructura por funciones ofrece un panorama organizacional de una manera fragmentada, lo que no permite visualizar a la organización de manera global, dificultando la identificación de los procesos que en ellas se desarrollan.

Al presentarse estos procesos de manera fragmentada en áreas y éstas a su vez en tareas individuales, provoca que nadie se responsabilice en su totalidad. Para que el trabajo pueda fluir se implementan procedimientos administrativos con el fin de transferir el trabajo de un área a otra, lo que trae como consecuencia una reducción de la efectividad organizacional provocada principalmente por mayor tiempo en el proceso, rigidez en las tareas, alejando de esta forma los procesos productivos de los consumidores.

Los procedimientos que se realizan en una estructura por funciones, se presentan de una manera estática compleja y con poco valor agregado a diferencia de la gestión por procesos en donde estos se presentan de una forma mucho más dinámica lo que facilita la integración de cada uno de los departamentos que la integran así como de los conocimientos entre los

distintos grupos autónomos, tienen ciclos más cortos y de alto valor agregado, y a menudo están sometidas a medición.

Por lo tanto para poder hacer frente a las deficiencias que presenta una estructura organizacional por funciones y lograr niveles competitivos más altos es preciso hacer cambios en estas estructuras dependiendo del grado en el que lo requieran solo así se podrá garantizar una permanencia en el mercado que cada vez se presenta con mayor grado de complejidad y competitividad.

1.5.3. Plan estratégico.-

Actualmente la planeación estratégica se define como: “el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo. Además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.”¹⁵

“La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para

¹⁵ (s.f.). Obtenido de <http://www.cofupro.org.mx/cofupro/eventos-c>

que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.”¹⁶

Harold Koontz (2003), en su clásico libro “Administración” la define y caracteriza de la siguiente manera: “La planificación estratégica permite la toma de decisiones a largo plazo. Acá se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional. Tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa. Es muy útil para el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro. Entre las etapas formales de la planificación estratégica se encuentran:

- Identificación de las estrategias actuales.
- Identificación de las metas estratégicas potenciales.
- Selección de metas estratégicas.
- Evaluación y ejecución de las estrategias”.

Por su parte, Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de

¹⁶*ElPrisma*.(s.f.).Obtenidodewww.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp

comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

José Ricardo Ibarra Gallardo, en su trabajo sobre "Planificación Estratégica", opina que hoy podría definirse como la creación de "un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios".

La Planificación Estratégica tiene como fin producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

"La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización" (David, 1990).

"La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la

organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler, 1990).¹⁷

La planeación estratégica es una herramienta que facilita a las organizaciones estar preparadas para enfrentar las situaciones futuras, y las ayuda a dirigir todos sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).”¹⁸

1.5.4. La Importancia de la Planeación.-

“Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Esta es la razón por la que la prensa comercial (The Wall Street Journal, Fortune, y otros) dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las

¹⁷ Philip, K. (1990). Principios de Marketing. Prentice Hall.

¹⁸ Weihrich, K. y. (1994). Planeacion y Organizacion de Empresas. Mexico: McGraw-Hill .

metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.”¹⁹

1.5.4.1. Características de la planeación.-

Toda buena planeación debe contar con las siguientes características:

Es precisa: La planeación debe contemplar objetivos específicos, es decir, no objetivos generales sino objetivos que puedan medidos; igualmente, contempla estrategias o acciones concretas que permitan alcanzar dichos objetivos.

Es factible: La planeación, antes de ser realizada, debe considerar los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no debe proponer objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

Es coherente: La planeación debe tener en cuenta todos los planes de la empresa, sean de largo, mediano o corto plazo; debe ser coherente con todos los demás planes y, de ese modo, lograr eficiencia en su ejecución.

Es evaluada constantemente: La planeación debe ser evaluada constantemente, se debe controlar y evaluar permanentemente su desarrollo y sus resultados.

Es flexible: La planeación no debe estar escrita en piedra, debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado.

¹⁹Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml>

Genera participación: La planeación debe comprometer la participación de todos los miembros de la empresa, todos deben aportar en su elaboración y desarrollo.

Genera motivación: La planeación debe identificar y comprometer a todos los miembros de la empresa con el logro de los objetivos y, de ese modo, motivarlos en su consecución.

Es permanente: La planeación es un proceso permanente y continuo, una vez cumplido los objetivos, debe proponer nuevas metas.²⁰

Los productos que se obtienen en el desarrollo del Plan Estratégico son los siguientes:

- Visión
- Misión
- Valores y Políticas
- Productos y servicios
- Conformación de las UEN
- Identificación del producto – mercado (Sector, espacio, tiempo)
- Oportunidades y amenazas
- Resultados del análisis vertical, horizontal, barreras y del ciclo de vida
- Fortalezas y debilidades
- Definición de: Objetivos estratégicos, Objetivos específicos, estrategias.

²⁰ CN Crece Negocios. (s.f.). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion/>

1.5.5. La Gestión por procesos y calidad.-

Según Amozarrain (1999) “La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.”²¹

Morcillo Ródenas (2000) Se enmarca en la Gestión de la Calidad. Supone reordenar flujos de trabajo.

“En la actualidad el Enfoque y Gestión de los Procesos de acuerdo al criterio de varios autores: Trischler (1998), Zaratiegui (1999), Amozarrain (1999), Nogueira Rivera et al.(2004), Medina León et al (2010) y Pérez de Fernández Velasco (2010); es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural como desbalances entre responsabilidad y autoridad, confusiones entre las líneas ejecutivas y funcionales, insuficiente manejo de armazones paralelas, desproporciones entre áreas de dirección, exceso, defecto o redundancia de funciones, o sus agrupaciones erróneas al aplicar uno u otro criterio de departamentalización.”²²

“Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.”²³

²¹ Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Mondragon

²² (s.f.). Obtenido de www.monografias.com

²³ Obtenido de http://excelencia empresarial.com/Gestion_procesos.htm

“El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado.”²⁴

La gestión de las empresas tomando como base los procesos internos constituye una de las premisas básicas para lograr la "Gestión de la Calidad Total" que busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa proveedora.

1.5.6. Estructura Organizacional.-

Según Henry Mintzberg (1984) “La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”.

Strategor (1988) “Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.”

“La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.”²⁵

²⁴ *BuscarPortal*.(s.f.).Obtenidodewww.buscarportal.com/articulos/iso_9001_enfoque_procesos.

²⁵ *slideshare*. (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net>

1.5.6.1. Diseño de estructuras organizacionales.-

“El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. Los conocimientos de diseño vistos hasta ahora giraban alrededor del funcionamiento interno de la organización. Pero poco a poco, la parte del “mundo exterior” de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes.”²⁶

Para el proceso del diseño de las estructuras organizacionales es necesario en primera instancia explorar la realidad en toda su complejidad para comprenderla y validar los supuestos que se formulan especialmente aquellos que subyacen en el diseño organizativo ideal.

Existe un conjunto de factores indispensables que se deben tener en cuenta tanto en el diseño de estructuras a crear como en el rediseño de estructuras vigentes. Estos aspectos o factores son:

- Mecanismos de coordinación.
- Variables dependientes - (Parámetros de diseño)
- Variables independientes - (contingentes)
- Variables intermedias.

²⁶ *AulaFacil.*(s.f.).Obtenidode<http://www.aulafacil.com/principiosestructuraorganizacion/curso/Lecc-7.htm>

1.6. Conceptos y Definiciones.-

Organización.-

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.²⁷

Comunicación Organizacional.-

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.²⁸

²⁷ *Fundamentos de la Administración.* (s.f.). Obtenido de <http://freddyceram.blogspot.com/2013/06/el-proceso-administrativo-la.html>

²⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional

Eficacia.-

La eficacia hace referencia a la consecución de las metas, al logro del efecto deseado.

Eficiencia.-

Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable, es decir es lograr más con los mismos recursos o lograr lo mismo con menos recursos.

Efectividad.-

Es el logro de los resultados propuestos en forma oportuna. Es el óptimo empleo y uso racional de los recursos disponibles (materiales, dinero, personas), en la consecución de los resultados esperados. Es la conjunción de eficacia y eficiencia. Se le define como la óptima relación existente entre los productos, servicios o resultados alcanzados y el uso que se hace de los recursos.²⁹

Valor agregado.-

Es el Valor económico/valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en las materias primas utilizadas en la producción.³⁰

²⁹ (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>

³⁰ (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_agregado

Cliente.-

Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor. De acuerdo con la relación actual o futura de la empresa los clientes se clasifican en activos e inactivos.

Los clientes activos son aquellos que en la actualidad, están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.³¹

Contratista.-

Es la persona o empresa que es contratada por otra organización o particular para la construcción de un edificio, carretera, instalación o algún trabajo especial, como refinerías o plataformas petroleras por ejemplo.

El término con que se designa al contratista hace referencia al contrato que realiza con el constructor, promotor o cliente para dichas obras de construcción de acuerdo con los documentos del contrato, que por lo general incluyen el catálogo de conceptos, las condiciones generales y especiales, los planos y especificaciones del proyecto arquitectónico preparadas por el proyectista, que puede ser un arquitecto, un ingeniero civil, un diseñador industrial u otro especialista.

Un contratista es responsable de proporcionar todos los materiales, equipo (vehículos y herramientas) y la mano de obra necesarios para la construcción del proyecto; aunque dado el caso puede proporcionar, por

³¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_%28econom%C3%ADa%29

ejemplo, solamente el recurso humano. Para ello, es común que el contratista se apoye en otras personas u organizaciones para que realicen determinado tipo de trabajos especializados; a ellos se les llama subcontratistas y a él, contratista general.³²

Calidad.-

Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.³³

Mientras que para Phill Crosby: “calidad es cumplir con los requerimientos o también el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto o servicio, en relación con las exigencias del consumidor.”

Proceso.-

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

³² *Wikipedia*. (2014). Recuperado el mayo de 2014, d<http://es.wikipedia.org/wiki/Contratista>

³³ (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

Según Thomas Davenport proceso es “un conjunto estructurado , medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico” ³⁴

Para Michael Hammer “proceso es la forma en que el objetivo abstracto de dar prioridad a los clientes, se transforma en sus consecuencias prácticas. Sin procesos, la empresa se hunde en una espiral de caos y conflictos internos”³⁵

Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman entradas en salidas. El proceso explica que debe lograrse, cuando y responde el por que.

Enfoque basado en procesos.-

Es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge en la familia de normas ISO 9000, que junto con otros 7 principios conforman los denominados “Ocho Principios de Gestión de la Calidad” (Administración de Empresas)³⁶

Procedimiento.-

Es la forma de llevar a cabo una actividad o proceso. Describe, quien, donde y como lograrlo, tomando poca consideración el por que.³⁷

³⁴ Davenport. (s.f.). Process Innovation Work Through Information Technology. EEUU.

³⁵ Hammer. (2001). La Agenda, nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas. Barcelona: Deusto .

³⁶ *Calidad y gestión*. (s.f.). Obtenido de <http://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>

³⁷ (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos-10257891>

Actividades.-

Son es el conjunto de actos o eventos encaminados a un propósito u objetivo. Son secuenciales, reiterativos y concatenados o encadenados por guardar una regularidad en su existencia; es decir, continuidad y permanencia en el tiempo y el espacio. Las actividades son instrucciones de trabajo para realizar tareas muy concretas. Son eventos que concatenados integran un proceso.³⁸

Sistema.-

Todo proceso forma parte de un conjunto (elementos) que interactúan para lograr un objetivo en común, a ello se le llama sistema.³⁹

Proceso clave.-

Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos.-

Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.⁴⁰

Tipo de procesos.-

³⁸ (s.f.). Obtenido de <https://www.google.com.ec/search?q=actividades&ie>

³⁹ (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos-10257891>

⁴⁰ *Excelencia Empresarial*. (s.f.). Obtenido de http://excelenciaempresarial.com/Gestion_proceso

De acuerdo con (Porter, 1985), una organización debe definir una cadena de valor que le permita identificar los diferentes procesos que interactúan en la compañía. Estos procesos se clasifican en tres grupos:

Procesos Estratégicos: Son los llevados por la alta dirección de la Empresa y son generalmente a largo plazo o relacionados con la gestión de la organización. También se les denomina de planificación.

Procesos de apoyo: Son aquellos que dan soporte a los procesos operativos. También se les conoce como de soporte.

Procesos operativos: Son aquellos que están relacionados con la realización del producto e inciden directamente en la satisfacción del cliente, se les conoce como de línea, primarios, críticos, claves o misionales.⁴¹

Clasificación de los procesos.-

Procesos de Planificación: Relacionados con el ámbito de las responsabilidades de la Dirección.

Procesos de Gestión de Recursos: Permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (RRHH, infraestructura y ambiente de trabajo).

Procesos de realización del producto: permiten llevar a cabo la producción o prestación del servicio.

Procesos de Medición, Análisis y Mejora: Permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos analizarlos y establecer mejoras.⁴²

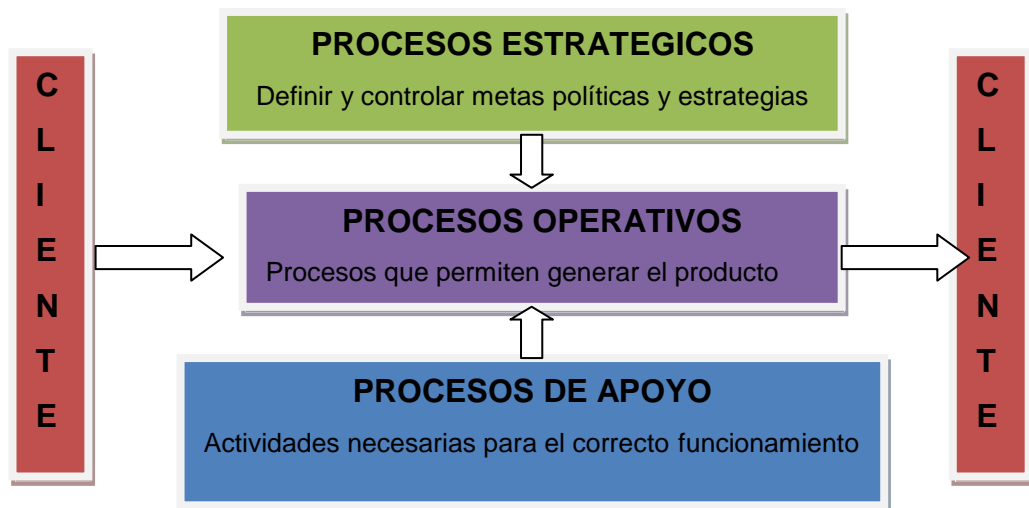
⁴¹ (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos-10257891>

⁴² (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos-10257891>

Mapa de procesos.-

Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el Sistema de Gestión de una Empresa y su complejidad depende de cada organización. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es por medio del mapa de proceso.⁴³

Grafico # 6: Mapa de Procesos



Fuente: Obtenido de <http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos>

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

⁴³ (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos-10257891>

Análisis y diseño de los procesos.-

Según (Chase, 2005), la comprensión del funcionamiento del proceso es esencial para asegurar la competitividad de una compañía. De ahí que se implementen iniciativas con miras al análisis de procesos, para garantizar flujos óptimos de información o producto. De igual manera, la documentación base de cada proceso se convierte en la mejor forma de construir el conocimiento del hacer de una empresa a través de medios como diagramas de flujo, diagramas analíticos, mapas de procesos, diagramas de cadena de valor, y las herramientas estadísticas de procesos.⁴⁴

Mejoramiento de procesos.-

El mejoramiento de los procesos del negocio es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos (Harrington, 1997). Entre los principales objetivos que se buscan al implementar este tipo de metodologías y herramientas están los de eliminar las actividades que no agregan valor, disminuir los tiempos de ciclo y mejorar la calidad y eficiencia en los procesos. A partir de esto se han creado metodologías específicas como las que se señalan a continuación.⁴⁵

Rediseño de procesos.-

El rediseño de proceso se considera una metodología donde no se requieren cambios drásticos de los procesos, sino que se toman tal y como se presenta en la actualidad para ejercer modificaciones sobre este a través de

⁴⁴ Chase, F. (2005). Diseño de Sistemas productivos y Logísticos.

⁴⁵ Harrington, J. (1997). Mejoramiento de los procesos de la Empresa.

la eliminación de desperdicios, reducción de tiempos de ciclo y mejora en la efectividad del proceso (Kim y Ramkaran, 2004).⁴⁶

En la aplicación de rediseño de procesos es importante desarrollar tareas y procedimientos para eliminar la burocracia, evaluar el valor agregado, eliminar la duplicación, simplificar y reducir el tiempo de ciclo y lograr la estandarización. Cuando esto se haya logrado, puede pensarse en la automatización y en la implementación de tecnologías de la información (Harrington et al, 1997).⁴⁷

Reingeniería de procesos.-

La metodología de la reingeniería de procesos surgió en los años noventa como respuesta ante los grandes cambios tecnológicos y ante el incremento de la competencia (Martin y Cheung, 2000). Esta propone un cambio radical de los procesos sin tener en cuenta cómo se desarrollan en la actualidad, tanto de forma operativa como organizacional, y aprovecha las diferentes técnicas, como la automatización y la tecnología informática para lograr mejoras sustanciales (Harrington, 1997).⁴⁸

Hammer y Champy (1993) definen la reingeniería de procesos como el replanteamiento y rediseño radical de los procesos de un negocio para alcanzar mejoramientos drásticos en el desempeño de la organización, medidos en términos de costos, calidad, servicio y velocidad. Al ser aplicada se busca mejorar la rentabilidad y el retorno sobre el capital empleado (Martin y Cheung, 2000).⁴⁹

⁴⁶Ramkaran,H.M.(2004).Lasmejorespracticasenlagestiondeprocesos.EmeraldGroupublishing Limited.

⁴⁷ Harrington, J. (1997). Mejoramiento de los procesos de la Empresa.

⁴⁸Harrington, J. (1997). Mejoramiento de los procesos de la Empresa.

⁴⁹Harrington, J. (1997). Mejoramiento de los procesos de la Empresa.

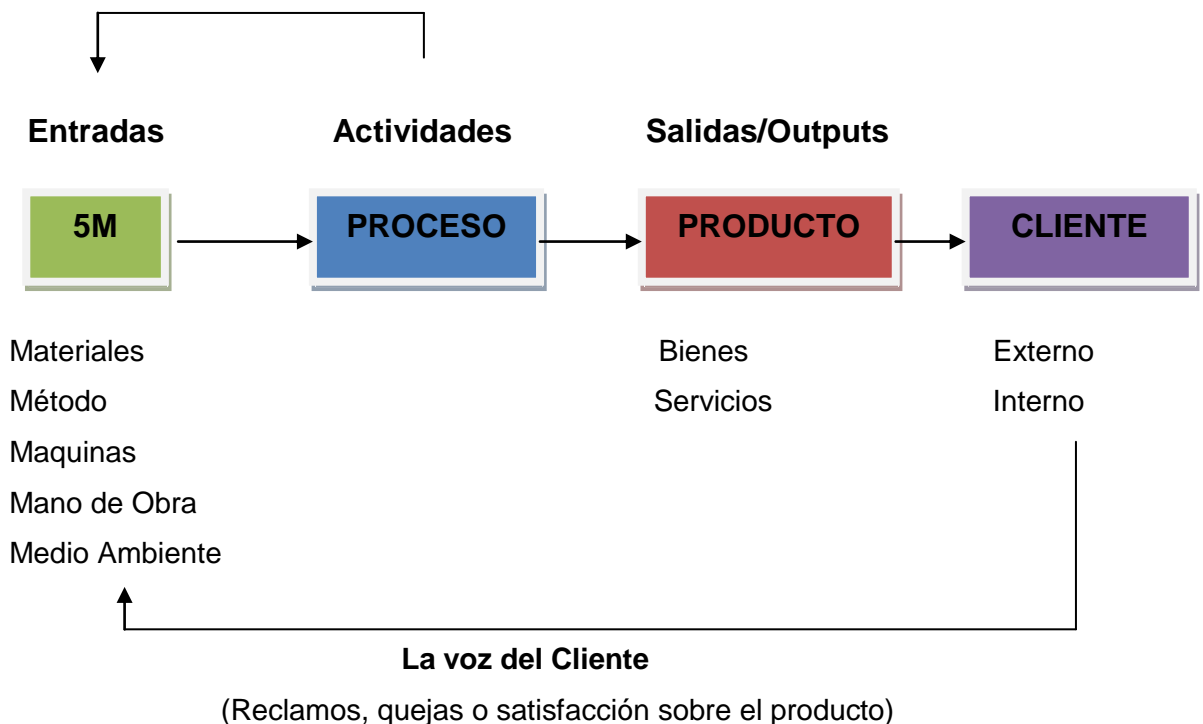
Levantamiento de procesos.-

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Elementos de un proceso.-

Grafico # 7: Elementos de un proceso

La voz del Proceso (variaciones, desviaciones o conformidad durante el proceso)



Fuente: <http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos>

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Planeación.-

- Planear es hacer que suceda algo que de otra manera no sucedería.
- Ejercer influencia sobre los eventos por venir a fin de que sucedan según se desee.
- Que debo hacer hoy para que mañana suceda, alcance o logre algo.
- Es la más importante de las funciones administrativas; decide que debemos hacer.
- Predeterminar el curso a seguir, decidir las acciones que llevarán al logro de los objetivos que se han establecido.
- El decir por anticipado: que, cuando dónde y cómo se van a tomar las acciones y quien las tomara.⁵⁰

Diagrama de causa-efecto.-

Es conocido también como el “diagrama de las espinas de pescado” por la forma que tiene o bien con el nombre de Ishikawa por su creador, fue desarrollado para facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas o factores que originan dicho efecto, por este motivo recibe el nombre de “Diagrama de causa – efecto” o diagrama causal.

Este diagrama fue desarrollado por K. Ishikawa y por su forma recuerda a una espina de pescado (de ahí su otro nombre), el objeto de Ishikawa era obtener un gráfico de fácil interpretación que pusiera de manifiesto las relaciones entre un efecto y las causas que lo producen, de manera que quedasen expuestas visualmente todas las causas que contribuyen a un

⁵⁰*slideshare*. (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/importancia-de-la-planificacin-en-las-empresas>

efecto hasta el nivel que se desease, aunque en la mayoría de los casos la intención es llegar hasta las causas raíz.

Así pues el diagrama causal es una forma gráfica, ordenada y sistemática para representar el complejo entramado de causas posibles que hay detrás de un efecto. Se emplea para poner de manifiesto las posibles causas asociadas a un efecto, facilitando de esta forma la tarea de identificar los factores verdaderos.

Sus aplicaciones son muy variadas, tal y como se pone de manifiesto a continuación.

- Identificar las causas verdaderas, y no solamente sus síntomas, de una determinada situación y agruparlas por categorías.
- Resumir todas aquellas relaciones entre las causas y efectos de un proceso.
- Promover la mejora de los procesos.
- Consolidar aquellas ideas de los miembros del equipo sobre determinadas actividades relacionadas con la calidad.
- Favorecer también el pensamiento del equipo, lo que conllevará a una mayor aportación de ideas.
- Obtener una visión más global y estructurada de una determinada situación ya que se ha realizado una identificación de un conjunto de factores básicos. (Diagrama de Ishikawa)⁵¹

Diagramas de Flujo.-

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una

⁵¹ *Diagrama de Ishikawa.* (s.f.). Obtenido de www.quees.info

breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Facilita también la selección de indicadores de proceso.⁵²

Beneficio del Diagrama de Flujo.-

En primer lugar, facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión. El conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso no es fácilmente discernible a priori. La diagramación hace posible aprehender ese conjunto e ir más allá, centrándose en aspectos específicos del mismo, apreciando las interrelaciones que forman parte del proceso así como las que se dan con otros procesos y subprocesos.

- Permiten definir los límites de un proceso. A veces estos límites no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes (internos y externos) involucrados.
- El diagrama de flujo facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

⁵² (s.f.). Obtenido de <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

- Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles.
- Proporciona un método de comunicación más eficaz, al introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entrarán en contacto con la diagramación.
- Un diagrama de flujo ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso.
- Igualmente, constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo.
- Facilita el estudio y aplicación de acciones que redunden en la mejora de las variables tiempo y costes de actividad e incidir, por consiguiente, en la mejora de la eficacia y la eficiencia.
- Constituyen el punto de comienzo indispensable para acciones de mejora o reingeniería.⁵³

Estructura organizacional.-

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.⁵⁴

⁵³ (s.f.). Obtenido de <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

⁵⁴ AdministraciondeEmpresas.(s.f.).Obtenidode<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

Estructura Formal.-

Es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la Empresa, está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.⁵⁵

Estructura Informal.-

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.⁵⁶

⁵⁵ *AdministraciondeEmpresas*.(s.f.).Obtenidode<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

⁵⁶ *AdministraciondeEmpresas*.(s.f.).Obtenidode<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

Diagramación de Estructuras Organizativas.-

Un organigrama se define como la representación gráfica de la estructura formal de una organización. En consecuencia, muestra gráficamente las relaciones existentes entre las partes que la componen.

El organigrama debe ser considerado como una herramienta a través de la cual pueden lograrse algunos de los siguientes objetivos:

- Mostrar las áreas de actividad que componen la organización. Esto permite a los miembros de la entidad visualizar su ubicación relativa a la misma. Facilita también una mejor definición de la distribución de las responsabilidades de los funcionarios.
- Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes y detectar, en consecuencia, deficiencias de estructuración. En este sentido, debe recordarse la existencia de principios básicos de organización que determinan formalmente las pautas a que deben ajustarse las entidades en cuanto a la distribución de las funciones y responsabilidades.

La Empresa.-

Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica, la cual se encarga de generar los bienes y servicios que demanda la población con carácter lucrativo o no lucrativo, en el ámbito privado o estatal, así la empresa para su adecuado funcionamiento requiere de varias áreas de actividad, que son: finanzas, producción, mercadotecnia y recursos humanos.

Clasificación de las empresas por su tamaño.-

En nuestro país de acuerdo a su tamaño las empresas tienen las siguientes categorías:

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeñas: Se dividen a su vez en.

Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

Famiempresa: Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.⁵⁷

⁵⁷ *CienciasEmpresariales, facilísimo.* (s.f.). Obtenido de <http://eddson1964.wordpress.com/laem-presa-y-su-clasificacion-2/>

La Empresa Constructora.-

Se puede definir según García Valcarce “Como la unidad de producción, integrada por el capital y el trabajo, cuya actividad está al servicio del bien común y tiene fin lucrativo”.

Objetivos a lograr.-

- Seguridad.
- Máxima productividad.
- Calidad exigida en el producto.
- Cumplimiento de plazos.
- Cumplimiento del contrato.
- Optimo beneficio.
- Satisfacción del Recurso Humano.
- Satisfacción del cliente.

Para conseguir estos objetivos el constructor debe optimizar las siguientes variables:

- Mano de obra
- Materiales y suministros.
- Maquinaria.
- Tecnología.
- Gastos generales de la empresa.

Problemas actuales.-

- Mayor número de empresas en el sector.
- Mayor ambiente competitivo.

- Aumento constante de costes
- Aumento tecnológico.
- Mayor exigencia del producto.⁵⁸

Funciones de cada departamento de la Empresa.-

Grafico #8: Funciones de cada departamento de la Empresa
 FUNCIONES/DEPARTAMENTOS MÁS COMUNES EN LAS EMPRESAS:



Fuente: <http://mundodelaempresa.blogspot.com/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html>

En resumen, una empresa que funciona es aquella en la que:

⁵⁸ *La Empresa Constructora*. (s.f.). Obtenido de api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi.../componente45990.pdf

El Departamento Comercial/Ventas consigue vender los objetivos de ventas planteados para que la empresa consiga una rentabilidad, atendiendo y fidelizando a los clientes.

El Departamento de Producción fabrica la producción más el stock objetivo que luego será comercializado por Ventas cumpliendo los objetivos de gastos.

El Departamento de Compras adquiere buenas materias primas a buen precio siempre cuando es necesario, sin roturas de stock.

El Departamento de Administración contabiliza las facturas emitidas y recibidas, cobra a los clientes, paga a los proveedores y plantilla, y liquida los impuestos en las fechas correspondientes.

El Departamento Financiero consigue financiación para las necesidades de la empresa (inversiones o circulante), planifica para que ésta siempre tenga dinero para afrontar sus pagos puntualmente y tenga una situación patrimonial saneada (balance solvente), y controla que la actividad resulte rentable (cuenta de PyG con beneficios).

El Departamento de Control de Gestión supervisa y vigila que todos los departamentos cumplan sus objetivos, reportando a la dirección general.

El Departamento de Marketing colabora con el Comercial para conseguir más ventas y atender mejor a los clientes.

El Departamento de Recursos Humanos gestiona a las personas para garantizar el cumplimiento de las distintas funciones en cada jornada y que los puestos estén siempre cubiertos, aplica las fórmulas de contratación más adecuadas en cada caso, remunera a los trabajadores y los mantiene motivados.

La Dirección/Gerencia marca los objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa, y funcionales a alcanzar por cada departamento, y supervisa y coordina su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno.

La teoría de organización de empresas nos dice que la estructura organizativa de una empresa depende de su estrategia: es decir, primero hay que definir la estrategia a seguir (misión, visión y objetivos estratégicos) para después organizar internamente la empresa de tal forma que facilite la consecución de dichos objetivos.

Por ejemplo, si somos una empresa en la que la parte comercial y la relación con el cliente-fidelización tienen una especial relevancia, y en la que comercializamos un producto de gran consumo dirigido a miles de clientes, es lógico pensar en la creación de un departamento específico de Atención al Cliente.

La creación de un departamento concreto para asumir una serie de funciones, viene justificado:

1. Bien por la estrategia de la empresa, que decide crear un departamento propio que desarrolle funciones generadoras de valor para el negocio;
2. O bien porque el volumen de trabajo correspondiente a una determinada área sugiere su creación (por ejemplo, si una empresa empieza a tener un gran volumen de demandas o diversos casos de naturaleza jurídica en los que un abogado es fundamental, quizás sea interesante crear un departamento jurídico propio; o si el volumen de facturación crece, quizás sea interesante contratar a un contable y crear un departamento contable propio).

Por tanto, la estructura que adopte una empresa dependerá de su estrategia y del volumen de trabajo que requiera cada función para ser desarrollada.⁵⁹

Cadena de Valor de la una Empresa Constructora.-

La Cadena productiva de la construcción está compuesta por distintos eslabones.

Para el análisis de las principales características de los eslabones o actividades que lo conforman, se utiliza como modelo al estudio realizado por el Instituto de Altos Estudios Empresariales de la Universidad Austral de España (Carrera , Gulli, Herrmann y paladino, 1997) junto con un grupo de empresas líderes denominado Grupo Promotor, en un proyecto llamado C2 Competitividad en la Construcción.

El objetivo del estudio fue identificar los distintos eslabones de la cadena de valor y determinar los factores positivos y negativos que impactan en la competitividad del sector.

Grafico #9: Cadena de valor de una Empresa Constructora



Fuente: Estudio del Instituto de Altos Estudios Empresariales Uni. Austral- España

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

⁵⁹Elapasionantemundodelaempresa.(s.f.).Obtenidodeundodelaempresa.blogspot.com/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html

Desarrollador: En la cadena de valor la primera actividad está realizada por el Desarrollador, protagonista principal de esta actividad, que luego de identificar las necesidades del cliente final, responde con una idea que proporciona una solución a esa necesidad.

Su visión y capacidad de liderazgo como también la realización de estudios de mercado, análisis de factibilidad y una buena administración son claves fundamentales para que se pueda llevar un proceso constructivo competitivo.

Diseño: Es la actividad posicionada dentro de la cadena de valor, como la de mejor impacto-influencia de cara a la competitividad del sector. Está conformada por todo profesional dedicado al diseño entre los que se destacan, como principales Arquitectos e Ingenieros.

Ellos deben explorar, evaluar y detallar diversa opciones y alternativas, tomando decisiones que permitan que el proyecto sea factible de ejecutar, compatibilizando sistemas operativos, constructivos y funcionales con el entorno ambiental y socioeconómico en el que están inmersos.

Aprovisionamiento de insumos: La disponibilidad de insumos y sistemas apropiados determinan el marco dentro del cual se definen los retos de mejora de competitividad. La industria debe no solo desarrollar materiales, elementos y sistemas de alta performance sino también promover acciones para su utilización y aplicación por parte del mercado.

La clave identificada en esta actividad es el conocimiento y desarrollo de insumos apropiados para enfrentar los desafíos planeados para mejorar la competitividad. Para conseguir esta meta es importante mejorar o incrementar la investigación y desarrollo por parte de la industria, así como definir y realizar una correcta transferencia de tecnología al mercado.

Ejecución: La capacidad de mejorar la planificación/control y seguimiento de la obra, sumado a la constante capacitación de la Mano de obra para poder resolver conflictos es la clave dentro del eslabón de la cadena.

La calidad en el diseño, la capacitación de la mano de obra y la calidad de los insumos y equipos son los factores identificados como los que afectan al sector.

Comercialización: Es la actividad que cierra la cadena ya que tiene como cliente al usuario de la construcción. Para ser competitivo hay que contar con una oferta de calidad, financiamiento a largo plazo para el comprador, bajar los costos, y mejora los sistemas de información y comunicación.⁶⁰

⁶⁰ (s.f.). Obtenido de http://www.grupoconstruya.com/actividades/docs/calidad_UP.pdf

CAPITULO 2: METODOLOGÍA

2.1. Justificación de la elección del método.-

2.1.2. Método de Casos.-

El método de casos es un estudio profundizado de uno o muy pocos objetos de investigación lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos, es una herramienta que permite vincular la teoría con la práctica, el caso describe situaciones reales y actuales del ejercicio profesional con el propósito de hacer un análisis que permitan tomar decisiones para posteriormente proponer soluciones de acuerdo a las circunstancias del caso.

Es una técnica didáctica de selección de enfoques que permitirá asumir un rol de participación activa. Genera un espacio para desarrollar habilidades analíticas al examinar cada segmento de la información disponible; lo que nos permitirá evaluar y elegir la mejor solución.⁶¹

El método de casos se basa en la idea en que si estudiamos con atención cualquier unidad de un conjunto determinado estaremos en condiciones de conocer algunos aspectos generales de éste. Por lo menos, se supone, tendremos una perspectiva, una reseña general que orientará provechosamente una búsqueda posterior, más sistemática y orgánica.⁸

⁶¹ Carlos Sabino. El Proceso de la Investigación.

2.1.3. Uso de matrices.-

El uso de la matriz permitirá una secuencia lógica en el análisis de los datos, nos ayudara en el desarrollo de un pensamiento crítico para comprender el contexto administrativo.

2.1.4. Investigación de campo.-

La investigación de campo se aplicara para recoger toda la información necesaria la cual estará estrechamente vinculada con los objetivos planteados. Dentro de esta investigación consideraremos el contacto directo con la realidad empresarial y la observación directa y entrevistas.

2.1.4.1. Contacto directo con la realidad empresarial.-

Carlos Sabino en su texto ‘El proceso de Investigación’ señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos. En el presente trabajo se realizara el análisis de la Empresa Casias Construcciones de la ciudad de Loja.

2.1.4.2. Observación directa y entrevistas.-

La entrevista consiste en un dialogo entre el entrevistado y entrevistador, la cual se llevara a cabo con los directivos y empleados de la Empresa para obtener la información necesaria que será de utilidad en los análisis posteriores.

La observación directa consistirá en observar con atención los hechos que suceden en la Empresa.

La observación directa y las entrevistas nos permitirán obtener una idea más clara del estado actual en la que se encuentra la Empresa y por tanto cumplir con el propósito planteado.

2.2. Diseño de la investigación.-

El diseño de la investigación se basará en el estudio cualitativo y cuantitativo, por medio del uso de matrices, la observación directa, entrevistas y el estudio de casos de la Empresa Casias Construcciones de la ciudad de Loja.

2.2.1. Muestra de los participantes.-

Los participantes de la muestra serán los directivos y todo el personal de la Empresa Casias Construcciones, además de los proveedores, subcontratados y clientes.

2.2.2. Técnicas de recogida de datos.-

La recolección de datos se basará en la observación científica, es decir percibir activamente la realidad con el propósito de obtener datos que son de interés para la investigación, su ventaja radica en que los hechos son percibidos directamente sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante una situación estudiada tal y como se da naturalmente. De este modo la subjetividad que posee el objeto de estudio queda eliminada de los datos que recogemos, pues no se presentan las distorsiones que son usuales en las entrevistas.⁶²

⁶² Carlos Sabino (1992). El Proceso de la Investigación.

Se realizarán también entrevistas a directivos, empleados, clientes, proveedores y subcontratados de la empresa.

2.2.3. Técnicas y modelos de análisis de datos.-

La información recopilada se presentará en cuadros, para su posterior análisis e interpretación lo que permitirá formular la propuesta.

2.3. Presentación de resultados.-

2.3.1. Entrevista realizada a directivos y personal de la Empresa Casias Construcciones

Criterios de Respuesta:

RANGO	CRITERIOS
1	No se cumple
2	Se cumple insatisfactoriamente
3	Se cumple aceptablemente
4	Se cumple en alto grado

La Encuesta se enfocó al responsable del proceso (R) y al personal operativo (O).

Tomando en consideración los siguientes aspectos para cada uno de los procesos con los que cuenta la Empresa:

- Mediciones enfocadas a los clientes
- Mediaciones de los procesos
- Relaciones con los proveedores
- Procesos documentados

- Capacitaciones
- Planes de mejora continua

Tabla# 6: Entrevista a directivos y personal de la Empresa Casias Construcciones

PREGUNTAS	Planificación estratégica		Comunicación		Manejo y control de información		Control de calidad		Diseño de obra		Certificación de proyectos		Registro financiero de obras	
	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O
Mediciones enfocadas a los clientes														
Los requisitos del cliente están documentados	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2
Se cumplen con los requisitos de los clientes	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
Se cumplen las expectativas de los clientes	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Se actualizan las expectativas de los clientes	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
Promedio	3,5	3,3	3,3	3,5	3,0	3,0	3,5	3,8	3,5	3,3	3,0	3,0	3,0	2,8
Mediciones de los procesos														
Se están evaluando las debilidades de operación	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
Se ha reducido el tiempo de ejecución	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3
Considera que el proceso no tiene errores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Promedio	3,0	3,0	3,3	3,0	3,3	3,3	3,3	3,3	3,7	3,3	3,0	3,0	3,0	3,0
Relaciones con los Proveedores														
Los proveedores están bien identificados	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Los proveedores están cumpliendo los requisitos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
Reunen los requisitos para los procesos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
Promedio	3,3	3,3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,3	3,3	3,7	3,7	4,0	4,0
procesos documentados														
El proceso está definido y representado en el diagrama de flujo	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
El proceso está totalmente documentado	2	3	2	2	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4
Los empleados entienden las funciones que deben realizar	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Se están actualizando la información documentada	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
Los documentos le han permitido realizar su trabajo más rápidamente	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4
Promedio	2,6	2,8	2,2	2,2	2,0	2,0	2,4	2,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,6	3,6
Capacitaciones														
Se capacita al personal	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
Se han impartido cursos de trabajo en equipo	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3
El personal ha sido encuestado para conocer la necesidad de ser capacitados	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
Promedio	3,0	3,0	2,7	2,3	2,7	2,3	2,7	2,7	2,3	2,3	2,3	2,3	3,0	3,0
Planes de mejora continua														
Se identifican los riesgos y se implementan acciones correctivas	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2
Usted ha participado en la mejora de su proceso	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
El proceso ha sido rediseñado en los últimos meses	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	2	2	2	2
Los planes de mejora han sido evaluados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
El personal ha implementado acciones de mejora para no repetir errores	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Ha identificado las debilidades de su proceso	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
Ha sido evaluado sobre las debilidades de su proceso	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Promedio	3,1	3,1	2,9	3,0	2,6	2,6	2,7	2,6	3,3	3,0	2,9	3,0	2,9	2,6

PREGUNTAS	Ventas		Elaboración de presupuesto de cada proyecto		Planificación de materia prima		Ejecución de obra		Entrega de obra		Garantías		Reclutamiento y selección		Capacitación		Gestión Contable	
	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R	O
Mediciones enfocadas a los clientes																		
Los requisitos del cliente están documentados	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	1	1
Se cumplen con los requisitos de los clientes	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	2	1	1
Se cumplen las expectativas de los clientes	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	1	1
Se actualizan las expectativas de los clientes	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1
Promedio	3,5	3,8	3,3	3,0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,3	3,3	3,5	3,5	2,0	2,0	2,5	2,8	1,0	1,0
Mediciones de los procesos																		
Se están evaluando las debilidades de operación	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
Se ha reducido el tiempo de ejecución	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
Considera que el proceso no tiene errores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Promedio	3,3	3,3	3,0	3,0	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,7	3,7	3,0	3,0	3,7	3,7
Relaciones con los Proveedores																		
Los proveedores están bien identificados	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
Los proveedores están cumpliendo los requisitos	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
Reunen los requisitos para los procesos	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Promedio	3,7	3,3	4,0	4,0	3,0	3,0	3,3	3,0	3,3	3,3	3,3	3,3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,7	3,3
procesos documentados																		
El proceso está definido y representado en el diagrama de flujo	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4
El proceso está totalmente documentado	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3
Los empleados entienden las funciones que deben realizar	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Se están actualizando la información documentada	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
Los documentos le ha permitido realizar su trabajo más agilmente	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
Promedio	3,4	3,4	3,4	3,4	3,2	3,2	3,6	3,2	3,0	2,8	3,0	3,0	2,8	2,8	2,8	2,8	3,8	3,6
Capacitaciones																		
Se capacita al personal	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
Se ha impartido cursos de trabajo en equipo	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
El personal ha sido encuestado para conocer la necesidad de ser capacitados	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Promedio	3,3	3,3	2,7	2,7	3,0	3,0	3,7	3,3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,3	3,3	3,7	3,3
Planes de mejora continua																		
Se identifica los riesgos y se implementa acciones correctivas	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4
Usted ha participado en la mejora de su proceso	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
El proceso ha sido rediseñado en los últimos meses	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4
Los planes de mejora han sido evaluados	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
El personal ha implementado acciones de mejora para no repetir errores	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
Ha identificado las debilidades de su proceso	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ha sido evaluado sobre las debilidades de su proceso	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Promedio	3,6	3,3	3,3	3,0	3,4	3,0	3,3	3,3	2,7	2,7	2,7	2,7	2,6	2,4	3,0	2,9	3,3	3,4

Fuente: Personal Empresa Casias Construcciones

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Posterior a la obtención de los resultados de la entrevista se procederá a consolidar la información en un cuadro, Para determinar los promedios de cada uno y posteriormente obtener un promedio general.

Tabla # 7: Promedios Resultados de la entrevista

SECCIONES	Planificación estratégica			Comunicación			Manejo y control de información			Control de calidad			Diseño de obra			Certificación de proyectos			Registro financiero de obras			Ventas											
	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA									
Mediciones Relacionadas con el cliente	3,5	3,3	3,4	3,1	3,3	3,5	3,4	2,9	3,0	3,0	3,0	3,0	2,7	3,5	3,8	3,7	3,0	3,5	3,3	3,4	3,2	3,0	3,0	3,0	3,1	3,0	2,8	2,9	3,2	3,5	3,8	3,7	3,4
Mediciones del Proceso	3,0	3,0	3,0	3,3	3,0	3,2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,7	3,3	3,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,3	3,3	3,3
Alianza con los Proveedores	3,3	3,3	3,3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,3	3,3	3,3	3,7	3,7	3,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,7	3,3	3,5
Documentación	2,6	2,8	2,7	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,0	2,0	2,0	2,4	2,4	2,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,4	3,4	3,4
Entrenamiento	3,0	3,0	3,0	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,3	2,5	2,7	2,7	2,7	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,3	3,3	3,3
Mejoramiento Continuo	3,1	3,1	3,1	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,6	2,6	2,6	2,7	2,7	2,7	3,3	2,9	3,1	2,9	3,0	3,0	2,9	2,9	2,8	2,9	2,9	2,8	2,9	2,9	2,8	3,6	3,3	3,5
SECCIONES	Elaboración de presupuesto de cada			Planificación de materia prima			Ejecución de obra			Entrega de obra			Garantías			Reclutamiento y selección			Capacitación			Gestión Contable											
	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA	P.I	PGR	GRA									
Mediciones Relacionadas con el cliente	3,3	3,0	3,2	3,2	3,5	3,5	3,5	3,2	3,5	3,5	3,5	3,5	3,4	3,3	3,3	3,3	3,1	3,5	3,5	3,5	3,1	2,0	2,0	2,0	2,8	2,5	2,8	2,7	3,0	1,0	1,0	1,0	3,1
Mediciones del Proceso	3,0	3,0	3,0	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,7	3,7	3,7	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,7	3,7	3,7
Alianza con los Proveedores	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,3	3,0	3,2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,7	3,3	3,5
Documentación	3,4	3,4	3,4	3,2	3,2	3,2	3,6	3,2	3,4	3,0	2,8	2,9	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	3,8	3,6	3,7			
Entrenamiento	2,7	2,7	2,7	3,0	3,0	3,0	3,7	3,3	3,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,7	3,3	3,5			
Mejoramiento Continuo	3,3	3,0	3,2	3,4	3,0	3,2	3,3	3,3	3,3	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,6	2,4	2,5	3,0	2,9	3,0	3,0	3,0	3,0	3,3	3,4	3,4			

Fuente: Empresa Casias Construcciones

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

En el cuadro se pueden observar tres tipos de promedios, uno individual (P.I) es el promedio del empleado, el promedio grupal (P.GR) es el promedio producto de los promedios individuales y el promedio general (P.Gral) que es el promedio producto de los promedios grupales.

El valor de este promedio permitirá ubicar a cada proceso en el rango que le corresponda de acuerdo a los datos que se arrojaron las entrevistas, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla # 8: Promedios Resultados de la entrevista para cada proceso

PROCESOS	PPROMEDIO GENERAL	NIVEL 1 (1,0-1,9)	NIVEL 2 (2,0-2,9)	NIVEL 3 (3,0-3,9)	NIVEL 4 (4,0-4,9)
Manejo y control de información	2,7				
Reclutamiento y selección de RRHH	2,8				
Comunicación	2,9				
Control de calidad	3,0				
Capacitación de RRHH	3,0				
Planificación estratégica	3,1				
Certificación de proyectos	3,1				
Entrega de obra	3,1				
Garantías	3,1				
Gestión Contable	3,1				
Diseño de obra	3,2				
Registro financiero de obras	3,2				
Elaboración del presupuesto de cada proyecto	3,2				
Planificación de materia prima	3,2				
Ejecución de obra	3,4				

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Como podemos observar en el cuadro de consolidado promedios de la entrevista por procesos la mayoría de ellos se sitúan en el nivel 3 (se cumple aceptablemente) y nivel 2(se cumple insatisfactoriamente).

CAPITULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Levantamiento y análisis de los procesos de la Empresa Constructora Casias Construcciones

EMPRESA: CASIAS CONSTRUCCIONES

3.1 Antecedentes de la Empresa.-

Grafico # 10: Logotipo de la Empresa Casias Construcciones



09-330-7772

Fuente: Gerencia Empresa Casias Construcciones

3.1.1. Misión.-

La Empresa Casias Construcciones se dedica a la construcción y venta de viviendas trabajando constantemente para dar soluciones al déficit habitacional de la ciudad de Loja, basado en nuestra experiencia laboral y profesional manejando estándares óptimos de calidad y seguridad orientados al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes.

3.1.2. Visión.-

Expandir sus actividades y ser reconocida como empresa líder en la ciudad de Loja, fortaleciendo nuestra estructura organizacional.

3.1.3. Principios y Valores.-

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Eficiencia
- Compromiso
- Calidad

3.1.4. Matriz axiológica de la Empresa Casias Construcciones

Tabla # 9: Matriz axiológica

	Clientes	Proveedores	Empleados	Accionistas	Gobierno	Medio Ambiente	Competencia
Honestidad	x	x	x	x	x	x	
Responsabilidad	x	x		x	x	x	
Respeto	x	x	x	x	x	x	
Trabajo en equipo		x	x	x			
Eficiencia	x			x			
Compromiso	x	x	x	x	x	x	
Calidad	x			x	x		

Fuente: Gerencia Casias Construcciones

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

3.1.5. Políticas.-

En nuestra Empresa consideramos a nuestro personal uno de los recursos más importantes, por lo que el medio ambiente en el que se desenvuelven constituye una parte fundamental.

Pretendemos que cada proyecto sea único y logre satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Para el óptimo cumplimiento de nuestros objetivos organizacionales involucramos a nuestros colaboradores con el fin de potenciarnos y lograr la excelencia.

3.1.6. Actividades de la Empresa Casias Construcciones.-

- Diseño, construcción, remodelación y adición de viviendas
- Construcción de obras nuevas tanto de viviendas como de edificios comerciales e institucionales.
- Tramites de permisos de construcción.
- Tramite de declaratoria de propiedad horizontal.
- Asesoría técnica en construcción.
- Marketing, promoción y venta del producto.

3.1.7. Proyectos Realizados por la Empresa Casias Construcciones.-

Edificio “Versailles”



Edificio “Suites del Rio”



Edificio “Las Palmeras”



Instituto Educativo SEI



Casa Vacacional en “La Hacienda Country Club”



Conjunto residencial “Terracina”



Conjunto Residencial Artesia



Conjuntto Residencial Aracadia



Edificio Suarez



Casa de playa Familia Suarez



Edificio Alameda



3.2. Análisis Interno de la Empresa.-

En cuanto a la administración de la Empresa Casias Construcciones se pueden observar de manera general que se llevan a cabo tres funciones: Finanzas, Operaciones y Marketing.

Al tratarse de una pequeña empresa las funciones que mencionamos anteriormente son llevadas a cabo por un grupo pequeño de personas, lo cual es aprovechado de manera beneficiosa, sobre todo en lo referente a documentos, aprobaciones, firmas, etc., ya que muchas veces estos trámites retrasan el normal funcionamiento de algunas actividades.

La función finanzas y Operaciones trabajan de manera conjunta para asegurar los precios más favorables en la obtención de los recursos, e insumos que necesita la Empresa, también se encarga de la evaluación de

los proyectos que se pretenden ejecutar, analizando su factibilidad económica antes de invertir. Así mismo, mediante esta función se hacen evaluaciones periódicas de la situación financiera de la Empresa Constructora en el desarrollo de los proyectos, para evitar que durante la ejecución de una obra se presente una falta de capital o la necesidad de acudir a financiamientos de emergencia, los cuales pueden incrementar los costos por el pago excesivo de intereses.

Dentro de la función de finanzas se encuentra el área de Contabilidad, que es la encargada de realizar todos los cálculos de los balances y Estados de Resultados de la Empresa, así como de todo lo referente a las declaraciones del SRI y los pagos de retenciones.

A continuación se muestra el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados correspondiente al 2013.

Tabla # 10: Estado de Situación Financiera Empresa Casias Construcciones

 EMPRESA "CASIAS CONSTRUCCIONES" ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Acumulado) AL 31 /12/2013		
1. ACTIVO		278.000,10
1.1. ACTIVO CORRIENTE	273.781,35	
1.1.01 DISPONIBLE	61.320,48	
1.1.01.03 Bancos	61.320,48	
1.1.03. DERECHOS TRIBUTARIOS IVA	59.460,87	
1.1.01.07. Credito Tributario IVA	57.646,95	
1.1.01.08. Derechos Tributarios Impuesto a la Renta	1.813,92	
1.1.03.08.01 Anticipo Retenciones IR	1.813,92	
1.1.04. REALIZABLE	153.000,00	
1.1.04.01 Invetario de Materiales de Construccion	83.615,97	
1.1.04.02 Invetario de Materiales de Construccion	69.384,03	
1.1. ACTIVO FIJO	4.218,75	
1.2.01. TANGIBLE	4.218,75	
1.2.01.03 Maquinaria, Muebles, Enseres y Equipos	4.218,75	
1.2.01.03.01 Maquinaria	4.821,42	
1.2.01.03.95 Depreciacion Acumulada de Mauinaria	-602,67	
2. PASIVO		91.579,05
2.2. PASIVO CORRIENTE	304,50	
2.1.02. RETENCIONES E IMPUESTOS	304,50	
2.1.02.18 S.R.R. POR Pagar	304,50	
2.2. PASIVO A LARGO PLAZO	91.274,55	
2.2.01. DOCUMENTOS POR PAGAR	91.274,55	
2.2.01.01 Documentos por pagar	91.274,55	
3. PATRIMONIO		186.421,05
3.2. RESULTADOS	62.140,35	
3.2.01. Resultados	62.140,35	
3.2.01.01. Resultados Ejercicios Anteriores	123.410,97	
3.2.01.02. Resultados Presente Ejercicio	63.010,08	
Pasivo + Patrimonio		278.000,10

Fuente: Contabilidad Empresa Casias Construcciones

Elaborado por: Diana Vélez Salgado.

Tabla # 11: Estado de Resultados Empresa Casias Construcciones

 EMPRESA "CASIAS CONSTRUCCIONES" ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado) DEL 01/01/2013 al 31 /12/2013		
4. INGRESOS		822.274,41
4.1. INGRESOS OPERACIONALES	822.274,41	
4.1.01 Ventas 12%	181.392,00	
4.1.01.01 Ventas 12%	181.392,00	
4.1.01 Ventas 0%	640.882,41	
4.1.01.01 Ventas 0%	640.882,41	
5. COSTOS Y GASTOS		759.264,33
5.1. COSTO DE VENTAS	682.962,45	
5.1.01. Costos de Venta 12%	429.590,34	
5..1.01.01. Costos de Ventas 12%	429.590,34	
5.1.02. Costos de Venta 0%	253.372,11	
5..1.02.01. Costos de Ventas 0%	76.525,87	
5..1.02.03. Fletes	23.794,50	
5.2. GASTOS	76.301,88	
5.2.01. Gastos de Administracion y Venta	55.140,90	
5.2.01.03 Honorarios Personas Naturales	625,02	
5.2.01.07 Promocion y Publicidad	843,00	
5.2.01.08 Combustibles	995,01	
5.2.01.10 Suministros y Materiales	243,00	
5.2.01.14 Impuestos, Contribuciones y otros	390,00	
5.2.01.15 Depreciacion Activos Fijos	482,13	
5.2.01.20 Intereses y Comisiones Locales	3.697,92	
5.2.01.22 Repuestos y Herramientas	6.542,28	
5.2.01.23 Otros servicios	2.930,85	
5.2.01.25 Iva Gasto	1.433,37	
5.2.01.26 SERVICIOS POR ESTUDIOS DE SUELO	11.543,40	
5.2.03. GASTOS PERSONALES	7.053,66	
5.2.03.01 Alimentacion	3.239,13	
5.2.03.02 Educacion	3.265,00	
5.2.03.03 Medicina	159,37	
5.2.03.04 Vestido	390,16	
Resultados del Presente Ejercicio		63.010,08

Fuente: Contabilidad Empresa Casias Construcciones

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Las Operaciones de construcción son la parte medular de la empresa, pues mediante ellas se crean los productos y servicios que se ofrecen a los consumidores. Una de las funciones de esta área, es analizar los grados de

eficiencia y eficacia obtenidos por la empresa, entendiéndose por eficacia el logro de las metas propuestas, y por eficiencia el uso óptimo de los recursos.

Por esto, es importante que se trate de eliminar todo tipo de actividad que no genere valor agregado. Para el presente análisis se desglosara la operación principal en procesos y subprocesos y se evaluara cada uno de ellos, posteriormente se eliminara o minimizará todos aquellos procesos que no generen valor agregado.

Mediante el Marketing, se promueven los productos y servicios que ofrece la Empresa, así como su venta a los clientes. Esta función es en gran parte responsable de la subsistencia de la empresa en la industria, por lo que es necesario que los planes y programas de promoción para la venta de los productos sean los más óptimos. Por lo tanto es fundamental conocer las necesidades de los clientes para poder diseñar, y ejecutar los proyectos de construcción pensando en la satisfacción de sus necesidades y aun más tratando de superar sus expectativas.

Al llevar al cabo esta función es necesario tomar en cuenta la capacidad de producción de la empresa relacionada con la maquinaria, herramientas y mano de obra disponible, para evitar comprometerla en proyectos que excedan sus capacidades, lo cual la pondría en una situación complicada de superar.

Al ser las tres funciones (Finanzas, Operaciones, Marketing) interdependientes entre sí, es necesario establecer una adecuada interacción entre las mismas, puesto que solo de esta forma la Empresa alcanzara los objetivos que se ha fijado previamente.

Por lo tanto cada una de estas funciones debe ser previamente planeada tomando en cuenta para ello: el tiempo y el costo de los productos, y servicios que ofrece. De manera conjunta estas tres funciones deben

interactuar desde la etapa inicial del diseño, pronóstico, establecimiento de metas, determinación de estándares de calidad, cuantificación de los recursos necesarios y determinación del tipo y cantidad de proyectos hasta la ejecución y entrega de la obra.

3.2.1. Estructura Jerárquica.-

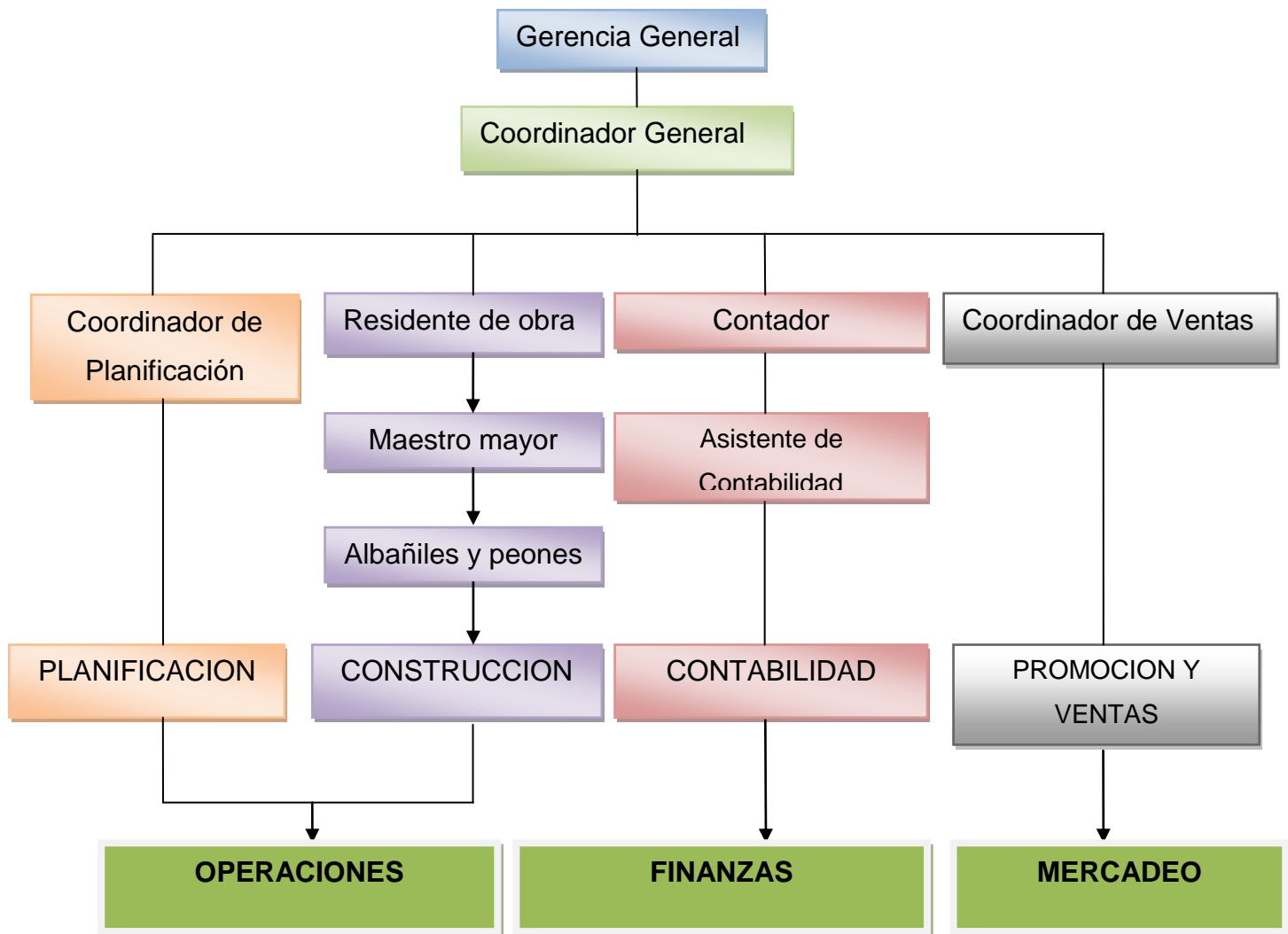
En cuanto a su estructura jerárquica los coordinadores de área son los encargados de tomar las decisiones de su departamento, y a su vez estos responden a la dirección de la Gerencia General.

Las figuras más relevantes de la Empresa son el Gerente General, Coordinador General, y el Residente de obra.

El Maestro mayor, se encarga de la coordinación de los trabajos en cada obra y su correcta ejecución, los cuales son llevados a cabo por los albañiles y peones.

En el siguiente cuadro se detalla la estructura jerárquica de la Empresa Constructora Casias Construcciones.

Grafico # 11: Estructura Jerárquica de La Empresa Casias Construcciones



Fuente: Gerencia General Casias Construcciones

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

3.2.3. Infraestructura.-

Las actividades que realizan tanto el coordinador general como los coordinadores de Planificación Promoción y Ventas así como Gerencia General, se llevan a cabo en las oficinas de la Empresa ubicada en el Edificio del Rio, de la ciudad de Loja. Desde aquí se realizan los trabajos de planeación y organización de cada proyecto, los cuales posteriormente son

comunicadas al equipo de trabajo siendo el encargado de hacerlo el Residente de obra.

Grafico #12: Edificio del Rio (oficina de la Empresa Constructora)



3.2.4. Recursos Humanos.-

La Empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que trate exclusivamente todo lo relacionado con el personal de la Empresa, por lo que el proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación del personal así como de comunicación de los objetivos de la Empresa está a

cargo del Residente de obra en colaboración con el maestro mayor y varían en función del requerimiento de personal de acuerdo al tamaño y actividad que requiera cada proyecto.

3.2.5. Fuentes de Financiamiento.-

Para el financiamiento de sus proyectos la Empresa ha venido trabajando desde el inicio de sus operaciones con préstamos de construcción otorgados por el Banco Pichincha y actualmente está trabajando con el Banco de Loja.

Adicionalmente recibe los abonos que los clientes realizan, que generalmente corresponden al 30% del valor de la propiedad, mismo que es cancelado en el momento de la firma del contrato de compraventa, posteriormente aproximadamente a mitad de la obra, se recibe un segundo abono correspondiente a otro 30% y el 40% restante lo recibe al momento de firmar las escrituras, generalmente este pago lo realizan los clientes con el préstamo que reciben al hipotecar la misma propiedad.

La gerencia de la empresa considera que no es conveniente para la constructora retener el pago a los proveedores para poder financiar la obra, puesto que esta decisión puede tener un efecto positivo a corto plazo, pero a la larga los proveedores podrían atrasar, suspender sus entregas o enviar insumos de menor calidad. En dichos casos el logro de los parámetros de desempeño se vería afectado, por tal razón la Empresa cumple puntualmente con las fechas de pagos previamente acordadas.

3.2.6. Estructura Organizacional de la Empresa.-

La Empresa Casias Construcciones desde el inicio de sus operaciones en el año 1999 hasta la actualidad ha mantenido un sistema administrativo tradicional basado en las tres funciones principales descritas anteriormente,

sus operaciones se basan en un modelo de acuerdo a la capacidad de cada proyecto, lo cual no le ha permitido una expansión en su administración.

La Empresa emplea una estructura organizacional por funciones en la que el trabajo está fundamentado en cada una de sus áreas, mismas que cuentan con una línea de supervisión.

No dispone de una gestión bien estructurada, la gerencia general realiza la planeación estratégica para cada proyecto de manera independiente tomando en cuenta aspectos generales como: la ubicación del terreno, el tamaño del proyecto, el mercado al cual va dirigido, las necesidades de los clientes, los cuales son determinantes en el pronóstico de ventas, tiempos de ejecución de la obra y formas de pago de cada cliente.

Según estos aspectos se establecen las metas y la programación de actividades a realizar para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Por lo dicho anteriormente es necesario en primera instancia el levantamiento de los procesos existentes para su posterior análisis, lo que nos permitirá detectar las dificultades que presenta y posteriormente proponer un sistema normado y sistemático que generen procesos eficientes dirigidos principalmente a satisfacer los clientes, permanecer en la industria, aumentar la competitividad y posicionarse como una de las empresas líderes en la ciudad de Loja, todo esto bajo el marco del diseño de una Estructura Organizacional propuesta, que optimice la capacidad de producción y facilite el control administrativo de manera integral.

3.2.7. Entorno de la Organización.-

El entorno de la Organización comprende factores económicos, sociales y políticos, los cuales inciden tanto de manera directa como indirecta en el desarrollo de las actividades organizativas de la Empresa.

El aumento de la población, la migración de los sectores rurales a las urbes, los incentivos inmobiliarios, la facilidad de accesos a créditos son algunas de las razones que han dado impulso al desarrollo de la construcción en la ciudad de Loja en los últimos años.

Lo que ha generado confianza tanto en compradores como en constructores a quienes se les presenta un panorama favorecedor gracias a las bajas tasas de interés que ofrecen de las entidades financieras en la actualidad.

La inflación que registro el Ecuador en el año 2013 fue de 2,70 %, (la más baja de los últimos ocho años, inferior incluso al 2,87 % registrado en 2006), según informes del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Para 2014, se calcula que la inflación será del 3,2 %, según indicó los primeros días de Enero el Presidente Rafael Correa, quien también vaticinó un crecimiento real del producto interno bruto (PIB) del 4,5 % al 5,1 %.

3.2.8. Análisis FODA.-

Basados en el análisis de la Empresa, podemos simplificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la siguiente manera:

3.2.8.1. Fortalezas.-

- Buena imagen en sus clientes, ya que se ha consolidado en la ciudad de Loja por su responsabilidad, creatividad y profesionalismo.
- La fidelidad de su personal, la mayoría de los trabajadores ha estado en la empresa desde sus inicios en la ciudad de Loja en el año 2007. Esto se ha logrado porque el personal se siente identificado con los objetivos de la Empresa.
- La lealtad de la Empresa con sus proveedores, lo cual le permitir acceder a mejores precios y políticas de crédito más flexible en la adquisición de la materia prima.
- Cuenta con la maquinaria necesaria para la ejecución de las obras lo que le facilita llevar a cabo sus labores y le evita tener que recurrir a arrendamientos los cuales que llevarían a aumentar los costos.

3.2.8.2. Oportunidades.-

- Crecimiento rápido del mercado.
- El déficit habitacional.
- Las facilidades de acceso a créditos hipotecarios, (principalmente el BIEES) ha hecho que el mercado inmobiliario crezca de manera importante en los últimos años.

3.2.8.3. Debilidades.-

Capital limitado, lo que no le permite llevar más de uno o dos proyectos a la vez, por lo que debe recurrir a financiamiento externo y asumir las respectivas tasas de interés que eso conlleva.

3.2.8.4. Amenazas.-

- Crecimiento en el número de competidores.
- Entrada de competidores con precios más bajos.
- Financiamiento más accesible por parte de los competidores.
- Aumento en los costes de materia prima.

Luego de haber realizado el análisis FODA se priorizaran estos factores utilizando la Matriz de Holmes. Esta matriz nos permitirá priorizar los parámetros y clasificarlos en orden de importancia.

Para posteriormente aplicaremos la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para resumir y evaluar las oportunidades y amenazas.

Tabla #12: Matriz de Holmes (Fortalezas)

	Buena imagen en sus clientes	Fidelidad de su personal	Lealtad con los proveedores	Maquinaria necesaria	Total	Orden
FORTALEZAS						
Buena imagen en sus clientes	1	1	1	1	3	1
Fidelidad de su personal	0	1	0,5	0,5	1,5	2
Lealtad con los proveedores	0	0	0,5	0,5	0,5	4
Maquinaria necesaria	0	0,5	0,5	1	1	3

Elaborado por: Diana Vélez Salgado.

Tabla #13: Matriz de Holmes (Oportunidades)

OPORTUNIDADES	Crecimiento rapido del mercado	Deficit habitacional	Facilidades a creditos	Total	Orden
Crecimiento rápido del mercado	0,5	0	0	0,5	2
Déficit habitacional	0,5	0	0	0,5	2
Facilidades a créditos	1	1	0	2	1

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Tabla #14: Matriz de Holmes (Amenazas)

	Crecimiento de competidores	Entrada de competidores precios bajos	Financiamiento mas accesible competidores	Total	Orden
AMENAZAS					
Crecimiento de competidores		0	0	0	3
Entrada de competidores precios bajos	1		0	1	2
Financiamiento más accesible competidores	1	1		2	1
Aumento de los cotes de materia prima	0,5	0,5		1	2

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Luego de haber priorizado los parámetros de las oportunidades y amenazas, aplicamos la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), misma que nos permitirá resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes.

Tabla # 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES	PESO	CALIF.	PONDERADO
Oportunidades			
Crecimiento rápido del mercado	0,15	3,00	0,45
Déficit habitacional	0,15	3,00	0,45
Facilidades a créditos	0,25	4,00	1,00
			1,90
Amenazas			
Crecimiento de competidores	0,10	2,00	0,20
Entrada de competidores precios bajos	0,10	3,00	0,30
Financiamiento más accesible competidores	0,15	4,00	0,60
Aumento de los cotes de materia prima	0,10	3,00	0,30
			1,40
Total	1,00		3,30

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

La clave de la matriz EFE consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.90 y de las amenazas es 1.40, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización, sobre todo porque la mayor oportunidad para la Empresa es facilidad de acceso a créditos hipotecarios que tienen los consumidores hoy en día.

Tabla # 16: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES	PESO	CALIF.	PONDERADO
Fortalezas			
Buena imagen en sus clientes	0,25	4,00	1,00
Fidelidad de su personal	0,15	3,00	0,45
Lealtad con los proveedores	0,15	1,00	0,15
Maquinaria necesaria	0,15	2,00	0,30
			1,90
Debilidades			
Capital limitado	0,30	4,00	1,20
			1,20
Total	1,00		3,10

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Según los resultados de la Matriz EFI podemos determinar que las fuerzas internas de la Empresa son favorables con un peso ponderado total de 1,90 contra 1,20 de las debilidades. Siendo su mayor fortaleza la buena imagen que tiene en sus clientes.

3.3. Inventario de Procesos actuales de la Empresa Casias Construcciones.-

De acuerdo al levantamiento de la información de las actividades que realiza la Empresa Constructora se ha determinado los siguientes procesos y subprocesos.

Tabla # 17: Inventario de Procesos actuales de la Empresa Casias Construcciones

	PROCESO	SUBPROCESO	AREA RESPONSABLE
1	Gestión Estratégica	Planificación y Estrategia	Gerencia General
2	Gestión Estratégica	Comunicación	Gerencia General
3	Gestión Administrativa	Manejo y control de información	Gerencia General
4	Operaciones	Control de calidad	Gerencia General
5	Planificación de obras	Diseño de obra	Área de Planificación
6	Planificación de obras	Certificación de Proyectos	Área de Planificación
7	Gestión Financiera	Registro financiero de obras	Área de Planificación
8	Gestión Financiera	Gestión Contable	Área de Contabilidad
9	Gestión Financiera	Elaboración del presupuesto de cada proyecto	Área de Construcción
10	Promoción y ventas	Promoción	Área de ventas
11	Promoción y ventas	Ventas	Área de ventas
12	Operaciones	Planificación de materia prima	Área de Construcción
13	Operaciones	Ejecución de obra	Área de Construcción
14	Operaciones	Elaboración de Planillas de pagos	Área de Construcción
15	Entrega y post venta	Entrega de obra	Área de Construcción
16	Entrega y post venta	Garantías	Área de Construcción
17	Recurso Humano	Reclutamiento y selección	Área de Construcción
18	Recurso Humano	Capacitación	Área de Construcción

Fuente: Gerencia General Empresa Casias Construcciones

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Posterior al levantamiento de los procesos actuales de la Empresa Casias Construcciones y utilizando como herramienta de ayuda el Diagrama de Ishikawa o espina de pez, se procederá a la representación gráfica de los mismos para determinar la problemática existente con mayor facilidad.

Grafico #13: Diagrama de Ishikawa aplicado a Casias Construcciones



Fuente: Gerencia General Empresa Casias Construcciones

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Como se observa en el diagrama de Ishikawa, la deficiencia de la Empresa radica principalmente en manejo inadecuado de sus áreas, lo que provoca un lento crecimiento a la Empresa.

Área de Operaciones.-

Al existir un retraso en la entrega de la materia prima por parte de los proveedores ocasiona que muchas veces el personal se encuentre inactivo si no puede ocuparse en otras actividades, lo que provoca un retraso en los horarios programados, incrementando con ello los costos operacionales.

De igual forma los subcontratados al no cumplir con las fechas programadas ocasionan un retraso en la cadena de operaciones sobre todo si estas actividades tienen que seguir un orden específico, como por ejemplo la instalación de muebles de cocina antes que la instalación del granito, instalaciones eléctricas antes del estuco, revestimiento exterior antes de colocación de ventanas, por mencionar algunos.

Área de Gestión Estratégica.-

No existe un plan debidamente estructurado que defina claramente los objetivos que persigue la Empresa y las estrategias para conseguirlos, lo que no le ha impedido potenciarse y crecer de manera óptima.

En el Área de Recursos Humanos.-

Actualmente el Área de Recursos Humanos se encuentra sin la atención necesaria ya que no cuenta un departamento bien establecido que se encargue específicamente de proveer, administrar y capacitar a la fuerza laboral y además de atender sus necesidades, por lo que es necesario que la Empresa implemente un departamento para capacitar, motivar e incentivar el logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales, ya que el RRHH es y debe ser considerado el activo más importante en las Organizaciones actuales.

Área de Gestión Administrativa.-

No existe un sistema bien estructurado con objetivos claros y planes a seguir que establezcan el adecuado control y manejo de la información que permita mejorar y agilizar la adecuada interacción entre las diferentes áreas para direccionarlas hacia el mismo fin.

Área de Gestión Financiera.-

Uno de los aspectos más importantes en esta área es el capital limitado con el que cuenta la Empresa el cual no le permite crecer y desarrollar más de uno o dos proyectos a la vez.

Esta falta de liquidez provoca también que nuestros competidores tengan una ventaja sobre la Empresa pues al ofrecer financiamiento más accesible y bajos pagos como enganche en la compra de las propiedades hace que muchos de nuestros clientes prefieran irse con la competencia.

Los retrasos en los pagos por parte de los clientes también provocan un desfase en las fechas programadas de pagos a los proveedores interfiriendo en las buenas relaciones y en los futuros contratos.

Los presupuestos programados para cada proyecto por el área financiera muchas veces no se llegan a cumplir ya que al no realizar reajustes periódicos en los precios de la materia prima provocan un desajuste entre lo programado y lo ejecutado, lo que tiene una repercusión directa al momento de hacer los estimados en las ventas.

Área de Promoción y Ventas.-

La Empresa no ha implementado una constante capacitación al personal encargado de la promoción y venta de los inmuebles, en lo referente a aspectos como: estrategias de venta, conocimientos técnicos y legales lo que provoca que el personal responsable de hacerlo no se desenvuelva efectivamente.

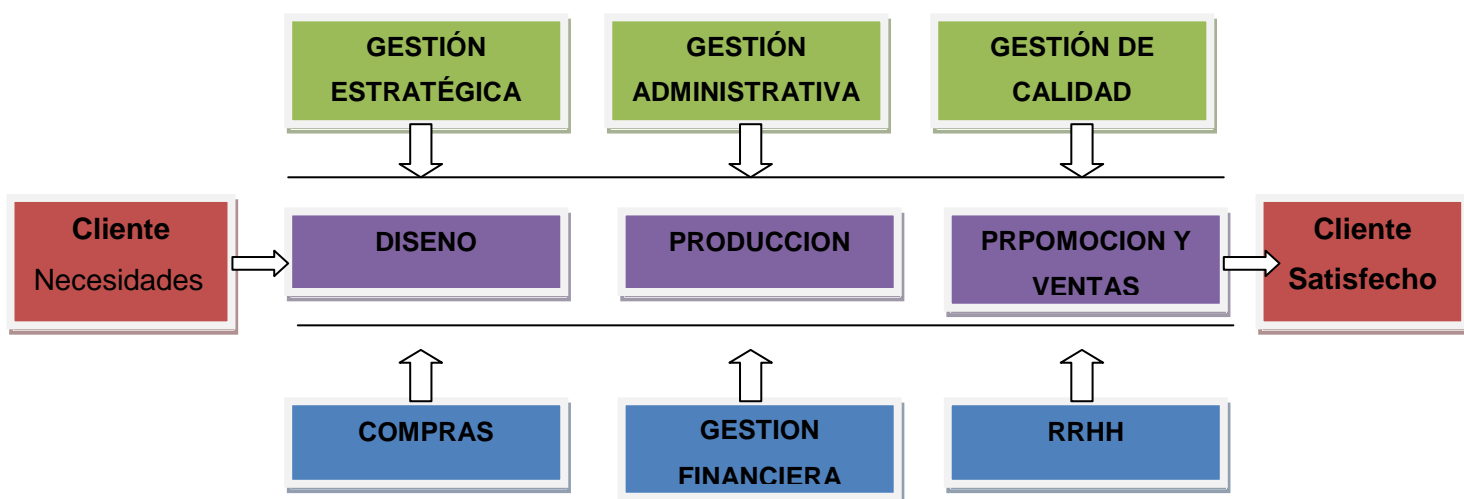
De igual manera la promoción actual resulta insuficiente, por lo que se debería incorporar planes de promoción más agresivos y que le permita

llegar de una forma masiva a los potenciales compradores, ofreciendo los productos en ferias, medios de comunicación, maquetas, recorridos virtuales, etc.

3.3.1. Representación de los Procesos de la Empresa Casias Construcciones.-

La Norma ISO 9001:2008 y similares no establecen de manera explícita que procesos deben estar representados en el mapa de procesos, esto depende del grado de criticidad o importancia de los mismos. En el caso de la Empresa Casias Construcciones está representado de la siguiente manera:

Grafico #14: Mapa de Procesos de la Empresa Casias Construcciones



Fuente: Gerencia General de la Empresa Casias Construcciones

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

El nivel de detalle de los mapas de proceso depende del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades.

Esta herramienta es de gran utilidad para poder identificar y describir cada uno de los procesos para su posterior medición y valoración.

3.3.2. Análisis de Valor Agregado en los Procesos existentes.-

Una herramienta muy útil que facilita analizar los procesos de una Organización es la llamada "Análisis del Valor Agregado" (AVA). La misma que consiste en examinar de manera detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye o no a las necesidades o requisitos de involucrados en una empresa. El objetivo del AVA es optimizar los pasos que aportan valor agregado y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno. Este análisis se considera fundamental en la mayoría de los métodos de mejora de procesos.

El análisis del valor agregado (AVA) persigue tres objetivos:

1. En primer lugar, el análisis pretende asegurarse de que se satisfagan los requisitos de los grupos de interés de la forma más efectiva posible. Asegurarse de que un proceso, aporta valor a los grupos relacionados con el mismo es el determinante, decisivo, a la hora de incluir cada etapa en el proceso de conversión.
2. El análisis del valor añadido valida la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones.
3. Permite determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.⁶³

⁶³(s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/empresa-magra/empresa-magra.shtml#ixzz2xrCUBaSm>

Este análisis también permite determinar el porcentaje de improductividad de los procesos. Para lo cual es necesario conocer los tipos de valor agregado que existen:

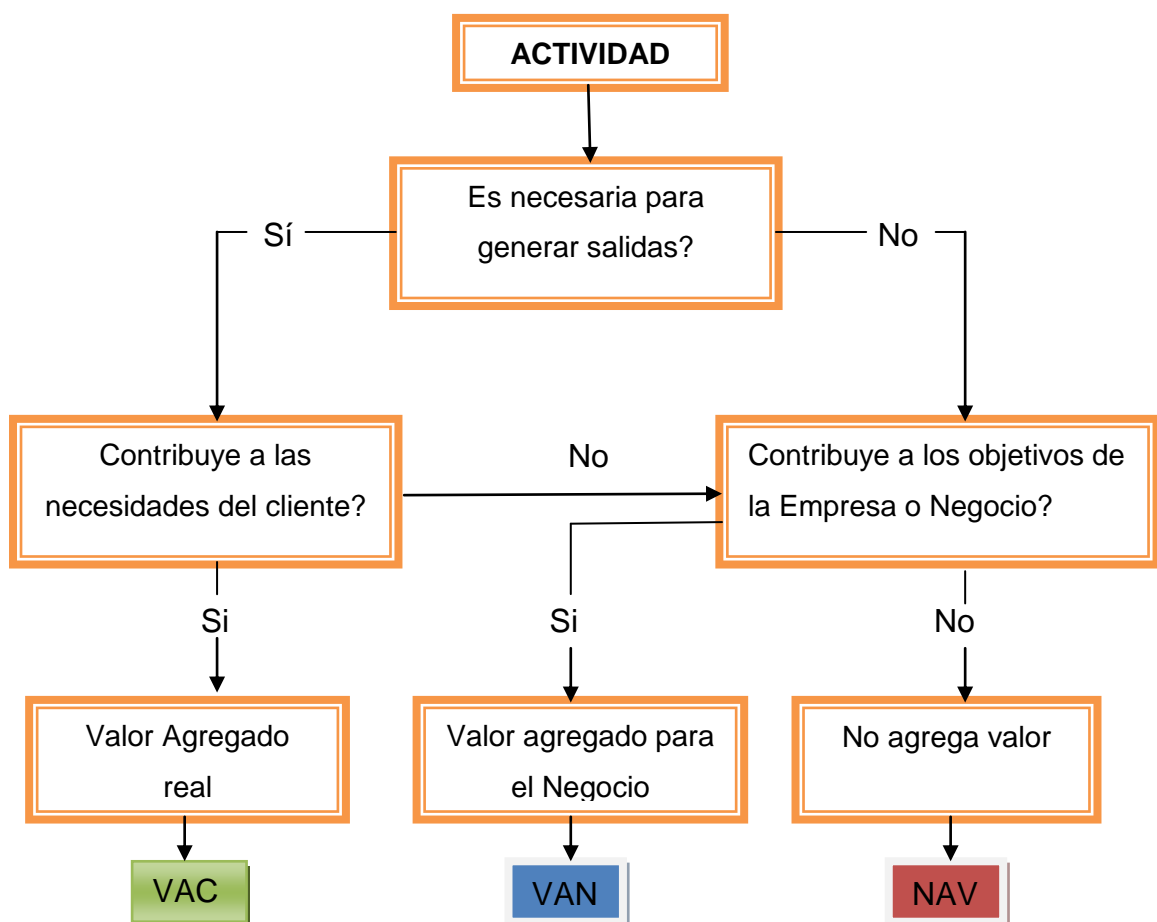
VAC: Valor Agregado al Cliente.

VAN: Valor Agregado al Negocio.

NAV: No Agrega valor.

El siguiente grafico representada los tres tipos de Valor agregado:

Grafico #15: Metodología del Análisis de Valor Agregado



Fuente: James Harrington (1993). Mejoramiento de los procesos de la Empresa.

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Cuando se identifican las actividades que no agregan valor es posible también identificar las oportunidades de mejorarlos, dando como resultado una mayor optimización e interacción entre los participantes, dando como resultado productos y servicios con estándares de gran calidad.

Como primer paso para la eliminación de las actividades que no agregan valor es el análisis de los procesos actuales de la Empresa, seguido de una evaluación, ubicando estas actividades en diferentes escenarios, para determinar si la eliminación de las mudas beneficia o no al funcionamiento de los procesos.

Los resultados del análisis de valor agregado de los procesos actuales se pueden visualizar en el (Anexo I).

3.4. Diagramación de los procesos actuales de la Empresa.-

Para realizar la diagramación de los procesos actuales que se llevan a cabo en la Empresa y poder estructurar las actividades de maneja secuencial de tal forma que reflejen la realidad y la forma en la que están interactuados se aplica el método denominado SIPOC, el cual permite constituir un Diagrama de Flujo continuo de actividades siguiendo los siguientes parámetros por sus siglas en inglés:

S: supplier (proveedores)

I: input (entradas)

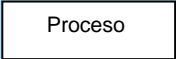
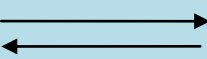
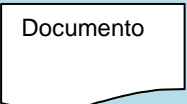
P: process (proceso)

O: output (salidas)

C: customers (clientes)

Por medio de la siguiente simbología podemos graficar los diagramas.

Grafico #16: Simbología del Diagrama de Flujo

SIMBOLO	TIPO	FUNCION
	Terminador (comienzo o final)	Muestra el inicio/final de un proceso
	Proceso/actividad	Muestra el desempeño de las operaciones
	Decisión	Puntos en que se toman decisiones.
	Archivo	Refleja la acción de archivo de un documento.
	Línea de flujo (conexiones de pasos o flechas)	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.
	Documento	Se refiere a un documento utilizado en un proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.

Fuente: <http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos-10257891>

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Diagrama de Flujo es considerado como un instrumento primordial en la correcta gestión de los procesos, ya que permite identificar las actividades que no agregan valor además de:

- Definir los límites (inicio y fin).
- Definir las actividades.
- Colocar las actividades en el orden que ocurren.
- Simbolizar las actividades.
- Revisar que las actividades estén completas.

En el (Anexo II) podemos visualizar el Diagrama de Flujo de los procesos actuales de la Empresa Casias Construcciones.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

4.1. Diseño de la Estructura Organizacional requerida para las Empresas Casias Construcciones

James Harrington en su libro Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, manifiesta que la única razón por la cual se debe iniciar un proceso de mejoramiento es para generar mayores beneficios y hacer más competitiva la organización.

“¿Vale la pena la inversión que se hace en el proceso de mejoramiento? La respuesta es un decidido “Sí”⁶⁴

Para Harrington, los procesos y no las personas constituyen la clave de un desempeño libre de errores.

La implementación de la Estructura Organizacional por Procesos, traerá una serie de beneficios a la Empresa Constructora ya que no solo le permitirá aumentar la calidad de sus productos y con ello la satisfacción de sus clientes, lo que derivará en un incremento en su rentabilidad, sino que además les permitirá ser más competitivos, podrán identificar los problemas que se presenten de manera oportuna para poder aplicar las acciones correctivas de manera inmediata, ya que se va a adquirir un claro conocimiento y mayor control en cada uno de los procesos.

La integración de todos los departamentos de la Empresa será clave en esta propuesta ya que va a existir una comunicación y colaboración mejorada lo

⁶⁴Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la Empresa.

que dará como resultado una empresa más dinámica y orientada hacia un mismo fin.

Además se fortalecerá el trabajo en equipo mejorando con ello el ambiente organizacional, y se tendrá un personal más comprometido con los objetivos organizacionales.

A continuación se muestra un cuadro de las características de una organización por funciones vs la organización por procesos:

Tabla #18: Organización por Funciones vs Organización por Procesos

CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN	CENTRADO EN EL PROCESO
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleo	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
Quien cometió el error?	Que permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

Fuente: James Harrington. El Mejoramiento de los Procesos

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Realizar un cambio estructural en una organización implica también un cambio de mentalidad que no resultara fácil, puesto que los cambios muchas veces son difíciles de concebir, para ello será necesario establecer un plan bien estructurado además de un constante liderazgo.

Por lo tanto un cambio en los procesos requiere de manera paralela la implementación de un cambio cultural, que ayude a reducir los riesgos y mejorar la administración de los RRHH aumentando con ello las posibilidades de éxito.

Según Harrington las normas que deben emplearse como guía es un proceso de cambio son:

- La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
- Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan.
- Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
- Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
- Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
- Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
- Deben establecerse sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados.
- Debe suministrarse a todos una retroalimentación continua.
- Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
- Debe establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.⁶⁵

⁶⁵ Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la Empresa.

4.2. Implementación de la Estructura Organizacional por Procesos.-

Luego de realizar el diagrama de los procesos con los que cuenta actualmente la Empresa Casias Construcciones y de analizar el alcance de los mismos se diseñará un Modelo de Mejora en base a los objetivos en común concentrándolos en grupos de manera homogénea para facilitar su identificación y permitir una estructuración de manera organizada.

Para lo cual es necesario realizar cambios dentro de su estructura, roles, responsabilidades, valores, relaciones internas y formas de ejercer liderazgo. Dentro de estos cambios podemos mencionar:

Integrar las tareas para reducir el tiempo de ciclo, disminuir errores y costos.

Se modificara la estructura organizacional para realizar el cambio de departamentos funcionales por enfoque de procesos.

Se realizara el cambio de un sistema de jerarquías a una organización más plana, de tal manera que las decisiones inherentes a cada proceso sean tomadas por las mismas personas que las realizan.

Los altos mandos deben estar más cerca a su personal para ser su referente y potenciar sus valores a través del conociendo y acciones. Es decir se hace la transición de gerencia supervisora a gerencia facilitadora.

Para lograr que los puestos de trabajo involucren varias actividades es necesario que su personal desarrolle sus capacidades y adquieran un conocimiento global sobre algunos de los procesos de la Empresa del tal forma que estén en la capacidad de intercambiar puestos con sus compañeros en el caso de ser necesario.

Al fomentar el trabajo en equipo y la visión globalizada de la Empresa cada uno de los trabajadores estará consciente que su trabajo no será valorado por su esfuerzo individual, sino por los resultados de todos los involucrados en el mismo, lo que cambiara el enfoque de medición de desempeño de actividades a resultados.

Los sueldos y salarios no se basan en función del puesto del trabajador en la Empresa, sino por el valor creado, modificando así la antigua idea de promocionar por la antigüedad ya que en lo posterior se hará en base será la capacidad, habilidad y resultados obtenidos.

Actualmente existen programas de software diseñados para facilitar la mejora en los procesos, los cuales permiten el control de la información de manera más efectiva, hacer mapas de procesos, etc., siendo una herramienta fundamental y de gran ayuda.

Se debe tener presente que el rediseño se lo realiza principalmente en los procesos clave, no en los procesos de apoyo, ya que al realizar el cambio en los procesos clave todas las áreas de la empresa se ven afectadas positivamente. Ver cuadro #20 Análisis económico y financiero

Es fundamental comunicar los cambios requeridos en los procesos y sus respectivos beneficios a todo el personal ya que su implementación implica un cambio estructural que va a afectar a la cultura de la organización y muchas veces adaptar al personal a estos cambios puede no ser una tarea fácil debido al nivel de resistencia que se puede presentar.

A continuación se presentara el Diseño de la estructura organizacional para la Empresa Casias Construcciones, detallando las acciones correctivas a implementar en cada uno de sus procesos.

PROCESO: Gestión Estratégica	SUBPROCESO: Planificación Estratégica
OBJETIVO: Asegurar que la Empresa genere los beneficios esperados.	RESPONSABLE: Gerencia General

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
No cuenta con un sistema de gestión bien estructurado.	<p>Definir el alcance y objetivo de la Planificación Estratégica.</p> <p>Definir los parámetros de gestión para cada proceso como el diseño, organización, seguimiento, medición y acciones correctivas.</p> <p>Además de tiempo de ejecución, grado de satisfacción, grado de cumplimiento, etc.</p> <p>Asegurar el mejoramiento continuo de los procesos con la implementación de acciones preventivas y correctivas.</p> <p>Explicar el enfoque de los procesos. Elaboración del pronóstico de ventas de cada proyecto.</p> <p>Integrar los diferentes departamentos de la Empresa: Planificación, Construcción, Contabilidad, Promoción y Ventas, para que trabajen bajo el mismo estándar y hacia un mismo objetivo.</p>

PROCESO: Gestión Estratégica	SUBPROCESO: Comunicación
OBJETIVO: Dar a conocer a todo el personal los objetivos empresariales y planes de acción para lograr los objetivos organizacionales.	RESPONSABLE: Gerencia General

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
El personal no tiene claro la descripción del proceso.	Explicar de manera clara y directa a todo el personal para que entiendan enfoque de los procesos.

PROCESO: Gestión Administrativa	SUBPROCESO: Manejo y control de información
OBJETIVO: Asegurar que la información entre todos los departamentos fluya en de manera eficiente.	RESPONSABLE: Gerencia General

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
La información muchas veces no esta clara. El envío de la información se retrasa.	Es importante contar la información precisa y oportuna para cada área. Asegurar que la información entre departamentos llegue a tiempo. Posteriormente podrá identificarse, fácilmente el alcance del proceso, es decir el conjunto de actividades que están involucradas con este.

PROCESO: Operaciones	SUBPROCESO: Control de Calidad
OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de las especificaciones de los materiales de construcción y ejecución de obras de acuerdo a los planos arquitectónicos y técnicos.	RESPONSABLE: Gerencia General-Residente de Obra.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
No se lleva un control estructurado de la calidad.	Es necesaria la Elaboración de fichas de control de calidad para llevar un mejor control de las acciones correctivas y su retroalimentación.

PROCESO: Planificación de obras	SUBPROCESO: Diseño de obra
OBJETIVO: Elaboración del proyecto de acuerdo a las requerimientos de cada caso.	RESPONSABLE: Área de planificación. Coordinador General.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
Retraso en la entrega de la línea de fábrica por parte de Municipio.	Solicitar con anticipación la línea de fábrica para que sea entregada a tiempo, basándose en las fechas límites establecidas por la COOTAD.
Retraso en la entrega de estudios complementarios.	Coordinar con los ingenieros de estudios complementarios la entrega oportuna de los documentos para evitar retraso en la cadena de actividades, para lo cual se debe hacer un cronograma con fechas de entrega, tomando en cuenta el tiempo que requiere el municipio para aprobar los documentos.

PROCESO: Planificación de obras	SUBPROCESO: Certificación de proyectos
OBJETIVO: Obtener la aprobación de planos, permisos de construcción y declaratoria de Propiedad Horizontal.	RESPONSABLE: Área de planificación. Coordinador General.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
No se hace un seguimiento efectivo en el GAD Municipal para la aprobación de los documentos.	Designar un tramitador que se encargue de los trámites en el GAD Municipal y del seguimiento del mismo, por lo menos dos veces a la semana.

PROCESO: Gestión Financiera	SUBPROCESO: Registro Financiero de Obras
OBJETIVO: Administrar y monitorear la información generada durante la ejecución de cada proyecto para tener una mejor visualización del estado económico y los gastos incurridos.	RESPONSABLE: Área de planificación. Coordinador de planificación.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
No cuenta con un formato de seguimiento para cada documento.	Incorporar un formato de seguimiento de los documentos que facilite la elaboración del reporte financiero de obras.

PROCESO: Gestión Financiera	SUBPROCESO: Gestión Contable
OBJETIVO: Elaborar los balances y estados de resultados que reflejen la actividad económica de la Empresa.	RESPONSABLE: Área de Contabilidad. Contador, Asistente de contabilidad.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
Retraso en el pago de las retenciones.	Elaborar y seguir el cronograma de fechas para la entrega de las retenciones y declaraciones en el SRI.

PROCESO: Gestión Financiera	SUBPROCESO: Elaboración del presupuesto de cada proyecto
OBJETIVO: Determinar el monto de inversión y el precio de venta para cada proyecto.	RESPONSABLE: Área de Construcción. Coordinador de planificación.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
No se actualiza la información de precios de los insumos necesarios para la ejecución de los proyectos.	Actualizar continuamente la información de los precios de los insumos para poder elaborar un presupuesto más preciso.

PROCESO: Promoción y Ventas	SUBPROCESO: Promoción
OBJETIVO: Dar a conocer los proyectos a los consumidores e incrementar la base de datos de los potenciales clientes.	RESPONSABLE: Área de Ventas- Coordinador de Ventas.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
<p>No se ha masificado la promoción de los proyectos en ferias.</p> <p>El personal de ventas no está altamente capacitado en temas técnicos y legales.</p>	<p>Promocionar los proyectos de la Empresa en ferias nacionales e internacionales.</p> <p>Elaboración de maquetas, imágenes 3D, recorridos virtuales, trípticos, etc., para la promoción en las ferias.</p> <p>Capacitar al personal de ventas sobre temas técnicos.</p>

PROCESO: Promoción y Ventas	SUBPROCESO: Ventas
OBJETIVO: Consolidar las ventas	RESPONSABLE: Área de Ventas. Coordinador de Ventas

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
Retraso en la elaboración de la minuta con los datos del cliente.	Recibir la documentación habilitante a tiempo para que la minuta esté lista en la fecha requerida.

PROCESO: Operaciones	SUBPROCESO: Planificación de materia prima
OBJETIVO: Proveer a la Empresa de la materia prima necesaria para cada proyecto.	RESPONSABLE: Área de construcción. Coordinador General.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
No se verifica la completa lista de materiales antes de hacer el pedido.	Verificar la lista completa de materiales para evitar demoras en la ejecución de obra.
No se informa al Maestro mayor de lo cambios en los pedidos de materiales.	Informar de manera oportuna al Maestro mayor sobre los cambios en los pedidos.

PROCESO: Operaciones	SUBPROCESO: Ejecución de obra
OBJETIVO: Ejecución de la producción en función de las necesidades de los clientes.	RESPONSABLE: Área de construcción. Coordinador General.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
No existe un cronograma específico de actividades que describa detalladamente las labores que cada trabajador debe cumplir semanalmente.	Elaborar un cronograma de actividades semanal en colaboración con el Maestro Mayor. Entregar el cronograma al Residente de obra para su supervisión. Verificar que el proceso sea eficaz.

PROCESO: Operaciones	SUBPROCESO: Elaboración de planillas de pago
OBJETIVO: Elaborar las planillas de pago en función de las horas trabajadas por la mano de obra.	RESPONSABLE: Área de construcción. Residente de Obra.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
No se lleva un registro exacto de las horas trabajadas por el personal.	Llevar un registro con la hora de entrada y salida de cada empleado.

PROCESO: Operaciones	SUBPROCESO: Entrega de obra
OBJETIVO: Adjudicar legalmente el proyecto terminado al cliente.	RESPONSABLE: Gerente General- Residente de obra

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
Existe un retraso y un tiempo desperdiciado entre el registro de las inconformidades hasta la ejecución de la garantía, lo cual retrasa la firma de escrituras.	Ejecutar de manera inmediata los cambios o arreglos que los clientes requieran para proceder a la firma de escrituras.

PROCESO: Entrega y Postventa	SUBPROCESO: Garantías
OBJETIVO: Generar el respaldo que avale la ejecución del proyecto.	RESPONSABLE: Gerente General-Residente de obra.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
La principal falla de este proceso es que al no hacer un seguimiento o control oportuno en la ejecución de la obra las fallas son detectadas posteriormente cuando la obra ya está terminada.	El control debe hacerse en la ejecución de la obra para evitar que los problemas se presenten al término de la misma sobre todo si estos son de carácter constructivo.

PROCESO: Recurso Humano	SUBPROCESO: Reclutamiento y selección
OBJETIVO: Proveer a la Empresa de personal idóneo para cumplir con los objetivos organizacionales.	RESPONSABLE: Coordinador General

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
No existe un Departamento de Recursos Humanos lo que hace que este proceso se realice de manera empírica.	Implementar un Departamento de Recursos Humanos que se encargue del reclutamiento y selección del personal de una manera más sistemática.
No se realiza una correcta inducción del nuevo trabajador.	Integrar medidas preventivas y programas de prevención de riesgos y accidentes en el trabajo.

PROCESO: Recurso Humano	SUBPROCESO: Capacitación
OBJETIVO: Capacitar a los nuevos trabajadores y evaluar el grado de efectividad de la inducción.	RESPONSABLE: Área de construcción. Residente de Obra-Maestro Mayor.

IDENTIFICACION DE DEBILIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS
<p>Se contrata a personal no capacitado.</p> <p>Los trabajadores no tienen claro los lineamientos para cada actividad.</p> <p>Muchas veces no se hace un correcto seguimiento sobre el desenvolvimiento del trabajador.</p>	<p>Asurarse que el trabajador entienda las políticas valores de la Empresa además del correcto manejo de las herramientas de trabajo.</p>

En la siguiente tabla se especifica las actividades a desempeñar para cada uno de los ejecutivos de la Empresa:

Tabla # 19: Funciones propuestas a ejecutivos de la Empresa Casias Construcciones

RESPONSABLE	FUNCIONES A DESEMPEÑAR
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el alcance y objetivo de la Planificación Estratégica de la Empresa. • Definir los parámetros de gestión para cada proceso como tiempo de ejecución, grado de satisfacción, grado de cumplimiento, etc. • Asegurar el mejoramiento continuo de los procesos con la implementación de acciones preventivas y correctivas. • Explicar el enfoque de los procesos. • Elaboración del pronóstico de ventas de cada proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento a ejecutivos para la ejecución de los procesos. • Asegurar la disponibilidad de recursos para la ejecución de las obras. • Integrar los diferentes departamentos de la Empresa: Planificación, Construcción, Contabilidad, Promoción y Ventas, para que trabajen bajo el mismo estándar y hacia un mismo objetivo.
Coordinador General	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear que todos los departamentos de la Empresa estén bien integrados y encaminados hacia el mismo objetivo. • Asegurar la correcta comunicación • Coordinación para la obtención de documentos en entidades externas a la Empresa, como municipio, bomberos, registro de la propiedad, ingenieros estructurales,
Coordinador de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Tramitar las certificaciones en municipios, bomberos, registro de la propiedad. • Cotización de precios de materia prima y proformas para los trabajos de subcontratación.
Residente de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control de actividades en la ejecución de cada obra. • Llevar un registro del horario de trabajo del personal de construcción. • Asegurar la disponibilidad a tiempo de la materia prima, herramientas y maquinaria. • Supervisar la retroalimentación de las actividades de ejecución de obra. • Inducción, capacitación y retroalimentación de los nuevos trabajadores.

Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes financieros. • Declaraciones y pagos de retenciones e impuestos al SRI.
Coordinador de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una base de datos con los clientes potenciales. • Promocionar los proyectos de la empresa en forma masiva. • Encargarse de la documentación necesaria para los trámites de compra venta y escrituras.

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

1.6. Evaluación Financiera del Diseño.-

La propuesta de la Estructura Organizacional para la Empresa Constructora Casias Construcciones, tienen como fin incrementar el valor agregado y la disminución del tiempo de espera en cada uno de los procesos que se llevan a cabo. Esto permitirá satisfacer las necesidades de sus clientes de una manera más óptima lo que se traducirá en mayores ingresos para la Empresa debido al incremento en sus ventas.

Por tal razón el crecimiento que va a experimentar la Empresa debido a la mejora en sus procesos va a tener un impacto administrativo financiero positivo, ya que sus procesos se volverán más dinámicos, y eficaces debido al ahorro en sus recursos, con lo que podemos decir que la implementación del diseño en la Empresa será una inversión de gran beneficio, ya que su productividad aumentara notablemente y facilitara su control administrativo.

En el siguiente cuadro se describe el análisis Económico -Financiero realizado para La Empresa Casias Construcciones:

Tabla # 20: Análisis Económico financiero

PROCESO	SUBPROCESO	DEBILIDAD EN EL PROCESO	INCREMENTO DE INGRESOS Y REDUCCION DE COSTOS POR MEJORA EN LOS PROCESOS	VALOR
Gestión Estratégica	Planificación y Estrategia	Las debilidades en estos procesos y subprocesos cuyas acciones correctivas están planteadas en el diseño de la Estructura Organizacional, ocasionan una optimización en el uso de los recursos en las etapas siguientes, produciendo los beneficios financieros que se detallan a continuación.		
Gestión Estratégica	Comunicación			
Gestión Administrativa	Manejo y control de información			
Operaciones	Control de calidad			
Planificación de obras	Diseño de obra			
Gestión Financiera	Registro financiero de obras			
Entrega y post venta	Garantías			
Planificación de obras	Certificación de Proyectos	No se hace un seguimiento al GAD Municipal para la aprobación de los documentos	Tiempo de retraso en la entrega del 50% del valor de los inmuebles por parte de los propietarios: 2 meses. Costo financiero del dinero: 11,29% anual.	7.736,23
Gestión Financiera	Elaboración del presupuesto de cada proyecto	No se actualiza la información de precios de los insumos necesarios para la ejecución del proyecto	Administrativamente al fijar el precio de los inmuebles, se subvalora en aproximadamente un 3%, el costo de los insumos, valor que debe ser sumado al precio de venta.	20.488,87
Promoción y ventas	Promoción	No se ha masificado la promoción de los proyectos en ferias. El personal de ventas no está altamente capacitado en temas técnicos	Retraso en tres meses en la venta de los inmuebles, costo financiero del dinero 11,29% anual.	23.208,68
Promoción y ventas	Ventas	Retraso en la elaboración de la minuta con los datos del cliente	Retraso en tres días para la recepción del pago final que es del 70% del valor del inmueble, costo financiero del dinero 11,29% anual	534,12

Operaciones	Planificación de materia prima	No se verifica la lista completa de materiales antes de hacer el pedido. No se informa al maestro mayor de los cambios en los pedidos de materiales	Tres horas mensuales de inactividad de la mano de obra por falta de insumos	1.604,18
Operaciones	Ejecución de obra	No existe un cronograma específico de actividades que describa detalladamente las actividades que cada trabajador debe cumplir semanalmente	Tiempo de inactividad del personal de MDO, una hora semanal, por falta de asignación oportuna de trabajo	2.138,90
Operaciones	Elaboración de Planillas de pagos	No se lleva registro exacto de las horas trabajadas por el personal	Tiempo de retraso en llegada al lugar del trabajo: una hora semanal	2.138,90
Entrega y post venta	Entrega de obra	Existe un retraso y tiempo desperdiciado entre el registro de las inconformidades hasta la ejecución de la garantía, lo que retrasa la firma de la escritura	Trabajo adicional del 20% mano de obra durante una semana, ocasionado por falta de supervisión en la ejecución de la obra	1.425,93
Recurso Humano	Reclutamiento y selección	No se realiza una correcta inducción del nuevo trabajador	Desconocimiento de actividades a realizar en el nuevo trabajo, tiempo: 3 días/año, tres personas	897,44
Recurso Humano	Capacitación	Se contrata a personal no calificado	Bajo rendimiento de un trabajador, 50% del tiempo durante un mes.	274,22
TOTAL BENEFICIOS FINANCIEROS				60.447,47

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Tabla # 21: Presupuesto para la inversión

Presupuesto para la Inversion			
Capacitacion Recurso Humano	Tiempo	Costo	Costo Total
Gerente General	32 horas	12,50	400,00
Coordinador General	32 horas	12,50	400,00
Total Recurso Humano			800,00
Recurso Tecnológico	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Software Gestión por Procesos	1,00	42,00	42,00
Computador (Laptop)	2,00	630,00	1.260,00
Total Recurso Tecnológico			1.302,00
TOTAL INVERSION DEL DISEÑO			2.102,00

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

La aplicación del Diseño de la Estructura Organizacional por Procesos, generará beneficios financieros incrementales por el valor de 60.455,87 dólares, es decir que pasará de un monto de 63.010,08 a 123.346,95 dólares anuales. La inversión requerida para el efecto es de 2.102,00 dólares a realizarse al inicio del proyecto, detallada en el cuadro anterior.

Para poder realizar un pronóstico de los próximos tres años, es necesario determinar los beneficios que se obtendrán en el presente año a partir del mes de julio (fecha en la que se implementará el diseño), razón por la cual en el primer semestre no se darán los beneficios que se presentan sombreados con color verde en la siguiente tabla:

Tabla # 22: Total beneficios para el 2014

PROCESO	SUBPROCESO	2014
Planificación de obras	Certificación de Proyectos	0,00
Gestión Financiera	Elaboración del presupuesto de cada proyecto	10.244,44
Promoción y ventas	Promoción	23.208,68
Promoción y ventas	Ventas	534,12
Operaciones	Planificación de materia prima	802,09
Operaciones	Ejecución de obra	1.069,45
Operaciones	Elaboración de Planillas de pagos	1.069,45
Entrega y post venta	Entrega de obra	1.425,93
Recurso Humano	Reclutamiento y selección	897,44
Recurso Humano	Capacitación	137,11
TOTAL BENEFICIOS 2014		39.388,71

Elaborado por: Diana Vélez Salgado

Para el cálculo de las proyecciones de los siguientes años se utilizara la fórmula del interés compuesto:

$$M = C (1 + i)^n$$

En donde:

M = valor buscado

C = valor base

i = tasa de interés= tasa de inflación del año 2013 = 2.70 %

n = número de años.

Tabla # 23: Proyección de beneficios para los próximos años

PROCESO	SUBPROCESO	DEBILIDAD EN EL PROCESO	INCREMENTO DE INGRESOS Y REDUCCION DE COSTOS POR MEJORA EN LOS PROCESOS	2014 enero-dic	2015	2016
Gestión Estratégica	Planificación y Estrategia	Las debilidades en estos procesos y subprocesos cuyas acciones correctivas están planteadas en el diseño de la Estructura Organizacional, ocasionan una optimización en el uso de los recursos en las etapas siguientes, produciendo los beneficios financieros que se detallan a continuación.				
Gestión Estratégica	Comunicación					
Gestión Administrativa	Manejo y control de información					
Operaciones	Control de calidad					
Planificación de obras	Diseño de obra					
Gestión Financiera	Registro financiero de obras					
Entrega y post venta	Garantías					
Planificación de obras	Certificación de Proyectos	No se hace un seguimiento al GAD Municipal para la aprobación de los documentos	Tiempo de retraso en la entrega del 50% del valor de los inmuebles por parte de los propietarios: 2 meses. Costo financiero del dinero: 11,29% anual	7.736,23	8.159,62	8.379,93
Gestión Financiera	Elaboración del presupuesto de cada proyecto	No se actualiza la información de precios de los insumos necesarios para la ejecución del proyecto	Administrativamente al fijar el precio de los inmuebles, se subvalora en aproximadamente un 3%, el costo de los insumos, valor que debe ser sumado al precio de venta.	20.488,87	21.610,21	22.193,68
Promoción y ventas	Promoción	No se ha masificado la promoción de los proyectos en ferias. El personal de ventas no está altamente capacitado en temas técnicos	Retraso en tres meses en la venta de los inmuebles, costo financiero del dinero 11,29% anual	23.208,68	24.478,87	25.139,80

Promoción y ventas	Ventas	Retraso en la elaboración de la minuta con los datos del cliente	Retraso en tres días para la recepción del pago final que es del 70% del valor del inmueble, costo financiero del dinero 11,29% anual	534,12	563,35	578,56
Operaciones	Planificación de materia prima	No se verifica la lista completa de materiales antes de hacer el pedido. No se informa al maestro mayor de los cambios en los pedidos de materiales	Tres horas mensuales de inactividad de la mano de obra por falta de insumos	1.604,18	1.691,97	1.737,65
Operaciones	Ejecución de obra	No existe un cronograma específico de actividades que describa detalladamente las actividades que cada trabajador debe cumplir semanalmente	Tiempo de inactividad del personal de MDO, una hora semanal, por falta de asignación oportuna de trabajo	2.138,90	2.255,96	2.316,87
Operaciones	Elaboración de Planillas de pagos	No se lleva registro exacto de las horas trabajadas por el personal	Tiempo de retraso en llegada al lugar del trabajo: una hora semanal	2.138,90	2.255,96	2.316,87
Entrega y post venta	Entrega de obra	Existe un retraso y tiempo desperdiciado entre el registro de las inconformidades hasta la ejecución de la garantía, lo que retrasa la firma de la escritura	Trabajo adicional del 20% mano de obra durante una semana, ocasionado por falta de supervisión en la ejecución de la obra	1.425,93	1.503,97	1.544,58
Recurso Humano	Reclutamiento y selección	No se realiza una correcta inducción del nuevo trabajador	Desconocimiento de actividades a realizar en el nuevo trabajo, tiempo: 3 días/año, tres personas	897,44	946,56	972,11
Recurso Humano	Capacitación	Se contrata a personal no calificado	Bajo rendimiento de un trabajador, 50% del tiempo durante un mes.	274,22	289,23	297,03
TOTAL BENEFICIOS FINANCIEROS				60.447,47	63.755,70	65.477,11

En la tabla anterior se puede visualizar el comportamiento de los beneficios, en el periodo 2014-2016 los mismos que se obtendrán con la implementación del presente diseño.

Relación beneficio/costo:

Para calcular la relación beneficio costo se consideraron los ingresos incrementales que generará la implementación del Diseño, los cuales fueron proyectados aplicando la tasa de inflación prevista por el Gobierno para los próximos años (2,7% anual), así mismo se consideró la inversión requerida para la aplicación del Diseño. Lo indicado se presenta en el siguiente cuadro:

RUBRO/AÑO	0	2014	2015	2016
INGRESOS (Beneficios)	0,00	39.388,71	63.755,70	65.477,11
INVERSION (Costos)	2.102,00			
FLUJO NETO	-2.102,00	39.388,71	63.755,70	65.477,11

Para calcular el indicador financiero Beneficio/Costo es necesario traer al presente los valores tanto de los beneficios como de los costos, la fórmula utilizada para el efecto es la siguiente:

$$B/C = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{V_i}{(1+i)^n}}{\sum_{i=0}^n \frac{C_i}{(1+i)^n}}$$

B/C = Relación beneficio /costo

Vi = Beneficios

Ci = Costos

i = Tasa de descuento= 11,29%

n = número de periodos

La decisión de ejecutar o no un proyecto se toma en base a los siguientes resultados:

B/C >1; el proyecto es aconsejable

B/C= 1; el proyecto es indiferente

B/C<1; el proyectos no es aconsejable

Los resultados a obtenerse como consecuencia de la implementación del Diseño, son los siguientes:

VP BENEFICIOS	134.372,09
VP COSTOS	2.102,00
B/C	63,93

La relación Beneficio/Costo obtenida ES MAYOR QUE UNO. Lo que significa que el valor presente de los beneficios es mayor que el valor presente de los costos, analizando este indicador se concluye que el proyecto es financieramente viable.

Por lo expuesto anteriormente se puede concluir que a la empresa Casias Construcciones le conviene financieramente la ejecución del presente diseño.

Para poder llevar a cabo esta implementación de manera efectiva, es necesario tener en cuenta los siguientes lineamientos generales:

1. Establecimiento de liderazgo.-

Debe estar liderado por el gerente y por el coordinador general de la Empresa Casias Construcciones, sus funciones se detallaron en la tabla # 19.

2. Capacitación a directivos.-

- Brindar capacitación a los directivos en el manejo de nuevos programas.
- El entrenamiento presentará resultados positivos a corto plazo y permitirá identificar oportunamente los cuellos de botella y buscar las soluciones óptimas.

3. Socializar las metas al personal.-

Los cambios que exige una mejora de procesos deben ser comunicados claramente a todo el personal para motivar su participación, la misma que solo podrá lograrse con el esfuerzo común.

Entre la información más relevante que debe darse a conocer está:

- La necesidad de la Empresa de innovarse.
- El nuevo enfoque de procesos en la Empresa
- Participación y compromiso individuales y de grupo.

4. Identificación de procesos a ser mejorados.-

- Los que ocasionen malestar a los compradores y/o en el personal
- Los que encarezcan el costo

- Los que provoquen demoras
- Los que puedan ser reemplazados por nuevas tecnologías

5. Definir el alcance del proceso.-

Determinar claramente el objetivo del diseño y las actividades requeridas para su implementación,

6. Reducir tiempos.-

Se debe analizar y reducir todas las demoras en trámites, documentaciones, revisiones y aprobaciones mediante gestión del personal de la empresa en las entidades pertinentes.

7. Simplificar el proceso.-

- Reducir la complejidad llevara a optimizar etapas, tareas y actividades, para que el proceso sea más fácil de aprender y aplicar.

8. Reducir el tiempo del ciclo del proceso.-

Dado que los procesos prolongados incrementan los costos, se plantea lo siguiente:

- Eliminar las esperas en la dotación de insumos o realizar otra actividad mientras sucede.
- Reducir las interrupciones.
- Sincronizar las actividades del proceso.
- Establecer prioridades al realizar las actividades.

9. Reducir el riesgo de inconformidades y fallas en la construcción.

La supervisión permanente coadyuvará en la reducción de fallas en la ejecución de la obra con el consiguiente ahorro de recursos.

10. Uso eficiente de los equipos y herramientas.-

Deberá asegurarse el mantenimiento y correcto uso de los equipos y que los trabajadores reciban un adecuado entrenamiento para su uso. Así mismo se vigilará el uso adecuado de los equipos de seguridad para los trabajadores para reducir riesgos de accidentes laborales.

11. Retroalimentación.-

La retroalimentación es necesaria para el éxito del diseño, para el efecto se requiere:

- Utilizarla continuamente.
- Realizar seguimiento de la satisfacción de los clientes.
- Retroalimenta al personal ejecutivo, administrativo y operativo
- Optimiza el uso de los recursos
- Genera mayores utilidades.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.-

Según el análisis del Funcionamiento de una Estructura Organizacional por Funciones podemos concluir que este tipo de estructura no es la más idónea para las Organizaciones actuales, ya que presenta una gran cantidad de desventajas y debilidades tanto estructurales como operativas, que dan como resultado una gestión ineficiente de recursos, controles inadecuados, exceso de procedimientos, actividades que no agregan valor e información aislada, entre otras.

Por el contrario la implementación de una estructura Organizacional por Procesos ha demostrado ser una de las herramientas más efectivas ya que es un modelo valido para toda clase de empresas, está orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes, su base medular está en los procesos dinámicos, controlados, de alto valor agregado, perfectamente definidos y documentados que dan como resultado una mejora continua. Por tales razones las organizaciones actuales que se plantean una mejora es sus resultados se están encaminando a este cambio administrativo.

La estructura organizacional de la Empresa Casias Construcciones, actualmente es de tipo funcional, sus actividades se realizan de manera empírica, solamente en base a su experiencia, lo cual limita su capacidad de crecimiento.

La Empresa Casias Construcciones se ha consolidado en la ciudad de Loja gracias a la buena imagen que ha desarrollado en sus clientes por su responsabilidad, creatividad y profesionalismo. El nicho de mercado al cual está dirigido corresponde a la clase media alta.

Según la información resultante del análisis de las actividades que realiza la Empresa, se determinó que cuenta con un total de 18 procesos. La mayoría de los cuales no están sistemáticamente normados y tiene una baja participación de valor agregado sus ciclos de ejecución en algunos casos son extensos lo que se traduce en un incremento de costos.

Los procesos correspondientes al Manejo y Control de la información, Capacitación y Selección de RRHH y Comunicación, se ubican el nivel 2 es decir se cumplen insatisfactoriamente es decir muestran una ineficiencia menor con relación al resto de procesos.

Por ello la propuesta del Diseño de una Estructura Organizacional (por procesos) para la Empresa Casias Construcciones permitirá lograr la excelencia empresarial y ser más competitivo, pero para que ello ocurra debe haber un compromiso de la alta gerencia para que su implantación sea exitosa.

El perfil del gerente de operaciones para una empresa constructora debe integrar tanto la formación administrativa como la técnica

Desde el punto de vista financiero la aplicación de la propuesta detallada en esta investigación permitirá generar beneficios adicionales considerables, los mismos que pueden llegar a casi duplicar con respecto al año base, como consecuencia de la optimización de los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos.

RECOMENDACIONES.-

El cambio de una estructura organizacional debe manejarse muy sutilmente para que no se genere un caos dentro de la Empresa, para lo cual es

necesario implementar simultáneamente actividades que generen una imagen positiva al cambio.

Es necesario que todo el personal de la organización esté comprometido con la implantación de la nueva estructura organizacional, para lo cual es indispensable el apoyo de los altos mandos de la Empresa. El cambio ocurre a través del personal, y para que esto sea posible es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos, etc. Saber llevar de forma efectiva este cambio organizacional es clave para que los resultados sean los esperados.

El compromiso de la Empresa deberá estar enfocado a mediano y largo plazo, ya que será muy difícil lograr resultados satisfactorios en poco tiempo, debemos estar conscientes que surgirán problemas que deberán ser solucionados.

BIBLIOGRAFÍA

- AMOZARRAIN, M. (1999). La Gestión por Procesos. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- CASTAÑO, Beatriz Elena. (2009). Programación y control de proyectos de construcción. Universidad de la Salle, Colombia.
- CUBIDES, Ernesto. (2006). Administración y Programación de Obra. Universidad Santo Tomas, Colombia.
- ESCALANTE, Edgardo. (2003). Seis-Sigma: metodología y técnicas. Limusa.
- HAMMER. (2001). La Agenda, nuevas ideas empresariales practicas y valiosas. Barcelona: Deusto.
- HAMMER, M.; Champy, J. (1993). Reingenieria de Procesos.
- HARMON, Paul. (2003). Cambio de Procesos de Negocio. Segunda Edicion.
- HARRINGTON, H. James. (1998). Mejoramiento de los procesos de la Empresa. Santa Fe de Bogota. Mc Graw Hill.
- HENRY M, Kim. Rajani Ramkaran. (2004). Las mejores prácticas en la gestión de procesos. Emerald Group Publishing Limited.
- HOOWARD, Smith. FINGAR, Peter. (2003). La gestión de procesos de negocio.
- KOONTZ. Weihrich Heinz. (1994). Planeación y organización de Empresas. México. McGraw-Hill.
- MENDOZA Macías, Marlene. Gerencia Estratégica. UCSG, Guayaquil- Ecuador.
- MINTZBERG, Henry. (2000). Diseno de organizaciones Eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.
- WONG Laborde, Nancy. Comportamiento Organizacional. UCSG, Guayaquil- Ecuador.

- SABINO, Carlos. (1992). El proceso de la Investigación. Caracas. Panapo.
- REVISTA EKOS negocios Ecuador. Corporación Ekos.

Internet:

- AITECO CONSULTORES. <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>.
- BIENES RAICES. *CLAVE*. (s.f.). Obtenido de <http://www.clave.com.ec>
- BIESS. (2014). [w.biess.fin.ec/hipotecarios/vivienda-terminada](http://www.biess.fin.ec/hipotecarios/vivienda-terminada)
- BIESS. (2014). <http://www.biess.fin.ec/ley-de-transparencia/reportes-estadisticos>
- CN.CreceNegocios.(s.f.). Obtenidode <http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion/>
- CONSULTORES, Z. (2013). Zeus management. Obtenido de www.zeusconsult.com.mx
- CREDITOS. www.creditos.com.ec
- GESTIÓN INDICADORES. Obtenido de http://excelenciaempresarial.com/Gestion_procesos.htm
- GESTION POR PROCESOS. Obtenido de <http://www.slideshare.net>.
- INEC. www.ecuadorencifras.gob.ec/
- LAHORA. (2014). Obtenidodew www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101495679.
- REVISTA LIDRES. www.revistalideres.ec/
- <http://www.joseacontreras.net>
- WIKIPEDIA. (2014). Obtenidode http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_%28Ecuador%29.
- SCRIBD. <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>.
- SRI. (2014). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/33>.
- <http://www.quees.info/diagrama-de-ishikawa.html>

GLOSARIO

Benchmarking: Algunas empresas eligen el benchmarking como el medio idóneo para el mejoramiento de sus procesos y así obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Business Process Management: La expresión Business Process Management (BPM) ha sido usada por diversos autores para referirse a la automatización de los procesos (Harmon, 2003) a través de tecnologías que permiten manejar flujos de trabajo y obtener indicadores de gestión de los procesos para su control y mejoramiento continuo. Actualmente existe un tipo de software de automatización de procesos que entra dentro de la categoría de BPM, que se ha implantado de manera amplia en sectores como el financiero y de servicios (Howard y Fingar, 2003).

Matriz de Holmes: Es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares; y permite comparar entre sí los parámetros y clasificarlos en orden de importancia.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE): Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI): Este instrumento permite formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Matriz Axiológica: Es un ejercicio de la alta Gerencia, representando a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo

tipo (Valores y Principios vs Grupos de referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

Muda: Término japonés que se usa para describir todas las cosas, sean actividades, procesos o eventos, que no agregan directamente valor al producto o al servicio al cliente.

Seis Sigma: La metodología de seis sigma fue creada en Motorola, a finales de los años ochenta (Harmon, 2003). La letra sigma está relacionada con la desviación estándar, que es la manera de medir el desempeño del proceso en cuanto al nivel de productos o servicios fuera de una especificación. Respecto a metodología de mejoramiento, seis sigma significa el mejoramiento continuo de los procesos a través del uso, principalmente, de herramientas estadísticas (Escalante, 2006).

ANEXOS

Anexo 1
Análisis de Valor Agregado Procesos Actuales

Proceso: Gestión Administrativa				
Subproceso: Planificación y Estrategia				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Definir los objetivos generales de la Empresa		x	
2	Definir los objetivos por Áreas de la Empresa		x	
3	Análizar las condiciones actuales de la Empresa		x	
4	Estructurar los planes de acción	x		
5	Definir el plan de acción y presentarlo a Gerencia	x		
6	Validación del plan de acción			x
7	Implementación del plan de acción	x		
8	Evaluar el plan de acción	x		
9	Retroalimentar el plan de acción	x		
Total Actividades		5	3	1
Resultados porcentuales		56	33	11

Proceso: Gestión Administrativa				
Subproceso: Comunicación				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Recibir el informe de retroalimentación		x	
2	Convocar a reunión a los coordinadores de áreas		x	
3	Analizar los informes de retroalimentación	x		
4	Documentar los resultados de la reunión		x	
5	Enviar el informe a los coordinadores y archivar una copia			x
Total Actividades		1	3	1
Resultados porcentuales		20	60	20

Proceso: Gestión Administrativa				
Subproceso: Manejo y control de la información				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Revisión LA documentación que contiene la información	x		
2	Definir a quienes va dirigida			x
3	Enviar la información vía mail o impresa a cada destinatario	x		
4	Digitalizar la información		x	
5	Archivar la información de manera impresa		x	
Total Actividades		2	2	1
Valor en porcentajes		40	40	20

Proceso: Gestión Administrativa				
Subproceso: Control de calidad				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Registrar las especificaciones de los materiales de construcción	x		
2	Inspeccionar el cumplimiento de las especificaciones de los materiales	x		
3	Generar el reporte de Control de Calidad de los materiales		x	
4	Registrar las especificaciones de la ejecución de la obra	x		
5	Inspeccionar la obra para determinar si se están cumpliendo con las es	x		
6	Elaborar el reporte de Control de Calidad		x	
Total Actividades		4	2	0
Resultados porcentuales		67	33	0

Proceso: Planificación de obras				
Subproceso: Diseño de obra				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Seleccionar el terreno	x		
2	Tramitar la línea de fábrica en el GAD Municipal		x	
3	Definir el tipo de proyecto que se va a realizar	x		
4	Realizar los estudios de suelo del terreno	x		
5	Realizar el anteproyecto	x		
6	Elaboración de los planos arquitectónicos	x		
7	Contratación de los estudios complementarios	x		
8	Entregar los planos en el GAD Municipal para obtener los permisos	x		
Total Actividades		7	1	0
Resultados porcentuales		88	13	0

Proceso: Planificación de obras				
Subproceso: Certificación de Proyectos				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Reunir toda la documentación requerida para remitir los planos		x	
2	Enviar al GAD Municipal los documentos para aprobación de planos		x	
3	Receptar la aprobación de los planos en el GAD Municipal		x	
4	Iniciar los trámites para obtener los permisos de construcción		x	
5	Receptar la aprobación de permisos de construcción	x		
6	Iniciar los trámites para la Declaratoria de Propiedad Horizontal		x	
7	Coordinar la inspección para la Propiedad Horizontal		x	
8	Receptar la declaración de Propiedad Horizontal aprobada		x	
9	Protocolarizar la aprobación de la declaratoria en la Notaría	x		
Total Actividades		2	7	0
Resultados porcentuales		22	78	0

Proceso: Gestión Financiera				
Subproceso: Registro financiero de obras				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Ordenar todos los documentos según las fechas		x	
2	Comprobar que toda la información sea la correcta		x	
3	Ingresar los datos en el programa de excel	x		
4	Elaborar el registro financiero	x		
5	Revisar e imprimir el registro		x	
Total Actividades		2	3	0
Resultados porcentuales		40	60	0

Proceso: Promoción y ventas				
Subproceso: Promoción				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Recibir a los clientes en la oficina	x		
2	Entregarles toda la información (trípticos, folletos, etc)	x		
3	Indicarles el proyecto (si la construcción está avanzada)	x		
4	Brindar información sobre precios etc.	x		
5	Indicarle que otros proyectos está ejecutando de la Empresa	x		
6	Dar a conocer que documentos necesita para iniciar los trámites	x		
Total Actividades		6	0	0
Resultados porcentuales		100	0	0

Proceso: Promoción y ventas				
Subproceso: Ventas				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Recibir los documentos necesarios para elaborar la minuta		x	
2	Elaborar la minuta con los datos del cliente	x		
3	Entregar la minuta en la notaria correspondiente	x		
4	Firmar la promesa de compra-venta en la notaria	x		
5	Entregar una copia de la promesa al cliente			x
6	Archivar una copia de la Promesa de Compraventa			x
7	Entregarle al cliente la informacion del numero de Cta para el deposito d	x		
Total Actividades		4	1	2
Resultados porcentuales		57	14	29

Proceso: Gestión Financiera				
Subproceso: Elaboración del presupuesto de cada proyecto				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Definir la materia prima necesaria para la obra		x	
2	Ingresar los costos y gastos para la ejecucion del proyecto	x		
3	Cotizar proformas para los trabajos que se va a subcontratar		x	
4	Elaborar un pronostico de ventas	x		
5	Elaborar el presupuesto del proyecto	x		
6	Elaborar el flujo de gastos de acuerdo al tiempo de ejecucion de la obra	x		
7	Reunir la documentacion requerida para gestionar el credito en caso de	x		
Total Actividades		5	2	0
Resultados porcentuales		71	29	0

Proceso: Operaciones				
Subproceso: Planificación de materia prima				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Hacer una lista con todos los insumos necesarios		x	
2	Entregar la lista de pedido a los proveedores	x		
3	Autorizar a los proveedores la entrega de ciertos materiales al maestro	x		
4	Coordinador con los porveedores el lugar de entrega		x	
5	Recibir los materiales en obra	x		
6	Inspeccionar que todos los materiales esten completos		x	
7	Registrar la recepcion de los materiales en el libro de obra		x	
8	Almacenar los materiales en la obra		x	
Total Actividades		3	5	0
Resultados porcentuales		38	63	0

Proceso: Operaciones				
Subproceso: Ejecución de obra				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Entregar los planos estructurales y arquitectonicos al maestro mayor	x		
2	Establecer con el maestro mayor el cronograma de trabajo		x	
3	Supervisar que se este cumpliendo el cronograma de trabajo	x		
4	Supervisar que los trabajos en obra no tengan errores	x		
5	Coordinacion de trabajos con los subcontratados		x	
6	Supervisar el trabajo que estan realizando los subcontratados	x		
7	Recibir el trabajo de los subcontratistas	x		
8	Hacer efectiva la garantia de los subcontratistas (de ser necesario)	x		
Total Actividades		6	2	0
Resultados porcentuales		75	25	0

Proceso: Gestión Administrativa				
Subproceso: Planificación y Estrategia				
		CLASES DE VALOR		
	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
	Definir los objetivos generales de la Empresa		x	
	Definir los objetivos por Áreas de la Empresa		x	
	Análizar las condiciones actuales de la Empresa		x	
	Estructurar los planes de accion	x		
	Definir el plan de acción y presentarlo a Gerencia	x		
	Validacion del plan de acción			x
	Implementacion del plan de acción	x		
	Evaluar el plan de accion	x		
	Retroalimentar el plan de accion	x		
Total Actividades		5	3	1
Resultados porcentuales		56	33	11

Proceso: Entrega y post venta				
Subproceso: Entrega de obra				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Establecer con el cliente la fecha para la revision de la obra	x		
2	Revisar con el cliente detalles tecnicos de la obra	x		
3	Revisar los cambios a realizarse (de ser necesario)	x		
4	Ejecutar los cambios	x		
5	Firmar las escrituras con los clientes	x		
6	Receptar el pago final	x		
Total Actividades		6	0	0
Valor en porcentajes				

Proceso: Entrega y post venta				
Subproceso: Garantías				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Recepcion de las firmas para las polizas de garantia	x		
2	Entregar una copia al cliente y archivar la otra			x
3	Ejecutar la garantia cuando sea requerida	x		
	Total Actividades	2	0	1
	Resultados porcentuales	67	0	33

Proceso: Recurso Humano				
Subproceso: Selección y Reclutamiento				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Informar sobre el puesto vacante que requiere ser llenado	x		
2	Entrevistar a los candidatos	x		
3	Receptar la documentacion del nuevo trabajador		x	
4	Entregar la documentacion a contabilidad			x
5	Registrar al trabajador en el Ministerio de Relaciones Laborales	x		
6	Afiliarlo al IESS	x		
	Total Actividades	4	1	1
	Resultados porcentuales	67	17	17

Proceso: Recurso Humano				
Subproceso: Capacitación				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Indicar al trabajador los valores y politicas de la Empresa		x	
2	Entregar las herramientas de trabajo	x		
3	Dar instrucciones de las actividades para las cuales fue contratado	x		
	Total Actividades	2	1	0
	Resultados porcentuales	67	33	0

Proceso: Gestión Financiera				
Subproceso: Gestión Contable				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Receptar todas las facturas de cada proyecto en ejecución		x	
2	Realizar los asientos contables	x		
3	Hacer los pagos de retenciones	x		
4	Entregar los documentos al SRI	x		
5	Enviar los Estados Financieros al Gerente General		x	
	Total Actividades	3	2	0
	Resultados porcentuales	60	40	0

Proceso: Operaciones				
Subproceso: Elaboracion de planillas de pago				
		CLASES DE VALOR		
#	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
1	Elaborar la planilla semanal de pagos		x	
2	Revisar la planilla con el maestro mayor		x	
3	Sacar copia a la planilla y archivarla			x
4	Firmar las planillas		x	
5	Realizar el pago a los trabajadores	x		
	Total Actividades	1	3	1
	Resultados porcentuales	20	60	20

Anexo 2
Rol de pagos Empresa Casias Construcciones

Personal Administrativo											
Nombre	Cargo	Horas Mensual		Sueldos	Horas Mensual		Ttl. Ingr.	Apte indiv.	Apte. Patr.	Ttal Recibir	Total Pagos
		Suple	Extraord		Suple	Extraord					
Alexander Casias	Gerente General	0	0	1.800,00	0	0	1.800,00	0,00	369,00	1.800,00	2.169,00
Tito Maldonado	Coordinador General	0	0	394,06	0	0	394,06	37,24	47,88	356,82	441,94
Maria Lourdes Enriquez	Contadora	0	0	140,00	0	0	140,00	0,00	0,00	0,00	140,00
Richard Jaramillo	Residente de Obra	0	0	394,06	0	0	394,06	37,24	47,88	356,82	441,94
Maria Fernanda Leon	Secretaria	0	0	347,45	0	0	347,45	32,83	42,22	314,62	389,67
Total pagos Personal administrativo											3582,5418

Personal de MDO (Abril 2014)											
Nombre	Cargo	Horas Mensual		Sueldos	Horas Mensual		Ttl. Ingr.	Apte indiv.	Apte. Patr.	Ttal Recibir	Total Pagos
		Suplet.	Extraord.		Suplemet.	Extraord.					
Giovani Cango	Maestro	16	16	600,00	60,00	60,00	720,00	56,70	72,90	663,30	792,90
Raul Cango	Albanil	16	16	440,00	44,00	44,00	528,00	41,58	53,46	486,42	581,46
Carlos Cango	Albanil	16	16	440,00	44,00	44,00	528,00	41,58	53,46	486,42	581,46
Bolivar Malla	Albanil	16	16	440,00	44,00	44,00	528,00	41,58	53,46	486,42	581,46
Olger Obregon	Albanil	16	16	440,00	44,00	44,00	528,00	41,58	53,46	486,42	581,46
Angel Malla	Albanil	16	16	440,00	44,00	44,00	528,00	41,58	53,46	486,42	581,46
Luis Quezada	Albanil	16	16	440,00	44,00	44,00	528,00	41,58	53,46	486,42	581,46
Antonio Vasquez	Albanil	16	16	440,00	44,00	44,00	528,00	41,58	53,46	486,42	581,46
Jose Sarango	Peon	16	16	340,00	36,00	36,00	412,00	32,13	41,31	379,87	453,31
Gabriel Gualan	Peon	16	16	340,00	36,00	36,00	412,00	32,13	41,31	379,87	453,31
Alberto Sanchez	Peon	16	16	340,00	36,00	36,00	412,00	32,13	41,31	379,87	453,31
Juan Poma	Peon	16	16	340,00	36,00	36,00	412,00	32,13	41,31	379,87	453,31
Patricio Macas	Peon	16	16	340,00	36,00	36,00	412,00	32,13	41,31	379,87	453,31
Total pagos MDO Abril 2014											7.129,67

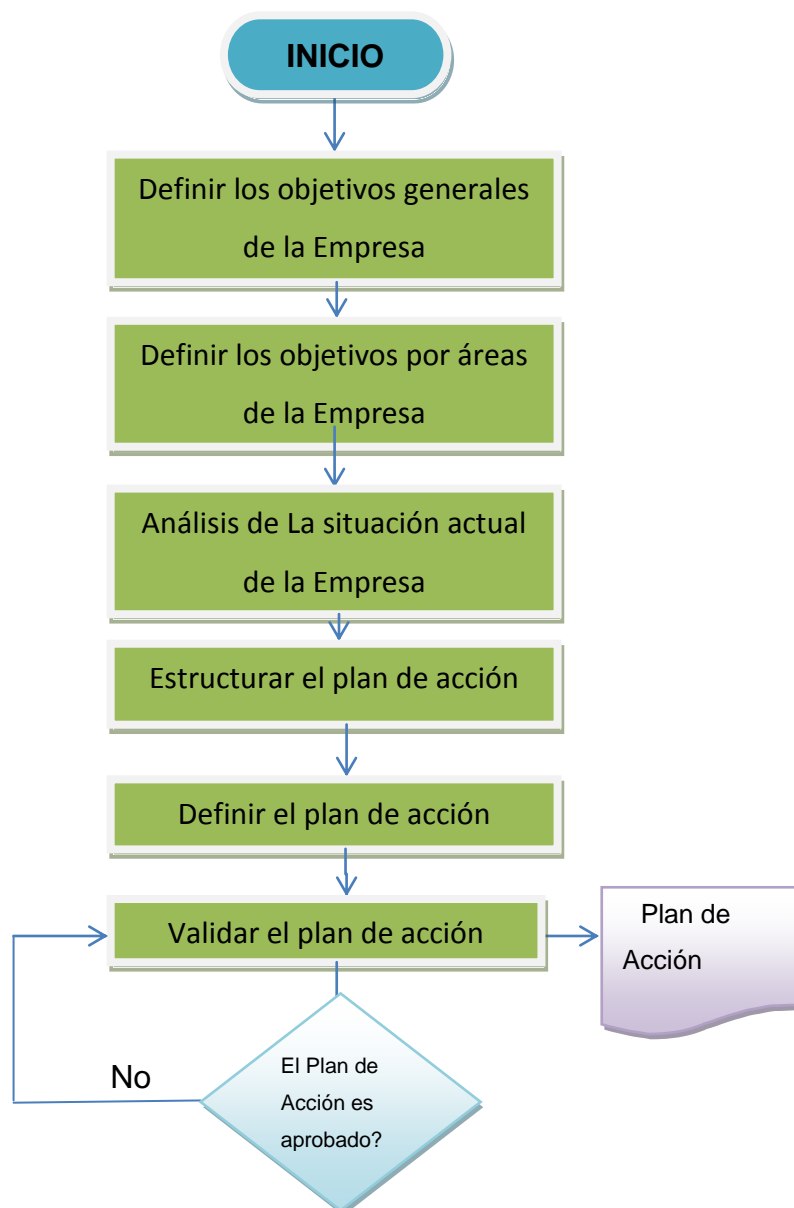
Anexo 3
Diagrama de Flujo de Los Procesos Actuales



Proceso: Gestión Estratégica

Subproceso: Planificación y Estrategia

Pág. 1 de 2



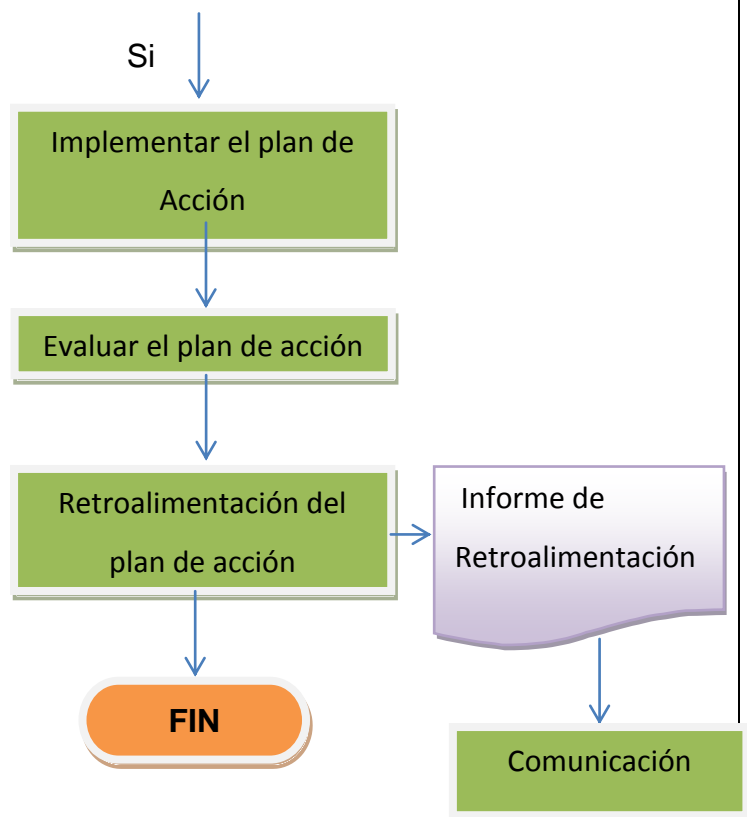


Empresa Casias Construcciones

Proceso: Gestión Estratégica

Subproceso: Planificación y Estrategia

Pág. 2 de 2

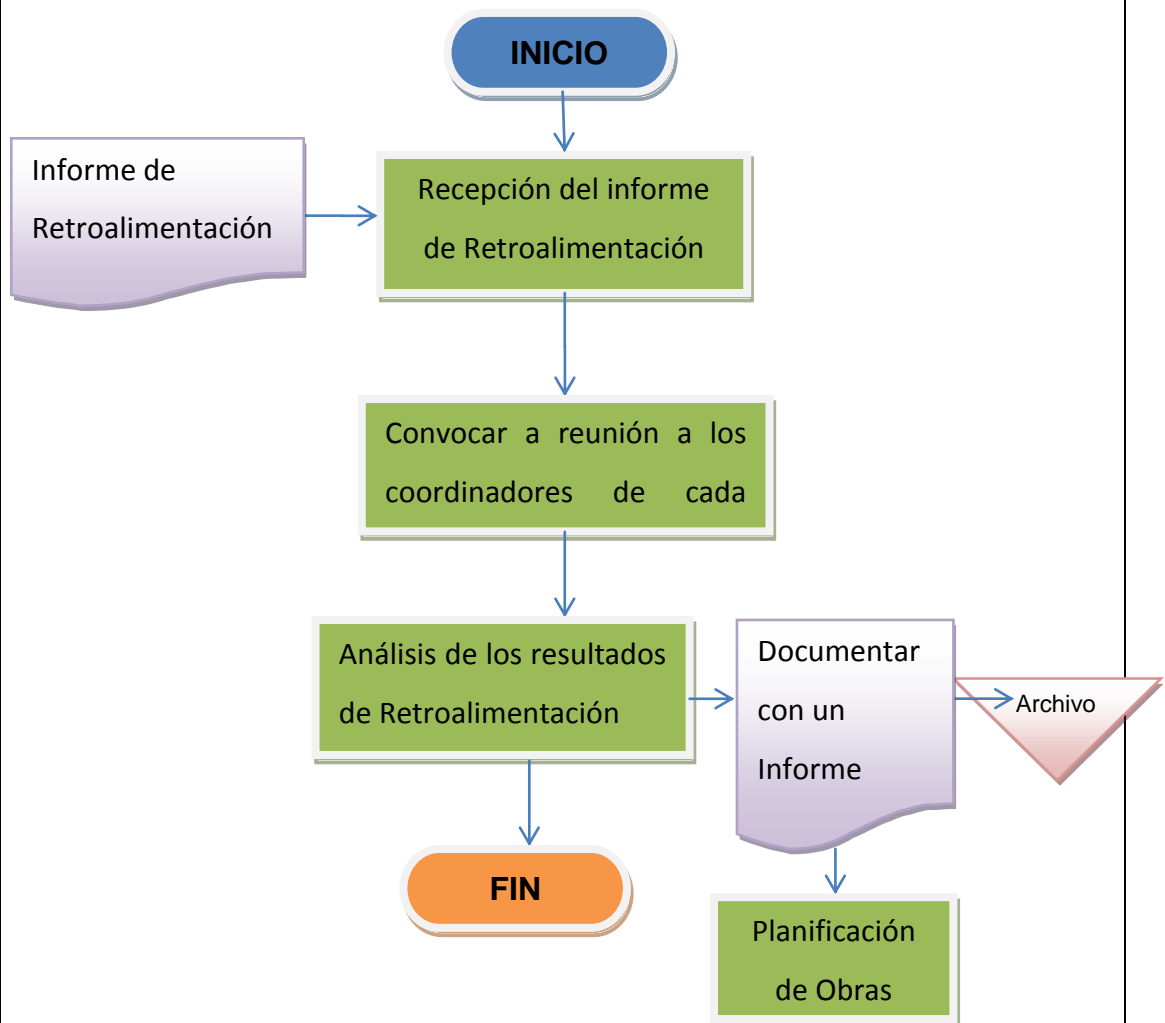


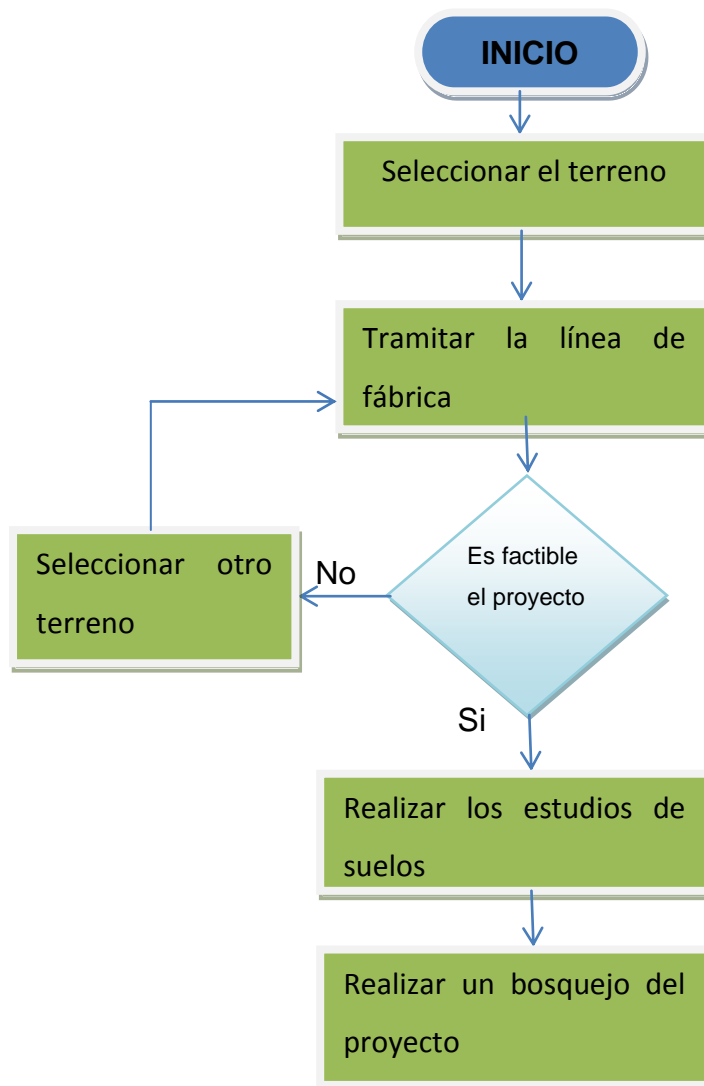


Proceso: Gestión Estratégica

Subproceso: Comunicación

Pág. 1 de





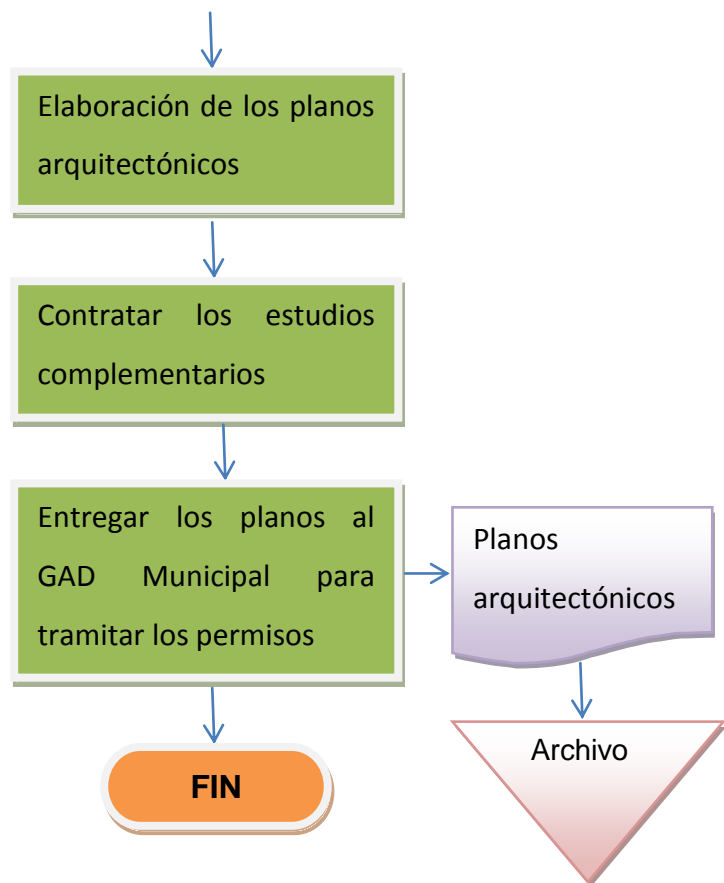


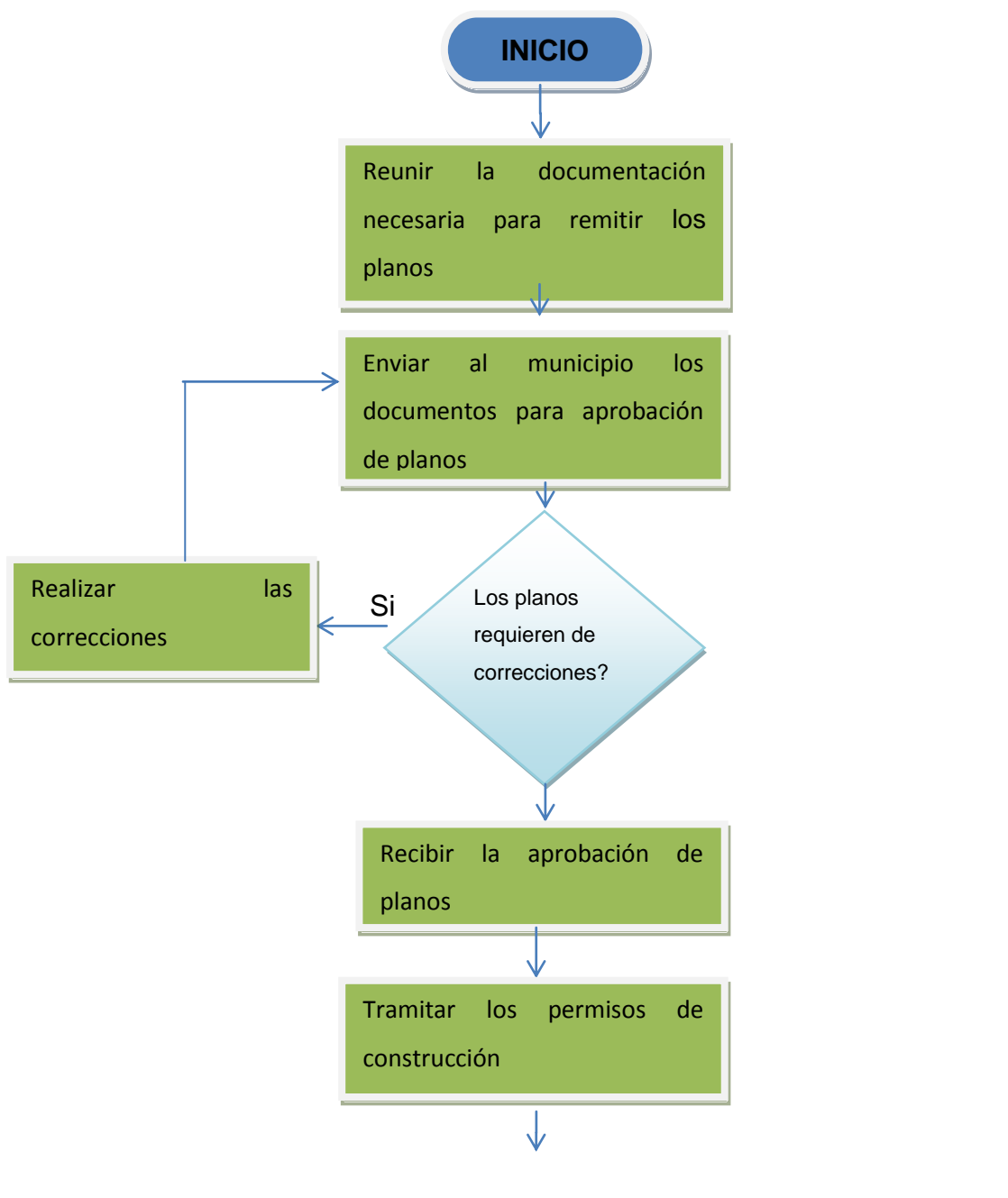
Empresa Casias Construcciones

Proceso: Planificación de Obras

Subproceso: Diseño de Obra

Pág. 2 de 2



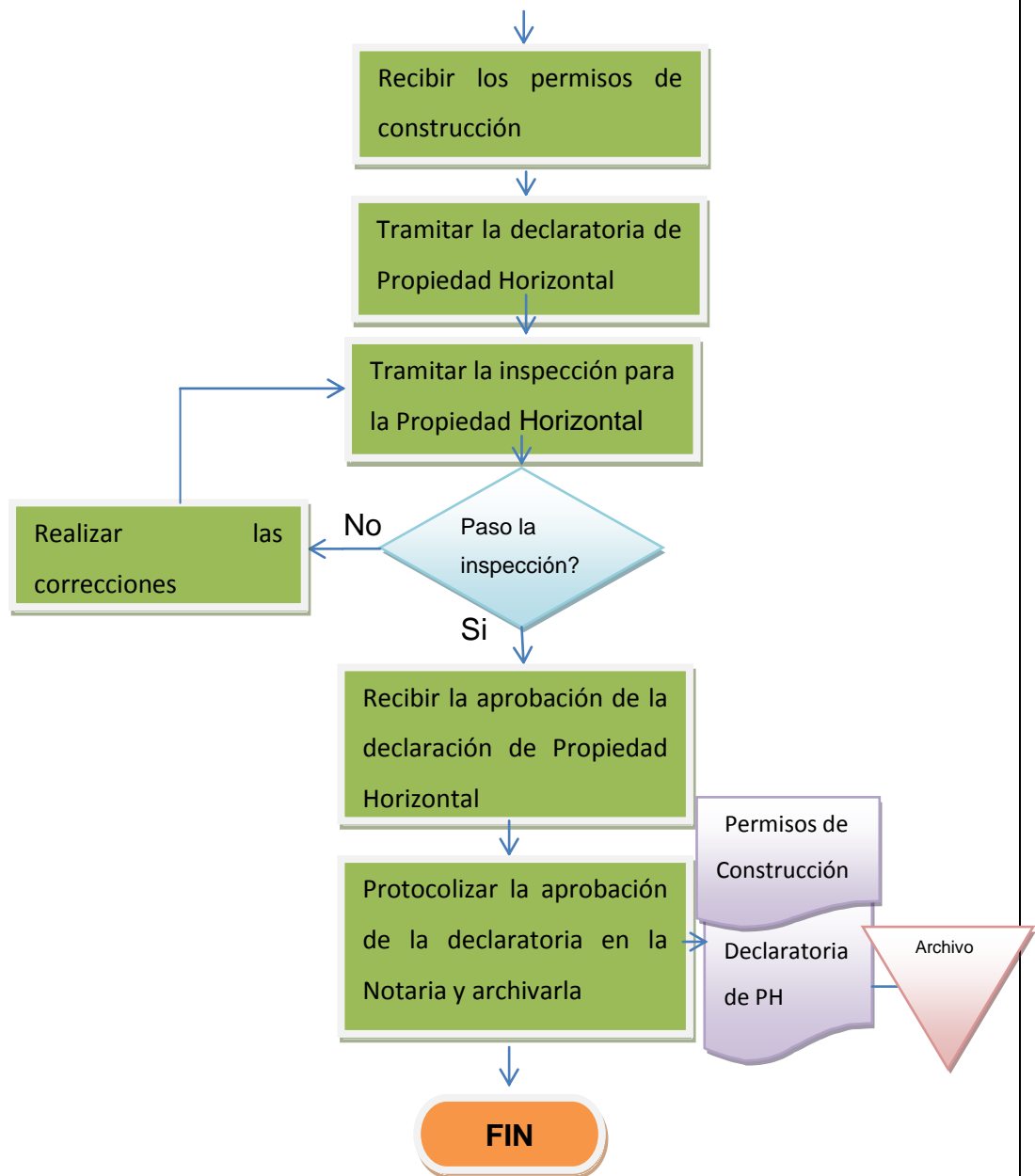




Proceso: Planificación de obras

Subproceso: Certificación de Proyectos

Pág. 2 de 2

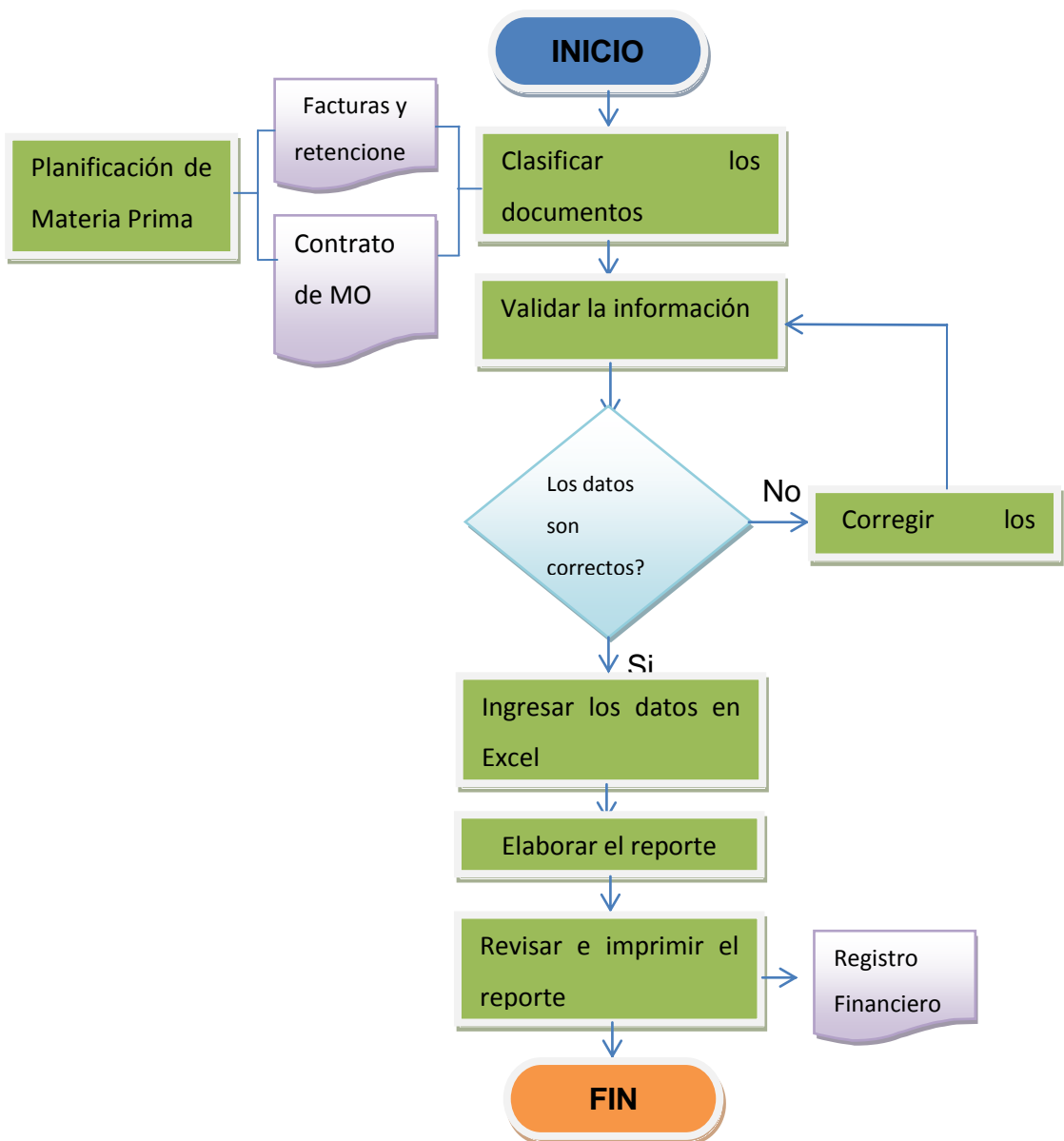




Proceso: Gestión Financiera

Subproceso: Registro Financiero de obras

Pág. 1 de 1



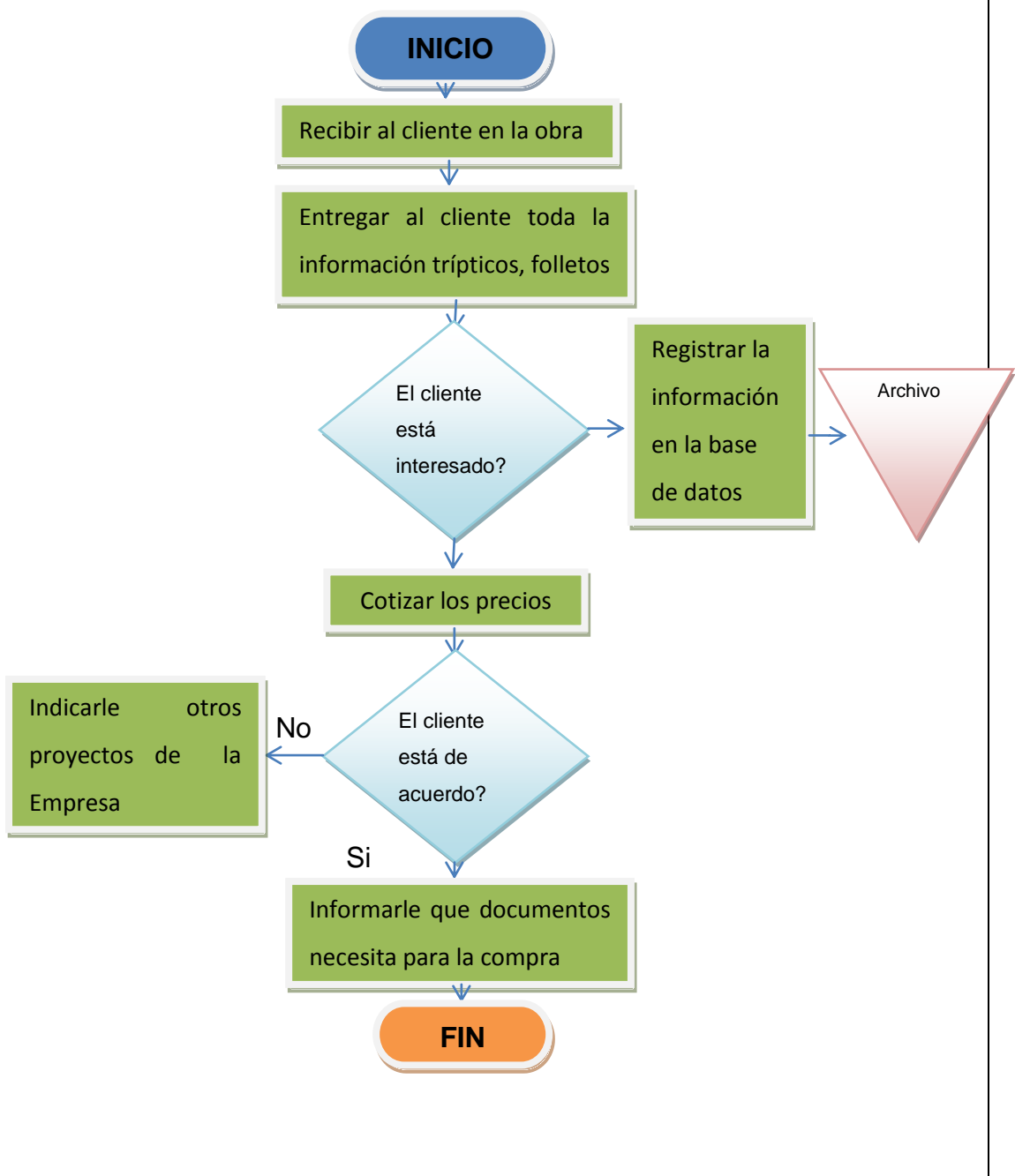


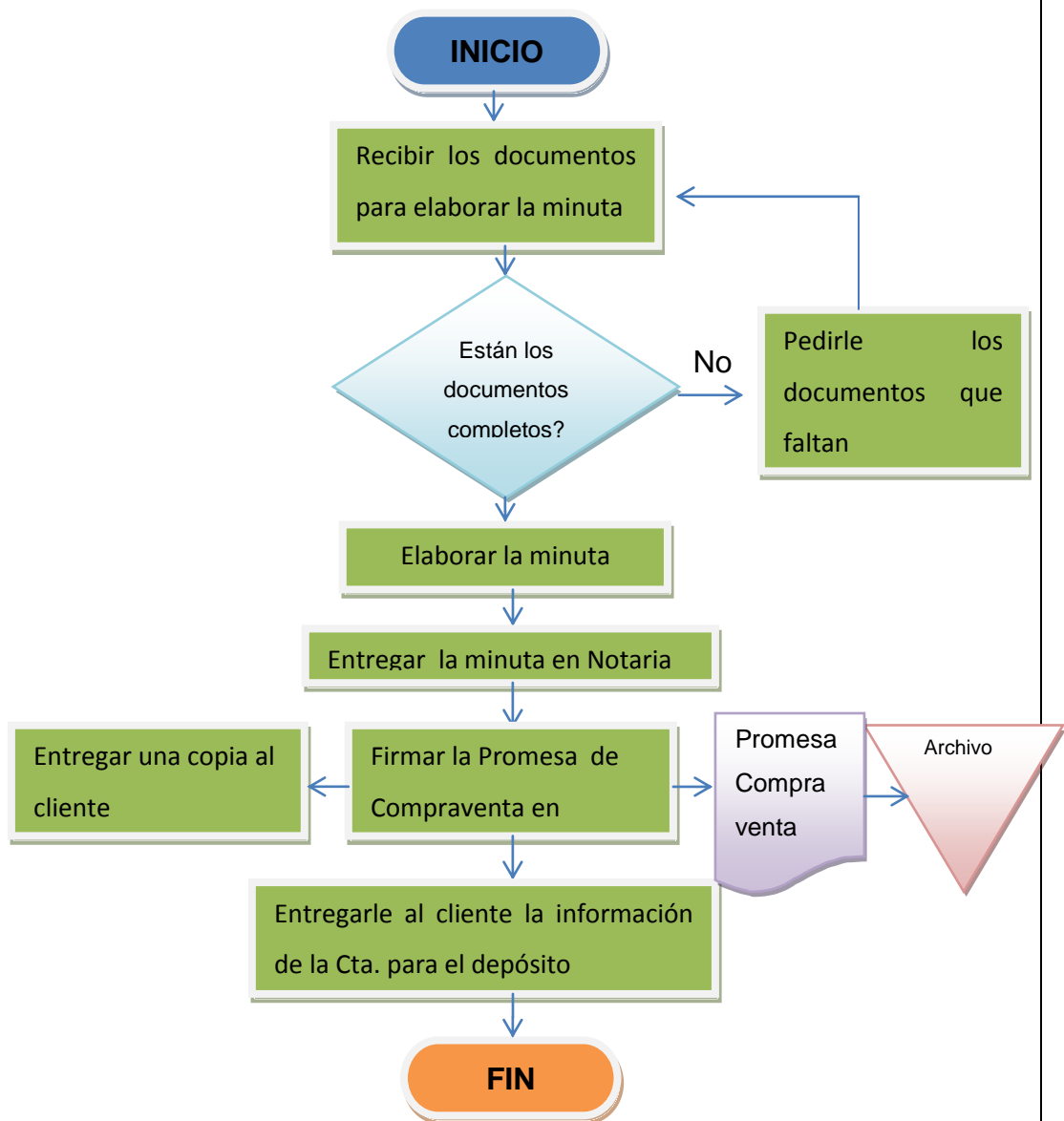
Empresa Casias Construcciones

Proceso: Promoción y Ventas

Subproceso: Promoción

Pág. 1 de 1

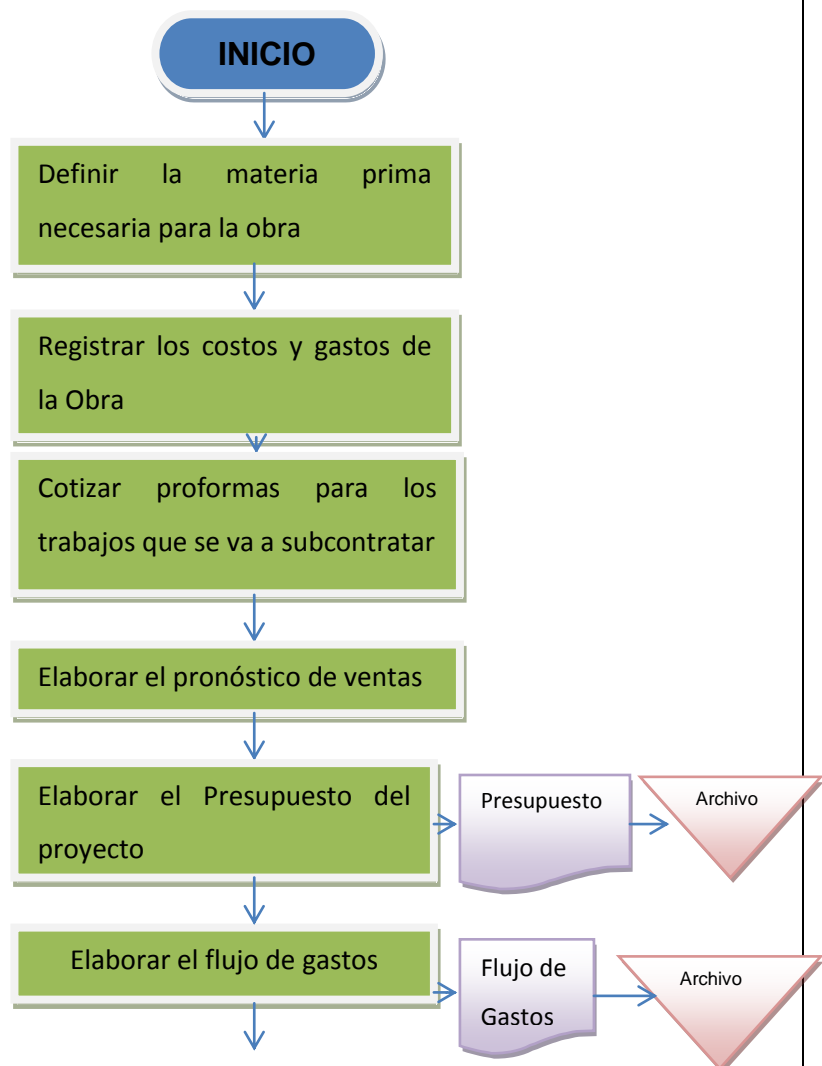






Proceso: Gestión Financiera

Subproceso: Elaboración del Presupuesto de cada proyecto Pág. 1 de 2



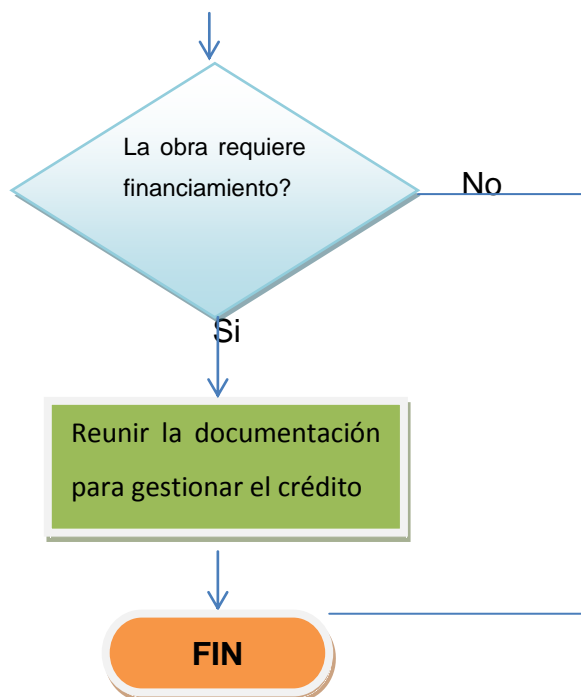


Empresa Casias Construcciones

Proceso: Gestión Financiera

Subproceso: Elaboración del Presupuesto década proyecto

Pág. 2 de 2



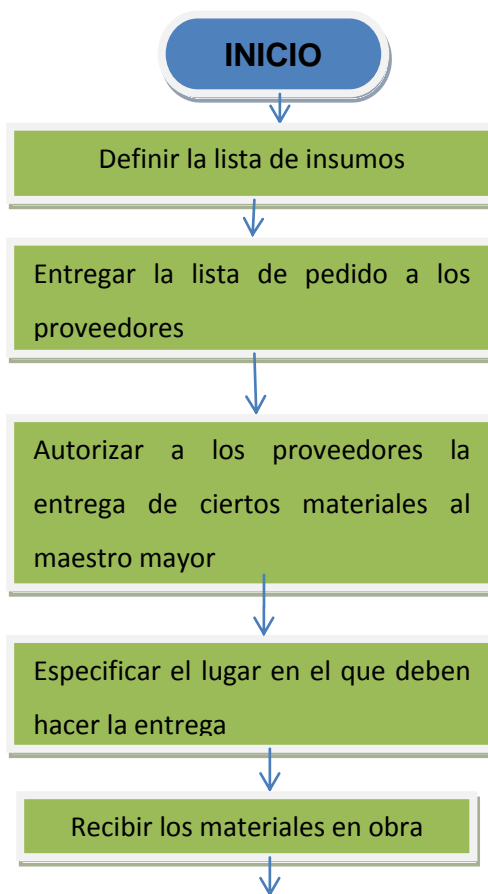


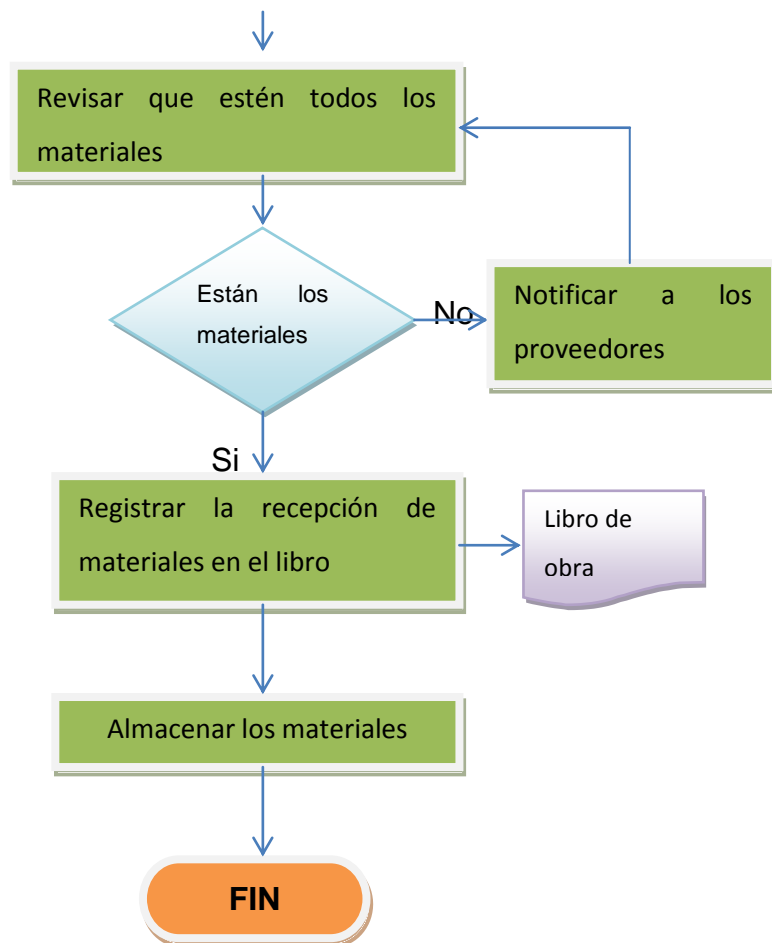
Empresa Casias Construcciones

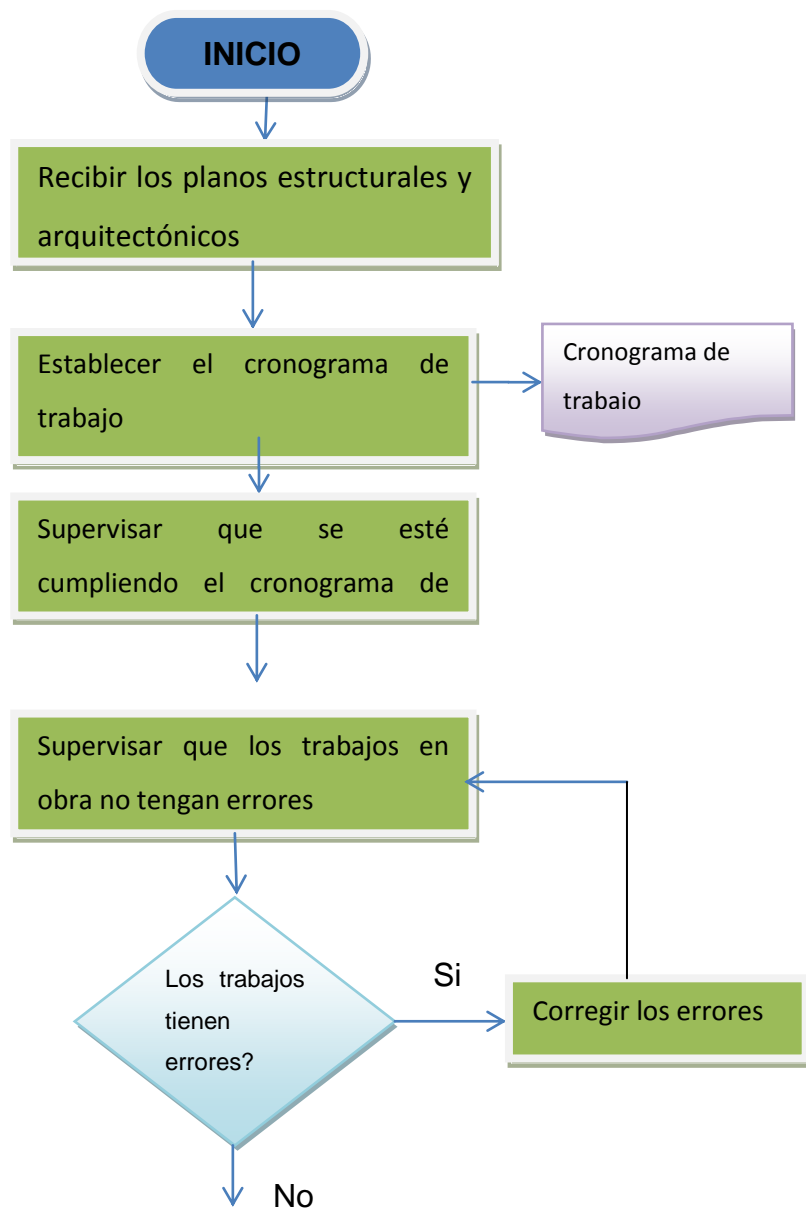
Proceso: Operaciones

Subproceso: Planificación de materia prima

Pág. 1 de 1





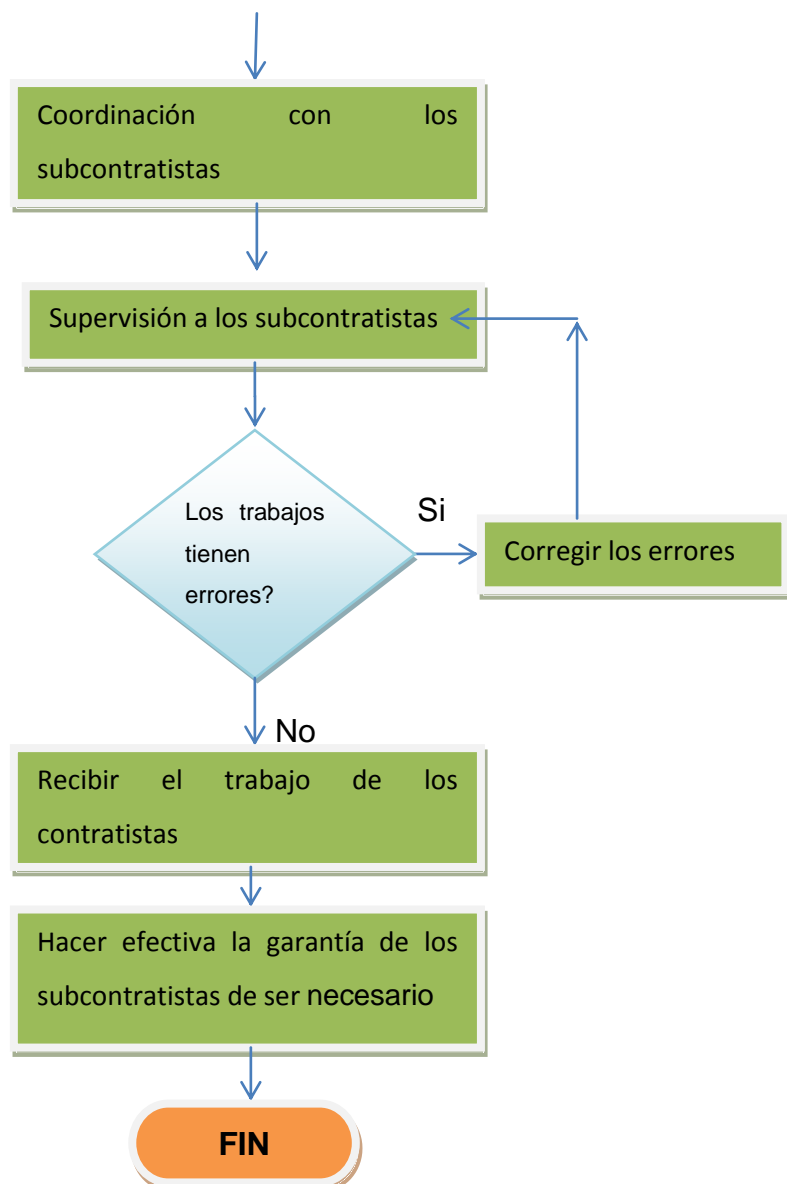


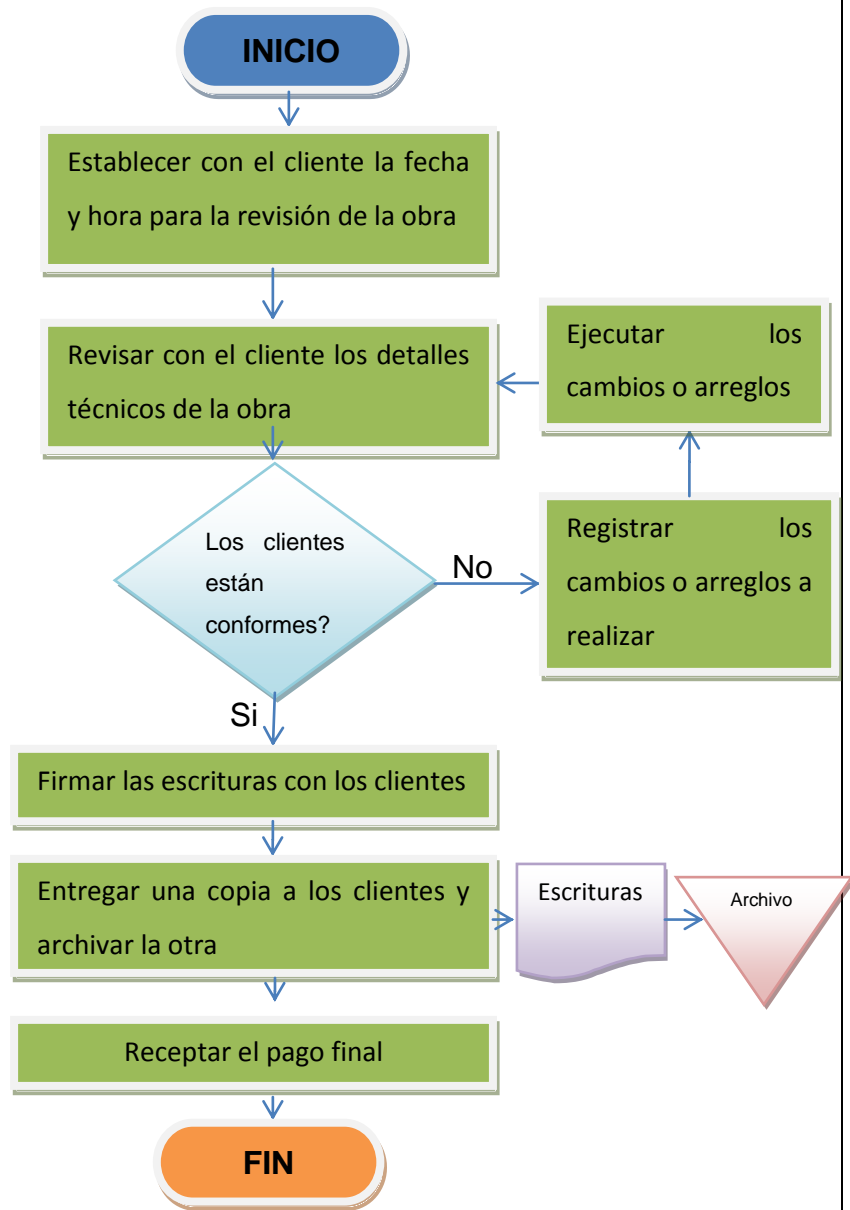


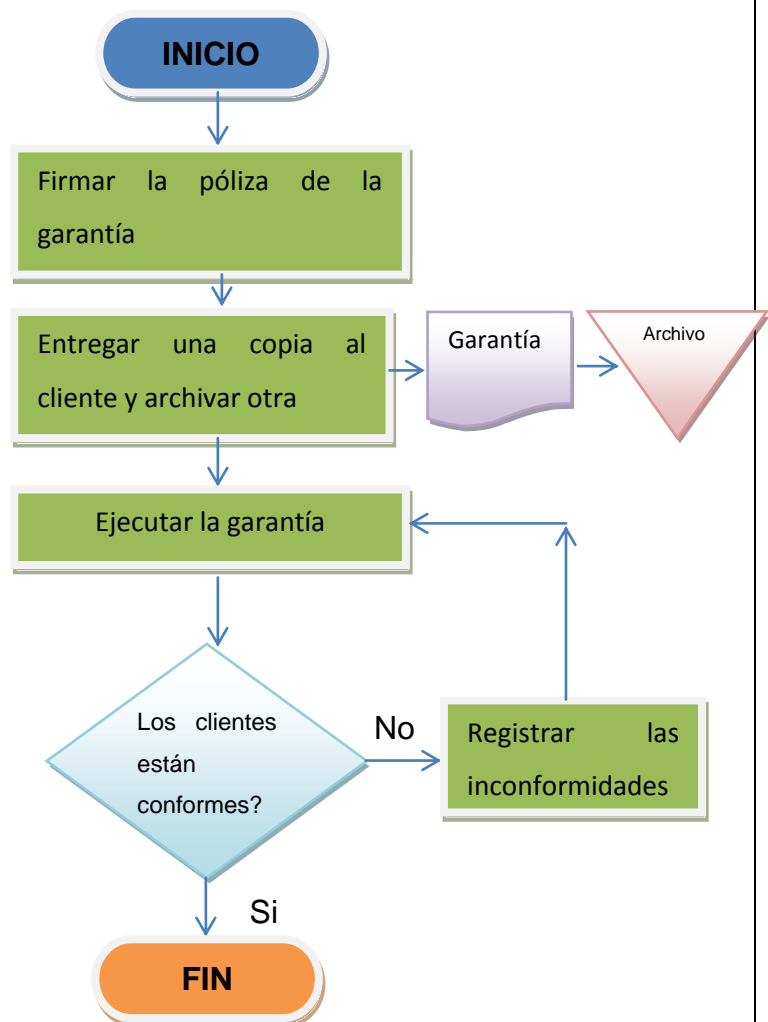
Proceso: Operaciones

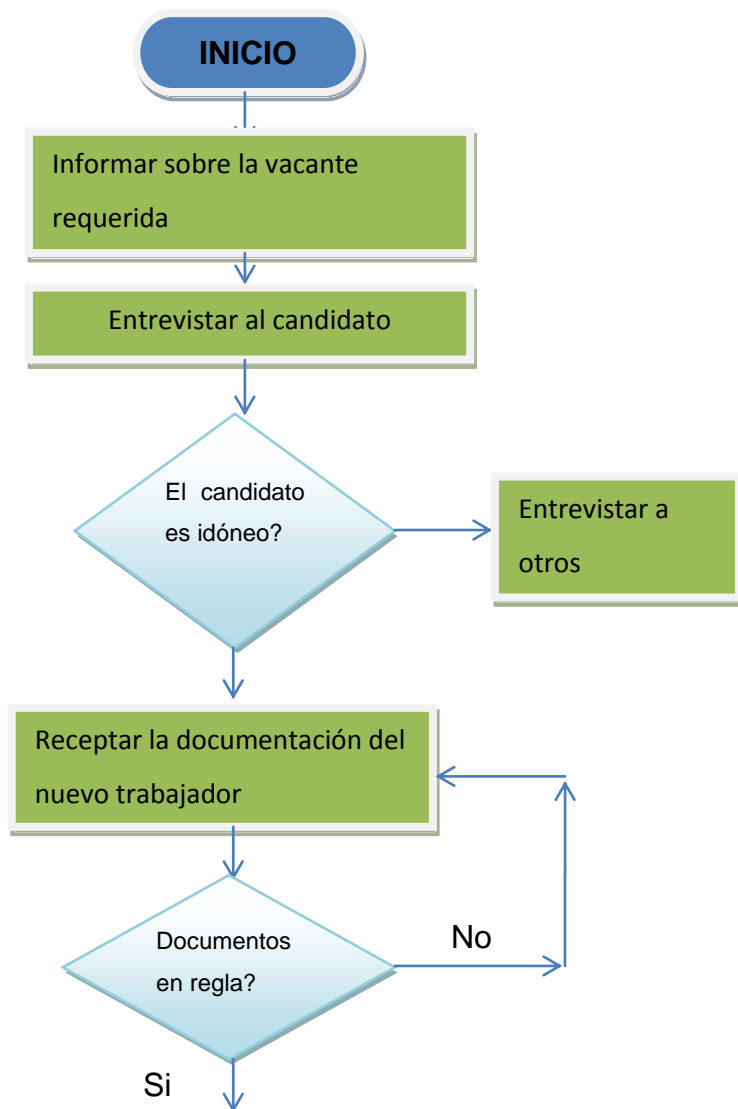
Subproceso: Ejecución de obras

Pág. 2 de 2









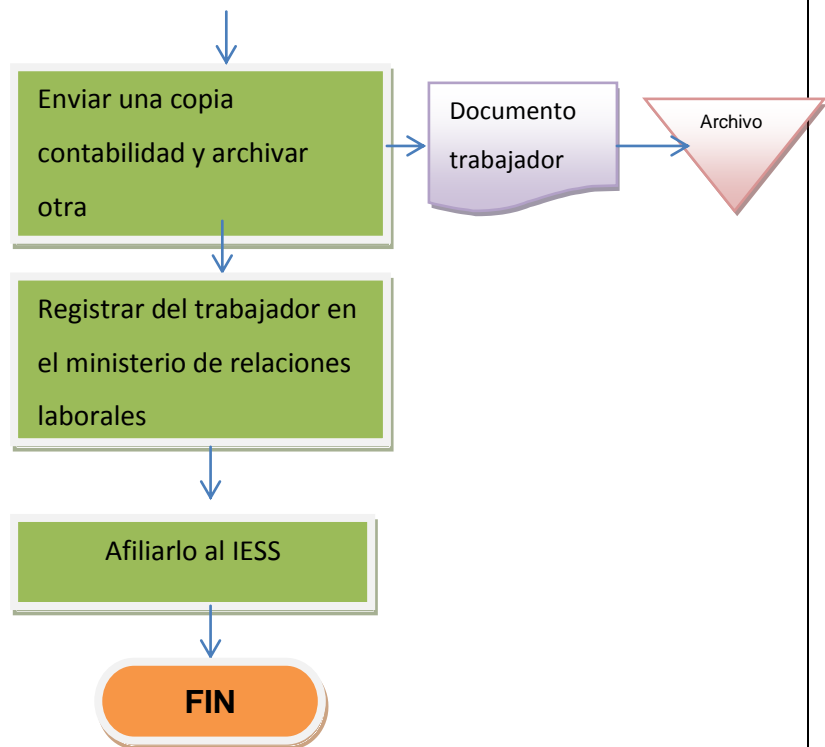


Empresa Casias Construcciones

Proceso: Recurso Humano

Subproceso: Selección y Reclutamiento

Pág. 2 de 2



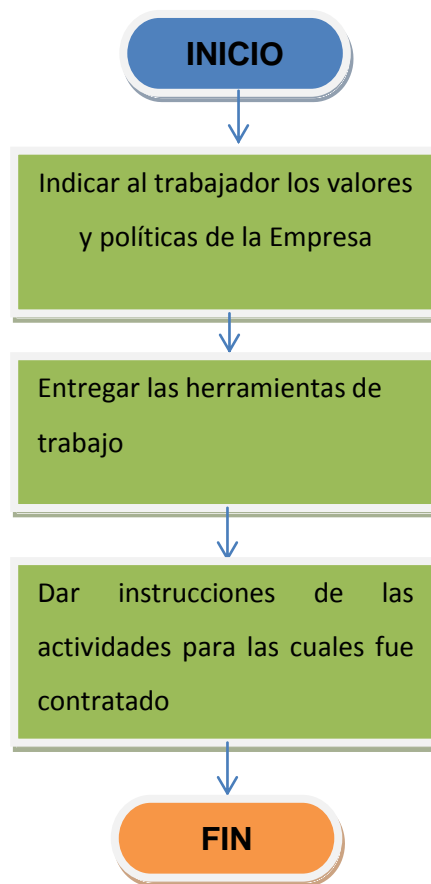


Empresa Casias Construcciones

Proceso: Recurso Humano

Subproceso: Capacitación

Pág. 1 de 1

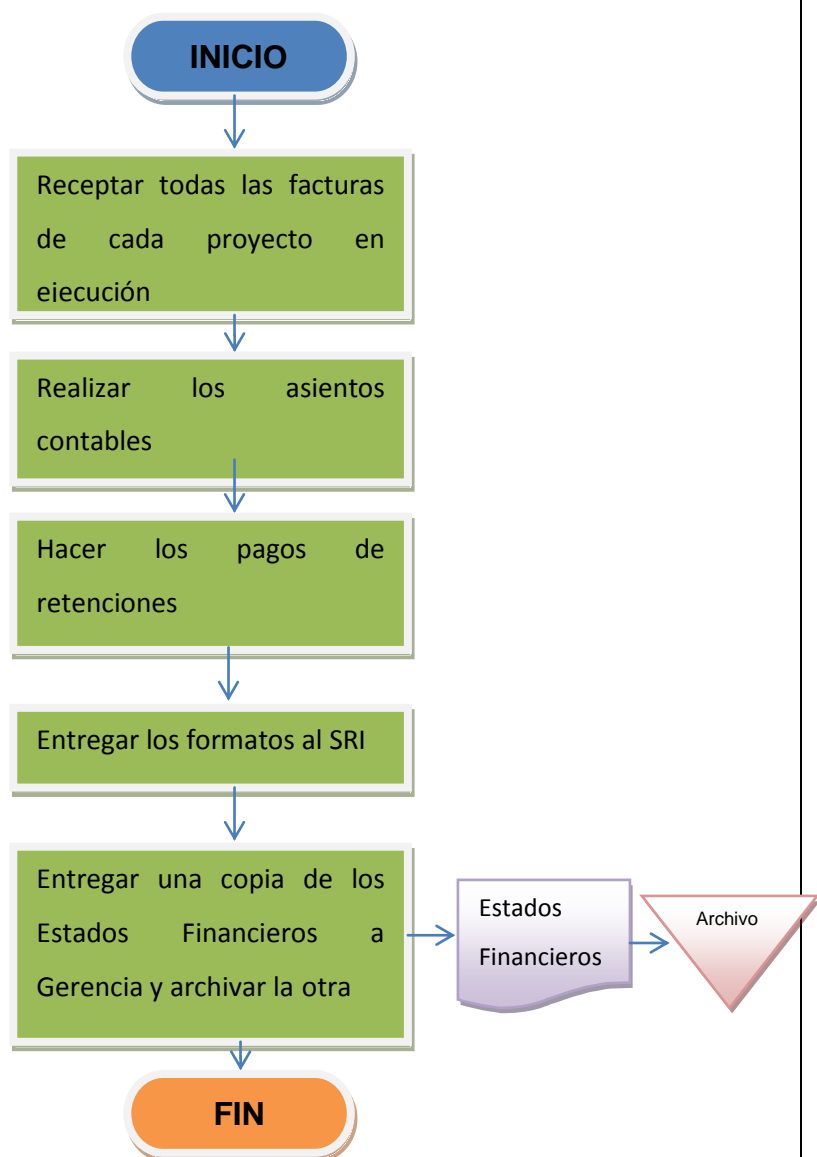


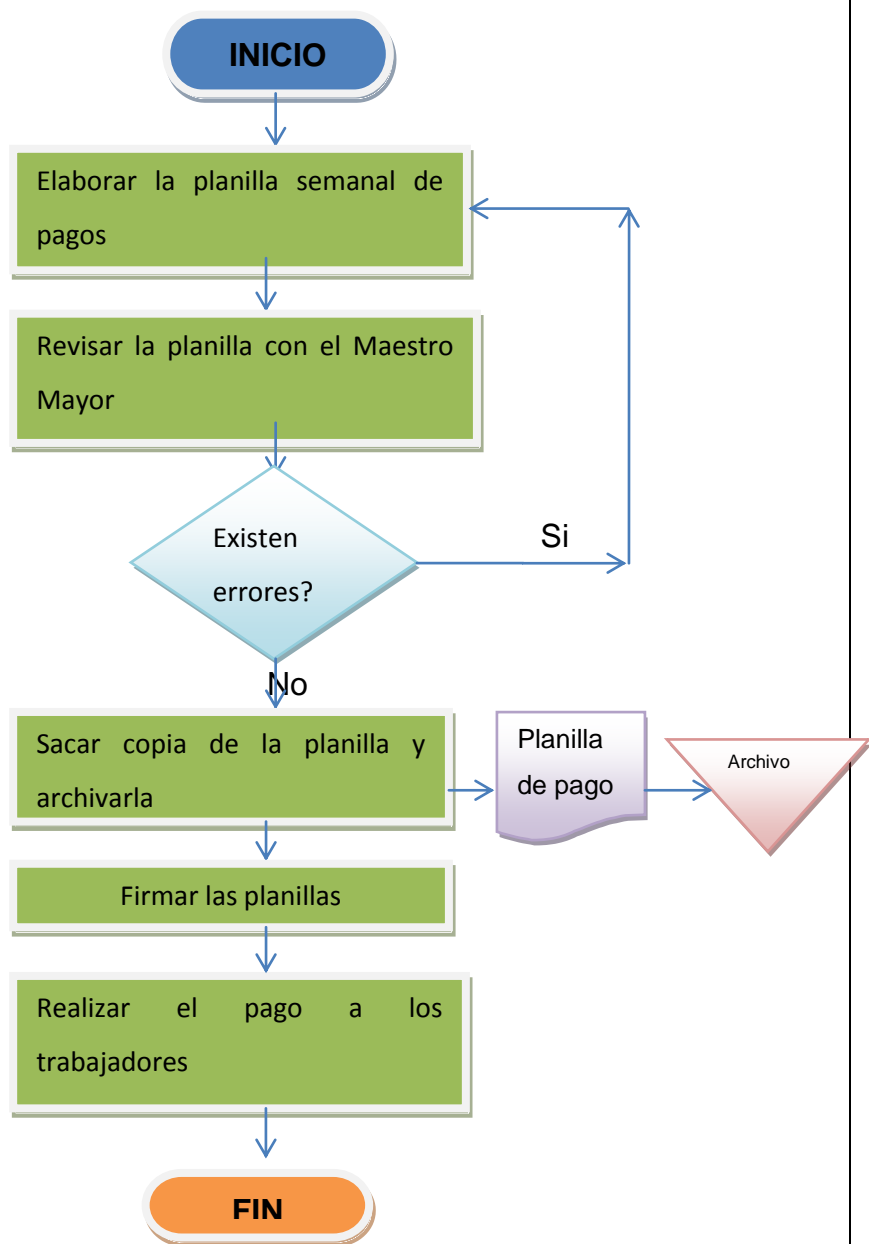


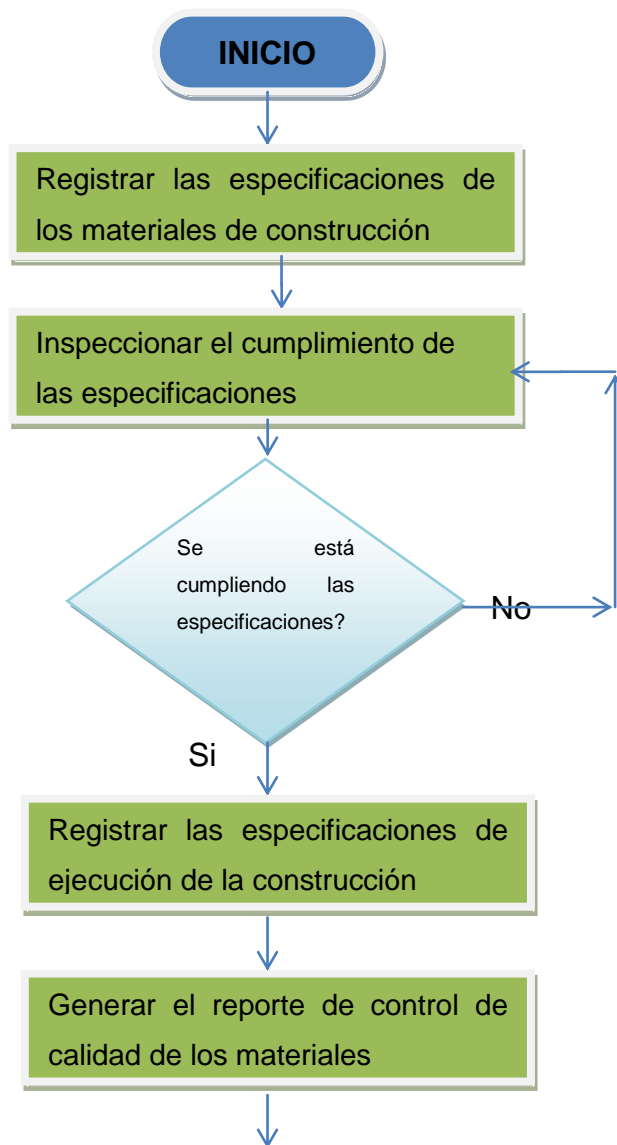
Proceso: Gestión Financiera

Subproceso: Gestión Contable

Pág. 1 de 1









Empresa Casias Construcciones

Proceso: Gestión Administrativa

Subproceso: Control de calidad

Pág. 2 de 2

