



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE  
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS PARA LA  
LIBRERÍA TRIBUTARIA Y CONTABLE DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL**

**TUTOR**

**MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA**

**AUTOR**

**ROSADO CORNEJO HAMINTON JOSÉ**

**GUAYAQUIL**

**2022**



<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Diseño de manual de procesos operativos para La Librería Tributaria y Contable de la ciudad de Guayaquil.	
<b>AUTOR/ES:</b> Rosado Cornejo Haminton José	<b>REVISORES O TUTORES:</b> MBA. Solange Resabala Valencia
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	<b>GRADO OBTENIDO:</b> INGENIERO COMERCIAL
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2022	<b>N. DE PAGES:</b> 141
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración.	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Proceso, trabajador, planificación, recursos humanos, rentabilidad y estrategias en la investigación.	
<b>RESUMEN:</b> La investigación se enfocó en que la empresa Librería Tributaria y Contable no consta con un manual de procesos operativos, para que los trabajadores puedan realizar sus respectivas funciones, cada trabajador es polifuncional esto conlleva que los clientes que solicitan el servicio, regresan a presentar quejas, donde se expone que no se cumple con los tiempos de entrega de los trabajos realizados, situación por la cual se estableció como objetivo la elaboración de un Manual de Procesos Operativos para la Librería Tributaria y Contable. Con	

la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, se estableció una metodología que abarcó un tipo de investigación descriptivo orientado a recolectar y analizar datos, que a través de la observación y la descripción permitieron conocer la realidad de los procesos, por otro lado, la investigación exploratoria facilitó el comprender cómo se desarrollan actualmente los procesos operativos y de tal manera lograr identificar las principales falencias. Con las técnicas de investigación implementadas como las encuestas y guías de observación se obtuvieron resultados puntuales para el presente estudio, llegando a la conclusión de que los procesos operativos y de servicio al cliente que la Librería Tributaria y contable utiliza no son los óptimos puesto que se identificaron diversos inconvenientes tales como falencias en el cumplimiento de entrega de productos, partiendo de esto, la propuesta diseñada validó que con el análisis del costo/beneficio del manual de procesos a implementar se espera que el beneficio se encuentre en un rango del 20% al 35% de incremento en rentabilidad por servicios y productos vendidos, al igual que un aumento en su rotación de inventarios en conjunto con el nivel de ingresos receptados.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Rosado Cornejo Haminton José	<b>Teléfono:</b> 0982439902	<b>E-mail:</b> hrosadoc@ulvr.edu.ec
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<p>DECANO DE LA FACULTAD          MSC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ  <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 201  <b>E mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec</p> <p>DIRECTOR DE LA CARRERA          PHD. WILLIAM QUIMI DELGADO  <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 203  <b>E mail:</b> wquimid@ulvr.edu.ec</p>	

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

## Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 28-ene.-2022 09:53 -05

Identificador: 1749984435

Número de palabras: 25541

Entregado: 1

TESIS LIBRERÍA TRIBUTARIA  
Por Haminton Rosado

Índice de similitud

6%

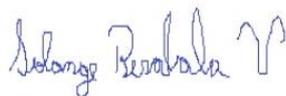
**Similitud según fuente**

Internet Sources: 6%

Publicaciones: 1%

Trabajos 3%

del estudiante:



Firma: \_\_\_\_\_

MAE. Solange Resabala Valencia

C.C. 0918810524

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

El(Los) estudiante(s) egresado(s) ROSADO CORNEJO HAMINTON JOSÉ, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS PARA LA LIBRERÍA TRIBUTARIA Y CONTABLE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma:  \_\_\_\_\_

Rosado Cornejo Haminton José

C.C. 1313224881

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS PARA LA LIBRERÍA TRIBUTARIA Y CONTABLE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Diseño De Manual De Procesos Operativos Para La Librería Tributaria Y Contable De La Ciudad De Guayaquil, presentado por los estudiantes ROSADO CORNEJO HAMINTON JOSÉ como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.



Firma: \_\_\_\_\_

MAE. Solange Resabala Valencia

C.C. 0918810524

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme permitido lograr y alcanzar las metas propuestas en mi carrera, agradezco también a mis padres, y en especial a mi Tía, que me ha apoyado para lograr con éxitos mis metas y objetivos, estoy comprometido a cumplir todos mis sueños y no defraudar a la sociedad, y a todas las personas más cercanas que estuvieron a mi lado y por el apoyo incondicional.

*Rosado Cornejo Haminton José*

## **DEDICATORIA**

Le dedico este proyecto a mis padres por haber creído en mí y guiarme por el camino del bien hacer, por haberme inculcado respeto principios y valores dentro del seno familiar.

*Rosado Cornejo Haminton José*

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Formulación del Problema .....	3
1.4. Sistematización del problema.....	3
1.5. Objetivos de la Investigación .....	4
1.5.1. Objetivo General.....	4
1.5.2. Objetivos Específicos .....	4
1.6. Justificación de la investigación.....	4
1.7. Delimitación o alcance de la investigación .....	4
1.8. Idea a Defender .....	5
1.9. Líneas de Investigación.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Antecedentes .....	6
2.2. Bases Teóricas.....	7
2.2.1. Procesos .....	7
2.2.2. Procedimiento.....	8
2.2.3. Flujogramas de Procesos .....	10
2.2.4. Manual de Procesos .....	12
2.2.5. Reclutamiento.....	20
2.2.6. Selección, orientación y formación de empleados .....	21
2.2.7. Análisis Situacional .....	26
2.2.8. Estrategias.....	35
2.2.9. Organigrama .....	40
2.2.10. Diagrama de Gantt.....	44
2.2.11. Relación Costo Beneficio .....	45
2.3. Marco Conceptual .....	46
CAPÍTULO III.....	49

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
3.1. Tipos de Investigación .....	49
3.1.1. Investigación Descriptiva .....	49
3.1.2. Investigación Exploratoria.....	49
3.2. Enfoque de Investigación .....	49
3.2.1. Enfoque Cualitativo .....	49
3.3. Técnica e instrumentos de Investigación .....	50
3.3.1. Encuesta.....	50
3.3.2. Entrevista .....	50
3.3.3. Observación Directa .....	50
3.4. Población y Muestra.....	51
3.4.1. Población .....	51
3.4.2. Muestra .....	52
3.5. Desarrollo de la encuesta a colaboradores .....	52
3.5.1. Resultados de la encuesta a los colaboradores .....	63
3.6. Desarrollo de la encuesta a los clientes .....	63
3.6.1. Análisis de los resultados de la encuesta a los clientes .....	73
3.7. Desarrollo de la entrevista al administrador de la librería .....	74
3.7.1. Análisis de la entrevista al administrador de la librería.....	75
3.8. Ficha de Observación .....	76
3.8.1. Análisis de los resultados la Ficha de la Observación.....	77
CAPÍTULO IV.....	78
LA PROPUESTA .....	78
4.1. Tema.....	78
4.2. Resumen Ejecutivo.....	78
4.3. Análisis Situacional de la Empresa .....	78
4.3.1. Análisis FODA .....	78
4.3.2. Matriz de evaluación de Factores Externos .....	81
4.3.3. Matriz de evaluación de Factores Internos .....	82
4.4. Organigrama Actual .....	83
4.4.1. Diseño de Estrategias.....	84
4.4.2. Definición del organigrama propuesto .....	85
4.5. Modelo del Manual de Procesos .....	87
4.5.1. Estrategias.....	101

4.6. Costo Beneficio .....	101
4.6.1. Inversión .....	101
4.6.2. Variación Porcentual de Ingresos .....	102
4.6.3. TMAR.....	103
4.6.4. Estado de Resultados Proyectado .....	103
4.6.5. Flujo de Caja Proyectado.....	104
4.6.6. Análisis Costo/Beneficio (Indicadores Financieros) .....	105
4.7. Diagrama de Actividades .....	106
CONCLUSIONES .....	108
RECOMENDACIONES.....	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
ANEXOS .....	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Líneas de investigación.....	5
Tabla 2. Elementos del manual de procedimientos. ....	25
Tabla 3. Matriz de Ansoff.....	28
Tabla 4. Matriz EFI.....	30
Tabla 5. Análisis PESTEL. ....	31
Tabla 6. Las 5 fuerzas de PORTER.....	32
Tabla 7. Matriz FODA.....	33
Tabla 8. Matriz EFE.....	35
Tabla 9. Detalle de trabajadores en la empresa.....	51
Tabla 10. Actividades laborales asignadas. ....	53
Tabla 11. Adecuada asignación de funciones según las capacidades.....	54
Tabla 12. Cumplimiento de actividades asignadas. ....	55
Tabla 13. El servicio otorgado hacia los clientes es el apropiado. ....	56
Tabla 14. Quejas por parte de los clientes atendidos. ....	57
Tabla 15. Se han tomado en cuenta sugerencias u opiniones. ....	58
Tabla 16. Existen inconvenientes para atender las demandas. ....	59
Tabla 17. Estrategias que mejoren la situación.....	60
Tabla 18. Manual de procesos enfocado a la parte operativa. ....	61
Tabla 19. Manual de procesos para mejorar la situación empresarial. ....	62
Tabla 20. Nivel de frecuencia que acude a la entidad.....	63
Tabla 21. Atención brindada por el personal encargado.....	64
Tabla 22. Tiempo de entrega de la mercadería. ....	65
Tabla 23. La atención al cliente recibido. ....	66
Tabla 24. Inconvenientes con el servicio recibido.....	67
Tabla 25. Opiniones y sugerencias de clientes. ....	68
Tabla 26. Situación de la empresa. ....	69
Tabla 27. Probabilidad de mejora. ....	70
Tabla 28. Mejorar el servicio al cliente. ....	71
Tabla 29. Probabilidad de frecuencia de visita a la empresa. ....	72
Tabla 30. Ficha de observación. ....	76
Tabla 31. Análisis FODA. ....	79
Tabla 32. Oportunidades y Amenazas. ....	80

Tabla 33. Valores de relación oportunidades y amenazas. ....	80
Tabla 34. Fortalezas y Debilidades. ....	81
Tabla 35. Valores de relación fortalezas y debilidades. ....	81
Tabla 36. Matriz EFE. ....	82
Tabla 37. Matriz EFI. ....	83
Tabla 38. Detalle de estrategias. ....	85
Tabla 39. Actualización de procesos. ....	90
Tabla 40. Inversión. ....	101
Tabla 41. Variación Porcentual de Ingresos. ....	102
Tabla 42. TMAR. ....	103
Tabla 43. Estado De Resultados Proyectado. ....	104
Tabla 44. Flujo de Caja Proyectado. ....	105
Tabla 45. Indicadores Financieros. ....	106
Tabla 46. Diagrama de actividades. ....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Promedio de ventas anuales.....	2
Figura 2. Aspectos a considerar en el mapa de procesos.....	8
Figura 3. Aspectos a considerar en el mapa de procesos.....	9
Figura 4. Representación gráfica de los flujogramas.....	11
Figura 5. Etapas de creación de un manual de procedimientos.....	13
Figura 6. Características principales de un manual de procesos.....	18
Figura 7. Funciones básicas de una empresa.....	19
Figura 8. Ejemplo de manual de proceso.....	22
Figura 9. Aspectos a considerar para desarrollar un manual de procedimientos.....	25
Figura 10. Formato de organigrama o estructura de línea.....	41
Figura 11. Formato de organigrama o estructura de línea y personal.....	42
Figura 12. Formato de Estructura matricial.....	43
Figura 13. Formato de Estructura en equipo.....	44
Figura 14. Estructura del Diagrama de Gantt.....	45
Figura 15. Actividades laborales asignadas.....	53
Figura 16. Adecuada asignación de funciones según las capacidades.....	54
Figura 17. Cumplimiento de actividades asignadas.....	55
Figura 18. El servicio otorgado hacia los clientes es el apropiado.....	56
Figura 19. Quejas por parte de los clientes atendidos.....	57
Figura 20. Se han tomado en cuenta sugerencias u opiniones.....	58
Figura 21. Existen inconvenientes para atender las demandas.....	59
Figura 22. Estrategias que mejoren la situación.....	60
Figura 23. Manual de procesos enfocado a la parte operativa.....	61
Figura 24. Manual de procesos para mejorar la situación empresarial.....	62
Figura 25. Nivel de frecuencia que acude a la entidad.....	64
Figura 26. Atención brindada por el personal encargado.....	65
Figura 27. Tiempo de entrega de la mercadería.....	66
Figura 28. La atención al cliente recibido.....	67
Figura 29. Inconvenientes con el servicio recibido.....	68
Figura 30. Opiniones y sugerencias de clientes.....	69
Figura 31. La situación de la empresa.....	70
Figura 32. Probabilidad de mejora.....	71

Figura 33. Mejorar el servicio al cliente. ....	72
Figura 34. Probabilidad de frecuencia de visita a la empresa. ....	73
Figura 35. Organigrama actual de la empresa .....	84
Figura 36. Organigrama propuesto. ....	86
Figura 37. Flujograma Del Proceso De Caja. ....	93
Figura 38. Propuesta De Flujograma Del Proceso De Caja. ....	94
Figura 39. Flujograma De Proceso Servicio Al Cliente. ....	95
Figura 40. Propuesta de flujograma de proceso servicio al cliente. ....	96
Figura 41. Flujograma de proceso de administración. ....	97
Figura 42. Propuesta de Flujograma de proceso de administración. ....	98
Figura 43. Flujograma de proceso de informática. ....	99
Figura 44. Propuesta de Flujograma de proceso de informática. ....	100
Figura 45. Ingresos en los últimos 5 años. ....	102

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta al personal. ....	118
Anexo 2. Encuesta a clientes. ....	121
Anexo 3. Ficha de observación. ....	124
Anexo 4. Formato de Entrevista. ....	125

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfoca en el estudio la entidad Librería Tributaria y Contable, puesto que durante las actividades desarrolladas por la entidad y el paso del tiempo se encuentra en la necesidad de lograr crecer empresarialmente; sin embargo, este cometido se ve afectado significativamente por las dificultades que impiden que se mantengan ingresos constantes y con tendencia de crecimiento.

Motivo por el cual, se establece el objetivo de elaborar un Manual de Procesos Operativos para la Librería Tributaria y Contable, teniendo en cuenta como actividades puntuales el identificar la situación actual de los procesos operativos y de servicio al cliente que se utilizan actualmente en la empresa, posteriormente se deben determinar estrategias eficientes en los procesos operativos y del servicio al cliente, información que va a permitir elaborar el organigrama y los procedimientos de trabajo idóneos que finalmente la direcciones la investigación a poder realizar un análisis de la relación costo / beneficio del manual de procesos de la Librería Tributaria y contable.

Con el uso de una metodología con tipos de investigación descriptiva y exploratoria se diseñan técnicas de investigación puntual para la recolección de información que permite el desarrollo acertado de la propuesta a ofrecer a la entidad seleccionada.

Con el fin de asegurar que la información se encuentre estructurada de manera apropiada y garantice el entendimiento de lo expuesto, esta se va a encontrar segmentada en 4 capítulos de la siguiente manera:

- Capítulo 1: este apartado muestra a detalle la problemática que motiva al desarrollo de la presente investigación en conjunto con los objetivos a alcanzar y la delimitación respectiva.
- Capítulo 2: este capítulo muestra la fundamentación teórica de los temas relacionados con la investigación desarrollada para mejorar la comprensión sobre esta.
- Capítulo 3: muestra la metodología en conjunto con las técnicas de investigación aplicadas para a obtención de datos puntuales de la empresa que se está analizando.
- Capítulo 4: este apartado indica el informe ejecutivo con las principales estrategias y mejoras a implementar en la entidad analizada.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

Diseño de manual de procesos operativos para La Librería Tributaria y Contable de la ciudad de Guayaquil.

### 1.2. Planteamiento del Problema

La Librería Tributaria Contable, entidad que es dirigida por parte de la Ing. Rosa Cornejo Cedeño y a la vez se encuentra domiciliada en la ciudad de Guayaquil en la avenida Francisco de Orellana y Justino Cornejo en el edificio Word Trade Center manteniendo una trayectoria de 25 años en el mercado, teniendo como actividad económica principal la prestación de servicios profesionales en el campo tributario, laboral y societario para las personas naturales y jurídicas que requieran sus servicios en la ciudad de Guayaquil.

Durante su existencia se encuentra en la necesidad de lograr crecer empresarialmente actualmente se ha evidenciado dificultades que impiden que se mantengan ingresos constantes y con tendencia de crecimiento. Dentro de esos problemas podemos detallar lo siguiente; la empresa brinda su servicio de contabilidad a los clientes, sin embargo, desde hace varios años la cantidad de clientes ha disminuido provocando que las ventas tengan una tendencia a la baja.



Figura 1. Promedio de ventas anuales.

Elaborado por: Rosado, H (2022).

La empresa no consta con un manual de procesos operativos, para que los trabajadores puedan realizar sus respectivas funciones, cada trabajador es polifuncional esto conlleva que los clientes que solicitan el servicio, regresan a presentar quejas, donde se expone que no se cumple con los tiempos de entrega de los trabajos realizados. En ciertas ocasiones no se logra satisfacer las necesidades de cada cliente.

Se crean rumores provocando inquietud entre los clientes o el personal. Al faltar con un supervisor en el área que se encargue de coordinar las actividades, se pone en riesgo el prestigio de la organización, ocurre un incidente y nadie se hace responsable o se necesitan directivas, pero no se sabe quién toma la decisión, generando malestar, estrés laboral y falta de cooperación.

Los clientes se retiran de la oficina, y buscan en otras empresas que se encuentran alrededor, las cuales brindan el mismo servicio; estando en busca de potenciales fuentes de ingresos, en la actualidad, es imprescindible que las microempresas documenten y controlen todas las actividades para que se desarrollen con la mayor eficiencia.

La implementación de un manual de proceso en la Librería Tributaria y Contable ayudara a que la empresa tenga un mejor control interno y guiando el correcto funcionamiento en la parte operativa, haciendo que los colaboradores se sientan orgullosos de ser parte una empresa como esta.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Cómo un Manual de Procesos aportaría positivamente a la gestión operativo en la Librería Tributaria y Contable?

### **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Por qué se dan problemas en el proceso operativo en la Librería Tributaria y Contable?
- ¿Cuál son las causas que le imposibilitan la adecuada atención al cliente en la Librería Tributaria y Contable?
- ¿Qué estrategias relevantes permitirán obtener la eficiencia necesaria dentro de los procesos operativos de Librería Tributaria y Contable?

- ¿Qué beneficios tendrá el diseño de un Manual de Procesos operativos en la Librería Tributaria y Contable?

## **1.5. Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Elaborar un Manual de Procesos Operativos para la Librería Tributaria y Contable.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Identificar la situación actual de los procesos operativos y de servicio al cliente que se utilizan actualmente en la Librería Tributaria y Contable.
- Determinar estrategias eficientes en los procesos operativos y del servicio al cliente de la Librería Tributaria y Contable.
- Elaborar el organigrama y los procedimientos de trabajo idóneos para la Librería Tributaria y Contable.
- Analizar la relación costo / beneficio del manual de procesos de la Librería Tributaria y contable.

## **1.6. Justificación de la investigación**

La investigación se centra en implementar procedimientos operativos que simplifiquen el tiempo de ejecución de las tareas y contribuya a la organización de las tareas operativas del personal de colaboradores de la empresa Librería Tributaria y Contable en la ciudad de Guayaquil, de esa manera se podrá obtener información necesaria para la toma de decisiones que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores y por ende la atención a los clientes.

Mediante la aplicación de estrategias de gestión empresarial, se podrá lograr una gestión eficiente que coadyuve a la empresa a desarrollarse empresarialmente, y a su vez optimizará los recursos mejorando la eficiencia. El trabajo de investigación se centrará en los procesos que deben cumplir las personas que integran la nómina de trabajadores de la empresa. Esto tendrá un aporte importante en los clientes efectuando la pronta entrega de todos los trabajos delegados mejorando el coste beneficio de la empresa.

## **1.7. Delimitación o alcance de la investigación**

- **Campo:** Gestión del Talento Humano.

- **Área:** Sector de Servicios Profesionales.
- **Delimitación espacial:** En la Ciudad de Guayaquil avenida Francisco de Orellana y Justino Cornejo local 44 Galería MILLENIUM del edificio Word Trade Center.
- **Delimitación temporal:** 2021 – 2022.

### 1.8. Idea a Defender

La elaboración de un manual contribuirá a la mejora de la eficiencia en los procesos operativos de la Librería Tributaria y Contable.

### 1.9. Líneas de Investigación

A continuación, se muestra una tabla con el detalle de las líneas de investigación aplicadas al presente proyecto:

Tabla 1. *Líneas de investigación.*

Dominio 1	Línea institucional	Líneas de Facultad
Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano

Elaborado por: Rosado, H (2022).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

La gestión por procesos es la metodología mediante la cual se identifican, definen, interrelacionan, optimizan, operan y mejoran los procesos de una organización según se implica la participación de un grupo, personas y los recursos materiales que disponga la empresa para conseguir un objetivo que previamente identificado y lograr optimizar los tiempos (Veloz, 2018, p. 63).

Según Guashpa (2017), el diseño de un manual de procedimientos contables financieros en empresas de servicio es un tema de investigación que se ha llevado a cabo para regir el quehacer cotidiano de las áreas de la empresa. el mismo, es apoyado sobre una investigación analítica y descriptiva donde se aplican técnicas de observación para conocer directamente cada uno de los procesos que realiza la empresa en el área contable, además de haber aplicado una entrevista al gerente para obtener información sobre sus movimientos contables y transaccionales; parte de su análisis fue complementado con una análisis FODA que permitió conocer la situación actual de la empresa, además de identificar las estrategias más adecuadas para el desarrollo del manual de procedimientos.

De acuerdo al autor Rodríguez (2018), el diseño de un manual de procesos también puede ser utilizado para mejorar la liquidez de la empresa, el mismo es aplicado por el incumplimiento en la entrega de la información que solicita el Servicio de Rentas Internas (SRI) y que no ha sido posible entregarla por la pérdida de archivos. Por ello, fue esencial diseñar un manual de políticas y procedimientos de contabilidad, mediante una investigación de campo de tipo descriptivo que ha logrado recabar información precisa, el cual, define la misión, visión, estructura organizacional, normativas reguladoras, políticas de procedimiento contable y control de archivo (p. 125).

Entre otros antecedentes, se encuentra la guía de procedimientos contables y tributarios para una empresa comercializadora, que fue iniciada con la finalidad de facilitar en una forma clara y precisa los procesos contables y tributarios, y fue llevada a cabo con un análisis descriptivo sobre la situación actual de la empresa estudiada, en el cual, se pudo

conocer algunos datos históricos que coadyuvaron a la determinación del manual de procedimientos contables, requisitos a cumplir, políticas, flujogramas, documentos relacionados, términos y condiciones (Chillogallo, 2017).

La gestión por procesos se la presenta de manera sistemática, lo cual permitiría que todas las necesidades del cliente sean cubiertas, siendo esto parte de la satisfacción de nuestros propios trabajadores, una de las funciones más importantes es contar con un manual de proceso y la mejor correlación con el trabajador o cliente, excelente servicio de la empresa en cuanto a su trabajo y cumplir con sus expectativas (Corin & Adrango, 2015, pág. 62).

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Procesos**

Según Guashpa (2017), los procesos son un conjunto de acciones sistemáticas dirigidas al logro de objetivos. En tal sentido la organización de las actividades es parte fundamental de toda empresa, y es por esto que se requiere de un proceso adecuado que aplique el orden necesario para cada uno de los departamentos, estos procesos suman al éxito de la empresa en varios aspectos y se caracterizan por ser de manera general que conectan la relación entre varios departamentos (p. 18).

En otras palabras, la función que tienen los procesos es de interactuar entre varios elementos de entrada para transformarlos en resultados, por ejemplo, el proceso de contabilidad, logística. RR.HH. compras, entre otros que forman de manera íntegra el valor final de la empresa hacia el cliente, y que es de gran relevancia conocer y comprender la función que tienen cada uno de ellos. Por esta razón, la organización y constancia de son dos aspectos que permite a la empresa definir el rol que debe tomar cada departamento y empleado.

La clasificación de procesos se debe realizar en dependencia de la contribución que realiza la actividad de la empresa y según autores que estudian esta ciencia se determinan procesos estratégicos, procesos claves, procesos de apoyo y procesos de soporte, en tal sentido cada uno de ellos conllevan a una visualización más clara de los objetivos que se quieren alcanzar. Cabe indicar, que los procesos se reflejan en un mapa de procesos que permite elaborar un esquema general, responder al desarrollo de

mejora, y elaborar un excelente guía para el diseño de la estructura organizacional (Medina, Hernández, Nogueira, & Comas, 2018).

El mapa de proceso es una representación gráfica que permite organizar e interrelacionar todos los procesos que realiza una organización, además permite que la información sea visible para todos. El mapa de procesos también es conocido como diagrama de flujos y al diseñarlo se podrá contar con una mejor apreciación y comprensión de las áreas que tiene la empresa y cómo funcionan secuencialmente en conjunto.

Como se mencionó en el párrafo anterior, el mapa de procesos es una representación gráfica que sirve como herramienta para organizar e interrelacionar las actividades de una organización, el mismo puede elaborarse considerando los siguientes aspectos:



Figura 2. Aspectos a considerar en el mapa de procesos.  
Fuente: Guashpa (2017).

### 2.2.2. Procedimiento

Por otra parte, el procedimiento hace referencia a las secuencias definidas de una serie de actividades o acciones que tienen un punto de inicio y fin, el cual se debe seguir en el orden establecido para realizar las tareas de una manera correcta. En otras palabras, los procedimientos es una forma específica para llevar a cabo las actividades y obtener resultados enfocados a las metas y objetivos de la empresa.

Los procedimientos están relacionados con los flujogramas y fueron introducidos en 1921 por Frank Gilbreth en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME), en tal sentido, un manual de procedimientos es un instrumento de gestión administrativa que coadyuva a realizar de una manera eficiente las actividades de la empresa. Esto

consiste en seguir ciertas etapas secuenciales que se requieren aplicar disciplinadamente para completar una tarea particular con la finalidad de asegurar que los procedimientos sean cada vez mejores (Guashpa, 2017).

Los procedimientos normalmente se representan gráficamente y es conocido como flujograma, el cual, utiliza simbologías que transmiten un significado lógico y secuencial, en otras palabras, el flujograma es un diagrama que expresa las operaciones cronológicamente y en la actualidad son muy considerados en las empresas como uno de los principales instrumentos para realizar cualquier método (Chillogallo, 2017).

Entre los símbolos que representan el flujograma de procesos se muestra los más relevantes a continuación:

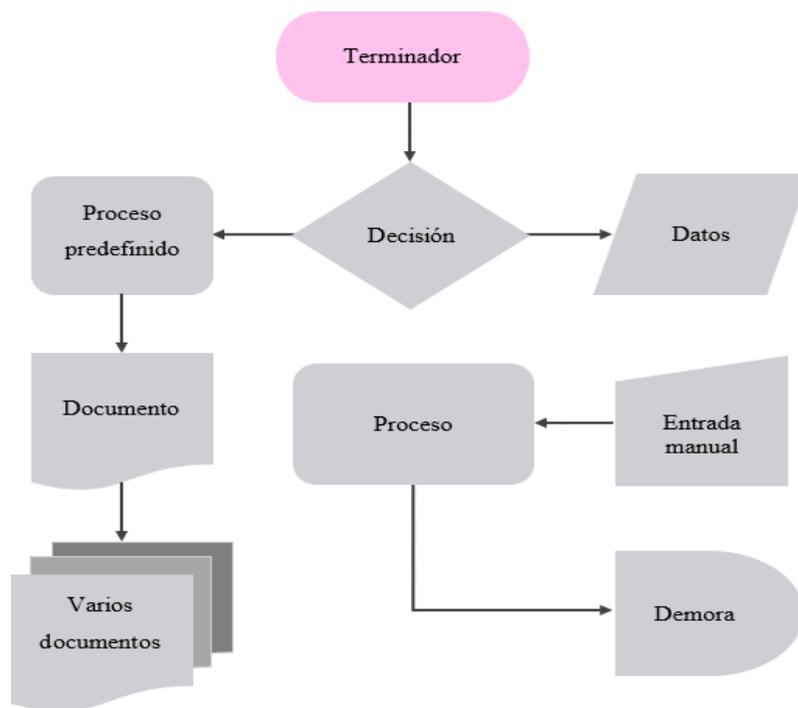


Figura 3. Aspectos a considerar en el mapa de procesos.  
Fuente: Lucidchart (2021).

### 2.2.2.1. La diferencia entre ambos

El proceso es el compendio de etapas, eventos o actividades necesarias para obtener un resultado, mientras que, el procedimiento se va a implementar para llevar a cabo un proceso. Es decir, el proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo

para generar un resultado o producto o llegar a un objetivo en específico; el proceso tiene relación con el procedimiento ya que, este último está compuesto por pasos claros y objetivos que deben seguirse para completar la tarea. Su diferencia es que el proceso se compone de actividades generales para lograr un objetivo, mientras que, los procedimientos son pasos puntuales que se deben seguir para completar la tarea.

### **2.2.3. Flujogramas de Procesos**

#### ***2.2.3.1. Descripción de flujogramas de procesos***

De acuerdo con (2015), un diagrama de flujo también conocido como diagrama de flujo de proceso o mapa de proceso es un diagrama de los pasos de un proceso y su secuencia. Se utilizan dos tipos de diagramas de flujo para mejorar la calidad. Un diagrama de flujo de alto nivel, que describe los pasos principales, brinda una vista de alto nivel de un proceso. Estos diagramas de flujo muestran los principales bloques de actividad, o los principales componentes del sistema, en un proceso, estos diagramas son especialmente útiles en las primeras fases de un proyecto y ayudan a establecer prioridades para el trabajo de mejora.

Un diagrama de flujo detallado es una vista cercana del proceso, que generalmente muestra docenas de pasos, estos diagramas de flujo facilitan la identificación de la complejidad, los pasos excesivos, etc. en un proceso y deben usarse cuando desee estandarizar o realizar cambios en el proceso. La necesidad de usar un flujograma o diagrama de flujo depende de las situaciones demandantes que se presenten en la entidad, algunas de estas se mencionan de la siguiente manera:

- Para definir o analizar un proceso existente.
- Para estandarizar o rediseñar un proceso.
- Para encontrar áreas de mejora en un proceso, como pasos innecesarios, brechas, barreras, etc.

Para la lectura de los flujogramas, es necesario que se identifiquen las figuras a utilizar, las mismas que se detallan a continuación:

SÍMBOLO	REPRESENTACIÓN
	<b>Terminal.</b> -Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.
	<b>Decisión.</b> -Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación de tipo sí, no
	<b>Actividad:</b> Representa la actividad llevada a cabo en el proceso
	<b>Línea de Flujo:</b> Indica el sentido del flujo del proceso.
	<b>Base de Datos:</b> Empleado para representar la grabación de datos.
	<b>Documento:</b> Documento utilizado en el proceso
	<b>Inspección/Firma:</b> Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.

Figura 4. Representación gráfica de los flujogramas.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

Con la necesidad identificada se procede a construir el diagrama de flujo realizando los siguientes pasos como bases para el diseño.

1. Identificar el objetivo para la creación del diagrama de flujo y el nivel de detalle requerido, alto o detallado.
2. Reunir a las personas que mejor conocen el proceso y delinear los pasos del proceso.
3. Definir el primer y último paso del proceso.
4. Comenzar a documentar los pasos del proceso en secuencia.
5. Trabajar a través de todo el proceso, mostrando las acciones y decisiones de manera apropiada en el orden en que ocurren, estos deben estar vinculados usando flechas para mostrar el flujo del proceso.
6. En los símbolos de decisión, se debe elegir la rama más natural y continuar hasta el final.
7. Utilizar notas en las situaciones que se presenten pasos desconocidos y continuar hasta el final.
8. Cuando se llegue al último escalón o al último paso, volver a rellenar las ramas o pasos faltantes.
9. Hacer un seguimiento de los pasos desconocidos y actualizar la tabla.

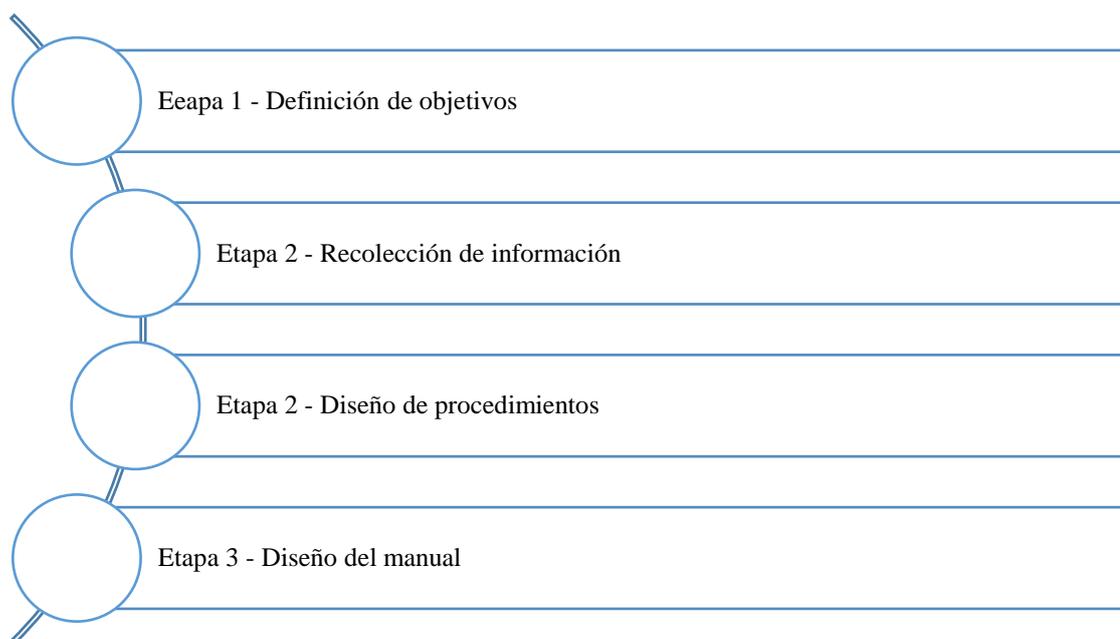
10. Validar el diagrama de flujo. Trabajarlo a partir de preguntar a los demás si se ha representado correctamente la secuencia de acciones y decisiones involucradas en el proceso.
11. Identificar las áreas de mejora y rediseñar el proceso.

#### **2.2.4. Manual de Procesos**

Un manual es un documento formal escrito (o electrónico) que proporciona información crucial con respecto a cada información detallada de una relación laboral, es decir, la relación entre los empleadores y los empleados. Dicha información es, por ejemplo, las reglas de trabajo de una empresa, las expectativas, las legislaciones laborales y otros mensajes importantes relacionados con el trabajo, siendo la presentación de la empresa junto con su estructura organizativa, descripciones de puestos, beneficios para los empleados, etc. A menudo, un empleador entrega el manual a los empleados al comienzo de su empleo, lo que guía al nuevo personal con información clara y escrita para que se familiaricen más rápidamente con las culturas y procedimientos de trabajo de la empresa (Ruiz, 2015, p. 12).

Depende de cada propósito particular, los empleadores deben tomar una decisión exhaustiva sobre qué tipo de manual se utilizará para que se pueda utilizar su máxima utilidad, los manuales se pueden clasificar en diferentes tipos, como manual de inducción, manual de políticas, procedimientos, ventas, cuentas, control de calidad, mantenimiento, manual de formación, etc.

Entre estos tipos, el enfoque principal en esta tesis es el manual de operaciones, o manual de procedimientos, o manual de servicios, que se define como una guía o documentación completa sobre cómo debe operar un departamento dentro de una organización para lograr las metas determinadas. El manual de procesos se considera uno de los tipos de manuales más críticos debido a su capacidad para proporcionar instrucciones y estándares claros y precisos sobre las actividades comerciales diarias que los empleados deben ejecutar con respeto, al seguir cuidadosamente los procedimientos o políticas escritos en el manual, se puede esperar un logro exitoso de la meta (Ruiz, 2015, p. 15).



*Figura 5.* Etapas de creación de un manual de procedimientos.  
Fuente: Ruiz (2015).

#### **2.2.4.1. ¿Cómo desarrollar un manual de procedimientos?**

De acuerdo con Armijos, Bermúdez y Mora (2019), la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos - SHRM muestra que se deben implementar acciones importantes con el fin de establecer un manual de servicio funcional, estas acciones se introducen en un modelo para desarrollar un manual del empleado que consta de nueve pasos. Empleado como diseño referencial, este sistema propuesto por SHRM y los detalles de sus pasos se presentarán a continuación en orden cronológico.

##### **2.2.4.1.1. Evaluación de las políticas de la empresa.**

Dado que la base más importante de un manual del empleado se basa en las prácticas operativas diarias de la empresa, es sin duda una acción esencial examinar los procedimientos cotidianos comunes para recopilar información para la elaboración del manual. También se sugiere que se establezcan las políticas si aún no existen. En adelante, para completar las políticas y caracterizar esas prácticas diarias, se debe implementar una consulta legal para confirmar los aspectos legales de la información que se va a aplicar en el manual de servicio.

##### **2.2.4.1.2. Construcción del marco del manual.**

Este es un paso ventajoso para que los empleadores enumeren todos los temas relevantes relacionados con la relación laboral y luego elaboren un esquema para el manual en un orden

lógico. De acuerdo con el punto de vista de SHRM, los temas más esenciales que se deben proporcionar en el manual son tales como el objetivo del manual, antecedentes de la organización (visión, misión, culturas de trabajo, etc.), declaración de igualdad en el empleo junto con otras preocupaciones legales relacionadas con el empleo (baja por enfermedad, baja familiar, actos contra la discriminación, etc.).

Es de destacar la importancia de transmitir dichos mensajes dentro del manual, ya que se puede considerar una desobediencia a la legislación laboral si falta esta información. Además, si es inevitable agregar información adicional para ayudar a aclarar el contenido del manual, la elección depende totalmente de los deseos y preferencias del empleador.

#### ***2.2.4.1.3. Resumen de políticas y procedimientos.***

Para producir un manual fácil de usar con textos fáciles de leer y sin términos legales muy utilizados, la SHRM recomienda que cada política y procedimiento se resuma o se encapsule en un simple, declaración sencilla.

#### ***2.2.4.1.4. Declaraciones resumidas de posicionamiento apropiado.***

Con base en el esquema elaborado anteriormente, las declaraciones resumidas mencionadas anteriormente deben organizarse de manera razonable. Los diferentes temas generan diferentes contenidos en las declaraciones, por lo que una disposición coherente haría que el manual fuera más organizado, sistematizado, fácil de seguir y dirigiera la información a los lectores de manera más eficaz.

#### ***2.2.4.1.5. Revise el manual de procesos.***

Es recomendable que RR.HH., un equipo de proyecto o ambos revisen el manual de servicio. Este paso ayudará a garantizar que la información proporcionada en el manual sea precisa, clara, auténtica y comprensible.

#### ***2.2.4.1.6. Consulta legal.***

Es posible que surjan reclamos legales y otros riesgos relacionados legalmente si los aspectos legales no se examinan a fondo en el manual; por lo tanto, es obligatorio presentar el manual antes de emitirlo públicamente al asesor legal para minimizar estos riesgos.

#### ***2.2.4.1.7. Elección del canal de publicación.***

Cuando el manual esté listo con su diseño, contenido, revisión, etc., la publicación es el siguiente paso que se espera, los empleadores avanzarán a través de un proceso de publicación, que comienza desde encontrar y decidir un proveedor de servicios de publicación adecuado hasta trabajar en todos los detalles de la publicación del manual. Estos detalles son como el formato del manual, su tamaño, color, fuentes, estilo de diseño, etc. Antes de enviar el manual deseado para imprimir, se debe realizar una revisión y aprobación final del proceso de publicación para que se eliminen todos los errores posibles y se minimicen los costos de impresión de manuales incompetentes.

#### ***2.2.4.1.8. Distribución de manuales de servicio.***

Existen diferentes formas de entregar los manuales a los trabajadores una vez que se imprimen con éxito por el medio de publicación elegido, los manuales pueden ser en copia carbón o en formato electrónico. El manual electrónico se puede entregar mediante el sistema de red privada interna de la empresa, llamado intranet, o mediante el correo electrónico.

La ventaja de este método computarizado es que los empleados pueden acceder a la versión actualizada del manual en cualquier momento. Se puede entregar un manual físico o una versión impresa en carbón a los empleados cuando el electrónico no esté disponible, o si el acceso a Internet es limitado por parte del empleado, o cuando lo solicite. Es obligatorio que el manual se proporcione a los empleados, especialmente al inicio de su empleo, orientación o capacitación para nuevos empleados.

#### ***2.2.4.1.9. Actualización.***

Es deseable revisar y actualizar el manual con regularidad, preferiblemente anualmente, ya que se esperan cambios en los procedimientos y actividades internas de la empresa, así como en las leyes laborales. Para hacer esto, el empleador debe designar a una persona para que el proceso de actualización se pueda llevar a cabo con cuidado, por lo que no se descuidan los cambios en las leyes o políticas.

Se debe realizar un procedimiento crítico para completar el proceso de desarrollo del manual, que es para garantizar que el manual de servicio se entregue con éxito a los empleados, se debe presentar a los empleadores una confirmación por escrito de los trabajadores. Este reconocimiento es necesario y almacenado para garantizar que todos los empleados hayan leído

y conozcan la información proporcionada en el manual, de modo que se puedan evitar posibles problemas legales.

#### ***2.2.4.2. Objetivos de un manual de procesos: para empleadores y empleados***

La necesidad de un manual de procesos es irrefutable para mantener un desempeño consistente, eficiente y sistemático de acuerdo con el estándar que persigue la empresa, un manual de servicio claro, práctico y completo no solo sirve a los propósitos de los empleados a la perfección, sino que también puede ser útil. una gran herramienta para ayudar a los empleadores o supervisores a cumplir con los requisitos y expectativas de trabajo cohesivo. En esta sección, los beneficios más profundos de tener un manual de proceso bien construido se analizarán consecutivamente desde dos ángulos divergentes: uno desde el enfoque de gestión, es decir, los empleadores o supervisores y el otro aspecto es desde el nivel de operación, que son los empleados (García & Pazmiño, 2017, p. 21).

Para los empleadores, el manual de procesos, en la mayoría de los casos, se considera un medio necesario para declarar los derechos y expectativas de la empresa a sus trabajadores. Los procedimientos de trabajo, las políticas y los requisitos de empleo y las condiciones se pueden encontrar convenientemente en el manual.

Por lo tanto, dicha información se puede abordar de manera clara y coherente sin repeticiones innecesarias, lo que ahorra una cantidad considerable de tiempo y esfuerzos, especialmente durante el período de entrenamiento. Además, el manual de servicio también es una herramienta perfecta para ayudar a los empleadores a orientar y administrar a sus empleados, o incluso a sus gerentes, para garantizar que toda la organización se esté acercando en la misma dirección, ya que ayuda a garantizar el reconocimiento de los trabajadores de las culturas y valores de la empresa, misiones y visiones.

Por último, pero no menos importante, también se establece de manera persuasiva otro beneficio significativo del manual de procesos para los empleadores: su apoyo para reducir y proteger a las organizaciones de las llamadas trampas del conocimiento. La trampa del conocimiento se explica como la situación en la que solo unos pocos trabajadores, o incluso una persona, pueden realizar conocimientos, técnicas o conocimientos especiales de trabajo.

Con la ayuda de un manual de servicio, la trampa del conocimiento se puede evitar en gran medida, otros empleados también pueden realizar el trabajo deseado sin depender completamente de ciertos especialistas.

Por otro lado, para los empleados, un manual completo es una hoja de ruta eficaz y práctica, un punto de referencia para que se orienten, se adapten en la misma dirección hacia la que se dirige su empresa. Por lo general, las expectativas cruciales de la empresa, los requisitos laborales, los beneficios y los códigos de conducta se proporcionan claramente en el manual de servicio junto con las preguntas y respuestas más frecuentes.

Esto permite una base de conocimientos compartida equitativa entre los empleados, lo que garantiza un entorno de trabajo equitativo; además, los empleados también pueden conocer la forma de abordar la retroalimentación, las quejas en caso de problemas de sus supervisores / empleadores, estableciendo así un juicio justo, o entendiendo que se entregará cierto trato estándar a los mismos empleados con problemas similares (García & Pazmiño, 2017, p. 19).

Además, un beneficio importante que un manual de servicio puede aportar a los empleados, especialmente a las nuevas contrataciones, es la ayuda que les brinda la información precisa y estándar, ya que es muy frecuente que los trabajadores actuales transfieran una fuente poco confiable de información relacionada con el trabajo, lo que puede resultar en inconmensurables malentendidos. Además, también es una fuente informativa de instrucciones donde los empleados pueden revisar no solo sus responsabilidades laborales, sino también sus derechos, protecciones legales y otros beneficios como persona empleada.

#### ***2.2.4.3. Importancia***

Referente a las definiciones que se han mostrado sobre los manuales de procesos, cabe indicar, que su aplicación es de gran importancia en las empresas porque permite favorecer el cumplimiento de los procesos de manera responsable. En tal sentido, el manual de procesos tiene como propósito principal cumplir las funciones del cargo y departamento asignado, ya que se apoya sobre un modelo de operación de procesos que ayuda a administrar las actividades de la empresa como un todo. Dicho de otra manera, los manuales de procesos influyen también en el desempeño laboral de los empleados y empleadores.

De acuerdo a los autores Vásquez y Laguna (2016) “La importancia de los manuales radica en que ellos explican detalladamente los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos se logra evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa” (p. 25).

#### **2.2.4.4. Características**

Los manuales de procesos son indispensables en el control de las actividades de las empresas, por tal motivo, es necesario que su diseño sean el más exacto y apegado a la realidad de las funciones de la empresa, para ello, el manual de proceso debe cumplir con una serie de características, sin embargo, se procede a mencionar las más importantes:

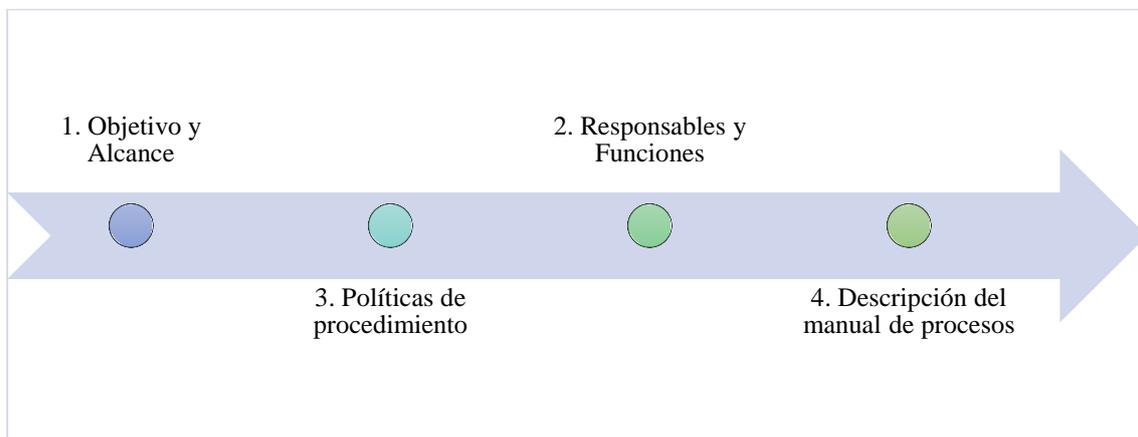


Figura 6. Características principales de un manual de procesos.  
Fuente: ISOTools (2015).

Cabe indicar que las características mencionadas anteriormente son fundamentales para socializar y dar a conocer la información necesaria a los empleados y empleadores. No obstante, para mantener un eficaz manual de procesos también se debe enfatizar en aplicar los siguientes elementos:

##### **2.2.4.4.1. El alcance del sistema de gestión.**

Se refiere a reflejar las metas, mediante el cumplimiento de los procesos para poder alcanzar el objetivo principal en conjunto y participación de los departamentos y procesos de la organización, además de responsabilizar en el cumplimiento de las funciones a cada uno de los empleados.

#### 2.2.4.4.2. Los procedimientos establecidos para el sistema.

Cabe indicar, que el manual de procedimiento es una guía sistemática de uso, por lo que, es importante mencionar detalladamente cada uno de los procedimientos que se aplicaran en un departamento y los demás relacionados. La descripción de los procedimientos es de gran relevancia para analizar y valorar el desarrollo de las funciones con la finalidad de adquirir mejoras (ISOTools, 2015).

#### 2.2.4.4.3. La descripción de la relación entre los diferentes procesos.

La interacción entre los diferentes procesos hace referencia a la conexión o relación que existe entre los diferentes departamentos. Los manuales de procesos distinguen algunos eslabones interrelacionados que entregan valor a la empresa y definen detalladamente el traslado de actividades de un departamento a otro.

Para la presente investigación se enfatiza el manual de procesos operativos que involucra exactamente a su personal operativo para entregar los servicios de la librería tributaria y contable de la manera más efectiva. Entre los procesos operativos que debería tener una librería en áreas contables y tributarias deberían considerar las siguientes funciones:



Figura 7. Funciones básicas de una empresa.  
Fuente: Morla & Yagua (2016).

#### 2.2.4.5. Contenido de un manual de procesos

De acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores en la ciudad de México (2014), existen diferentes enfoques para formar el contenido de un manual del empleado, ya

que las empresas varían en tamaño, operaciones, estructuras, etc., lo que exige información distintiva incluida en el manual. A pesar de este hecho, la mayoría de los manuales de servicio siguen compartiendo la información principal más genérica sobre la relación entre empleados y empleadores. Estos temas pueden ser, por ejemplo, una descripción general o introducción de la empresa, visión, declaraciones de misión, información general sobre el empleo, horas de trabajo, ayuda y otros beneficios, normas de conducta, etc.

Sin embargo, dado que el enfoque principal de este proyecto es proporcionar pautas de procedimientos a los empleados, es esencial que se discuta más información sobre el proceso de empleo (reclutamiento, capacitación, clasificación de empleados, desarrollo, etc.), descripciones de puestos y responsabilidades, así como los procedimientos operativos más extensamente.

#### **2.2.5. Reclutamiento**

El reclutamiento es una función muy crucial ya que asegura mantener los recursos humanos dentro de la organización; una organización no puede funcionar correctamente si no se pone en práctica la mano de obra adecuada, incluso si se cuenta con los mejores planes de negocio. Otra razón interesante de por qué la información sobre el proceso de contratación debe ser discutida en el manual, aunque los lectores (es decir, los empleados) ya comenzaron su trabajo: no solo es una forma de presentar los valores fundamentales y las culturas organizacionales, sino que también ayuda. Aumentar la comprensión de los trabajadores sobre el proceso de contratación, de modo que puedan ayudar a sus empleadores a encontrar nuevos talentos.

- Definiendo el trabajo.
- Establecer el perfil de la persona.
- Dar a conocer la vacante.
- Recibir y documentar aplicaciones.
- Diseño y uso del formulario de solicitud.
- Seleccionar.
- Notificación y comprobaciones finales.
- Inducción.

Cuando una organización busca candidatos adecuados para cubrir sus puestos vacantes, el primer paso que se debe realizar es establecer una definición sobre la naturaleza del trabajo, así como un perfil de empleado en el que se identifiquen plenamente las expectativas de un candidato ideal.

El siguiente procedimiento que se anticipa es la publicación de la disponibilidad de esas vacantes abiertas, por lo que las solicitudes se pueden recopilar y analizar, lo que ayuda a identificar a los solicitantes potenciales. Después de este es el proceso de selección, donde se pueden aplicar ciertos medios para evaluar las calificaciones deseadas de los solicitantes, una vez que se selecciona a la persona más adecuada, los pasos finales son notificarle sobre la selección y los exámenes finales de perfil posiblemente necesarios, después de eso. , se le puede dar una inducción al nuevo empleado. Por último, pero no menos importante, también es esencial que cada paso en este proceso de contratación se lleve a cabo con cuidado para aumentar las posibilidades de que se contrate a la cantidad y calidad adecuadas de trabajadores.

#### **2.2.6. Selección, orientación y formación de empleados**

El proceso de selección puede verse como una fase posterior al procedimiento de selección donde los candidatos potenciales que ya están identificados anteriormente ahora participarán en la parte de selección, en esta fase, si se cumplen los términos de empleo y otras condiciones, se establecerá una oferta de empleo. Si bien la fase de selección no debería ser un proceso complejo, ya que toda la información principal ya ha sido recopilada y analizada en la fase de contratación, es, sin embargo, muy importante considerar algunos elementos cruciales dentro del proceso de selección para poder traer un candidato ideal. para incorporarse a la plantilla oficial de la empresa. A continuación, se presentan brevemente algunos pasos importantes para realizar con éxito este proceso de selección:

##### ***2.2.6.1. Preparación de la reunión final***

Luego de solicitar al potencial postulante que tenga una discusión más profunda, llamada reunión final, es necesario preparar los contenidos para la misma, ya que la información básica sobre el trabajo debe entregarse de manera directa y coherente; en otras palabras, los empleados no deben suponer que el candidato comprende bien dicha información. Algunos temas que podrían prepararse son, por ejemplo, título del trabajo, horas de trabajo, beneficios, responsabilidades, días festivos, salarios, código de conducta, etc. Se recomienda una lista de

verificación tanto para el solicitante como para el personal de recursos humanos para realizar un seguimiento.

### 2.2.6.2. Reunión Final

Durante esta discusión, la lista de verificación mencionada anteriormente también se puede utilizar como una herramienta o guía eficaz. Es un proceso donde se revisan ciertos temas, se discuten hasta que se llega a un acuerdo mutuo. Si hay algún desacuerdo, se recomienda discutirlo más tarde y se debe proporcionar una resolución. Cada tema tiene sus propios problemas posibles y diferentes soluciones.

Sistemas constructivos GUILLERMO VALENCIA CIALTDA.		
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ELABORACIÓN: Revisión/142/05	
	FECHA: Revisión/142/05	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GERENCIA ADMINISTRATIVA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.		
<b>PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO</b>		
<b>Explicar las capacidades y habilidad</b>		
es de los aspirantes a puestos existentes en la institución, para <b>OBJETIVO:</b> elegir objetivamente y acorde a los perfiles establecidos, aquellos con mayor potencial de desempeño.		
<b>RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.</b>		
Nº	PARTICIPANTES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Jefe de Unidad Solicitante.	Surge vacante.
2	Jefe de Unidad Solicitante.	Llena formulario Requisición de Empleados y la envía.
3	Director de RR.HH.	Consulta perfil del puesto y remuneración.
4	Director de RR.HH.	Proporciona información.
5	Encargado de seleccionar	Verifica en banco de datos si existen candidatos.
6	Encargado de reclutar	Si no existen, recluta nuevos candidatos.
7	Encargado de reclutamiento	Verifica que los expedientes tengan toda la documentación pertinente.
8	Encargado de reclutamiento	Archiva expedientes.
9	Encargado de reclutamiento	Convoca a candidatos con expediente completo.
10	Encargado de evaluación	Aplica y califica pruebas.
11	Encargado de evaluación	Entrega resultados y expedientes.
12	Director de RR.HH.	Revisa expedientes y autoriza documentación.
13	Secretaria de RR.HH.	Convoca candidatos preseleccionados.
14	Encargado de reclutamiento	Entrevista a candidatos.
15	Encargado de reclutamiento	Selecciona una tema y la somete a autorización.
16	Director de RR.HH.	Revisa, autoriza y envía tema.
Elaborado por: Marco Mendoza		Revisado Por: Tania Escobar
		Páginas:

Figura 8. Ejemplo de manual de proceso.  
Fuente: Morla & Yagua (2016).

Es muy importante que el representante de RR.HH., considere estos factores para que, como resultado, se pueda llegar a un acuerdo justo y satisfactorio; por ejemplo, el título de un trabajo debe describir completamente la extensión del trabajo; los deberes y responsabilidades deben explicarse cuidadosamente para cubrir todas las posibles tareas que los empleados pueden no realizar; El salario y otros beneficios deben ser adecuados, agradables para ambas partes, etc.

### **2.2.6.3. Características**

Raffino (2020), como se ha mencionado anteriormente, los procedimientos son una parte básica para el funcionamiento adecuado de las empresas, es por esto, que cuando se menciona como herramienta administrativa al manual de procedimiento, se refiere tanto a las acciones concretas como a un conjunto integrado y ordenado de funciones, el mismo que debe ser desarrollado bajo una serie de características esenciales que permiten:

- Facilitar la capacitación y adiestramiento del personal que conlleva a un mejor desempeño laboral y aumento de la productividad
- Especificar la responsabilidad y capacidad de cada cargo o departamento de la organización
- Visualizar la integración de los procesos que forman las funciones de la empresa
- Componer el historial de procedimientos que permite ganar valor en los procesos archivísticos o documentales
- Permitir la evaluación de desempeño a los colaboradores tomando como base la producción esperada por la empresa.

### **2.2.6.4. Objetivo**

El objetivo es estandarizar el cumplimiento de los procesos de trabajo y evitar sus cambios arbitrarios; simplificación de la responsabilidad por errores o equivocaciones; facilitar el trabajo de auditoría, evaluar el control interno y facilitar el monitoreo; que tanto los colaboradores como los supervisores conozcan el correcto desarrollo y funcionamiento del trabajo; otro objetivo es la reducción de costos que además permite el incremento de la eficiencia de toda la organización y otros beneficios (Palma, 2020, p. 102).

De acuerdo al autor Palma (2020), entre otros objetivos específicos se pueden mencionar los siguientes:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como:
  - Objetivos.
  - Funciones.
  - Relaciones interpersonales.
  - Políticas.
  - Procedimientos.

- Normas.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar:
  - Responsabilidades.
  - Evasión de duplicidad.
  - Detección de misiones.
- Servir como medio de integración y orientación al equipo de trabajo nuevo, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Aumentar la eficiencia de los colaboradores, indicando lo que se debe o no resolver.

#### **2.2.6.5. Importancia**

Las pautas sobre los procedimientos son herramientas efectivas de control interno que sirven de guías prácticas para el desarrollo de políticas, procedimientos y controles de la industria. Su organización específica coadyuva a la minimización de errores operacionales, financieros y administrativos. Por lo tanto, la importancia de aplicar un manual de procedimientos es que la toma de decisiones se la realiza de una manera fiable y viable (Vivanco, 2017, p. 247).

El manual de procedimientos proporciona un estándar para una tarea determinada, que conduce a la empresa hacia el éxito. Su preparación y redacción son a menudo una tarea orientada para la toma de decisiones que está a cargo del gerente, quien tiene la responsabilidad principal de educar a sus colaboradores sobre el quehacer de sus funciones laborales, evitando las confusiones y minimizando los riesgos o errores. Es importante señalar que el manual de procedimientos también es utilizado como canal para describir las actividades específicas, como, cuando y donde se llevan a cabo.

#### **2.2.6.6. Elementos**

La tabla 2, que se muestra a continuación describe de manera clara cada uno de los elementos del manual de procedimientos:

Tabla 2. Elementos del manual de procedimientos.

SECCIÓN	DETALLE
<b>I. La introducción</b>	Debe contener prólogo, estructura organizacional y descripción de las funciones por cada cargo
<b>II. Organización política</b>	Contiene aspectos legales y normas generales
<b>III. Procedimientos</b>	En esta etapa se detallan los procedimientos de la empresa: objetivo, alcance, normas específicas del procedimiento, descripción de acciones (instrucciones), diagramas de flujo, instructivo de formularios o pantallas de sistemas, formularios, glosario de términos.
<b>IV. Glosario</b>	Definen un glosario de términos frecuentemente utilizados por la empresa.

Fuente: Tenorio, Tovar, & Almeida (2019).

Elaborado por: Rosado, H (2022).

### 2.2.6.7. Aspectos a considerar para desarrollar un manual de procedimientos

A continuación, se detallan los aspectos a considerar para el desarrollo de un manual de procesos:

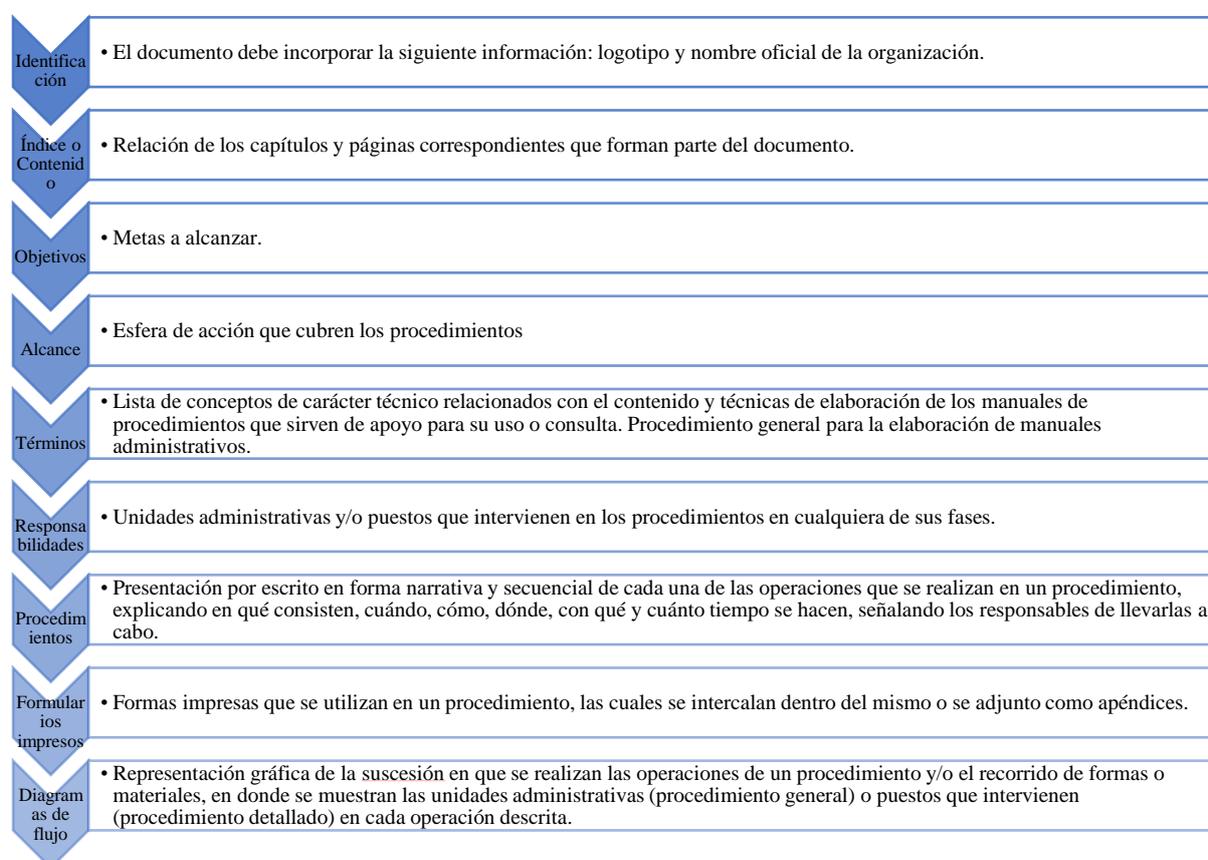


Figura 9. Aspectos a considerar para desarrollar un manual de procedimientos.

Fuente: Vivanco (2017).

Elaborado por: Rosado, H (2022).

De acuerdo con el autor Vivanco (2017), para desarrollar un manual de procedimientos existen innumerables aspectos que deben ser considerados para alcanzar un nivel alto de eficiencia en cuanto a las actividades que se desempeñen en la entidad, por lo cual es necesario conocer cuál de estos aspectos son los más importantes para la implementación de un manual (p. 113).

### **2.2.7. Análisis Situacional**

De acuerdo a los autores (2018), el estudio del entorno en el que se puede desenvolver una empresa está rodeado de factores internos y externos que necesitan ser analizados para tener un panorama más claro de dónde se encuentra una empresa, a donde quiere llegar y cómo va llegar a un objetivo. A este estudio se lo define también como análisis situacional, en el que se toman en cuenta los factores internos que son aquellos que se encuentran dentro de la empresa y que pueden ser controlados, mientras que los factores externos son aquellos que se encuentran fuera de la empresa, y no están al alcance de la empresa para controlarlos, sin embargo, permite analizarlo para poder prevenir y adaptar estrategias a dicha situación del entorno externo (p. 74).

#### ***2.2.7.1. Herramientas de análisis situacional***

De acuerdo con García, (2020), las herramientas de análisis situacional son las encargadas de medir o estudiar cómo se está desarrollando la entidad en un momento determinado, teniendo en cuenta diferentes factores tanto internos como externos que son los encargados de identificar cómo influyen en la situación de la entidad en su entorno. Adicional a lo mencionado, se debe conocer que para aplicar las herramientas de análisis situacional es necesario disponer de información y datos tanto del pasado como del presente y proyecciones a un período de tiempo a futuro (p. 97).

La aplicación de herramientas situacionales tiene dos tipos de enfoques, el primero trata de la capacidad que dispone la entidad para desarrollarse en los mercados apropiados, optimizando adecuadamente sus actividades; por otro lado, se encuentra el enfoque que se encarga de identificar los recursos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa en función de aquellas variables que han sido identificadas como afectaciones principales (Viltard, 2015, p. 14).

De acuerdo al autor Acosta (2020), Antes de indicar las herramientas situacionales a aplicar, es necesario identificar el tipo y modelo de negocio de la empresa a analizar. Existen tres tipos negocios que ofrecen diferentes tipos de servicios o productos hacia el público objetivo, teniendo en cuenta que dentro de aquellos tipos se pueden encontrar los siguientes:

- Modelo aditivo: aquellas que se encargan de obtener ingresos de manera lineal; es decir, que ofrecen productos básicos para la venta, son caracterizadas por presentar un modo de trabajo simple, esto denominado de tal manera, debido a que usualmente no necesitan de personal capacitado y el riesgo es bajo puesto que no existen alteraciones en los costos de obtención, aunque se destaca que la rentabilidad es baja debido a que es un tipo de negocio que cuenta con un nivel de competencia bastante elevado.
- Modelo multiplicativo: este tipo de negocio comprende aquellas empresas que ofrecen un tipo de bien o servicio especial; es decir, que cuentan con un valor agregado para el cliente por lo que es necesario contar con un personal más capacitado, de modo que se obtiene mayor rentabilidad. Este tipo de entidades son caracterizadas por su capacidad de expansión con el objetivo de abarcar mayor mercado, por lo que es un negocio en constante crecimiento y requiere de estrategias apropiadas para mantener su eficiencia.
- Exponenciales: los negocios de este tipo son característicos por disponer de un producto o servicio que se vende de manera continua durante todo el año sin tener ningún tipo de interrupción, son aquellas que disponen de un sistema de distribución por lo que es indispensable contar con muchas personas, espacio y sucursales para abarcar la atención a todo el público que desea adquirir el tipo de bien o servicio que se está comercializando. Usualmente el tipo de empresas de este grupo son aquellas que ofrecen sistemas para que otras entidades realicen su actividad económica de manera independiente.

A continuación, se detallan las herramientas situacionales de acuerdo al enfoque que se estén aplicando:

#### ***2.2.7.1.1. Herramientas situacionales en el ambiente interno.***

Como primer enfoque se tiene al análisis interno de la empresa sobre la cual se quiere aplicar las herramientas situacionales, con este enfoque las principales que son aplicadas son las siguientes:

- **Matriz de Ansoff**

Según Murilo y Chasiluisa (2015), este tipo de matriz es la encargada de evaluar la capacidad que tiene la empresa para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado en el cual se está desarrollando tomando como punto de partida el listado de productos que dispone, por lo cual aquellas estrategias que plantea a partir del análisis situacional que realice van a estar dirigidas únicamente al crecimiento y diversificación de la entidad.

En la siguiente tabla se muestra la forma de armar este tipo de matriz y la información que debe contener para que la entidad pueda realizar un acertado análisis situacional.

Tabla 3. *Matriz de Ansoff.*

	<b>Productos actuales</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Mercados actuales</b>	Estrategia de penetración	Desarrollo de productos
<b>Mercados nuevos</b>	Desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación

Fuente: Murilo y Chasiluisa (2015).

Elaborado por: Rosado, H (2022).

Dentro de los aspectos positivos que puede otorgar esta herramienta a la entidad, se encuentran los siguientes:

- Se encarga de analizar la estructura de mercado.
- Permite efectivizar la definición de objetivos en aspectos estratégicos o marketing.
- Incide adecuadamente en la asignación de recursos.
- Este tipo de herramienta se caracteriza por su simplicidad; es decir, que es sencilla y fácil de utilizar.

Dentro de los aspectos negativos que puede otorgar esta herramienta a la entidad, se encuentran los siguientes:

- Existe un sesgo para ubicar factores a considerar en cuanto al tipo de producto analizado.
- Riesgo de no identificar la realidad situacional de la entidad.

- **Matriz de evaluación de factores internos – MEFI**

Este tipo de análisis es realizado para identificar principalmente las fortalezas y debilidades presentes en las diferentes áreas del negocio a estudiar y su finalidad es convertirse en la base adecuada para que se puedan formular las estrategias que mejor se acoplen a las necesidades de la entidad, puesto que su funcionalidad se enfoca en la evaluación aspectos empresariales y la relación existente entre estos.

Además de lo mencionado, es necesario indicar que este tipo de matriz presente un componente subjetivo, por lo que sus resultados para ser verificados deben analizarse junto con la información de otras herramientas situacionales aplicadas, las cuales pueden ser el análisis FODA o las 5 fueras de Porter.

Para construir este tipo de matriz es necesario que la empresa realice las siguientes actividades:

- Realizar una lista de las principales fortalezas y debilidades de la entidad, las cuales pueden comprender entre 10 y 20 factores para conseguir una efectividad apropiada.
- Asignar un peso relativo a cada uno de los factores identificados, estos se encuentran entre 0.0 que indica menor importancia y 1.0 haciendo referencia a lo más importante, de modo que al aplicarlos la suma de todos los factores de como resultado 1.0.
- Posterior a ello se debe asignar una clasificación entre debilidad mayor y debilidad menor que tendrán un peso de 1 y 2 respectivamente e igual para las fortalezas, fortaleza menor y fortaleza mayor que serán de 3 y 4.
- Con las identificaciones realizadas se procede a realizar una multiplicación entre el peso de cada factor y la clasificación asignada para determinar una calificación ponderada.
- Finalmente se determina el valor ponderado que es la suma de las calificaciones ponderada, estas pueden tener un valor mínimo de 1.0 y un máximo de 4.0 en donde el promedio es de aproximadamente 2.5.

A continuación, se muestra un bosquejo de la manera en la que debe construirse la matriz mencionada:

Tabla 4. *Matriz EFI.*

<b>Matriz EFI</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Fortalezas</b>			
Factor 1			
Factor 2			
Factor 3			
<b>Subtotal Fortalezas</b>			
<b>Debilidades</b>			
Factor 1			
Factor 2			
Factor 3			
<b>Subtotal Debilidades</b>			
<b>Total</b>			

Fuente: Gehisy (2016).

Elaborado por: Rosado, H (2022).

Lo ideal como resultado a obtener en este tipo de matriz, es un total ponderado mayor a 2.5 puesto que este indica una posición interna de fuerza en la empresa, lo cual le da la estabilidad apropiada e incrementa sus posibilidades de permanencia en el mercado.

#### ***2.2.7.1.2. Herramientas situacionales en el ambiente externo.***

En el caso del segundo enfoque se tiene al análisis externo de la empresa sobre la cual se quiere aplicar las herramientas situacionales, con este enfoque las principales que son aplicadas son las siguientes:

- **PESTEL**

Este tipo de análisis se encarga de analizar los factores críticos en aspectos de política, economía, socio cultural, tecnología, ecología y aspectos legales, los cuales son externos a las actividades que realiza la empresa y son de gran importancia para tenerlos en cuenta si se pretende analizar el entorno en donde se desarrolla la empresa.

Este tipo de análisis puede revelar restricciones de mercado a las cuales se puede enfrentar la entidad y de la misma manera descubrir nichos que contribuyan a mejorar su actividad

económica al igual que los aspectos fundamentales a considerar para desarrollarlas como el aspecto tecnológico. Además de esto, al análisis PESTEL se encarga de determinar la vulnerabilidad de ciertas empresas ante los cambios de variables económica o socio demográficas puesto que dependiendo del tipo de clientes que maneje cada entidad, este tipo de modificaciones generará un efecto significativo.

En cuanto a los aspectos negativos de este tipo de análisis, se tiene en cuenta que depende de los altos grupos ejecutivos de la empresa puesto que es un estudio que demanda de gran contenido al igual que profundidad, por lo que se requieren un acompañamiento experto en los ámbitos a tratar.

Tabla 5. *Análisis PESTEL.*

<b>ANÁLISIS PESTEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Político</b>	La influencia que ocasionan los diferentes sistemas políticos y legislaciones en los gobiernos, este apartado se engloba en políticas desarrolladas en el país.
<b>Económico</b>	Están relacionadas con el poder adquisitivo de los grupos familiares y países.
<b>Sociocultural</b>	Toma en cuenta los aspectos demográficos de la sociedad y su cultura, tales como la edad, estilo de vida, identidad e incluso gustos y preferencias de los consumidores.
<b>Tecnológico</b>	Recursos que actualmente están transformando a las empresas y el mercado, aportándole con nuevas oportunidades y al mismo tiempo con amenazas.
<b>Ecológico</b>	Está enfocado en el medio ambiente o la ecología, procurando que el producto o servicio ofrecido no sea afectado ni afecte a todo lo relacionado con la naturaleza.
<b>Legal</b>	Cada lugar cuenta con sus leyes a la cual es necesario cumplirlas, respetarlas y actuar en relación al marco establecido.

Fuente: Acosta (2020)

Elaborado por: Rosado, H (2022).

En cuanto, al microentorno engloba los factores que se encuentran dentro de la empresa y que puede ser controlado, a esto se refiere que sus factores tienen un vínculo cercano y directo con la empresa u normalmente tienen interacción constante. En este análisis se toma en cuenta

las cinco fuerzas de Porter, quien establece como parte del microentorno a la competencia, proveedores, clientes, sustitutos y barreras de entrada.

Tabla 6. Las 5 fuerzas de PORTER.

<b>FUERZAS DE PORTER</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Clientes</b>	Hace referencia al poder de negociación entre la empresa y sus clientes, procurando mantenerlos fidelizados prolongadamente.
<b>Proveedores</b>	De la misma manera, se refiere al poder de negociación entre los clientes externos a la empresa, es decir los proveedores quienes abastecen de productos y servicios.
<b>Competidores</b>	Toma en cuenta el número de competidores que puede existir, sea de manera directa o indirecta, y que puede afectar a la empresa si no se toman medidas correctivas a tiempo.
<b>Productos sustitutos</b>	Procura identificar la amenaza de nuevos productos o servicios que pueden reemplazar al de la empresa, por lo que es importante estar pendiente de las nuevas ofertas del mercado, y especialmente de lo que pueden sustituir.
<b>Barreras de entrada</b>	Se refiere a la amenaza que pueden provocar los nuevos competidores, puesto que el mercado es libre y amplio aún para seguir emprendiendo o mejorando los que ya existen.

Fuente: Archanco (2014).

Elaborado por: Rosado, H (2022).

- **FODA**

Esta herramienta se encarga de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que dispone la entidad, puesto que la finalidad es definir una posición competitiva y capturar el esfuerzo del equipo de trabajo, los aspectos que componen el FODA son explicados a continuación:

- Fortalezas: estas son las características identificadas en las cuales la entidad se destaca y contribuye al alcance de los objetivos propuestos sea a corto o largo plazo.
- Debilidades: hace referencia a los puntos negativos de la entidad y cuyas características son necesarias analizar con el fin de mejorarlas para el bienestar empresarial.

- Oportunidades: se encarga de estudiar aquellos aspectos externos que contribuyen a la posibilidad de obtener una ventaja o beneficio a las actividades realizadas por la entidad.
- Amenazas: este factor se refiere a las situaciones o acontecimientos que se presentan como impedimentos para realizar alguna actividad en específico o intervenga en el alcance de los objetivos propuestos.

Dentro de lo que corresponde al análisis FODA, se encuentra la conocida matriz FODA la cual presente a cada uno de los factores identificados en este análisis, pero añadiendo las respectivas estrategias a aplicar, la estructura de esta matriz está representada de la siguiente manera:

Tabla 7. *Matriz FODA.*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1.	- FO 1	- DO 1
2.	- FO 2	- DO 2
3.	- FO 3	- DO 3
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1.	- FA 1	- DA 1
2.	- FA 2	- DA 2
3.	- FA 3	- DA 3

Elaborado por: Rosado, H (2022).

Adicional a lo indicado, es necesario mencionar que este tipo de herramientas para incrementar su impacto se deben analizar en conjunto con otras herramientas como las 5 Fuerzas de Porter o el análisis PESTEL.

- **Matriz de evaluación de factores externos - MEFE**

Esta matriz como su nombre lo indica es la encargada de analizar los factores externos de la entidad, entre los cuales se tiene a las oportunidades y amenazas en diferentes campos, los cuales pueden ser económicos, políticos o culturales dependiendo del entorno en el cual se desarrollen las actividades de la empresa a estudiar.

Para la construcción de esta matriz, es necesario realizar las actividades que se detallan a continuación:

- Realizar un listado de los factores críticos en cuanto a fortalezas y amenazas, estas pueden comprender entre 10 y 20 factores para mejorar la interpretación del resultado.
- Asignar un peso relativo a cada uno de los factores identificados, destacando que 0.0 es nada importante y 1.0 es muy importante, además de mencionar que las asignaciones deben oscilar entre ese rango por lo que la suma de todos los factores no pasará de 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4, en donde se identifica la calidad de respuesta a cada uno de los factores por ejemplo 1 significa respuesta mala, 2 respuesta media, 3 respuesta superior a la media y 4 respuesta superior.
- Se procede a multiplicar el peso de cada uno de los factores por la calificación ponderada.
- Finalmente se suman todas las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

Cabe recalcar que el caso idóneo para este tipo de matriz es que el valor ponderado total de las oportunidades refleje un peso mayor al de las amenazas, indicando de esta manera que el ambiente externo es favorable para las actividades de la entidad.

Analizando las herramientas situacionales expuestas en los enunciados presentados, se escoge para el desarrollo de la presente investigación el modelo de las matrices EFI e EFE para evaluar el desempeño de los diferentes factores presentados en la organización, de manera que se identifiquen los factores con inconvenientes y sean tomados en cuenta para el desarrollo del manual de procedimientos.

Finalmente, se muestra en la siguiente tabla un modelo de la matriz EFE que debe realizar la entidad.

Tabla 8. *Matriz EFE.*

<b>Matriz EFE</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Factor 1			
Factor 2			
Factor 3			
<b>Subtotal Oportunidades</b>			
<b>Amenazas</b>			
Factor 1			
Factor 2			
Factor 3			
<b>Subtotal Amenazas</b>			
<b>Total</b>			

Elaborado por: Rosado, H (2022).

### **2.2.8. Estrategias**

De acuerdo a los autores Briones y Murillo (2018), las estrategias se tratan de un procedimiento realizado por las entidades o empresas con la finalidad de pasar por un proceso de toma de decisiones para accionar frente a un escenario en específico, esto realizado con la finalidad de alcanzar uno o más de los objetivos que hayan sido planteados por la empresa (p. 95).

Cabe destacar, que las estrategias disponen de una composición variada en donde se pueden encontrar un conjunto de acciones previamente diseñadas que son obtenidas como ya se mencionó del proceso de toma de decisiones, estas son instauradas para alcanzar los mejores resultados posibles. Con lo antes mencionado se indica que la estrategia contribuye a la mejora del rendimiento económico empresarial en cuanto a la rentabilidad a obtener y en igual proporción da soporte al crecimiento empresarial puesto que se descubren y se aplican nuevas formas de competir en el mercado.

### **2.2.8.1. ¿Cómo determinar estrategias?**

En cuanto a la determinación de estrategias es necesario realizar una serie de pasos apropiados y apegadas a la situación empresarial en conjunto con el giro del negocio, estas actividades se detallan a continuación:

- Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades o deseos que tienen los clientes y sobre estos analizar las capacidades que tiene la entidad para satisfacer al sector.
- Establecer objetivos medibles y alcanzables tanto a corto como largo plazo, de modo que las estrategias puedan ser cuantificadas.
- A partir de ello analizar los recursos necesarios para implementar las estrategias diseñadas.
- Finalmente, con la identificación de estrategias y asignación de recursos realizados respectivamente, es necesario realizar una selección oportuna de cuáles van a ser aplicadas en función de inversión a realizar y resultados a obtener, para posteriormente agilizar los procesos involucrados en la selección y contribuir a la mejora del rendimiento.

### **2.2.8.2. Importancia**

La importancia de las estrategias se enfoca en la determinación de los objetivos de la compañía; es decir, que estas son adoptadas como medidas de mejora para la actividad empresarial. Además de esto, las estrategias implementadas contribuyen a evitar pérdidas cuantiosas por medio de la asignación apropiada de recursos puesto que estos no son ilimitados; por otro lado, permite una organización acertada en cuanto a las inversiones a realizar para que se mantenga dentro de los lineamientos y empresariales al igual que disponer de una dirección puntual hacia el alcance de metas propuestas.

En otras palabras, las estrategias radican su importancia en la contribución realizada para una eficiente administración de recursos que mejoran la situación empresarial de las entidades.

### **2.2.8.3. Objetivo**

El objetivo de las estrategias es claro y conciso, el cual se basa en otorgar la seguridad necesaria a la empresa en los aspectos de sostenibilidad, prosperidad y crecimiento a largo plazo.

#### **2.2.8.4. Eficiencia**

##### **2.2.8.4.1. Medición de la eficiencia.**

Medir la eficiencia productiva del sector es importante tanto para los expertos prácticos como para los responsables de la política económica.

“Si la planificación económica debe preocuparse por industrias prácticas, es importante saber hasta qué punto se puede esperar que una industria determinada aumente su producción simplemente aumentando su eficiencia, sin absorber más recursos” (Rescala, 2019, p. 10).

##### **2.2.8.4.2. Definición matemática de eficiencia.**

La medición de la eficiencia es un concepto ampliamente utilizado en economía. Eficiencia económica (o global) expresada como una combinación de eficiencias técnicas y de asignación (o de precio).

La eficiencia técnica es la capacidad del agricultor para obtener el máximo rendimiento de un conjunto dado de insumos, mientras que la eficiencia en la asignación mide la capacidad del agricultor para utilizar los insumos en proporciones óptimas, dados sus precios de insumos y tecnología. Ha habido varios métodos para medir la eficiencia; los métodos generalmente utilizados son el análisis envolvente de datos (DEA) y el análisis de frontera estocástica (SFA), que involucran programación matemática y métodos econométricos, respectivamente (Rescala, 2019).

De acuerdo a los autores Armijos, Bermúdez, & Mora (2019), los modelos orientados a insumos y productos estiman la misma frontera e identifican el mismo conjunto de empresas como eficientes, la diferencia son las medidas de eficiencia asociadas con las empresas ineficientes que pueden diferir entre los dos métodos. En la práctica, no se conoce la isocuanta eficiente, los investigadores deben estimarla a partir de los datos de la muestra utilizando diferentes tipos de análisis. Estos se presentarán en las siguientes secciones. Estos análisis son el análisis envolvente de datos no paramétrico y el análisis de frontera estocástica paramétrica (p. 12).

##### **2.2.8.4.3. Métodos utilizados para medir la eficiencia.**

Con el gran énfasis puesto en asegurar que el sector o industria actúe de manera eficiente, los datos se emplean en varios métodos para la medición de la eficiencia.

1. A nivel sectorial, la medición de la productividad total de los factores se utiliza para medir la tasa de crecimiento del sector.
2. A nivel de organización, se utilizan medidas de eficiencia “Farrell”

Se presenta un modelo para medir la eficiencia de organizaciones individuales. El análisis de envolvente de datos se utiliza para considerar la ineficiencia que eleva los costos por encima de su mínimo factible.

#### **2.2.8.5. Comparación de DEA y SFA**

El análisis envolvente de datos (DEA) es una técnica de optimización construida para medir la eficiencia relativa de una granja en presencia de múltiples entradas y productos (salidas). DEA proporciona un método para comparar la eficiencia sin conocer la función de producción, es decir, sin necesidad de conocer una relación funcional entre entradas y salidas. Un problema con la frontera de la DEA es que no tiene en cuenta los errores de medición y otras fuentes de ruido estadístico. Por lo tanto, se supone que todas las desviaciones de la frontera son el resultado de la ineficiencia técnica, pero la DEA no necesita una especificación funcional, por lo que hay menos espacio para la especificación incorrecta. La fortaleza de DEA es que no requiere suposiciones sobre la forma funcional. La mayor debilidad de la DEA es que es determinista (Silva, Miranda, Oliveira, & Boas, 2017, p. 7).

Muchos investigadores han utilizado el enfoque de frontera de producción estocástica para la eficiencia de los sectores de servicios empresariales. El modelo básico asume que la producción total se desvía de la producción óptima por un ruido aleatorio y un componente de ineficiencia. Se supone que sigue una distribución normal simétrica alrededor de la frontera que captura perturbaciones aleatorias, un fenómeno que escapa al control de la gestión.

El objetivo del análisis de frontera estocástica (SFA) es el mismo que el del DEA: para medir la eficiencia, las principales ventajas de este análisis sobre el DEA son: tiene en cuenta el ruido y se puede utilizar para realizar pruebas convencionales de hipótesis. Pero los modelos SFA suelen ser más complicados que los modelos DEA, por lo que las principales desventajas del SFA con respecto a la especificación del modelo. Por ejemplo, la forma distributiva del término de ineficiencia y la función de producción. La desventaja de los métodos SFA y DEA, que son relativamente complicados de

calcular, comparándolos con los métodos econométricos de mínimos cuadrados y los métodos de productividad total de factores (Silva, Miranda, Oliveira, & Boas, 2017, p. 17).

#### ***2.2.8.6. Modelos que miden la eficiencia del personal o talento humano***

En cuanto a la medición de eficiencia del talento humano o personal de las entidades, la mejor herramienta a utilizar son los indicadores, claro que para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Fijar el objetivo que se desea obtener al medir la eficiencia del personal como conocer su rendimiento o el ritmo de trabajo.
- Tener en cuenta la trayectoria o tiempo laborando del personal sobre el cual se va a medir la eficiencia.
- Emitir criterios de referencia que se encuentren relacionados al área de trabajo del personal.
- Tener en cuenta que los miembros del personal deben estar al tanto de lo que se va a evaluar al igual que estar de acuerdo con ello.

Finalmente, al obtener los resultados de la medición realizada, es necesario que el encargado, gerente o responsable realice propuestas adecuadas para mejorar los errores que hayan sido detectados.

A continuación, se detallan los principales indicadores que contribuyen a medir la eficiencia del personal:

$$\frac{\textit{Trabajo asignado}}{\textit{Trabajo realizado}} * 100\%$$

$$\frac{\textit{Usuarios recibidos en la empresa}}{\textit{Usuarios atendidos por el personal}} * 100\%$$

$$\frac{\textit{Capacitaciones brindadas al personal}}{\textit{Capacitaciones cumplidas por el personal}} * 100\%$$

$$\frac{\textit{Horas programadas de trabajo}}{\textit{Horas trabajadas por el personal}} * 100\%$$

$$\frac{\textit{Tiempo general de adaptación al trabajo}}{\textit{Tiempo de adaptación del personal}} * 100\%$$

### **2.2.9. Organigrama**

Según Ogidi (2015), un organigrama o también conocido como estructura organizacional se ve como la forma en que la responsabilidad y el poder se asignan dentro de la organización y los procedimientos de trabajo son llevados a cabo por los miembros de la organización, en otras palabras, la estructura organizacional es el patrón interno de relaciones, autoridad y comunicación de la organización, como la red de relaciones y roles que existen en toda organización (p. 13).

Según Samson (2017), “las estructuras organizativas ocupan un lugar muy importante en la gestión de las organizaciones, sin estructuras organizativas, es posible que la organización no pueda funcionar y realizar sus objetivos” (p. 298).

#### **2.2.9.1. Tipos de organigramas**

Las empresas generalmente adoptan una de las cuatro estructuras organizativas u organigramas, las mismas que se detallan a continuación:

- Estructura de línea.
- Estructura de línea y personal.
- Estructura matricial.
- Estructura de equipo.

Cada uno de estos diferentes tipos de estructuras organizativas se puede mostrar en un organigrama y es una representación visual de la organización de una empresa, mostrando quién reporta a quién dentro de la empresa, también muestra qué tipo de trabajo hace cada departamento (Samson, 2017).

A continuación, se presentan cada uno de estos tipos de organigramas o estructuras organizativas:

### **2.2.9.1.1. Estructura de Línea.**

En una organización de línea, la autoridad se origina en la parte superior y se mueve hacia abajo en una línea, todos los gerentes realizan funciones que contribuyen directamente a las ganancias de la empresa. Ejemplos de funciones de línea incluyen gerentes de producción, representantes de ventas y gerentes de marketing.



Figura 10. Formato de organigrama o estructura de línea.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

Los gerentes de línea recopilan y analizan toda la información que necesitan para llevar a cabo sus responsabilidades, los gerentes de producción, por ejemplo, contratan y despiden a todos los trabajadores de la línea de montaje en sus departamentos. También solicitan todos los suministros que su departamento necesita, las organizaciones de línea son comunes entre las pequeñas empresas, las empresas más grandes generalmente requieren un tipo diferente de estructura organizativa.

### **2.2.9.1.2. Estructura de línea y personal.**

En empresas medianas y grandes, los gerentes de línea no pueden realizar todas las actividades que necesitan realizar para ejecutar sus departamentos, en estas empresas, se contratan otros empleados para ayudar a los gerentes de línea a hacer su trabajo, estos empleados realizan funciones de personal de línea de asesoramiento y apoyo de las funciones.

Los departamentos de personal incluyen el departamento legal, el departamento de recursos humanos y el departamento de relaciones públicas; estos departamentos ayudan a los departamentos de línea a hacer su trabajo, solo contribuyen indirectamente a las ganancias corporativas. Los miembros del personal son generalmente especialistas en un campo y su autoridad normalmente se limita a hacer recomendaciones a los gerentes de línea.

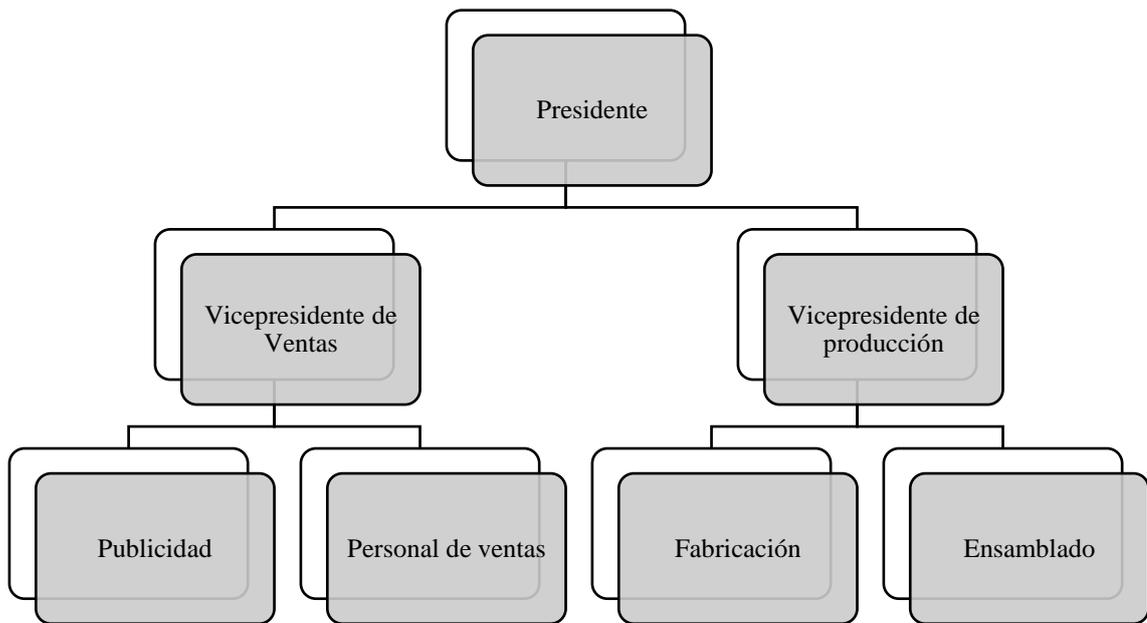


Figura 11. Formato de organigrama o estructura de línea y personal.

Fuente: Alecoy (2011).

Elaborado por: Rosado, H (2022).

### **2.2.9.1.3. Estructura matricial.**

Permite que los empleados de diferentes departamentos se reúnan temporalmente para trabajar en equipos de proyectos especiales, el propósito de este tipo de estructura es permitir a las empresas la flexibilidad de responder rápidamente a la necesidad de un cliente mediante la creación de un equipo de personas que dediquen todo su tiempo a un proyecto. Una vez que el equipo completa el proyecto, los miembros del equipo regresan a sus departamentos o se unen a un nuevo equipo de proyecto, las empresas que emprenden proyectos muy grandes a menudo utilizan la estructura matricial.

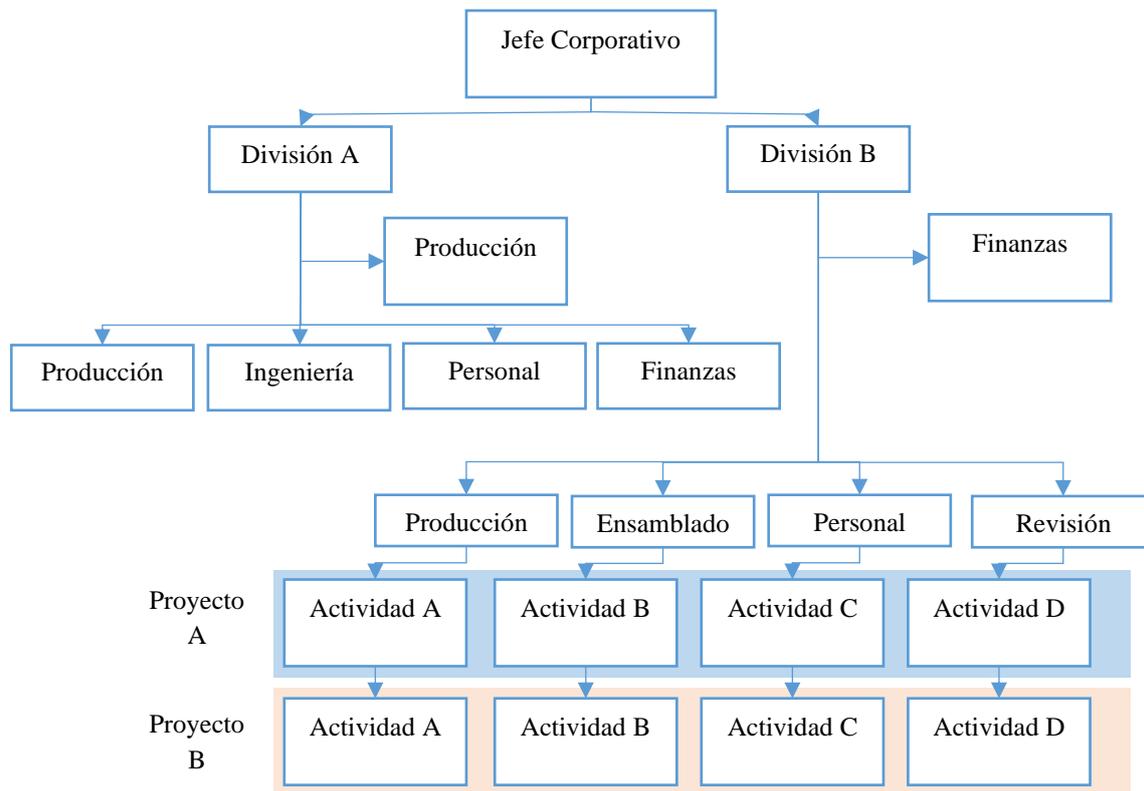


Figura 12. Formato de Estructura matricial.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

#### 2.2.9.1.4. Estructura de equipo.

Muchas empresas han abandonado el enfoque de líneas y personal en la estructura organizativa en favor del enfoque de equipo, un acercamiento a personas con diferentes habilidades para cumplir un objetivo particular, cada vez más empresas utilizan la estructura de equipo, esto debido a que creen que esta estructura les permitirá satisfacer las necesidades de los clientes de forma más eficaz que la estructura tradicional, la estructura del equipo es muy diferente de la estructura organizativa tradicional.

En la estructura tradicional, cada nivel de gestión reporta a un nivel de gestión superior. En este tipo de organización, los gerentes senior no necesitan aprobar las decisiones de los gerentes de nivel inferior, en cambio, los equipos tienen la autoridad para tomar sus propias decisiones, los empleados a menudo prefieren la estructura del equipo debido a su enfoque en completar un proyecto en lugar de realizar una tarea en particular

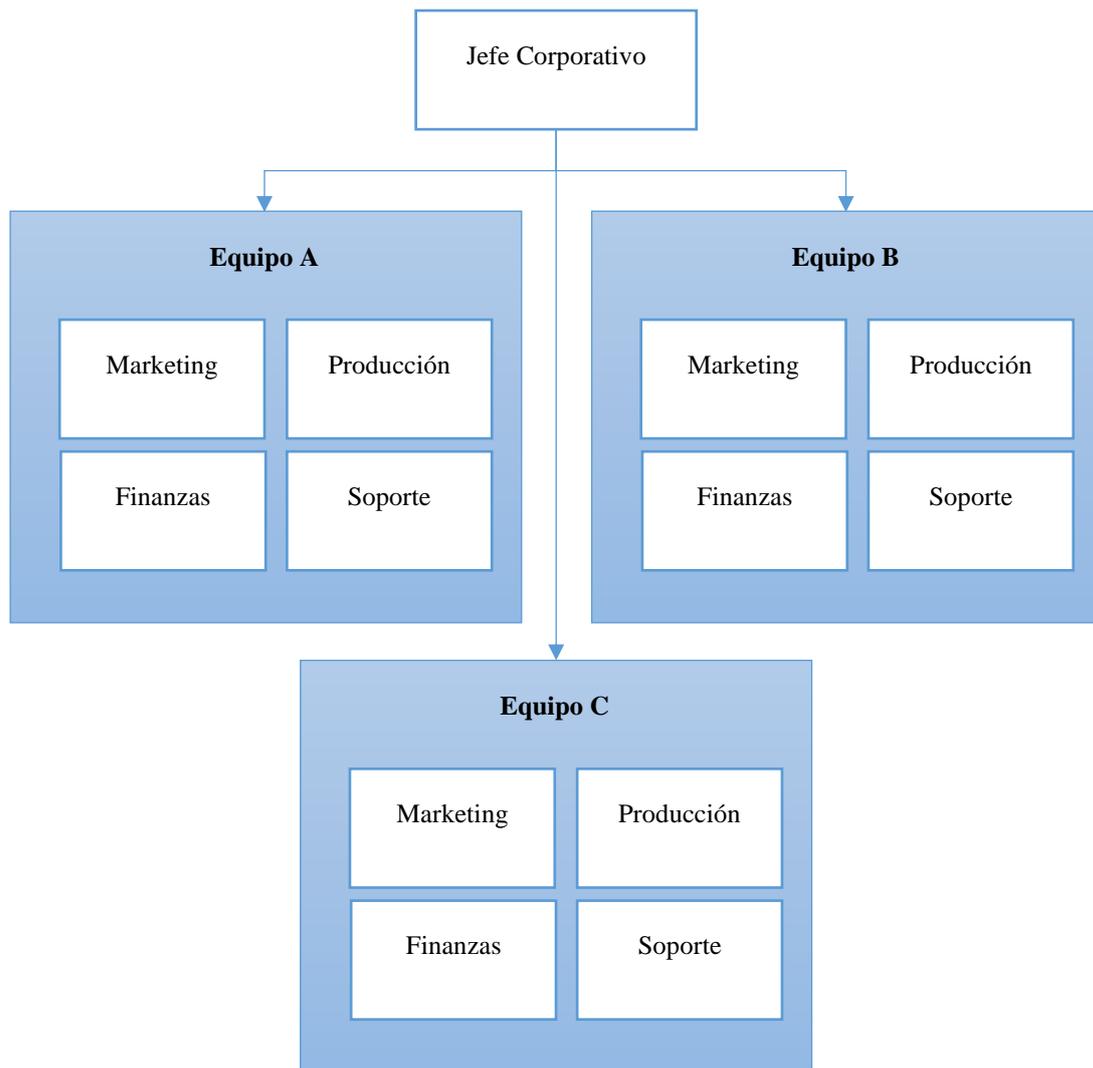


Figura 13. Formato de Estructura en equipo.

Fuente: Castellanos ( 2017).

Elaborado por: Rosado, H (2022).

### 2.2.10. Diagrama de Gantt

Según NETRONIC (2017), un diagrama de Gantt es una herramienta de gestión de proyectos que permite programar el trabajo durante un período de tiempo, es útil para dividir grandes piezas de trabajo en una serie de tareas y planificar cuándo completar una, en otras palabras, se trata de un tipo de diagrama de barras que muestra las actividades, tareas o eventos que se deben realizar en función del tiempo.

Existen diversas herramientas para diseñar este tipo de diagramas, aunque la finalidad de su uso es el mismo, a continuación, se muestra un diseño que es usualmente utilizado.



Figura 14. Estructura del Diagrama de Gantt.

Fuente: Acosta (2020).

Elaborado por: Rosado, H (2022).

### 2.2.11. Relación Costo Beneficio

De acuerdo con Ocharan (2015), esta es la relación de los beneficios del proyecto frente a los costos del proyecto, implica sumar los beneficios descontados totales para un proyecto durante toda su duración o vida útil y dividirlo entre los costos descontados totales del proyecto. El análisis de esta relación entre los costos y beneficios se utiliza cada vez más para informar y evaluar una variedad de intervenciones que pueden abordar el clima y el riesgo de desastres (p. 19).

Los hallazgos de estos análisis se están utilizando para múltiples propósitos; en primer lugar, esta relación puede usarse como una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, para ayudar a decidir entre una gama de posibles intervenciones que reducen el riesgo y maximizan el beneficio por cada dólar de inversión gastado, además, se puede utilizar para presentar un argumento económico a favor de la inversión en la reducción del riesgo en lugar de responder a los impactos de un desastre futuro.

La fórmula que se presenta a continuación, muestra la forma de calcular esta relación entre el costo y beneficio:

$$\frac{\textit{Beneficios}}{\textit{Costos de inversión}}$$

### **2.2.11.1. Interpretación de la relación costo beneficio**

El resultado obtenido de la relación entre el costo y beneficio debe ser interpretado, el valor resultante puede ser catalogado de las siguientes formas:

- Si es menor a 1, en términos económicos los costos superan a los beneficios, únicamente con este criterio, el proyecto no debe continuar.
- Si el resultado es igual a 1, entonces se reconoce que los costos son iguales a los beneficios, lo que significa que se debe permitir que el proyecto continúe, pero con poca viabilidad.
- Si el resultado es mayor a 1, se dice que los beneficios superan los costos y se debe permitir que el proyecto continúe.

## **2.3. Marco Conceptual**

Con la finalidad de que el desarrollo del presente trabajo pueda ser comprendido adecuadamente, a continuación, se detallan los principales términos relacionados con el tema de estudio con su respectiva definición:

- **Actividades:**

Estas comprenden las acciones que son realizadas de manera secuencial dentro de lo que respecta a un proceso, para lo cual utiliza insumos y recursos determinados que le permiten contribuir a la obtención de un resultado final acertado que puede dar origen a un servicio o producto a comercializar en el caso de entidades empresariales.

- **Administración:**

Es una tarea que se encarga de realizar gestiones, organizar y controlar las actividades desempeñadas dentro de una entidad, para lo cual es necesario la presencia de directivos a cargo de ejecutar dichas actividades.

- **Acción:**

Comprende el realizar alguna tarea en específico con la finalidad de obtener un resultado determinado dentro del desarrollo de un proceso ejecutado por la empresa, o en su defecto, por un subproceso.

- **Análisis de procesos:**

Es un tipo de análisis que se enfoca en la contribución que realiza cada una de las actividades realizada en determinado proceso con respecto al logro de los objetivos establecidos, además de identificar el área en la cual se están desarrollando dichas actividades, al igual que los factores necesarios a considerar para la aplicación de controles.

- **Control:**

Este tipo de acción comprende la ejecución de tareas que permitan minimizar los riesgos razonables a los cuales se encuentran expuestos los objetivos establecidos y al mismo tiempo estudio el desempeño de las operaciones realizadas en la entidad, determinando particularmente posibles desviaciones que se puedan presentar en el resultado esperado.

- **Diagrama de flujo:**

Esto comprende un tipo de representación gráfica o esquemática de un proceso en particular, es una gráfica con detalles simbólicos de manera convencional los que construyen su estructura, facilitando la comprensión y dinamizando la presentación del proceso.

- **Eficacia:**

Se hace referencia a ejecutar un análisis de oportunidad en cuanto a las posibilidades que tienen la entidad para alcanzar los resultados esperados, al igual que la relación existente entre las metas establecidas y los responsables de contribuir al alcance de ellas.

- **Eficiencia:**

Este concepto comprende la maximización de los productos sobre los insumos, con el objeto de obtener los mejores o más altos resultados con la misma cantidad de recursos.

- **Método:**

Este indica el camino a seguir o se convierte en la guía que tiene la entidad sobre una serie de operaciones a realizar con la finalidad de que estén sean aptas y permitan el alcance de los resultados esperados, ya que con la aplicación del método apropiado se estarían ejecutando aspectos puntuales que van a contribuir a la mejora de la entidad y su desarrollo constante en el mercado.

- **Procedimiento:**

Estos comprenden una serie de pasos realizados de manera consecutiva que se encuentran vinculados y se encuentran con una disponibilidad cronológica, los mismos que se desarrollan de manera interna en la empresa y están dirigidos al cumplimiento de una acción en específico.

El procedimiento también se interpreta como una instrucción que precisa en forma detallada y generalmente por escrito, los pasos que se han de seguir de acuerdo con una secuencia lógica para producir un bien, servicio o cosa de naturaleza diversa, señalando no sólo la manera de hacer las cosas, sino también los requerimientos que demanda su realización y bajo la responsabilidad de quién recaen las labores.

- **Procesos:**

Esta es una actividad o conjunto de actividades que, relacionadas y desarrolladas entre sí, permiten la ejecución de una serie de etapas secuenciales, dándole un valor agregado con el fin de entregar un resultado a favor de la entidad, cliente interno o cliente externo, mientras se mantienen los recursos óptimos para la entidad.

- **Simplificación:**

Es la acción de reducir la complejidad presente en un proceso, al reducir lo complejo que puede llegar a ser un proceso, se pretenden reflejar menos etapas o procedimientos a seguir para alcanzar determinado resultado, de modo que es más fácil de comprender.

- **Trámite:**

Esto comprende un concepto similar al del procedimiento; es decir, es un conjunto de pasos o acciones a realizar, la diferencia radica en que estos se encuentran regulados por el Estado y son llevados a cabo por parte de los usuarios para garantizar la obtención de un producto adecuado a ser comercializado o la prestación acertada de un servicio.

- **Unidades operativas:**

Comprenden los centros de actividad económica en donde la empresa desarrolla actividades o tareas en particular que en conjunto permiten la continuidad del negocio.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar un estudio o investigación es preciso aplicar una Metodología que proporcione el ordenamiento de los pasos correspondientes ayudando a compilar, estudiar y comparar las diferentes técnicas, métodos que serán de utilidad para el análisis y por consiguiente se compruebe una hipótesis.

#### **3.1. Tipos de Investigación**

##### **3.1.1. Investigación Descriptiva**

De acuerdo a los autores Ballestin & Fábregues (2018), “a través del estudio descriptivo se busca especificar las características y hechos más relevantes que se analizan en la investigación, es decir, dar una explicación de cómo se dan los procesos a fin de mejorarlos y fundamentar la propuesta” (p. 13).

Es por ello que a través del estudio descriptivo se busca recolectar y analizar datos, que a través de la observación y la descripción se reconstruye la realidad de los procesos que se realizan en la empresa, para interpretarla y comprenderla y posteriormente realizar una propuesta acorde a las necesidades de la Librería Tributaria y Contable.

##### **3.1.2. Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria que funciona a la par con la investigación descriptiva, ya que permite analizar el objeto de estudio seleccionado, que en este caso es la empresa escogida para comprender como se desarrollan actualmente los procesos operativos y de tal manera lograr identificar las principales falencias que necesiten de estrategias que mejoren dicho procedimiento (García, 2019, p. 41).

#### **3.2. Enfoque de Investigación**

##### **3.2.1. Enfoque Cualitativo**

“El enfoque cualitativo, se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible” (Paz, 2014, p. 1).

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se presentó un enfoque cualitativo, que permitió aplicar las mejores técnicas para diagnosticar la situación financiera de la empresa

y así poder detallar el aporte en función de los procesos operativos la Librería Tributaria y Contable.

### **3.3. Técnica e instrumentos de Investigación**

#### **3.3.1. Encuesta**

A través de la encuesta se obtiene información de manera personal, directa y verbal. Consiste en efectuar un diálogo planificado entre el investigador y el entrevistado, entendido este como el sujeto de estudio. Se dan de forma continua con el propósito de conocer las apreciaciones o puntos de vista que este individuo concibe acerca de determinados tema o tópico (Nuñez, 2016).

Dada la naturaleza de esta investigación se recopilará información que permita saber de los procedimientos y actividades realizadas en la Librería Tributaria y Contable. De acuerdo a las técnicas de recolección de datos se utilizarán dos técnicas, en primera instancia la encuesta, dirigida tanto a trabajadores como a clientes.

#### **3.3.2. Entrevista**

De acuerdo a los autores Sampieri, Fernández, & Baptista (2015), “la entrevista es una conversación o charla establecida entre dos o más personas, en donde intervienen un entrevistador y uno o varios entrevistados, los mismos que deben de responder ciertas preguntas generalmente abiertas relacionadas a un tema en específico” (p. 214).

La entrevista, la cual está dirigida a las partes involucradas que mayor acercamiento tienen al tema de estudio por quienes tienen mayor capacidad para resolverlo y la observación utilizada en la revisión de la información financiera. En este sentido, en la presente investigación se aplica una entrevista estructurada que utiliza una guía de entrevista.

#### **3.3.3. Observación Directa**

“La observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones o situaciones, con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación” (Castellanos, 2017, p. 115).

En este sentido, a través del presente estudio se realiza una observación de los procesos que se realizan en la Librería Tributaria y Contable, con el fin de obtener una visión general de la interrelación de la productividad, eficiencia y eficacia en los procesos.

### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1. Población

Según Lugo (2016), “la población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios. La población representa el conjunto de elementos o sujetos de estudio, generalmente con características similares (p. 124).

En el presente estudio la población está representada en virtud del número de participantes que laboran en áreas determinadas en la Librería, con la finalidad de conocer con mayores detalles datos importantes para precisar las actividades que se llevan a cabo en la empresa con respecto a la interrelación de la productividad en los procesos operativos.

Tabla 9. *Detalle de trabajadores en la empresa.*

<b>Cargo</b>	<b>No. De Trabajadores</b>
Gerente propietario	1
Personal administrativo	3
Contador	1
Auxiliares contables	2
Funcionarios	7
Recepcionista	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

Los 15 colaboradores que forman parte de la empresa serán encuestados para de esta manera identificar con mayor claridad el problema y determinar posibles soluciones o canales a través de los cuales se pueda mejorar la situación actual de la librería.

### **3.4.2. Muestra**

La muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio. Sin embargo, es importante señalar que en la presente investigación no se realizará cálculo de muestra, en virtud de que se puede aplicar los instrumentos de recolección de datos a todo el talento humano que labora en la empresa en total 3 personas (Lugo, 2016, p. 1).

#### **3.4.2.1. Muestreo por Conveniencia**

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular (Behar, 2014, p. 147).

En la actual la librería Contable y Tributaria posee dentro de su base de datos alrededor de 1.000 clientes recurrentes, número que se incrementa día tras día. Por esta razón, con la finalidad de obtener información por parte de los clientes actuales, con relación a los niveles de satisfacción que poseen con relación a los servicios prestados por el establecimiento, se recurre al muestreo por conveniencia.

Para facilidades de la presente investigación, tomando en consideración un total de 100 clientes tomados de mencionada base de datos. Además, es importante recalcar, que la base de datos consta con varios datos personales de los clientes, tales como sus nombres, cédula, correo, número de celular, edad, entre otros.

### **3.5. Desarrollo de la encuesta a colaboradores**

A continuación, se muestran los cuestionarios de entrevistas enfocados a los diferentes actores que intervienen en el desarrollo de la presente investigación:

## 1. ¿Considera que las actividades laborales asignadas son cumplidas adecuadamente?

Tabla 10. *Actividades laborales asignadas.*

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	13%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	33%
En desacuerdo	4	27%
Muy en desacuerdo	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

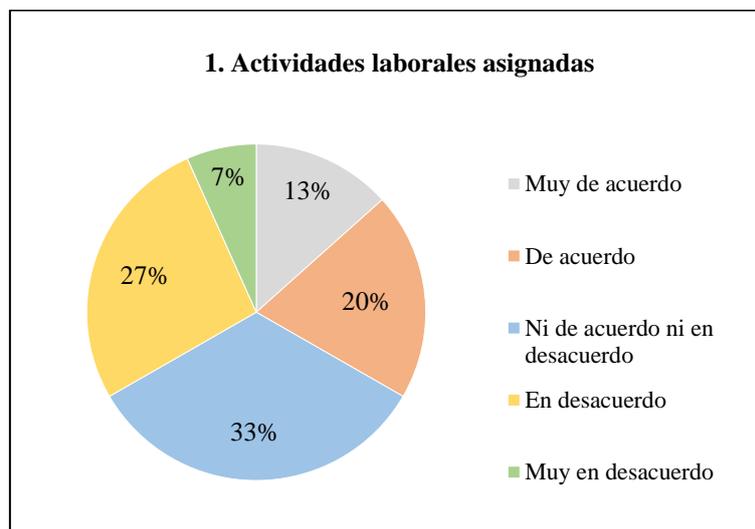


Figura 15. *Actividades laborales asignadas.*  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### Análisis:

Se observa que de acuerdo a los resultados obtenidos en encuesta aplicada a los empleados de la empresa; en un 13% considera estar muy de acuerdo en que las actividades laborales asignadas son cumplidas adecuadamente, mientras que 20% determina estar de acuerdo; en Ni de acuerdo ni en desacuerdo tiene un 33% y por último un 27% está en desacuerdo en que las actividades laborales asignadas son cumplidas adecuadamente.

## 2. ¿La empresa realiza una adecuada asignación de funciones según las capacidades del personal?

Tabla 11. Adecuada asignación de funciones según las capacidades.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	20%
Muy de acuerdo	4	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	2	13%
Muy en desacuerdo	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

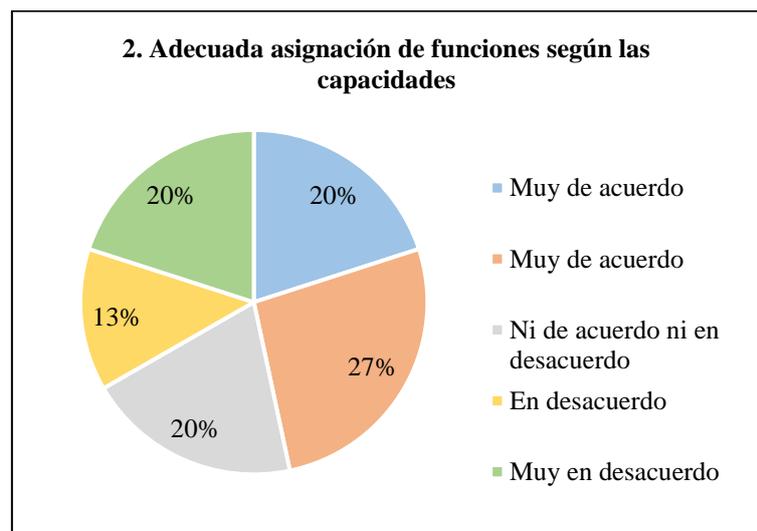


Figura 16. Adecuada asignación de funciones según las capacidades.

Elaborado por: Rosado, H (2022).

### Análisis:

En función de si la empresa realiza una adecuada asignación según las funciones el 20% está muy de acuerdo según las funciones el 27% representa que está de acuerdo, también hay un 20% que no está a favor y tampoco en contra de las funciones, pero existe un 13% en desacuerdo y otros 20% en total desacuerdo.

### 3. ¿En cuál de los siguientes niveles considera que se encuentra el cumplimiento de actividades asignadas?

Tabla 12. Cumplimiento de actividades asignadas.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	33%
Medio	6	40%
Bajo	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

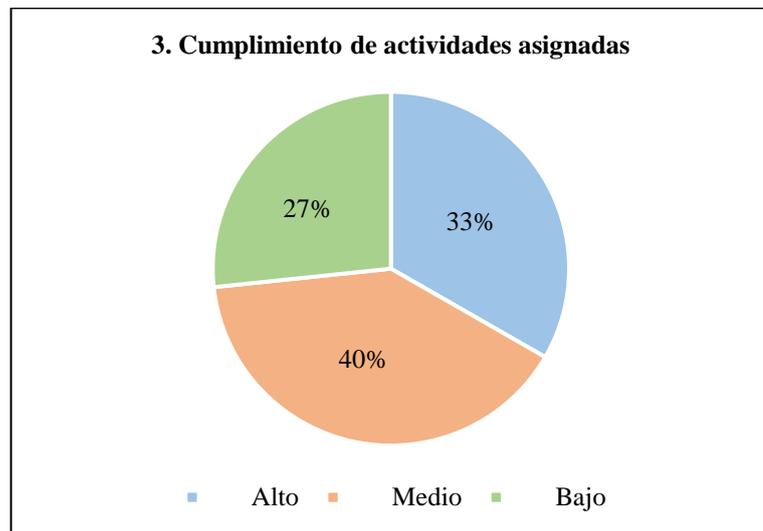


Figura 17. Cumplimiento de actividades asignadas.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

#### Análisis:

Con respecto al cumplimiento de actividades asignadas los siguientes niveles que se encuentra según un 33% es Alto 40% Medio y un Bajo nivel en un 27% al cumplimiento de actividades asignadas.

#### 4. ¿El servicio otorgado hacia los clientes es el apropiado y no ha presentado ningún tipo de inconveniente?

Tabla 13. El servicio otorgado hacia los clientes es el apropiado.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	33%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	3	20%
Muy en desacuerdo	2	13%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

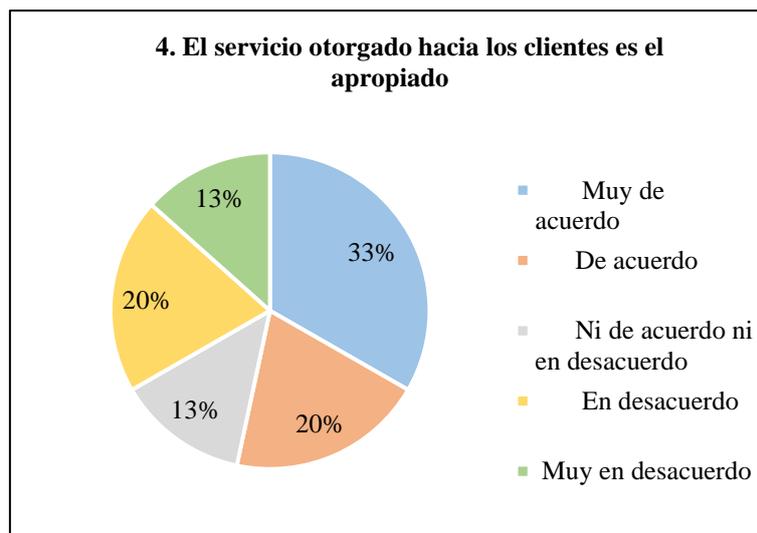


Figura 18. El servicio otorgado hacia los clientes es el apropiado.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

#### Análisis:

Conforme a los datos arrojados se tiene que un 33% indica estar muy de acuerdo en que el servicio otorgado hacia los clientes es el apropiado y no ha presentado ningún tipo de inconveniente por su parte un 20% acertadamente se ubica en de acuerdo; un 13% no le es relevante y se mostró en ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20% cree que en desacuerdo, y finalmente con un 13% se ubica en muy en desacuerdo en que el servicio otorgado hacia los clientes es el apropiado y no ha presentado ningún tipo de inconveniente.

## 5. ¿Se han recibido quejas por parte de los clientes atendidos?

Tabla 14. *Quejas por parte de los clientes atendidos.*

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	27%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
En desacuerdo	3	20%
Muy en desacuerdo	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

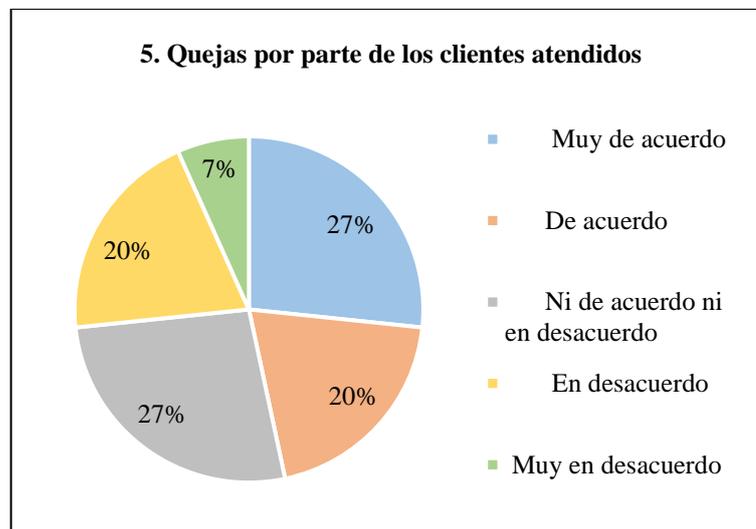


Figura 19. *Quejas por parte de los clientes atendidos.*  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### Análisis:

De los datos arrojados en función de que si se han recibido quejas por parte de los clientes atendidos un 27% acertó que efectivamente en estar muy de acuerdo en que, si se han recibido quejas por parte de los clientes atendidos, un 20% concuerda con los mismo en estar de acuerdo; mientras que un 27% se sostuvo en que estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20% está en desacuerdo y un 7% inferir está en muy en desacuerdo en que no han recibido quejas por parte de los clientes atendidos.

**6. ¿Se han tomado en cuenta sugerencias u opiniones tanto del cliente como del personal para mejorar los procesos relacionados con dichas actividades?**

Tabla 15. *Se han tomado en cuenta sugerencias u opiniones.*

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	40%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	3	20%
Muy en desacuerdo	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

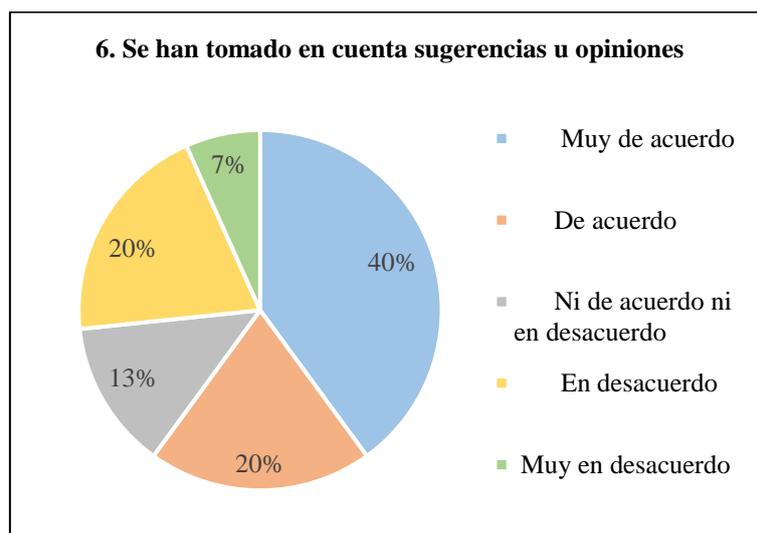


Figura 20. *Se han tomado en cuenta sugerencias u opiniones.*

Elaborado por: Rosado, H (2022).

**Análisis:**

De acuerdo a los valores arrojados por la encuesta aplicada se tiene que un 40% está muy de acuerdo en que en cierta medida se han tomado en cuenta sugerencias u opiniones tanto del cliente, por su parte un 20% en de acuerdo, un 13% considera que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo; por su parte un 20% en desacuerdo se ubica y un restante 7% está en muy en desacuerdo en que si se han tomado en cuenta sugerencias u opiniones tanto del cliente como del personal para mejorar los procesos relacionados con dichas actividades.

## 7. ¿Cree que existen inconvenientes para atender las demandas presentadas por clientes y trabajadores?

Tabla 16. *Existen inconvenientes para atender las demandas.*

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	7%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	5	33%
Muy en desacuerdo	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

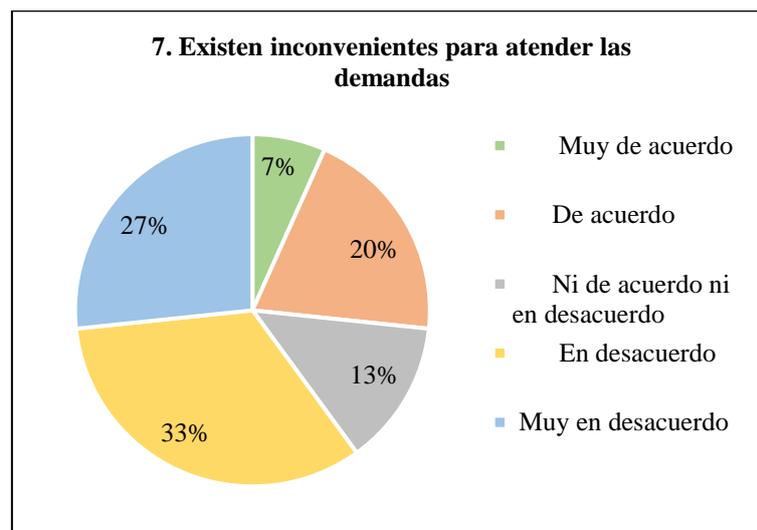


Figura 21. *Existen inconvenientes para atender las demandas.*

Elaborado por: Rosado, H (2022).

### Análisis:

Acorde a que si cree que existen inconvenientes para atender las demandas presentadas por clientes y trabajadores el 7% ubica su respuesta en muy de acuerdo un 20% de acuerdo; el 13% en ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 33% en desacuerdo y un 27% muy en desacuerdo en considerar que si existen inconvenientes para atender las demandas presentadas por clientes y trabajadores.

**8. ¿Está de acuerdo con que la entidad necesita aplicar estrategias que mejoren la situación en la que se encuentra actualmente?**

Tabla 17. Estrategias que mejoren la situación.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	47%
De acuerdo	5	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	1	7%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

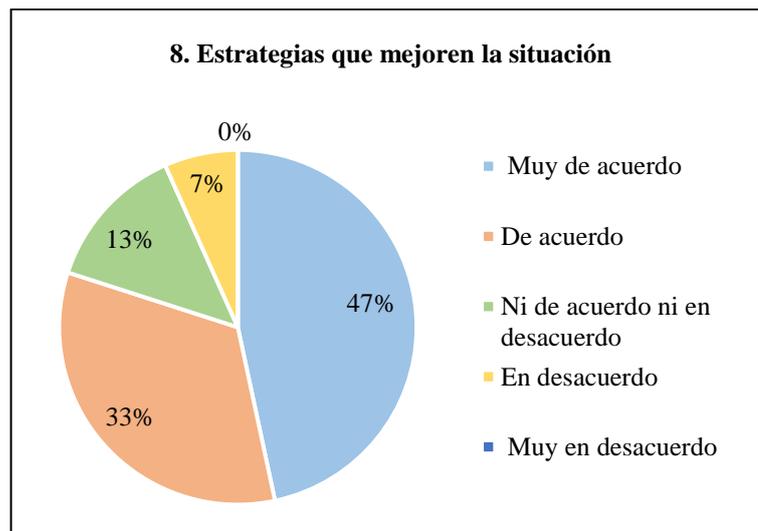


Figura 22. Estrategias que mejoren la situación.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

**Análisis:**

De acuerdo a las estadísticas se tiene que un 47% estar muy de acuerdo en que la entidad necesita aplicar estrategias que mejoren la situación en la que se encuentra actualmente, un 33% así mismo de forma acertada en estar de acuerdo; mientras que un inferior al 13% se ubica en ni de acuerdo ni en desacuerdo 7% en desacuerdo en que la entidad necesita aplicar estrategias que mejoren la situación en la que se encuentra actualmente.

**9. ¿Cree que un manual de procesos enfocado a la parte operativa de la empresa es necesario para el desarrollo acertado de actividades?**

Tabla 18. *Manual de procesos enfocado a la parte operativa.*

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	47%
De acuerdo	5	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	1	7%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

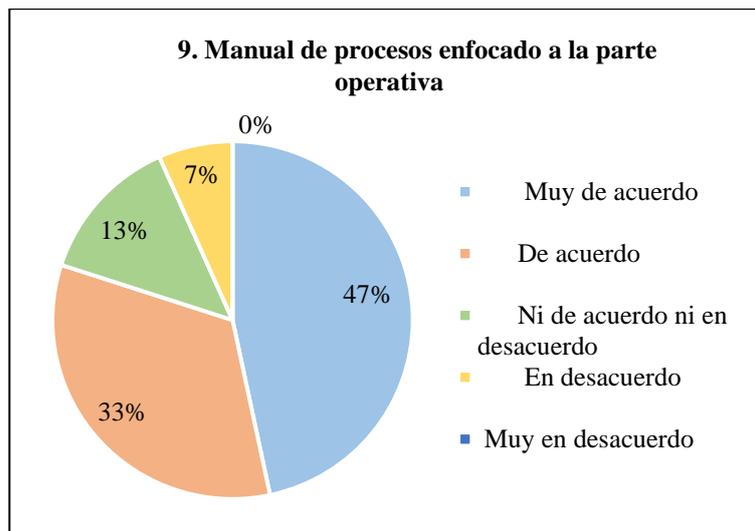


Figura 23. Manual de procesos enfocado a la parte operativa.

Elaborado por: Rosado, H (2022).

**Análisis:**

Se obtiene según los datos arrojados de la encuesta realizada que el 47% está muy de acuerdo en que un manual de procesos enfocado a la parte operativa de la empresa es necesario para el desarrollo acertado de actividades pre su parte el 33% está de acuerdo es necesario para el desarrollo acertado de actividades Ni de acuerdo ni en desacuerdo un 13% y en desacuerdo un 7% de que un manual de procesos es necesario.

**10. De manera general ¿considera que un manual de procesos va a contribuir a mejorar la situación empresarial?**

Tabla 19. *Manual de procesos para mejorar la situación empresarial.*

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	60%
De acuerdo	5	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

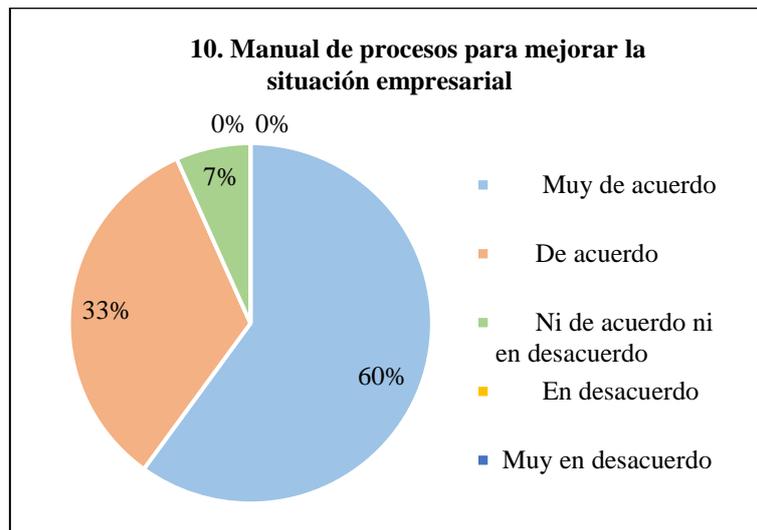


Figura 24. Manual de procesos para mejorar la situación empresarial.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

**Análisis:**

Según datos arrojados por la encuesta se obtiene como deducción que si considera que un manual de procesos va a contribuir a mejorar la situación empresarial un 60% se configura en que está muy de acuerdo; de igual aceptación un 33% está de acuerdo y un restante 7% lo detalla en ni de acuerdo ni en desacuerdo que un manual de procesos va a contribuir a mejorar la situación empresarial.

### 3.5.1. Resultados de la encuesta a los colaboradores

Dentro de los principales resultados al realizar las encuestas al personal se destacan la siguiente información:

- El 27% está en desacuerdo con respecto a que las actividades laborales asignadas son cumplidas adecuadamente.
- En función que si la empresa realiza una adecuada asignación según las funciones el 20% está muy de acuerdo.
- Se reconoció al 33% de los encuestados como personal en desacuerdo y muy en desacuerdo con respecto a que el servicio otorgado hacia los clientes es el apropiado y no ha presentado ningún tipo de inconveniente.
- Acorde a que, si cree que existen inconvenientes para atender las demandas presentadas por clientes y trabajadores, el 7% ubica su respuesta en muy de acuerdo un 20% de acuerdo.

### 3.6. Desarrollo de la encuesta a los clientes

#### ENCUESTA A CLIENTES

La encuesta fue destinada a 100 clientes de acuerdo al muestreo por conveniencia, esta muestra no fue mayor como la sugerida por el tribunal de sustentación, debido a que una de las limitaciones de aumentar este valor, se debe a que la mayoría de clientes no contaron con la disponibilidad de tiempo necesaria para llenar las encuestas. Por esta razón, fue más factible el acceso a encuestar a 100 clientes.

#### 1. ¿Con qué nivel de frecuencia acude a la entidad?

Tabla 20. Nivel de frecuencia que acude a la entidad.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	15	15%
Semanalmente	24	24%
Mensualmente	41	41%
Anualmente	20	20%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

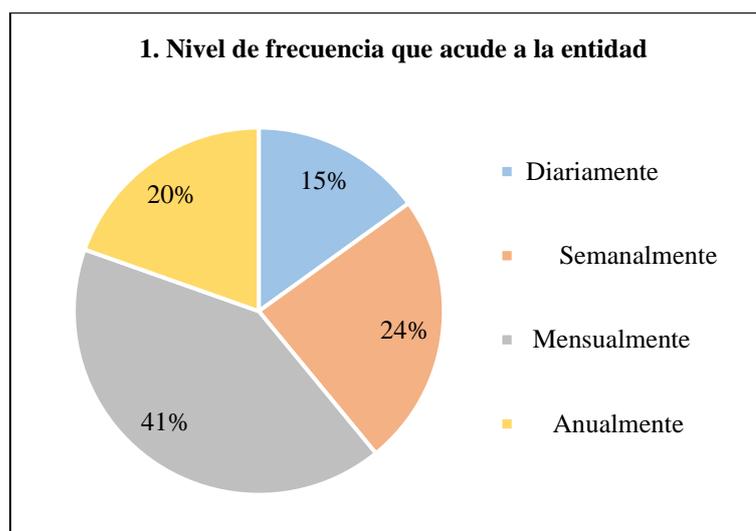


Figura 25. Nivel de frecuencia que acude a la entidad.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### **Análisis:**

De acuerdo al nivel de frecuencia acude a la entidad, según datos arrojados el mayor rengó se ubica en un 41% en indicar que es mensualmente la frecuencia que acude a la entidad, por un parte un 24% acude semanalmente mientras que un 20% acude anualmente; y un restante 15% diariamente acude a la entidad.

### **2. ¿El personal encargado brinda una atención apropiada a los clientes?**

Tabla 21. Atención brindada por el personal encargado.

<b>INDICADORES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	4	4%
De acuerdo	18	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	45%
En desacuerdo	31	31%
Muy en desacuerdo	2	2%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

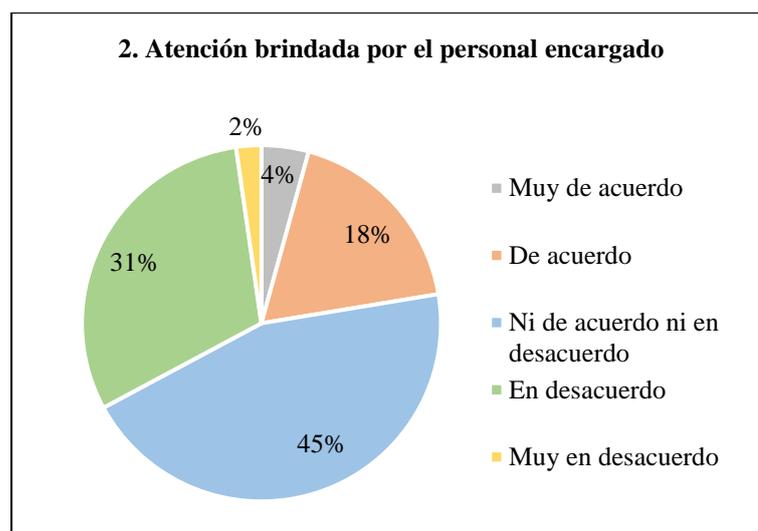


Figura 26. Atención brindada por el personal encargado.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### **Análisis:**

Se obtiene según los datos arrojados de la encuesta realizada con respecto a que si personal encargado brinda una atención apropiada a los clientes, en un 45% se ubica en estar en ni de acuerdo ni en desacuerdo en dicha atención apropiada a los clientes; en ese mismo orden un 31% lo considera en desacuerdo que exista una atención apropiada a los clientes; mientras que un 18% se sitúa en estar de acuerdo y un mínimo 4% está muy de acuerdo en que el personal encargado brinda una atención apropiada a los clientes.

### **3. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de la mercadería recibida?**

Tabla 22. Tiempo de entrega de la mercadería.

<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	6	6%
Muy bueno	10	10%
Bueno	28	28%
Regular	56	56%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

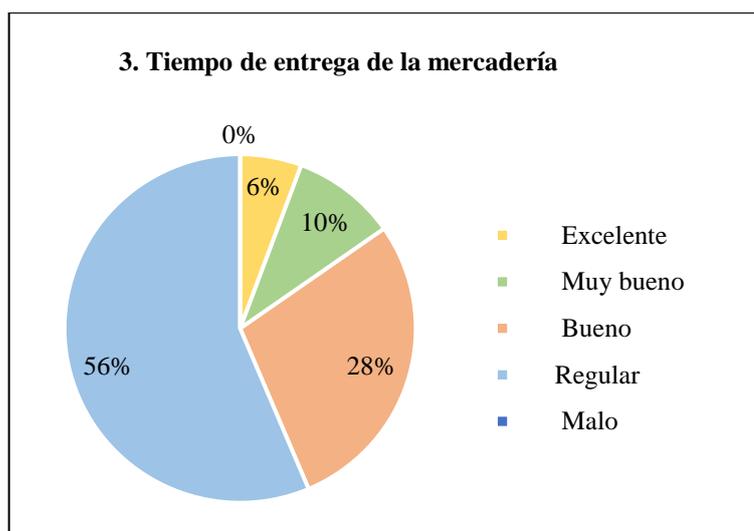


Figura 27. Tiempo de entrega de la mercadería.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### **Análisis:**

Con respecto a cómo califica el tiempo de entrega de la mercadería recibida con un alto valor estadístico del 56% manifestó que es regular el tiempo de entrega de la mercadería recibida, en un 28% se ubica que es bueno; a diferencia de los restantes 10% con muy bueno y 6% excelente del tiempo de entrega de la mercadería recibida.

### **4. ¿Cómo califica la atención al cliente recibido?**

Tabla 23. La atención al cliente recibido.

<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	7	7%
Muy bueno	11	11%
Bueno	31	31%
Regular	51	51%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

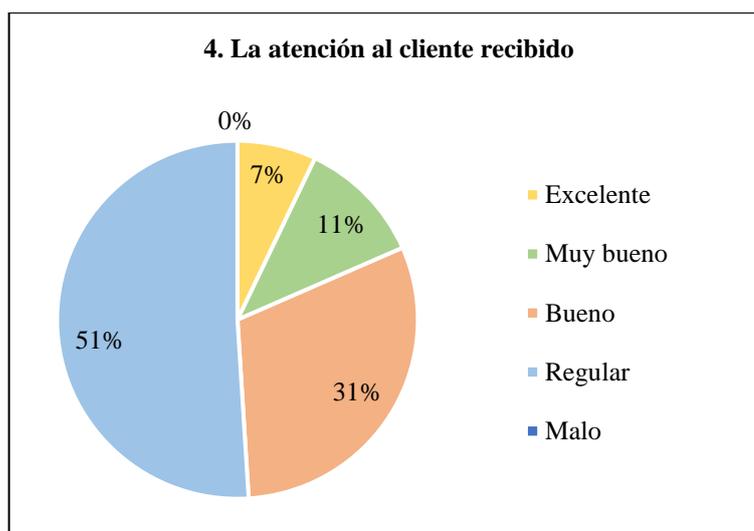


Figura 28. La atención al cliente recibido.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

**Análisis:**

Según la gráfica de los datos arrojados se manifiesta que el 51% manifestó que es regular la atención al cliente recibido, en un 31% se ubica que es bueno dicha atención; a diferencia de los restantes 11% con muy bueno y 7% excelente de la atención al cliente recibido.

**5. De acuerdo con la experiencia que tiene como cliente de la entidad ¿cuál es la probabilidad de que tenga inconvenientes con el servicio recibido?**

Tabla 24. *Inconvenientes con el servicio recibido.*

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	59	59%
Probable	28	28%
Poco probable	8	8%
Nada probable	5	5%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

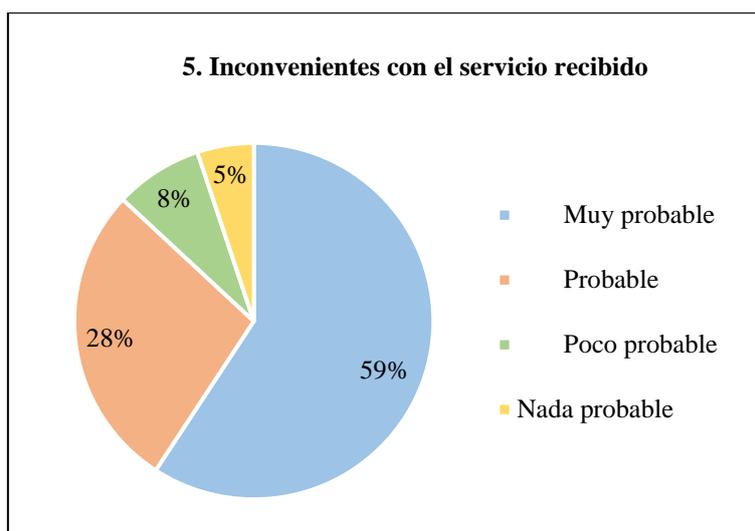


Figura 29. Inconvenientes con el servicio recibido.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

**Análisis:**

De los datos que se adquirieron de la encuesta realizada se pudo verificar que en un 59% de valor estadístico mayoritario que es muy probable que siga suscitando percances con el servicio recibido; mientras que un 28% que es probable que tenga inconvenientes con el servicio recibido ya sea por falta de una adecuada comunicación u entre otras; mientras un inferior de 8% detalla que es poco probable y por ultimo un 5% es que es nada probable que de acuerdo con la experiencia que tiene como cliente de la entidad tenga inconvenientes con el servicio recibido.

**6. ¿Considera que es necesario que se tomen en cuenta las opiniones y sugerencias de clientes para mejorar los servicios otorgados?**

Tabla 25. Opiniones y sugerencias de clientes.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	57	57%
De acuerdo	25	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	15%
En desacuerdo	3	3%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

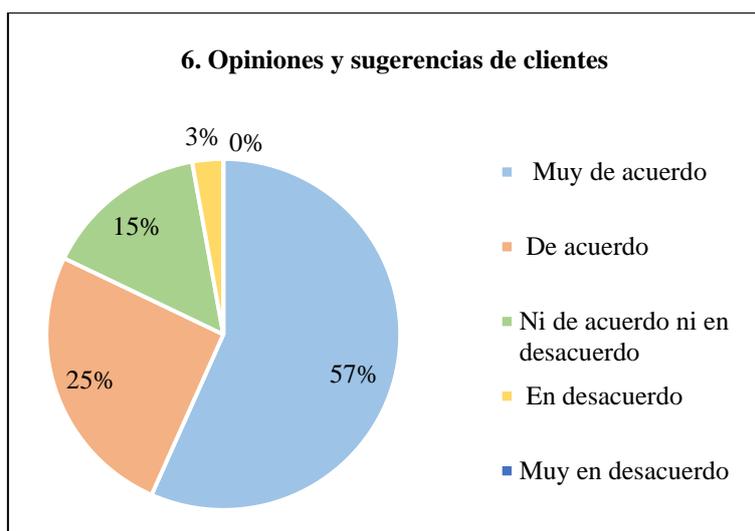


Figura 30. Opiniones y sugerencias de clientes.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### **Análisis:**

Según la gráfica de los datos arrojados se manifiesta que el 57% está configurado a muy de acuerdo al considerar que es necesario que se tomen en cuenta las opiniones y sugerencias de clientes para mejorar los servicios otorgados en esa misma línea con un 25% está de acuerdo que se tomen en cuenta las opiniones y sugerencias de clientes; por su parte un 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo en dicha pregunta y por ultimo un mínimo está en desacuerdo en que se tomen en cuenta las opiniones y sugerencias de clientes para mejorar los servicios otorgados.

### **7. ¿Qué tan probable es que la situación de la empresa mejore si se toman en cuenta las observaciones del cliente?**

Tabla 26. *Situación de la empresa.*

<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy probable	72	72%
Probable	25	25%
Poco probable	3	3%
Nada probable	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

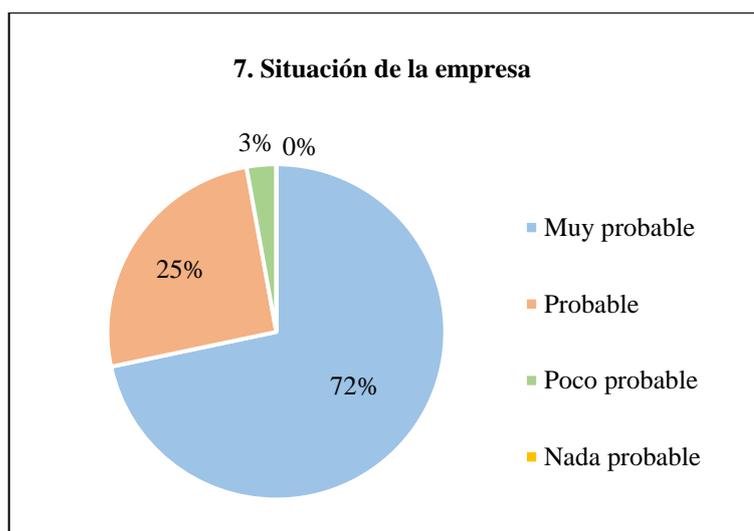


Figura 31. La situación de la empresa.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### Análisis:

Los encuestados de acuerdo a esta pregunta se ubican en un 72% es muy probable que la situación de la empresa mejore si se toman en cuenta las observaciones del cliente, un 25% lo considera poco probable; y un restante 3% nada probable que la situación de la empresa mejore si se toman en cuenta las observaciones del cliente.

### 8. ¿Cuál es la probabilidad de que usted como usuario contribuya a las opciones de mejora de la entidad como el caso del diseño de una manual de procesos?

Tabla 27. Probabilidad de mejora.

INDICADORES	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	64	64%
Probable	33	33%
Poco probable	4	4%
Nada probable	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

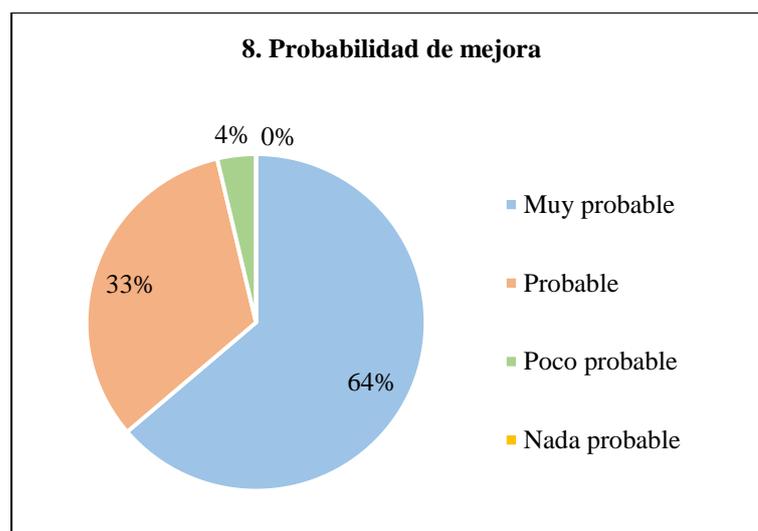


Figura 32. Probabilidad de mejora.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### Análisis:

Conforme a los datos arrojados se tiene que un elevado valor del 64% considera que es muy probable que como usuario contribuya a las opciones de mejora de la entidad como el caso del diseño de una manual de procesos; así mismo un 33% cree que es probable que contribuya a las opciones de mejora; y un mínimo 63% se ubica en que es poco probable.

### 9. ¿Está de acuerdo con la entidad necesita mejorar sus procesos para brindar un mejor servicio a sus clientes?

Tabla 28. Mejorar el servicio al cliente.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	51	51%
De acuerdo	25	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16%
En desacuerdo	7	7%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

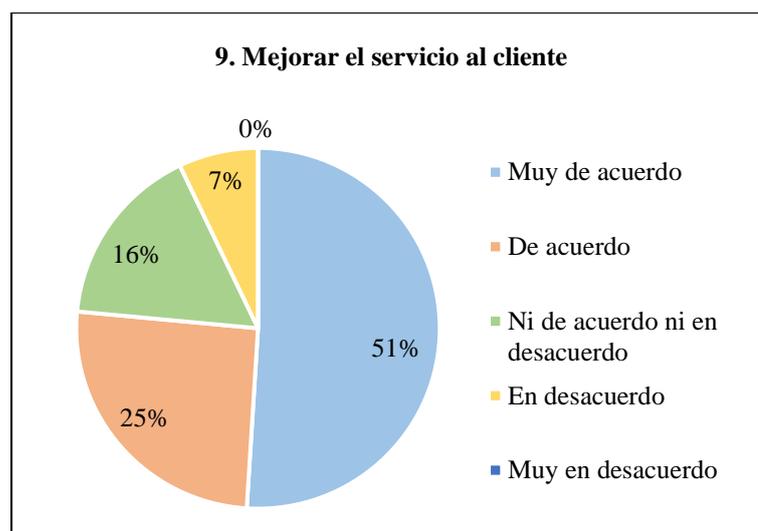


Figura 33. Mejorar el servicio al cliente.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### Análisis:

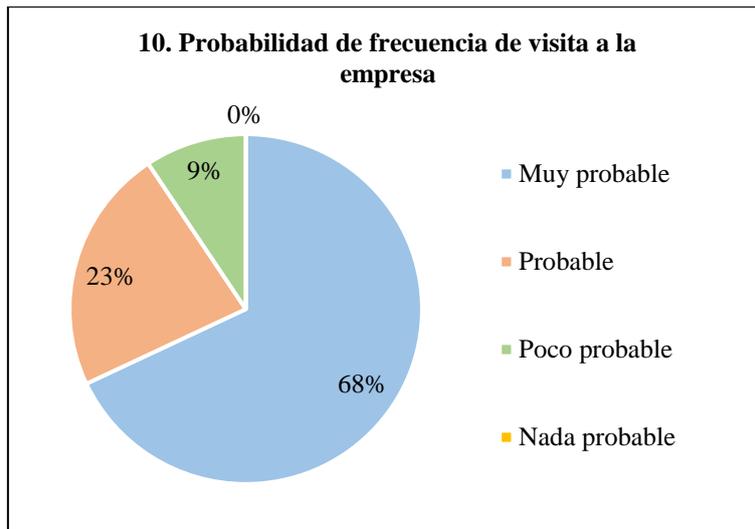
Se obtiene según los datos arrojados de la encuesta realizada con respecto a si está de acuerdo con la entidad necesita mejorar sus procesos para brindar un mejor servicio a sus clientes un 51% está muy de acuerdo, por su parte un 25% está de acuerdo; mientras que un 16% está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la entidad necesita mejorar sus procesos y un restante 7% está en desacuerdo en que la entidad necesita mejorar sus procesos para brindar un mejor servicio a sus clientes.

### 10. ¿Cuál es la probabilidad de que su frecuencia de visita a la empresa aumente si el servicio mejora?

Tabla 29. Probabilidad de frecuencia de visita a la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	68	68%
Probable	23	23%
Poco probable	9	9%
Nada probable	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).



*Figura 34.* Probabilidad de frecuencia de visita a la empresa.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### **Análisis:**

Con respecto a la frecuencia de visita a la empresa aumente si el servicio mejora un 68% lo considera muy probable la probabilidad de que su frecuencia de visita a la empresa aumente si el servicio mejora en un 23% también lo cree probable que la probabilidad de que su frecuencia de visita a la empresa aumente si el servicio mejora-; sin embargo, un mínimo 9% se configura a que sea poco probable 9% la probabilidad de que su frecuencia de visita a la empresa aumente si el servicio mejora.

#### **3.6.1. Análisis de los resultados de la encuesta a los clientes**

En lo que respecta a las encuestas aplicadas a los clientes, se logró recolectar la siguiente información:

- El 41% de los clientes acuden a la entidad mensualmente, por lo que es una cantidad significativa de personas que la empresa debe atender de manera eficiente.
- Los resultados indicaron un buen trato por parte del personal encargado del servicio al cliente.
- En cuanto a la entrega de mercadería, esta fue catalogada en su mayoría como regular.
- El 59% de encuestados indicó que es muy probable que siga suscitando percances con el servicio recibido ya sea por falta de comunicación o una inadecuada gestión en la entidad.
- El 57% de resultados obtenidos dio a conocer que se encuentran de acuerdo con la actividad de considerar que es completamente necesario que se tomen en cuenta las

opiniones y sugerencias de clientes para mejorar los servicios otorgados en esa misma línea.

### **3.7. Desarrollo de la entrevista al administrador de la librería**

#### **ENTREVISTA A ADMINISTRADOR DE LA LIBRERÍA**

##### **1. ¿Cuáles son los inconvenientes que evidencia en la librería tributaria y contable de la ciudad de Guayaquil?**

La librería ha experimentado decrementos en sus ingresos, lo que evidentemente se le atribuye a varios factores internos como lo son la falta de comunicación del personal hacia el cliente al momento de su ingreso, impuntualidad de los colaboradores, falta de coordinación de las actividades desarrolladas y los colaboradores no cumplen con los tiempos de entrega de los trabajos realizados.

##### **2.- ¿Cómo podría describir usted el actual funcionamiento de la empresa respecto a las funciones del personal y el correcto cumplimiento de sus actividades?**

No se realizan a tiempo los trabajos realizados por parte de cada uno de los colaboradores por lo tanto existen molestias de los directivos de la empresa, puesto que han existido varias quejas por parte de los clientes.

##### **3. ¿Cuál considera que han sido las principales razones de la reducción de ingresos de la empresa?**

Estos últimos años se ha evidenciado una reducción constante de cierres de ruc del contribuyente (clientes), debido que por la pandemia ha tenido que cerrar su establecimiento esto con lleva a que una empresa tenga una reducción de ingresos, ya que algunos de estos se consideraban clientes potenciales para la empresa.

##### **4. ¿Ha recibido algún tipo de quejas o inconvenientes con los clientes con respecto al servicio ofrecido por la empresa?**

Sí, porque se encuentran nuevos trabajadores incluso algunos clientes ya están acostumbrados que el personal antiguo le lleve su contabilidad y le resulta un poco molesto encontrarse con nuevo personal. En otras palabras, la rotación del personal que se evidencia en la empresa es otro de los inconvenientes que han generado la reducción en las ventas.

### **5. ¿Dentro de la empresa se han evidenciado conflictos entre los colaboradores?**

Si, incluso algunos de los colaboradores tomaron la decisión de renunciar para no desarrollar más conflicto, debido a que la interrelación de colaboradores antiguos con los nuevos ha generado que el clima y ambiente laboral se torne tenso y se complique mucho que las actividades laborales se desarrollen en armonía.

### **6.- ¿Considera usted que un manual de funciones tendría una influencia positiva en la distribución de actividades y el desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?**

Sí, porque esta herramienta organización contribuiría a que la empresa se organice de mejor manera cada una de sus actividades realizadas a la interna. Además, de esta manera se reducirían las quejas por parte de los clientes debido a la tardía entrega de los trabajos, generando y recuperando la confianza con los clientes.

### **7. ¿Se encuentra de acuerdo con la implementación de una manual de proceso en la Librería Tributaria y Contable ayudara a que la empresa tenga un mejor control interno?**

Sí estoy completamente de acuerdo con todos los cambios que sean necesarios y que le generen a la empresa un mejor desarrollo y rendimiento económico. Por ende me encuentro totalmente de acuerdo con la implementación de una manual de proceso en la librería.

#### **3.7.1. Análisis de la entrevista al administrador de la librería**

Luego de obtener las respuestas relacionadas a la entrevista realizada al administrador de la empresa, se ha obtenido la siguiente información:

- Se evidenció que los inconvenientes descritos en la problemática son muy similares a los mencionados por el administrador siendo los principales la falta de organización interna de los colaboradores, retrasos en las entregas de los trabajos y el decremento de las ventas anuales.
- Debido a la incursión de nuevos colaboradores se incrementan los errores que generan molestias tanto en los directivos como en los clientes.
- La principal razón de la reducción de ingresos de la empresa se ha evidenciado una reducción constante de cierres de ruc del contribuyente (clientes).

- Las quejas por parte de los clientes se han incrementado de manera considerable al igual que los conflictos entre colaboradores que se generan en gran magnitud debido al tenso ambiente laboral de la relación que tienen los nuevos colaboradores con los antiguos.
- Para finalizar, el administrador menciona que se encuentra de acuerdo con la propuesta de un una manual de proceso en la Librería Tributaria y Contable, puesto que considera que esto ayudará a que la empresa tenga un mayor control de sus actividades.

### 3.8. Ficha de Observación

Tabla 30. *Ficha de observación.*

<b>LIBRERÍA TRIBUTARIA Y CONTABLE</b>		
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO</b>		
<b>Fecha:</b>		
<b>Lugar:</b> Av. Francisco de Orellana.		
<b>Observador:</b> Haminton Rosado.	<b>Hora de inicio:</b> 08:00 am	<b>Hora de terminación:</b> 09:30 am
<b>Responsable:</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Caja</b>	El colaborador llega a la empresa marca su hora de entrada accede a su área de trabajo, revisa el cuadro del día anterior comienza a contabilizar las monedas para empezar su labor ubica el dinero en su respectiva área y empieza a laborar.	
<b>Servicio al cliente</b>	Ingresa el cliente se acerca al área de recepción de inmediato es atendido por el colaborador encargado del área este a su vez le pregunta lo que desea y procede a darle una pequeña asesoría para asignarle un colaborador.	
<b>Administración</b>	El personal llega a la empresa y procede a verificar que los colaborados estén en su respectiva área de trabajo lleva el control de todo lo que hace falta en la empresa.	
<b>Informática</b>	Mantiene los equipos actualizados y con mejoras continuas para su eficiente operación por parte de los usuarios.	

Elaborado por: Rosado, H (2022).

### **3.8.1. Análisis de los resultados la Ficha de la Observación**

Con los resultados de la ficha de observación se pudo identificar principalmente los procesos más representativos para la empresa, con esto se toman en cuenta las falencias que se destacan dentro de cada área y a partir de ello diseñar las estrategias que mejoren dicho procedimiento.

Dentro de las área analizadas se notó un detalle de procesos simple y puntual, por lo que se considera que dicha acción puede ocasionar que se estén haciendo a un lado aspectos importantes que se deben considerar dentro de las actividades desarrolladas en cada proceso, motivo por el cual se recolectó información necesaria para diagramas cada procedimiento y sobre este realizar un reconocimiento de fallas o ausencias que faciliten la aplicación de estrategias diseñadas.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1. Tema**

Manual de procesos para la empresa para Librería Tributaria y Contable de la ciudad de Guayaquil.

#### **4.2. Resumen Ejecutivo**

En el presente informe se muestra la descripción de la situación actual de la empresa en donde se identifican sus principales actividades desarrolladas en las áreas mencionadas en los capítulos anteriores, además de destacar la importancia de presentar un informe ejecutivo, la cual se basa en el aporte que realiza a la entidad para mejorar la ejecución de sus acciones internas.

A continuación, se presenta el análisis situacional de la entidad seleccionada como objeto de estudio al igual que la representación gráfica de las principales áreas operativas que se evidencian en la librería.

#### **4.3. Análisis Situacional de la Empresa**

En lo que respecta al estudio o análisis situacional de la entidad mencionada, se hace uso de la herramienta situacional FODA, que a partir de la ponderación de matrices de factores externos e internos permite conocer con mayor exactitud la situación de la entidad y los aspectos en los que hay que trabajar.

##### **4.3.1. Análisis FODA**

A continuación, se muestra de manera detallada el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):

Tabla 31. *Análisis FODA.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1.- F / Trabajo en equipo.	1.- O / Creciente demanda en productos y servicios contables y tributarios.
2.- F / Personal con experiencia.	2.- O / Garantía en los productos y servicios prestados.
3.- F / Disponibilidad inmediata de servicio al cliente.	3.- O / Constante actualización de productos y aspectos que forman parte de los ámbitos contables y tributarios.
4.- F / Capacidad para encontrarse con conocimientos actualizados por medio de capacitaciones receptadas.	4.- O / Disponibilidad de actualización de conocimientos constantes.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
5.- D / Falencias en el cumplimiento de entrega de productos.	5.- A / Inestabilidad económica con reciente pandemia.
6.- D / Coordinación inestable de actividades a desarrollar dentro de la entidad.	6.- A / Crecimiento de entidades competidoras.
7.- D / Poca adaptabilidad al constante cambio de precios establecido en el mercado.	7.- A / Pérdida de clientes por ofertas externas de productos y servicios similares a precios más bajos.
8.- D / Organización interna con limitación de funciones.	8.- A / Falta de identificación confiable de un margen de utilidad.

Elaborado por: Rosado, H (2022).

A partir de la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se segmenta la información con el fin de analizar los datos internos y externos, para ello es necesario que antes se asignen valores de relación de la siguiente manera.

Tabla 32. *Oportunidades y Amenazas.*

<b>Oportunidades y Amenazas</b>	
1.- O /	Creciente demanda en productos y servicios contables y tributarios.
2.- O /	Garantía en los productos y servicios prestados.
3.- O /	Constante actualización de productos y aspectos que forman parte de los ámbitos contables y tributarios.
4.- O /	Disponibilidad de actualización de conocimientos constantes.
5.- A /	Inestabilidad económica con reciente pandemia.
6.- A /	Crecimiento de entidades competidoras.
7.- A /	Pérdida de clientes por ofertas externas de productos y servicios similares a precios más bajos.
8.- A /	Falta de identificación confiable de un margen de utilidad.

Elaborado por: Rosado, H (2022).

Tabla 33. *Valores de relación oportunidades y amenazas.*

Suma de 1	1	2	3	4	5	6	7	8	
3		1	1	1	0	0	0	0	
3			1	1	1	0	0	0	
1				1	0	0	0	0	
1					0	0	1	0	
0						0	0	0	
1							1	0	
0								0	
0									
Suma de 0	0	0	0	0	3	5	4	7	
Suma de 1	0	1	2	3	1	0	2	0	
	0	1	2	3	4	5	6	7	<b>28</b>
	<b>0.00</b>	<b>0.04</b>	<b>0.07</b>	<b>0.11</b>	<b>0.14</b>	<b>0.18</b>	<b>0.21</b>	<b>0.25</b>	<b>1.00</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

Tabla 34. Fortalezas y Debilidades.

<b>Fortalezas y Debilidades</b>	
1.- F / Trabajo en equipo.	
2.- F / Personal con experiencia.	
3.- F / Disponibilidad inmediata de servicio al cliente.	
4.- F / Capacidad para encontrarse con conocimientos actualizados por medio de capacitaciones receptadas.	
5.- D / Falencias en el cumplimiento de entrega de productos.	
6.- D / Coordinación inestable de actividades a desarrollar dentro de la entidad.	
7.- D / Poca adaptabilidad al constante cambio de precios establecido en el mercado.	
8.- D / Organización interna con limitación de funciones.	

Elaborado por: Rosado, H (2022).

Tabla 35. Valores de relación fortalezas y debilidades.

Suma de 1	1	2	3	4	5	6	7	8	
2		1	0	1	0	0	0	0	
3			1	1	1	0	0	0	
1				1	0	0	0	0	
0					0	0	0	0	
3						1	1	1	
2							1	1	
1								1	
0									
Suma 0	0	0	1	0	3	4	4	4	
Suma 1	0	1	1	3	1	1	2	3	
	0	1	2	3	4	5	6	7	<b>28</b>
	<b>0.00</b>	<b>0.04</b>	<b>0.07</b>	<b>0.11</b>	<b>0.14</b>	<b>0.18</b>	<b>0.21</b>	<b>0.25</b>	<b>1.00</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

Con los valores asignados se crean las siguientes matrices:

#### 4.3.2. Matriz de evaluación de Factores Externos

Para el desarrollo de esta matriz, se clasificó cada aspecto de las fortalezas con una calificación de 4 para una fortaleza mayor y 3 para una fortaleza menor, en el caso de las

debilidades, la debilidad mayor se calificó con un valor de 1 y la debilidad menor con un valor de 2.

Finalmente, teniendo en cuenta que las oportunidades suman un total de 0.75 como valor ponderado y las amenazas alcanzan 0.79 como valor ponderado, al tener un mayor valor las amenazas, se destaca que la entidad debe disminuir sus debilidades para fortalecer las actividades desempeñadas por la empresa.

Tabla 36. *Matriz EFE.*

<b>Factores Externos Clave</b>	<b><u>Valor</u></b>	<b><u>Clasificación</u></b>	<b><u>Valor Ponderado</u></b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.- O / Creciente demanda en productos y servicios contables y tributarios.	0.00	4	0.00
2.- O / Garantía en los productos y servicios prestados.	0.04	3	0.11
3.- O / Constante actualización de productos y aspectos que forman parte de los ámbitos contables y tributarios.	0.07	3	0.21
4.- O / Disponibilidad de actualización de conocimientos constantes.	0.11	4	0.43
<b>AMENAZAS</b>			
5.- D / Falencias en el cumplimiento de entrega de productos.	0.14	1	0.14
6.- D / Coordinación inestable de actividades a desarrollar dentro de la entidad.	0.18	1	0.18
7.- D / Poca adaptabilidad al constante cambio de precios establecido en el mercado.	0.21	1	0.21
8.- D / Organización interna con limitación de funciones.	0.25	1	0.25
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>2.25</b>	<b>1.54</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

#### **4.3.3. Matriz de evaluación de Factores Internos**

Para el desarrollo de esta matriz, se clasificó cada aspecto de las oportunidades con una calificación de 4 para una oportunidad mayor y 3 para una oportunidad menor, en el caso de

las amenazas, la amenaza mayor se calificó con un valor de 1 y la amenaza menor con un valor de 2.

Finalmente, como el resultado del valor ponderado está por debajo de la media; es decir, de 2, lo cual indica que la entidad está teniendo problemas internos y necesita realizar un consenso para elaborar un acertado proceso de toma de decisiones.

Tabla 37. *Matriz EFI.*

<b>Factores Internos Clave</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1.- F / Trabajo en equipo.	0.00	<b>4</b>	0.00
2.- F / Personal con experiencia.	0.04	<b>4</b>	0.14
3.- F / Disponibilidad inmediata de servicio al cliente.	0.07	<b>4</b>	0.29
4.- F / Capacidad para encontrarse con conocimientos actualizados por medio de capacitaciones receptadas.	0.11	<b>3</b>	0.32
<b>DEBILIDADES</b>			
5.- D / Falencias en el cumplimiento de entrega de productos.	0.14	<b>1</b>	0.14
6.- D / Coordinación inestable de actividades a desarrollar dentro de la entidad.	0.18	<b>1</b>	0.18
7.- D / Poca adaptabilidad al constante cambio de precios establecido en el mercado.	0.21	<b>2</b>	0.43
8.- D / Organización interna con limitación de funciones.	0.25	<b>1</b>	0.25
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>20.00</b>	<b>1.75</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

#### **4.4. Organigrama Actual**

En el siguiente diagrama se presenta el diagrama que la empresa posee actualmente y los cargos desempeñados.

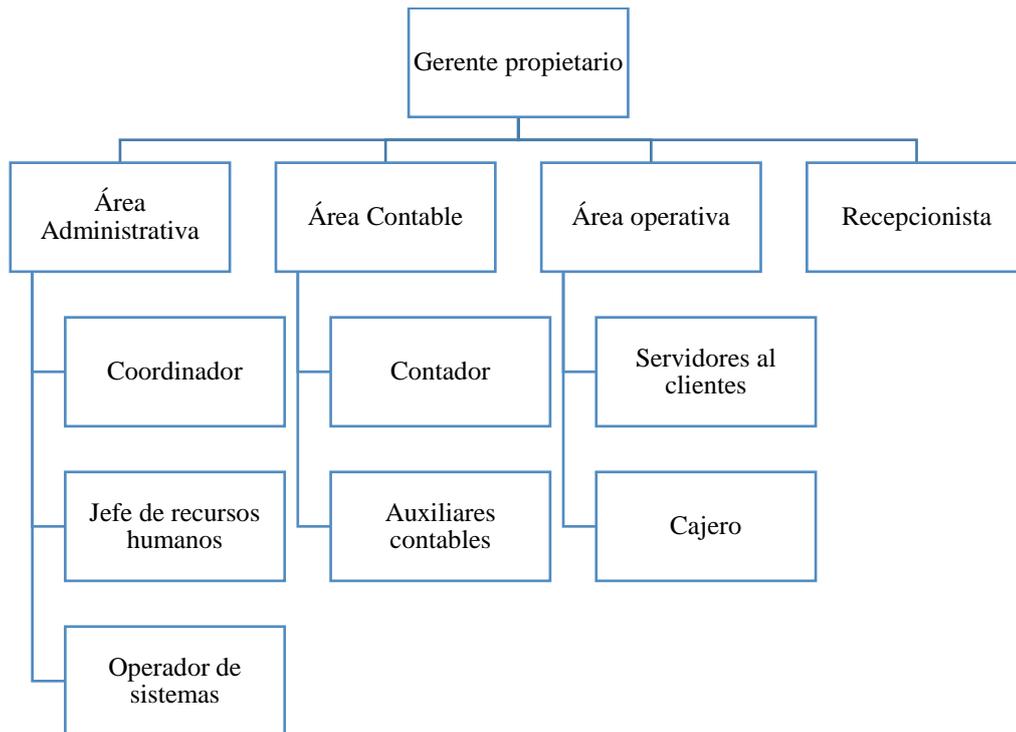


Figura 35. Organigrama actual de la empresa.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

Tomando en cuenta la información actual que posee la empresa y las funcionalidades que tiene en lo que respecta a las actividades desarrolladas por las principales actividades operativas de la empresa, a continuación, se detallan estrategias puntuales a aplicar con la finalidad de mejorar tanto la ejecución de tareas en la entidad como la prestación de un servicio de calidad dirigido a los clientes.

#### 4.4.1. Diseño de Estrategias

Dentro de las principales estrategias ofertadas a la empresa, se las detalla de la siguiente manera:

Tabla 38. *Detalle de estrategias.*

<b>Estrategia</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Indicador Costo</b>	<b>Responsable</b>
Medir el desempeño de actividades que se ejecutan en la empresa por parte de los colaboradores	Indicadores de cumplimiento de tareas asignadas y logros alcanzados.	Test 450.00	Área de talento humano
Organizar las ideas de comercialización y publicidad relacionadas con las actividades de la empresa.	Reuniones mensuales para el proceso de toma de decisiones.	Volantes, redes sociales 600.00	Áreas de gerencia y administración
Preparar informes de manera periódica como reportes de acciones realizadas y resultados obtenidos.	Equipos de cómputo para procesar y presentar información.	Formación del personal encargado 650.00	Área operativa
Disminuir la flexibilidad de resultados esperados en cuanto a las actividades asignadas con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos.	Reuniones mensuales para reorganización de tareas.	Proponer nuevas estrategias 520.00	Áreas de gerencia y administración
Establecer revisiones periódicas de los equipos tecnológicos para garantizar la eficiencia de actividades asignadas.	Cronogramas de revisión de equipos.	Instalación de sistemas 950.00	Área de sistemas
Establecer el manual de procesos – modelo adecuado para la empresa	Diagramas de los procesos realizados en la empresa.	Desarrollo del manual de proceso (impresiones u de forma digital) 3,000.00	Áreas de gerencia, administración y talento humano
		<b>6,170.00</b>	

Elaborado por: Rosado, H (2022).

#### **4.4.2. Definición del organigrama propuesto**

Al igual que los procesos operativos mejorados, se propone un organigrama con ciertas mejoras que garantice una asignación de funciones más apropiado acorde con el cargo desempeñado.

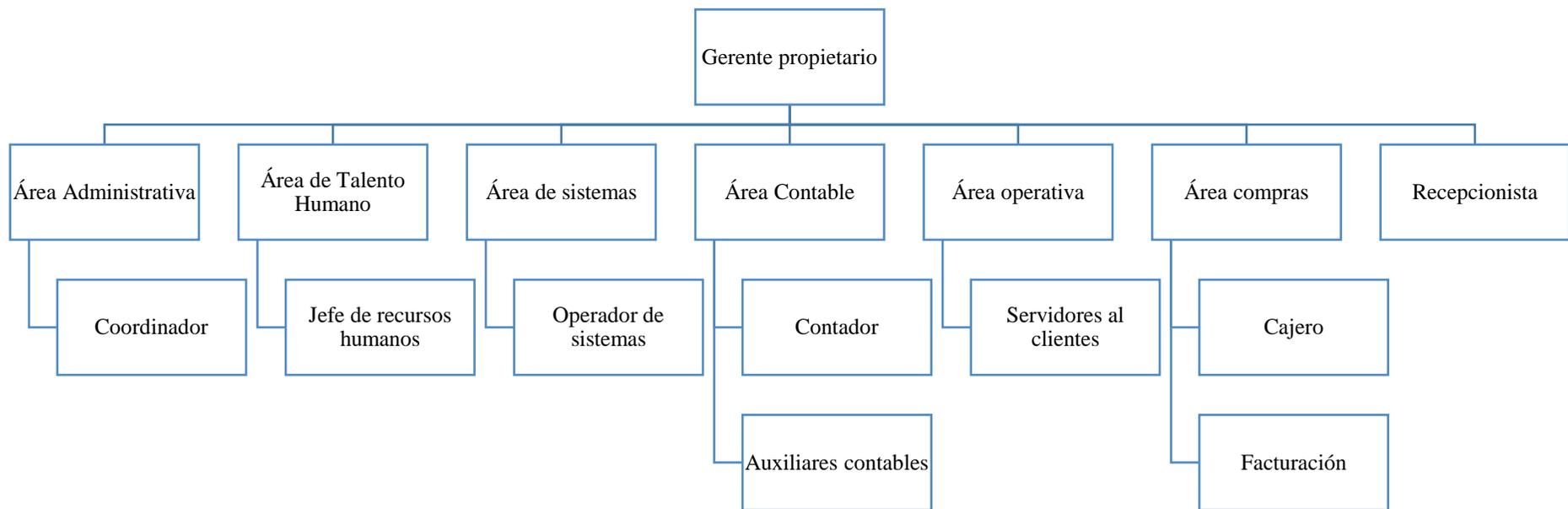


Figura 36. Organigrama propuesto.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

#### **4.5. Modelo del Manual de Procesos**

**LIBRERÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

# **MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS**

---

**Guayaquil, 2022**

**CONTENIDO**

Aprobación Técnica y registro del manual.....3

Actualización de procesos.....4

Introducción.....5

Objetivo y alcance del manual.....6

Procesos.....7

    Proceso de caja.....7

    Proceso de servicio al cliente.....9

    Proceso de administración.....11

    Proceso de informática.....13

**APROBACIÓN TÉCNICA Y REGISTRO DEL MANUAL**

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Fecha de implantación: \_\_\_\_\_

**Revisiones:**

Fecha: \_\_\_\_\_

Página: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Página: \_\_\_\_\_

**Aprobaciones:**

\_\_\_\_\_

**Firmas:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS**

FECHA: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

El presente manual de procesos que entra en vigor a partir del día \_\_\_\_\_, presenta la creación de los procedimientos que a continuación se enuncian:

Tabla 39. *Actualización de procesos.*

<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>
Caja	El colaborador llega a la empresa marca su hora de entrada accede a su área de trabajo, revisa el cuadro del día anterior comienza a contabilizar las monedas para empezar su labor ubica el dinero en su respectiva área y empieza a laborar.
Servicio al cliente	Ingresa el cliente se acerca al área de recepción de inmediato es atendido por el colaborador encargado del área este a su vez le pregunta lo que desea y procede a darle una pequeña asesoría para asignarle un colaborador.
Administración	El personal llega a la empresa y procede a verificar que los colaborados estén en su respectiva área de trabajo lleva el control de todo lo que hace falta en la empresa.
Informática	Mantiene los equipos actualizados y con mejoras continuas para su eficiente operación por parte de los usuarios.

Elaborado por: Rosado, H (2022).

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual de procesos aplicados a las actividades operativas de la empresa se centra en la idea de promover un desarrollo más eficiente de las actividades relacionadas con el desarrollo oportuno de la empresa, al igual que una participación más acertada de todos los departamentos que permiten la generación de ingresos para la entidad.

Además, este documento está orientado hacia la mejora continua de la empresa por medio de la segmentación acertada de funciones para que el control y seguimiento de las actividades operativas sea el más apropiado, de la misma manera se indica que los procesos seguir por las diversas actividades que se deban realizar en la empresa van a encontrarse plasmadas aquí.

Finalmente, se recalca que el presente escrito tiene el enfoque únicamente de contribuir a la mejora continua de la empresa Librería Contable y Tributaria y que es responsabilidad de cada uno de los colaboradores generar una participación asertiva para lograr dicho cometido.

### **OBJETIVOS**

A continuación, se presentan los principales objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de este manual.

#### **Objetivo general**

Mejorar las actividades operativas de la empresa Librería Contable y Tributaria por medio de segmentación de funciones y diagramación de procesos para evitar inconvenientes en el desarrollo de actividades asignadas, al igual que el riesgo de aumento en pérdidas relacionadas.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar los principales procesos que se realizan en la empresa con la finalidad de plasmar las actividades de manera acertada.
- Diagramar los procesos a seguir paso a paso para facilitar su aplicación en las actividades de las empresas.
- Reconocer las principales funciones que se deben realizar para mantener una información actualizada y confiable de los procesos operativos.

### **ALCANCE**

El presente manual será dispuesto para todo el personal de las áreas relacionados con el manejo de inventario, la igual que los colaboradores que se encarguen de realizar las actividades descritas en los procedimientos a presentar.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAJA**

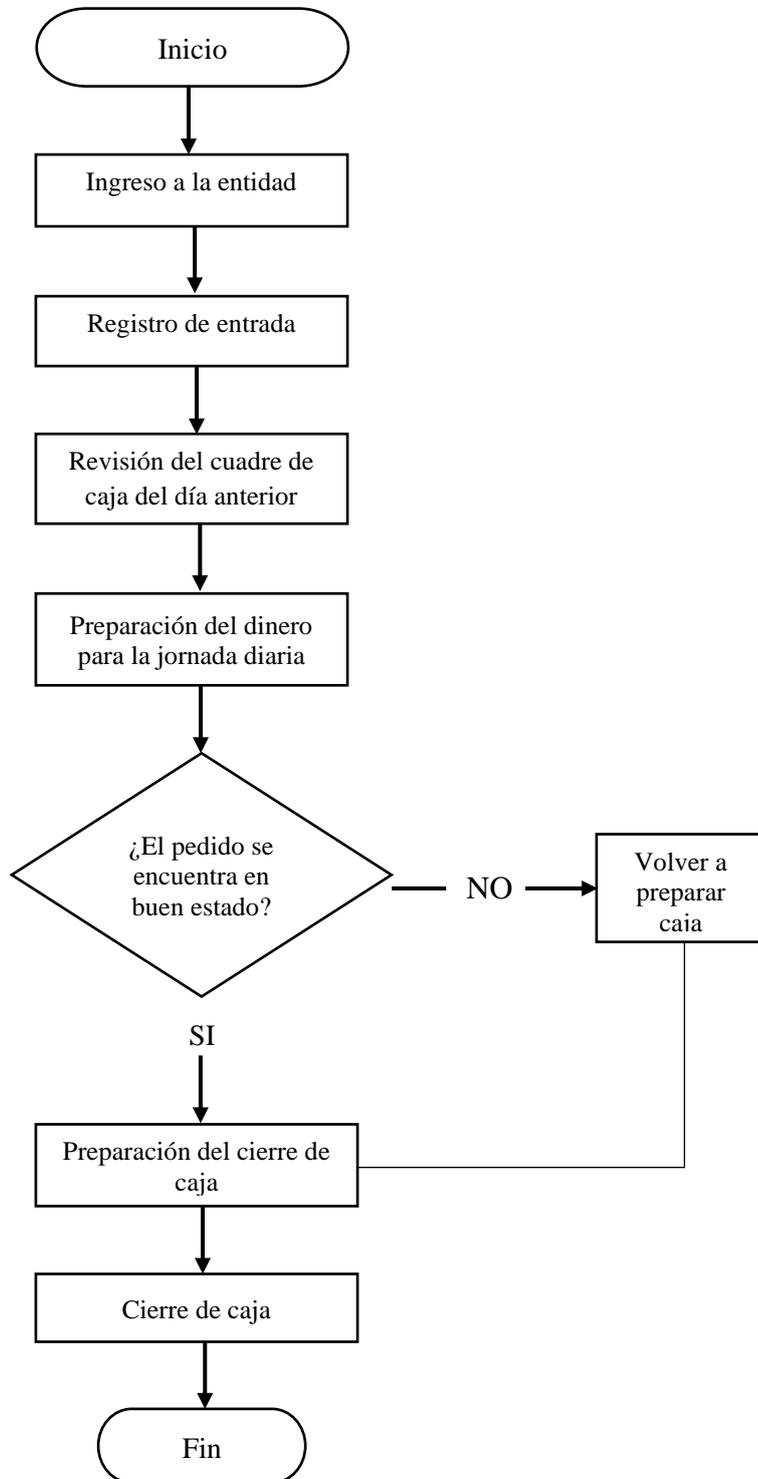


Figura 37. Flujograma Del Proceso De Caja.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

## PROPUESTA DE FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAJA

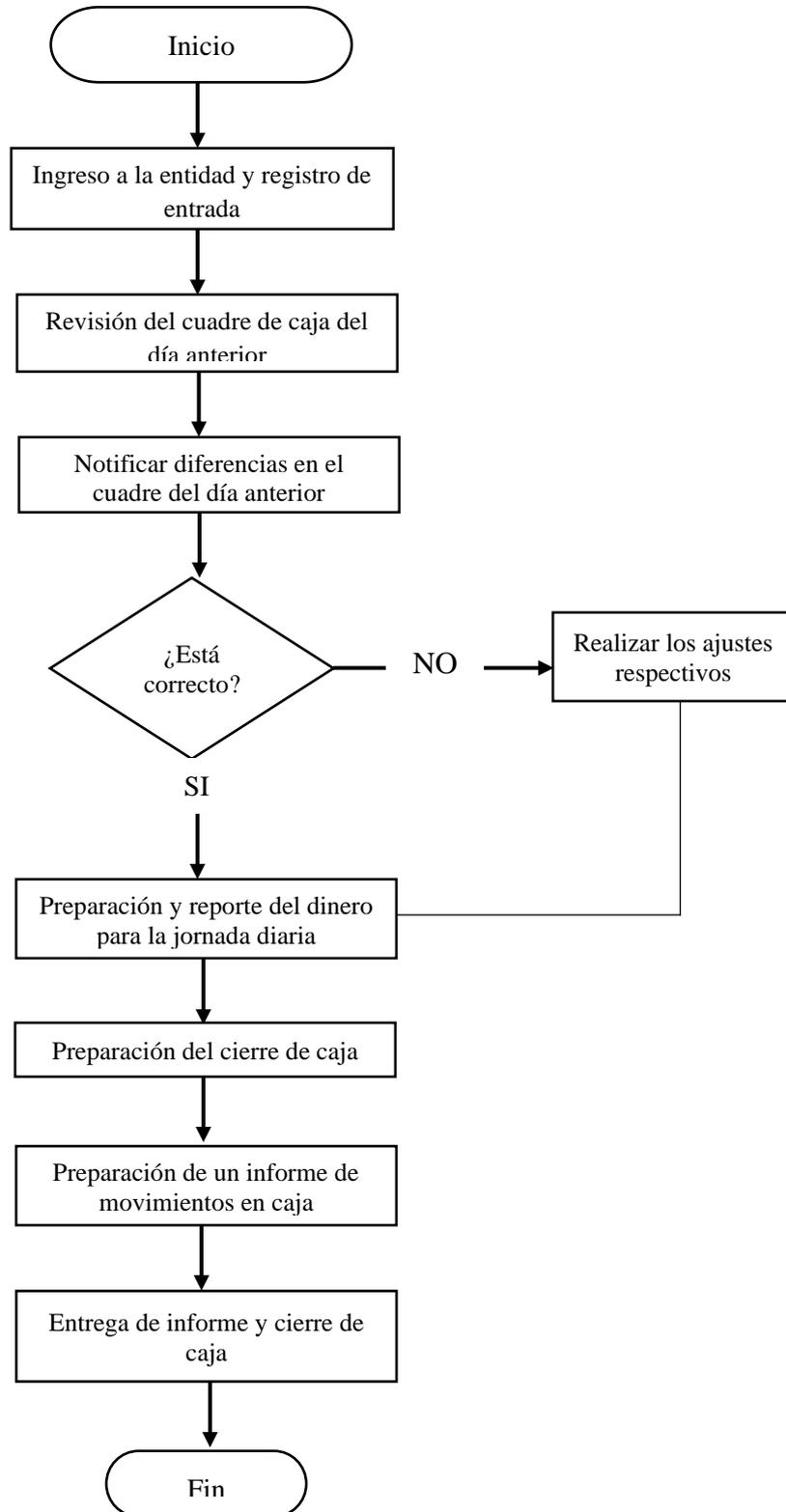


Figura 38. Propuesta De Flujoograma Del Proceso De Caja.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

**FLUJOGRAMA DE PROCESO SERVICIO AL CLIENTE**

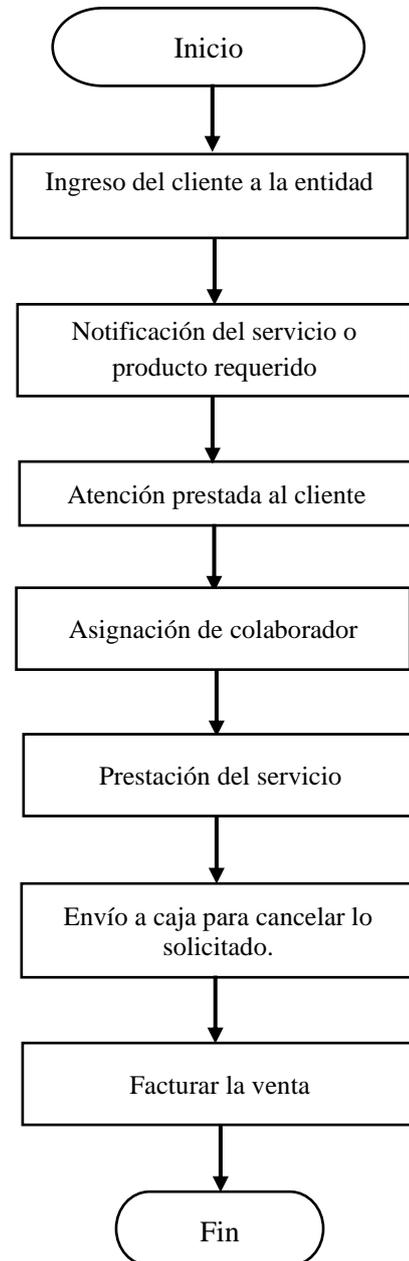


Figura 39. Flujograma De Proceso Servicio Al Cliente.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

## PROPUESTA DE FLUJOGRAMA DE PROCESO SERVICIO AL CLIENTE

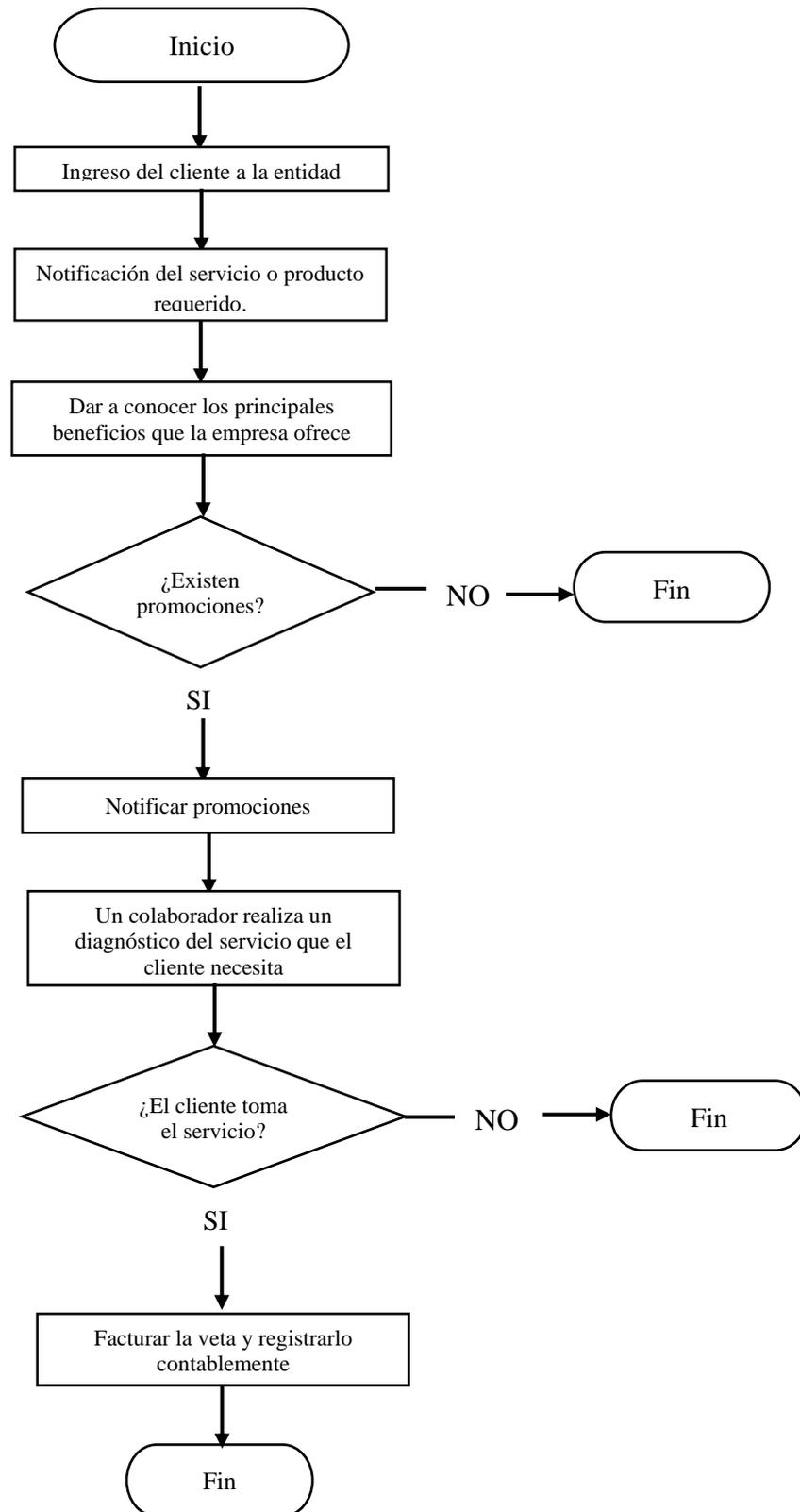


Figura 40. Propuesta de flujograma de proceso servicio al cliente. Elaborado por: Rosado, H (2022).

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

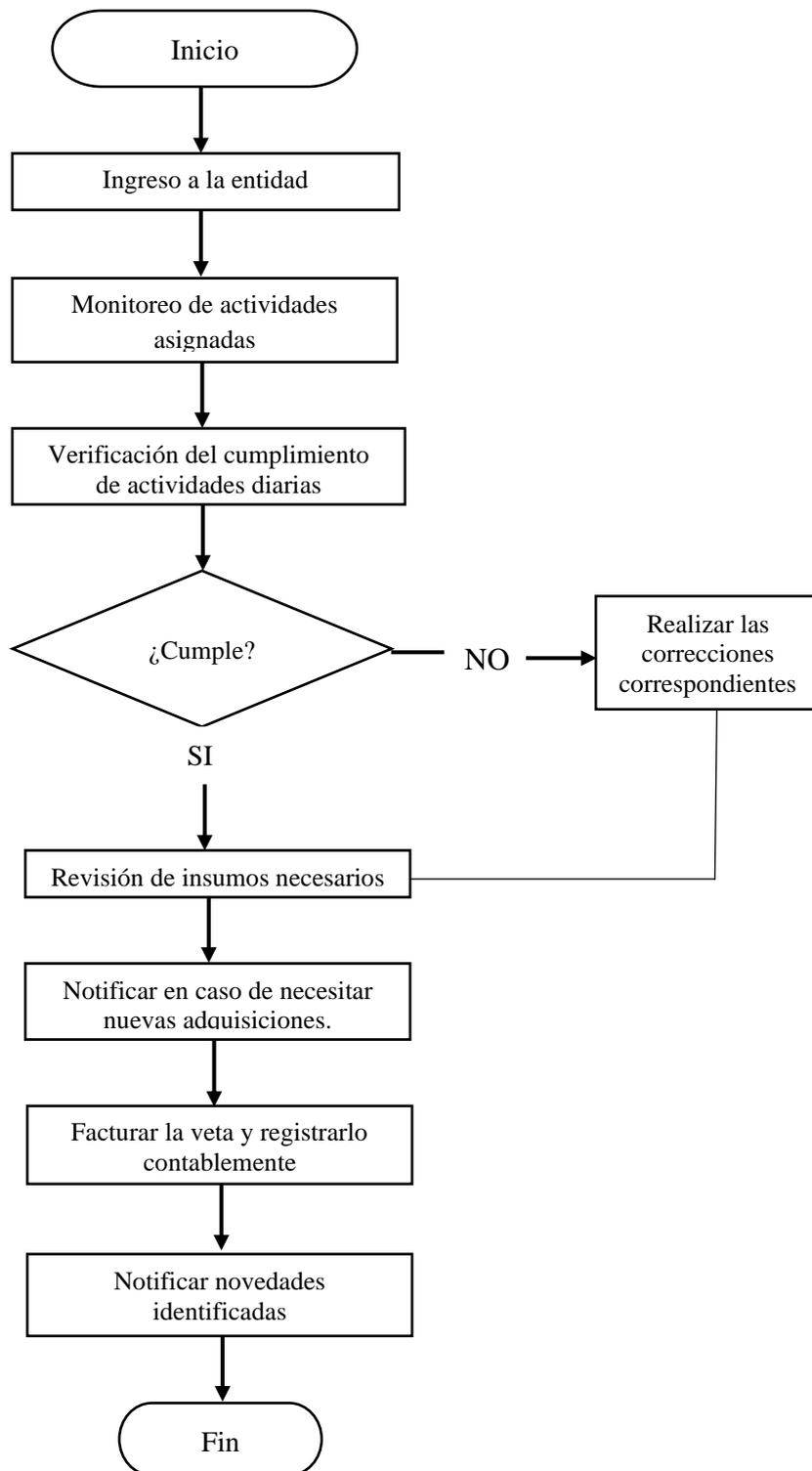


Figura 41. Flujoograma de proceso de administración.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

## PROPUESTA DE FLUJOGRAMA DE PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

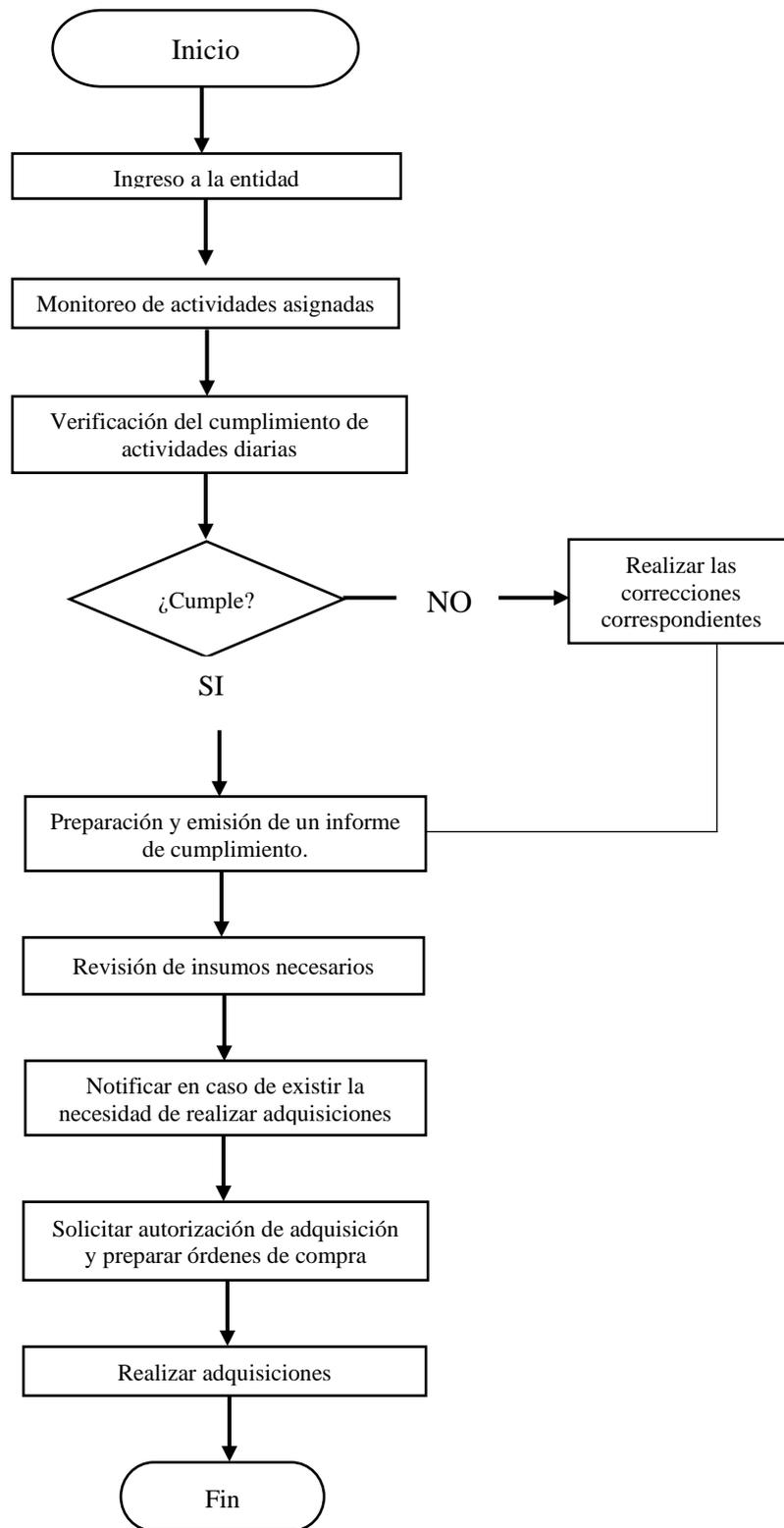


Figura 42. Propuesta de Flujoograma de proceso de administración.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE INFORMÁTICA

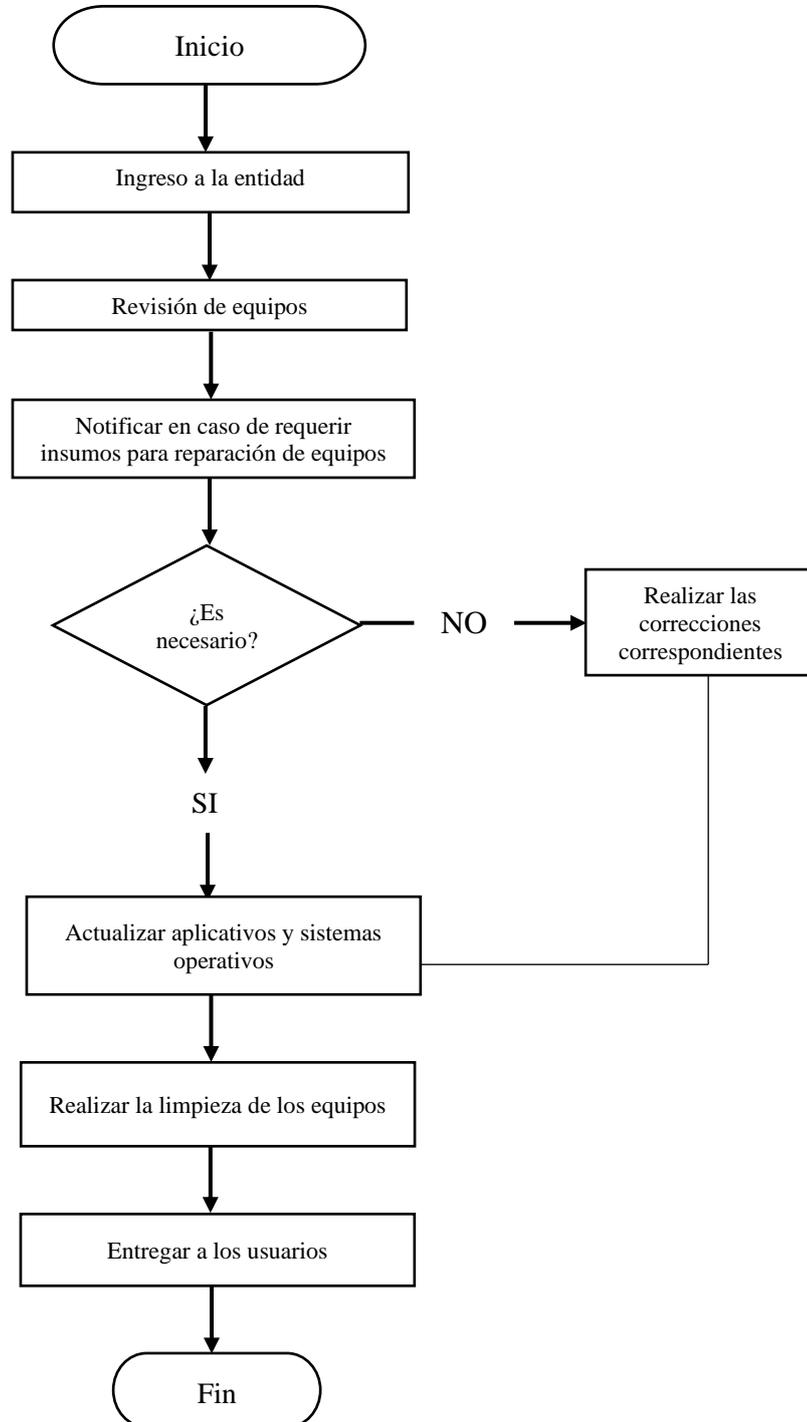


Figura 43. Flujograma de proceso de informática. Elaborado por: Rosado, H (2022).

## PROPUESTA DE FLUJOGRAMA DE PROCESO DE INFORMÁTICA

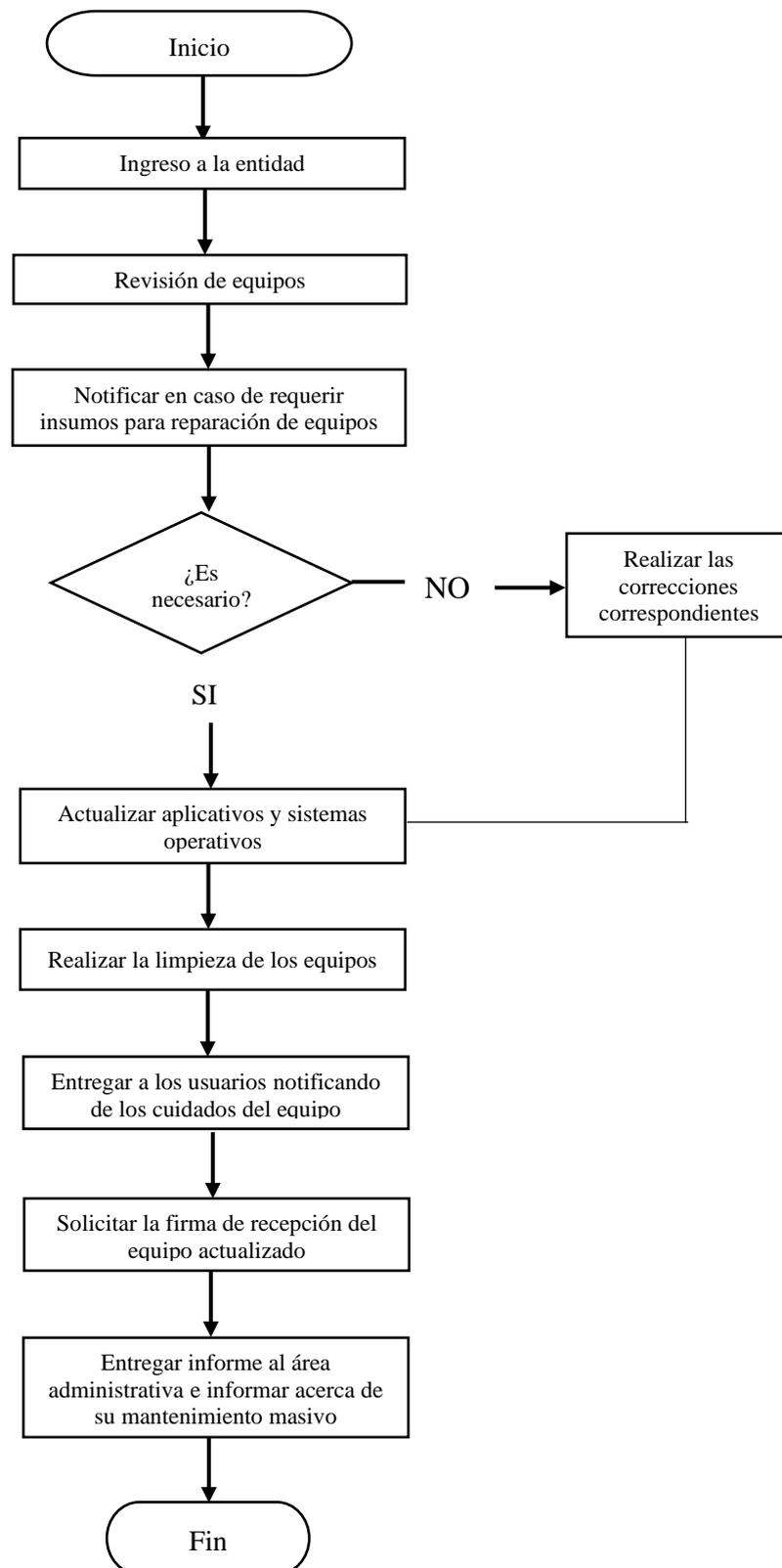


Figura 44. Propuesta de Flujograma de proceso de informática.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### 4.5.1. Estrategias

#### 4.5.1.1. Preparación de Documentación

- Detallar las actividades a realizar.
- Revisar la documentación.
- Aprobar los documentos.

#### 4.5.1.2. Elaboración de diagnóstico

- Buscar las diferentes necesidades de la empresa
- Proponer estrategias
- Terminar con las falencias y proponer mejoras continuas

#### 4.5.1.3. Preparación, capacitación a empleados

- Adaptar nuevas plataformas de trabajo.
- Desarrollar las habilidades de los colaboradores.
- Promover el aprendizaje.

#### 4.5.1.4. Monitoreo de actividades

- Reuniones constantes.
- Informar las actividades realizadas.
- Evaluar los resultados.

## 4.6. Costo Beneficio

### 4.6.1. Inversión

En esta sección se muestra la inversión que la empresa va a realizar y el beneficio esperado en términos monetarios de manera anual.

Tabla 40. *Inversión.*

<b>INVERSIÓN</b>	
Elaboración de diagnóstico	\$600,00
Preparación de documentación	\$450,00
Preparación, Capacitación a empleados	\$ 3.150,00
Monitoreo de actividad	\$1.970,00
<b>Total</b>	<b>\$ 6.170,00</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

#### 4.6.2. Variación Porcentual de Ingresos

La Tabla 41, que se muestra a continuación muestra los ingresos de la empresa de los últimos 5 años para en base a estos datos históricos determinar el porcentaje a incrementar en los ingresos a la proyección de los próximos 5 años.

Tabla 41. Variación Porcentual de Ingresos.

Años	Total de Ventas	Variación Porcentual
2017	58.003,37	
2018	60.903,54	5%
2019	59.685,47	-2%
2020	41.779,83	-30%
2021	57.589,39	38%
<b>Porcentaje Promedio</b>		<b>3%</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

La Figura 45, muestra los ingresos de la empresa en los últimos 5 años, los mismos que como se evidencian han disminuido, siendo el año 2020 debido a la pandemia el que mayores repercusiones tuvo. Sin embargo, también se puede observar que en el año 2021 se incrementaron los rubros de ingresos en consideración al año anterior.



Figura 45. Ingresos en los últimos 5 años.  
Elaborado por: Rosado, H (2022).

### 4.6.3. TMAR

La Tabla 42, muestra que la tasa mínima aceptable de retorno será de 15,03% debido a los indicadores financieros mostradas a continuación, los mismos que se obtuvieron de la página oficial del Banco Central del Ecuador (2022). Además, es importante mencionar que debido al bajo valor de la inversión este no necesita de un financiamiento bancario, sino que este valor será cubierto a través de los actuales ingresos que posee la empresa.

Tabla 42. *TMAR*.

<b>TMAR (Tasa mínima aceptable de retorno)</b>	
5,51%	Tasa Pasiva
7,58%	Riesgo País
1,94%	Inflación
<b>15,03%</b>	

Elaborado por: Rosado, H (2022).

### 4.6.4. Estado de Resultados Proyectado

A continuación, se muestra el flujo de caja para analizar el comportamiento de la inversión a realizar en comparación con los ingresos que la empresa espera obtener durante los próximos 5 años. Además, se utilizó la inflación anual del año 2021 que fue de 1,94% para proyectar los gastos y el incremento en los ingresos del 3% de acuerdo a los datos históricos reflejados en la tabla 43.

Tabla 43. Estado De Resultados Proyectado.

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>					
Ventas	59.317,07	61.096,58	62.929,48	64.817,37	66.761,89
<b>Total de ingresos</b>	<b>59.317,07</b>	<b>61.096,58</b>	<b>62.929,48</b>	<b>64.817,37</b>	<b>66.761,89</b>
<b><u>COSTOS</u></b>					
Costos de ventas	7.931,00	8.168,93	8.414,00	8.666,42	8.926,41
<b>Total de Costos</b>	<b>7.931,00</b>	<b>8.168,93</b>	<b>8.414,00</b>	<b>8.666,42</b>	<b>8.926,41</b>
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>51.386,07</b>	<b>52.927,65</b>	<b>54.515,48</b>	<b>56.150,95</b>	<b>57.835,48</b>
<b><u>GASTOS</u></b>					
(-) Gastos Administrativos	31.819,32	32.436,61	33.065,88	33.707,36	34.361,28
(-) Aporte a la seguridad social	3.866,04	3.941,05	4.017,50	4.095,44	4.174,89
(-) Depreciación	5.431,97	5.431,97	5.431,97	5.431,97	5.431,97
(-) Gastos del proyecto	6.170,00	6.289,70	6.411,72	6.536,11	6.662,91
<b>Total de Gastos Operacionales</b>	<b>47.287,33</b>	<b>48.099,33</b>	<b>48.927,07</b>	<b>49.770,88</b>	<b>50.631,05</b>
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4.098,74</b>	<b>4.828,33</b>	<b>5.588,41</b>	<b>6.380,07</b>	<b>7.204,42</b>
(=) Utilidad antes de Participación a trabajadores	4.098,74	4.828,33	5.588,41	6.380,07	7.204,42
(-) Participación a trabajadores	614,81	724,25	838,26	957,01	1.080,66
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	3.483,93	4.104,08	4.750,15	5.423,06	6.123,76
(-) Impuesto a la Renta Causado	870,98	1.026,02	1.187,54	1.355,77	1.530,94
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2.612,95</b>	<b>3.078,06</b>	<b>3.562,61</b>	<b>4.067,30</b>	<b>4.592,82</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

#### 4.6.5. Flujo de Caja Proyectado

La Tabla 44, muestra el flujo de caja proyectado, el mismo que al igual que el estado de resultados se evidencian con un incremento del 3% en ingresos anuales.

Tabla 44. *Flujo de Caja Proyectado.*

Descripción	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO OPERATIVO</b>						
Ingresos		59.317,07	61.096,58	62.929,48	64.817,37	66.761,89
Gastos de la empresa		41.117,33	41.809,63	42.515,35	43.234,77	43.968,15
Pago a proveedores		7.931,00	8.168,93	8.414,00	8.666,42	8.926,41
Pago de Impuestos		1.485,79	1.750,27	2.025,80	2.312,78	2.611,60
Gastos de la propuesta		6.170,00	6.289,70	6.411,72	6.536,11	6.662,91
<b>Total</b>		<b>2.612,95</b>	<b>3.078,06</b>	<b>3.562,61</b>	<b>4.067,30</b>	<b>4.592,82</b>
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>						
<b>Inversión inicial</b>	-6170,00					
<b>Total</b>	<b>-6170,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>						
<b>Aporte de Accionistas</b>	6.170,00					
<b>Total</b>	<b>6.170,00</b>					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-6170,00</b>	<b>2.612,95</b>	<b>3.078,06</b>	<b>3.562,61</b>	<b>4.067,30</b>	<b>4.592,82</b>

Elaborado por: Rosado, H (2022).

#### 4.6.6. Análisis Costo/Beneficio (Indicadores Financieros)

Para determinar el Payback, es decir el periodo de recuperación de la inversión, se determinó la siguiente fórmula:

$$\text{Payback (PB)} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Promedio del Flujo de Caja}}$$

$$\text{Payback (PB)} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Promedio del Flujo de Caja}} = \frac{6.170,00}{3.582,75} = 1,72 \text{ años}$$

$$1,72 \text{ años} = \frac{12 \text{ meses}}{1 \text{ año}} = 20,64 \text{ meses}$$

$$0,64 \text{ meses} = \frac{30 \text{ días}}{1 \text{ mes}} = 19 \text{ días}$$

La Tabla 45, tiene la finalidad de mostrar los indicadores financieros del proyecto, en donde los estados financieros arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 45. *Indicadores Financieros.*

<b>Indicadores Financieros</b>	
TMAR	15,03%
VAN	\$5.371,95
TIR	44,09%
Payback	1 año, 8 meses y 19 días
Relación C/B	\$1,87

Elaborado por: Rosado, H (2022).

En cuanto al costo/beneficio en vista, de que el resultado obtenido es mayor a la unidad es de \$1.87 lo que muestra que por cada dólar invertido la empresa obtendrá \$0,87 adicional. Por esta razón se puede asegurar que la inversión y el proyecto como tal son rentables, por lo que es totalmente recomendable su aplicación en la compañía, además de indicar que con el aumento en la rentabilidad, se espera que la inversión retorne en un tiempo no mayor al primer año de actividades. Además, como se evidencia la tabla el tiempo en el que se recupera la inversión es de 2 años y 2 meses.

#### **4.7. Diagrama de Actividades**

A continuación, se muestra el cronograma de actividades a ejecutar dentro del presente proyecto:

Tabla 46. Diagrama de actividades.

Actividad	2021		2022									
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Identificar las falencias de la empresa												
Diseñar los procesos de mejora												
Notificar a los colaboradores de la entidad acerca de los cambios												
Preparar la información que evidencie los cambios												
Realizar los cambios establecidos												
Comunicar acerca de los cambios realizados												
Validar la aceptación por parte de los administrativos												
Capacitar al personal acerca de los nuevos procesos												
Dar a conocer los resultados esperados												
Evidenciar los aspectos que direccionan las actividades realizadas a los resultados esperados												
Medir los resultados obtenidos												
Evidenciar que fueron los resultados esperados												
Revisar nuevamente la situación empresarial												

Elaborado por: Rosado, H (2022).

## CONCLUSIONES

Se logró identificar que la situación actual de los procesos operativos y de servicio al cliente que la Librería Tributaria y contable utiliza no son los óptimos puesto que se identificaron diversos inconvenientes tales como falencias en el cumplimiento de entrega de productos, la presencia de una coordinación inestable de actividades a desarrollar dentro de la entidad y que cuentan con una organización interna con limitación de funciones.

Dentro de las estrategias eficientes a proponerse se diseñaron diversas opciones que garantizan un cumplimiento acertado de actividades asignadas, tales como el medir el desempeño de actividades que se ejecutan en la empresa por parte de los colaboradores la organización de ideas de comercialización y publicidad relacionadas con las actividades de la empresa o la preparación de informes de manera periódica como reportes de acciones realizadas y resultados obtenidos.

En lo que respecta a la elaboración del organigrama y los procedimientos de trabajo apropiados para la entidad seleccionada, se tomó en cuenta que las mejoras diseñadas garanticen una asignación de funciones más apropiada acorde con el cargo desempeñado, partiendo principalmente de la segmentación de áreas para asignar acertadamente a cada colaborador en función de las actividades que realiza y capacidades que dispone, el manual de procesos.

Con el análisis de la relación costo/beneficio del manual de procesos a proponer se conoció que se espera que el beneficio de la entidad supera la unidad porque es de \$1,87 lo que indica que la empresa recibirá \$0,87 adicional del dólar invertido, lo que genera un incremento en rentabilidad por servicios y productos vendidos, al igual que un aumento en su rotación de inventarios en conjunto con el nivel de ingresos receptados.

## **RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta las diversas actividades y acciones aplicadas para la identificación de la situación actual de la empresa, es recomendable que la entidad de manera periódica haga uso de las herramientas propuestas para diagnosticar el estado actual de sus actividades y poder prevenir cualquier tipo de inconveniente actuando a tiempo y contando con información más apropiada para un acertado proceso de toma de decisiones.

Conociendo las principales estrategias eficientes en los procesos operativos de la empresa, se recomienda que la entidad realiza análisis comparativos de estas implementaciones entre los resultados obtenidos antes de las estrategias aplicadas y luego de estas con el objetivo de validar que dichas aplicaciones han mejorado las actividades desarrolladas en la empresa.

La elaboración del organigrama y procedimientos propuestos garantizan que el trabajo desarrollado en la entidad sea idóneo; sin embargo, se debe tener en cuenta que el personal realice las actividades particularmente como fueron diseñadas, por lo cual se recomienda un monitoreo constante de actividades al igual que una medición de actividades cumplidas y resultados esperados con la aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia.

Con la relación costo/ beneficio se evidenció que la propuesta diseñada es una idea factible para implementar, por lo cual es recomendable la aplicación de este indicador posterior a los seis meses de aplicadas las estrategias para validar que dicho beneficio continúa favoreciendo a la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. (2020). *Los 3 tipos de modelos de negocio utilizados por las empresas*. Master Business Coach International.
- Aida Corin Guanin, M. R. (2015). *Modelo de gestion por procesos* . Quito . Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>
- Alecoy, T. (2011). *Las culturas exitosas forjan prosperidad económica desde la concepción del individuo*. Santiago de Chile: Tirso José Alecoy.
- Archanco, R. ( 12 de Mayo de 2014). *Investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de Investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa#.WiCBR0qWYdU>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *11*(4).
- Asamblea Nacional. (2010). *COPCI*. Quito: Editora Nacional.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editora Nacional.
- Ballestin, B., & Fábregues, S. (2018). *La práctica de la investigación cualitativa en ciencias sociales y de la educación*. Barcelona: UOC.
- Barbazán, C., & Sendra, J. (2012). *Apoyo domiciliario y alimentación familiar: El asistente como eje central en la gestión y mantenimiento del hogar del dependiente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Barradas, M. (2014). *Seguimiento de Egresados: Una excelente estrategia para garantizar una educación de calidad*. Bloomington: Palibrio.
- Bastos, A. (2010). *Implantación de Productos y servicios*. Madrid: Ideaspropias.
- Blanco, M., Ganduglia, F., & Rodríguez, D. (2018). *Gestión empresarial estratégica*. San José - Costa Rica: OEA-IICA.
- Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico* . Madrid: Paraninfo.
- Borunda, R., Cepeda, J., Salas, F., & Medrano, V. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Económicos en México*. México, D.F.: Centro de Investigaciones Sociales.
- Briones, K., & Murilo, E. (2018). *Estrategias financieras para mejorar el rendimiento de la empresa PROQUINEC S.A*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

- Castellanos, L. (. (02 de Marzo de 2017). *Metodología de Investigación*. Recuperado el 15 de. Obtenido de <https://lcmetodologiainvestigacion.wordpress.com/2017/03/02/tecnica-deobservacion/>
- Chillogallo, R. (2017). *Guía de procedimientos contables y tributarios para las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad de la ciudad de Loja*. Loja: Universidad Nacional de Loja. Recuperado el 06 de 04 de 2021, de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18274/1/Rosa%20Alba%20%20Chillogallo%20Malacatus.pdf>
- Christensen, C. (2014). *Guía del Innovador para crecer: Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Código de Comercio. (2019). Código de Comercio. Lexis.
- Código de Trabajo. (2005). Código de Trabajo. Lexis.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas naturales y vida silvestre*. Quito: Editora Nacional.
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.
- Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwjvwOy4IPIAhWFF5AKHUAyBFA&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCD-0795.pdf&usq=AFQjCNHr5JIvEUFu2GkrhscjbJ-tStFQQA&sig2=a>
- El Telégrafo. (26 de Mayo de 2012). \$180 millones venden al año los artesanos de muebles. *El Telégrafo*, pág. 9.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: ECU.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante : ECU.
- Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC .

- García, I. (2019). *Investigación exploratoria, descriptiva y correlacional*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- García, J. (17 de 06 de 2020). *EAE Business School Harvard Deusto*. Obtenido de Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- García, J., & Pazmiño, J. (2017). *Propuesta de una manual de funciones y procedimientos para el área de inventario en la empresa Incofi S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Google Maps. (8 de Abril de 2015). *Google*. Obtenido de Google: <https://maps.google.com.ec>
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.
- Guashpa, E. (2017). *Diseño de un manual de procedimientos contables financieros para el hotel el Cisne 1 en la ciudad de Esmeraldas*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas. Recuperado el 06 de 04 de 2021, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1034/1/GUASHPA%20ACOSTA%20ESTEFANÍA%20TAMARA.pdf>
- Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio*. Madrid: Paraninfo.
- Haden, J. (2008). *El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber*. Florida: Atlantic Publishing Group.
- Iglesias, M. (2011). *Elaboración de soluciones constructivas y preparación de muebles*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- INEC. (12 de Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)
- INEC. (28 de Julio de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)
- ISOTools. (18 de 05 de 2015). *ISOTools Excellence*. Recuperado el 06 de 04 de 2020, de Características que debe cumplir todo manual de calidad: <https://www.isotools.org/2015/05/18/caracteristicas-que-debe-cumplir-todo-manual-de-calidad/>

- Joachimsthaler, E. (2008). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto .
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la economía; Versión española traducida por Gotzone Pérez Apilanez; revisada por José Ramón de Espínola*. Barcelona: Reverté.
- Leiceaga, C., Carrillo, F., & Hernández, Á. (2012). *Economía 1º Bachillerato*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- Ley de Compañías. (2017). Ley de Compañías. Lexis.
- Llamas, C. (2009). *MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA*. Madrid: Liber Factory .
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Bloomington: Palibrio.
- Lucidchart. (2021). *Lucidchart*. Obtenido de Cómo crear un mapa de procesos: <https://www.lucidchart.com/pages/es/como-crear-un-mapa-de-procesos>
- Lugo, Z. (2016). *www.diferenciador.com*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>
- Macías, G., & Parada, L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online* . Madrid: Esic .
- Medina, A., Hernández, A., Nogueira, D., & Comas, R. (2018). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista Chilena de Ingeniería*, 328-342. Recuperado el 06 de 04 de 2021, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. *Buen Viaje*, 10.
- Miranda, A., Zambrano, M., & Yaguana, J. (26 de Julio de 2009). *Dspace Espol*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Espol: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10675/1/D-39734.pdf>
- Montero, C. (2005). *Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad*. San José: EUNED.
- Mora, J. (Jorge Mora). *Los libros, aporte bibliográfico, las bellas artes e investigaciones históricas*. Nariño: Pasto.

- Morales, R. (2013). *MF1330\_1: Limpieza doméstica*. Málaga: INNOVA.
- Morla, P., & Yagua, J. (2016). *Diseño de plan de control interno para la Librería Montalvo S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 07 de 04 de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14692/1/TESIS%20Cpa%20175%20-%20Diseño%20de%20plan%20de%20control%20interno%20para%20la%20Librería%20-%20MORLA%20YAGUAL.pdf>
- Murillo, D., & Chasiluisa, C. (2015). *Modelo de Planeación Estratégica*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- NETRONIC. (2017). *The Basics of Gantt Charts*. Imperial College.
- Núñez, R. (15 de Abril de 2016). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-recoleccion-informacion-investigacioncualitativa/>
- Nutsch, W. (2000). *Tecnología de la madera y del mueble*. Barcelona: Reverté.
- OCDE. (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. Paris: OECD Publishing.
- Ocharan, J. (2015). *COST BENEFIT ANALYSIS FOR COMMUNITY BASED CLIMATE AND DISASTER RISK MANAGEMENT*. Prevention Web. Obtenido de [https://www.preventionweb.net/files/14851\\_FinalCBASynthesisReportAugust2010.pdf](https://www.preventionweb.net/files/14851_FinalCBASynthesisReportAugust2010.pdf)
- Ogidi, E. (2015). *Organizational Structure, Function and Performance of Agribusiness Enterprises in Nigeria*. Scholar Student.
- OIT. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo .
- Olavarria, M. (2005). *Pobreza, crecimiento económico y políticas sociales*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Palma, J. (28 de 11 de 2020). *Gestiopolis*. Recuperado el 07 de 04 de 2021, de *Cómo hacer un manual de procedimientos paso a paso, estructura y utilidad*: <https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- Paz, G. M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Madrid : Grupo Editorial Patri .
- Peralta, N. (24 de Septiembre de 2010). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2695/1/T0878-MT-Peralta-Industria%20maderera.pdf>
- Perdigones, J. (2011). *MF0996\_1: Limpieza del mobiliario interior*. Málaga: INNOVA.
- Perdomo, O. (2012). *¡Abre tu negocio... y vivirás en abundancia!* Bloomington: Palibrio.

- Protek. (2018). *Consecuencia de no tener un manual de procesos*. Paraguay. Obtenido de <https://www.protek.com.py/novedades/consecuencias-de-no-tener-un-manual-de-procedimientos/>
- Puig-Durán, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Díaz de Santos.
- Quimbiulco, C. (3 de Marzo de 2012). *Dspace Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/903/1/T-UCE-0003-51.pdf>
- Quiroa, M. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Análisis Situacional: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-situacional.html>
- Raffino, M. (13 de 08 de 2020). *Concepto.de*. Recuperado el 0 de 04 de 2021, de Manual de Procedimientos: <https://concepto.de/manual-de-procedimientos/>
- Ramos, C. (2011). *Propuesta de un manual de procedimientos internos para el departamento de afiliación y control patronal de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Repullo, J. (2006). *Sistemas y servicios sanitarios: Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Rescala, C. (2019). *Midiendo la eficiencia en la gestión de una empresa constructora*. INVESTIGACIÓN MATEMÁTICA APLICADA A LA GESTIÓN DE NEGOCIOS.
- Risco, L. (2013). *Economía de la empresa: Prueba de acceso a la Universidad para mayores de 25 años*. Bloomington: Palibrio.
- Robles, D. (2020). *Investigación científica*. Recuperado el 15 de Abril de 2020. Obtenido de <https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-yobjetivos/>
- Rodríguez, A. (2014). *El Diseño de la investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Rodríguez, B. (2018). *Manual de contabilidad para mejorar liquidez de Agroarriba S.A. 2019*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 06 de 04 de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33158/1/TESIS%20BRODRIGUEZ.pdf>
- Rodríguez, R. (2014). *Técnicas de tapizado de mobiliario: TCPF0209. Operaciones auxiliares de tapizado de mobiliario y mural*. Madrid: IC Editorial.
- Ruano, C., & Sánchez, M. (2014). *UF0083: Diseño de Productos y servicios turísticos locales*. Málaga: IC Editorial.

- Ruiz, N. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cia Ltda.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Samson, R. (2017). *ORGANIZATIONAL STRUCTURE.* Mc Graw Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano.* Quito : SENPLADES .
- Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo.* Madrid: Libros en Red.
- Silva, T., Miranda, B., Oliveira, D., & Boas, M. (2017). *Una comparación de DEA y SFA.* ElSevier.
- Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad.* Santiago de Chile : FUNDES.
- SRE. (2014). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.* México: SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.
- Supply Chain. (10 de 06 de 2020). *EAE Business School.* Recuperado el 06 de 04 de 2021, de Cómo hacer un mapa de procesos: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-hacer-un-mapa-de-procesos/>
- Tenorio, J., Tovar, G., & Almeida, Ó. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *Revista Científica Ciencias económicas y empresariales*, 194-210. Recuperado el 07 de 04 de 2021, de <file:///C:/Users/Daniela%20Samantha/Downloads/109-Texto%20del%20artículo-170-2-10-20191112.pdf>
- Valle, A. (1991). *Productividad: Las visiones neoclásica y marxista.* México, D.F. : UNAM.
- Vásquez, A., & Laguna, K. (2016). *Importancia de la implementación de un manual de atención al cliente en la empresa de materiales de construcción y ferreteros CONSTRUNORTE en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015.* Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 06 de 04 de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/53104347.pdf>
- Veloz, F. M. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos .* Quito. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>
- Viltard, L. (2015). *Herramientas de análisis estratégico.* Palermo.

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 247-252. Recuperado el 07 de 04 de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Walsh, K. (2015). *Flow Chart/Process Flow Diagram*. Massachusetts, United States: Institute for Healthcare Improvement. Obtenido de <https://www.med.unc.edu/neurosurgery/wp-content/uploads/sites/460/2018/10/Flow-chart-Process-Flow.pdf>

## ANEXOS

*Anexo 1.* Encuesta al personal.

### ENCUESTA A TRABAJADORES



**Dirigida a:** Personal perteneciente a la Librería Contable y Tributaria de la ciudad de Guayaquil.

**Objetivo:** Recaudar información para identificar la situación actual de la entidad.

#### PREGUNTAS

**1. ¿Considera que las actividades laborales asignadas son cumplidas adecuadamente?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**2. ¿La empresa realiza una adecuada asignación de funciones según las capacidades del personal?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**3. ¿En cuál de los siguientes niveles considera que se encuentra el cumplimiento de actividades asignadas?**

- Alto
- Medio
- Bajo

**4. ¿El servicio otorgado hacia los clientes es el apropiado y no ha presentado ningún tipo de inconveniente?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**5. ¿Se han recibido quejas por parte de los clientes atendidos?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**6. ¿Se han tomado en cuenta sugerencias u opiniones tanto del cliente como del personal para mejorar los procesos relacionados con dichas actividades?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**7. ¿Cree que existen inconvenientes para atender las demandas presentadas por clientes y trabajadores?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**8. ¿Está de acuerdo con que la entidad necesita aplicar estrategias que mejoren la situación en la que se encuentra actualmente?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**9. ¿Cree que un manual de procesos enfocado a la parte operativa de la empresa es necesario para el desarrollo acertado de actividades?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**10. De manera general ¿considera que un manual de procesos va a contribuir a mejorar la situación empresarial?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

## ENCUESTA A LOS CLIENTES



**Dirigida a:** Clientes de la Librería Contable y Tributaria de la ciudad de Guayaquil.

**Objetivo:** Identificar las falencias presentadas en el servicio otorgado por la entidad.

### PREGUNTAS

**1. ¿Con qué nivel de frecuencia acude a la entidad?**

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Anualmente

**2. ¿El personal encargado brinda una atención apropiada a los clientes?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**3. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de la mercadería recibida?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

4. ¿Cómo califica la atención al cliente recibida?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

5. De acuerdo con la experiencia que tiene como cliente de la entidad ¿cuál es la probabilidad de que tenga inconvenientes con el servicio recibido?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable

6. ¿Considera que es necesario que se tomen en cuenta las opiniones y sugerencias de clientes para mejorar los servicios otorgados?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

7. ¿Qué tan probable es que la situación de la empresa mejore si se toman en cuenta las observaciones del cliente?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable

**8. ¿Cuál es la probabilidad de que usted como usuario contribuya a las opciones de mejora de la entidad como el caso del diseño de una manual de procesos?**

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable

**9. ¿Está de acuerdo con la entidad necesita mejorar sus procesos para brindar un mejor servicio a sus clientes?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**10. ¿Cuál es la probabilidad de que su frecuencia de visita a la empresa aumente si el servicio mejora?**

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable

## FICHA DE OBSERVACIÓN



<b>Librería Tributaria y Contable</b>		
Ficha de observación del proceso operativo		
<b>Fecha:</b>		
<b>Lugar:</b>		
<b>Observador:</b>	<b>Hora de inicio:</b>	<b>Hora de terminación:</b>
<b>Responsable:</b>		
<b>Episodio:</b>		
<b>PROCESOS:</b>		

## FORMATO DE ENTREVISTA



**1. ¿Cuáles son los inconvenientes que evidencia en la librería tributaria y contable de la ciudad de Guayaquil?**

---

---

---

---

**2.- ¿Cómo podría describir usted el actual funcionamiento de la empresa respecto a las funciones del personal y el correcto cumplimiento de sus actividades?**

---

---

---

---

**3. ¿Cuál considera que han sido las principales razones de la reducción de ingresos de la empresa?**

---

---

---

---

**4. ¿Ha recibido algún tipo de quejas o inconvenientes con los clientes con respecto al servicio ofrecido por la empresa?**

---

---

---

---

**5. ¿Dentro de la empresa se han evidenciado conflictos entre los colaboradores?**

---

---

---

---

**6.- ¿Considera usted que un manual de funciones tendría una influencia positiva en la distribución de actividades y el desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?**

---

---

---

---

**7. ¿Se encuentra de acuerdo con la implementación de una manual de proceso en la Librería Tributaria y Contable ayudara a que la empresa tenga un mejor control interno?**

---

---

---

---