

**REDISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA  
LA EMPRESA CODISERT S.A.**

**GIOVANNI ROJAS CUNDUMI  
JENNY MELISSA VALENCIA VIVEROS**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS  
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BUENAVENTURA  
2012**

**REDISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA  
LA EMPRESA CODISERT S.A.**

**GIOVANNI ROJAS CUNDUMI  
JENNY MELISSA VALENCIA VIVEROS**

Proyecto de Investigación presentado como requisito para optar por el  
título de Contador Público

Director  
**NIKO HERNANDO DURAN**  
Contador Público



**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BUENAVENTURA  
2012**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**ALEXANDER ZAMORA**  
Contador Público  
Jurado

---

**GEORGE GARCÉS RIVAS**  
Administrador  
Jurado

Buenaventura, Febrero de 2012

## CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>12</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>14</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>4. MARCOS DE REFERENCIA</b>	<b>16</b>
4.1 MARCO CONTEXTUAL	16
4.1.1 Historia de Buenaventura	16
4.1.2 Reseña de CODISERT S.A.	17
4.2 MARCO DE ANTECEDENTES	19
4.3 MARCO TEÓRICO	20
4.3.1 Gestión por procesos	20
4.3.2 Proceso	20
4.3.3 Límites, elementos y factores de los procesos	20
4.3.4 Pasos de la gestión por procesos	23
4.3.4.1 Identificación del proceso	23
4.3.4.2 Clasificación del proceso	24
4.3.4.3 Medidores e indicadores	25
4.4 MARCO CONCEPTUAL	24
4.5 MARCO HISTÓRICO	26
<b>5. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>29</b>
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	29
5.3 FUENTES DE DATOS	29
5.3.1 Fuentes Primarias	29
5.3.2 Fuentes Secundaria	29
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	29
5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	29
5.6 PLAN DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	30

<b>6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>31</b>
6.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE CODISERT S.A.	31
6.1.1 Proceso comercial	33
6.1.1.1 Definición y alcance del proceso de ventas	33
6.1.1.2 Definición y alcance del proceso de cobranza	36
6.1.2 Definición y alcance del proceso de compras	38
6.1.3 Definición y alcance del proceso de contratación de personal	40
6.1.4 Definición y alcance del proceso de atención al cliente	42
6.1.5 Definición y alcance del proceso contable	44
6.1.6 Conclusiones del diagnóstico de la situación actual de Codisert S.A.	46
6.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS, CARACTERIAZCIÓN CLASIFICACIÓN Y MAPA DE PROCESOS	48
6.2.1 Identificación de los procesos	48
6.2.2 Caracterización de los procesos	50
6.2.3 Clasificación de los procesos	57
6.2.4 Mapa de procesos de Codisert S.A.	58
6.3 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS	59
6.3.1 Alternativas de solución a los factores críticos	61
6.4 DISEÑO DE LA PROPUESTA PARA EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	62
6.4.1 Rediseño y ajuste del proceso de ventas	64
6.4.2 Rediseño y ajuste del proceso de cobranza	66
6.4.3 Rediseño y ajuste del proceso de compras	68
6.4.4 Rediseño y ajuste del proceso de contratación de personal	70
6.4.5 Rediseño y ajuste del proceso de atención al cliente	72
6.5 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN	74
<b>7. LIMITACIONES</b>	<b>79</b>
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Principales símbolos utilizados en el diagrama de flujo	32
Tabla 2. Identificación del proceso de ventas	48
Tabla 3. Identificación del proceso de cobranza	48
Tabla 4. Identificación del proceso de compras	49
Tabla 5. Identificación del proceso de contratación de personal	49
Tabla 6. Identificación del proceso de atención al cliente	49
Tabla 7. Identificación del proceso de contable	50
Tabla 8. Caracterización del proceso de ventas	51
Tabla 9. Caracterización del proceso de cobranza	52
Tabla 10. Caracterización del proceso de compras	53
Tabla 11. Caracterización del proceso de contratación de personal	54
Tabla 12. Caracterización del proceso de atención al cliente	55
Tabla 13. Caracterización del proceso contable	56
Tabla 14. Clasificación de los procesos	57
Tabla 15. Principales problemas en los principales procesos de Codisert S.A.	59
Tabla 16. Alternativas de solución	61
Tabla 17. Cambios requeridos en el proceso de ventas	64
Tabla 18. Cambios requeridos en el proceso de cobranza	66
Tabla 19. Cambios requeridos en el proceso de compras	68

Tabla 20. Cambios requeridos en el proceso de contratación	70
Tabla 21. Cambios requeridos en el proceso de atención al cliente	72
Tabla 22. Indicadores de gestión para el área de ventas	75
Tabla 23. Indicadores de gestión para el área de cobranza	75
Tabla 24. Indicadores de gestión para el área de compras	76
Tabla 25. Indicadores de gestión para el área de recursos humanos	76
Tabla 26. Indicadores de gestión para el área de atención al cliente	77
Tabla 27. Indicadores de gestión para el área contable	78

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama de Codisert S.A.	18
Figura 2. Diagrama de flujo del proceso actual de ventas	35
Figura 3. Diagrama de flujo del proceso actual de cobranza	37
Figura 4. Diagrama de flujo del proceso actual de compras	39
Figura 5. Diagrama de flujo del proceso actual de contratación de personal	41
Figura 6. Diagrama de flujo del proceso actual de atención al cliente	43
Figura 7. Mapa de procesos Codisert S.A.	58
Figura 8. Mapa de procesos Codisert S.A.	63
Figura 9. Rediseño del proceso de ventas	65
Figura 10. Rediseño del proceso de cobranza	67
Figura 11. Rediseño del proceso de compras	69
Figura 12. Rediseño del proceso de contratación de personal	71
Figura 13. Rediseño del proceso de atención al cliente	73



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Guion para entrevista a profundidad	84
Anexo B. Ficha de Observación	86
Anexo C. Manual de funciones área Contable	87

## INTRODUCCIÓN

En la medida que los mercados se abren a nuevos competidores, surge la necesidad en las empresas de hacer mucho más énfasis en satisfacer los requerimientos de sus clientes, darle un valor agregado a sus productos y/o servicios, mejorar sus procesos y hacerse más eficientes.

Dejando a un lado la estructura vertical con la que han operado las empresas tradicionalmente y en aras de sostenerse en el mercado, hoy someten su organización a cambios drásticos que replantean su forma de operar, orientando todos sus esfuerzos hacia las peticiones de sus clientes, quienes al saber que desempeñan un papel importante en los objetivos de la empresa aumentan sus niveles de exigencias.

Es aquí donde toma importancia la gestión por procesos, como herramienta que permite identificar y rediseñar la operación de las empresas, asignarles responsables, lograr una gestión interfuncional que genere valor para el cliente y procure su satisfacción.

En muchas organizaciones se hace énfasis en la atención al cliente pero no se tiene en cuenta el tiempo en que se le solucionan sus inquietudes o requerimientos, no se procura satisfacerlos en el menor tiempo posible de manera eficiente, sino que sobreponen sus necesidades ante las de los usuarios.

El proyecto que se desarrollará a continuación busca mostrar la importancia de aplicar un modelo de gestión por procesos en Codisert S.A., esto con el fin de mejorar las diferentes actividades que se realizan en la empresa. Para lograrlo se iniciará con el diagnóstico de la situación actual de los procesos en la compañía, luego se procederá a identificarlos y clasificarlos para poder elaborar el mapa de los mismos, determinar los factores críticos y finalmente diseñar el modelo de gestión por procesos de acuerdo a las necesidades de la empresa, para ello se utilizara una metodología de investigación descriptiva, con una recolección de datos cuantitativos y cualitativos a través de cuestionarios estructurados y entrevistas en profundidad.

Para ello, el proyecto de investigación que se presenta a continuación fue estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se realiza el planteamiento del problema y su formulación. En el capítulo 2 se definen los objetivos de la investigación.

Posteriormente en el capítulo 3 se relaciona la justificación de la investigación, continuando en el capítulo 4 con los marcos de referencia como son: marco contextual, teórico, conceptual e histórico que fundamentan la investigación.

Luego en el capítulo 5 se muestran los aspectos metodológicos a utilizar en la consecución de los objetivos de la investigación. El capítulo 6 corresponde a la estructura del informe final.

Por último, se relacionan los capítulos 7 y 8 que presentan el cronograma de actividades y el presupuesto.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Codisert S.A. es una empresa de telecomunicaciones que presta servicios públicos domiciliarios y de valor agregado, entre ellos el principal es el de televisión por cable y en segundo lugar el de Internet. La empresa ha trabajado por brindarle a los bonaverenses lo mejor en entretenimiento y comunicaciones. Durante los últimos 15 años de funcionamiento su principal objetivo ha sido satisfacer más allá de las expectativas las necesidades de sus clientes.

Sucede con frecuencia en el ambiente empresarial que las compañías con el firme propósito de crecimiento y de obtener resultados en términos de ingresos, rentabilidad y posicionamiento en el mercado, concentran su atención en los resultados económicos, dejando de lado todas las actividades y/o procesos necesarios para generarlos, además presentan un enfoque por departamentos que limita a cada cliente interno al mero cumplimiento de la función que le ha sido asignada específicamente, sin tener en cuenta que el flujo de la información debe atravesar los departamentos y áreas y que estas limitaciones interfieren en el funcionamiento del flujo de los procesos.

En la compañía no hay documentación de los distintos procesos que se deben desarrollar, estos no se encuentran identificados ni clasificados según su categoría. Debido a lo anterior, la empresa se enfrenta a repetición de las actividades, demoras en los ciclos, gastos innecesarios de recursos, interferencias en los procesos de comunicación y flujo de la información.

Esta situación afecta principalmente la atención al cliente externo, debido a que se presentan demoras en la resolución a las distintas solicitudes que éstos realizan, ocasionando desmejora en la calidad del servicio suministrado, sometiéndolos a cortes, cobros y tiempos de espera innecesarios. Ante esta situación se evidencia un notable deterioro de la imagen de la compañía, el cual se manifiesta en las quejas constantes de los clientes, su intención de retiro y la negativa de adquirir el servicio de posibles consumidores.

Por otra parte, se corre el riesgo de tomar decisiones desacertadas, apresuradas y/o tardías, que afectan la funcionalidad de la organización y pueden generarse costos superfluos, duplicidad en los gastos, nivel inadecuado del inventario, mal manejo de los recursos, pérdida de información y retraso en la presentación de informes a las distintas entidades de control.

Es por esto que se busca con la ejecución del presente proyecto de investigación, rediseñar un modelo de gestión por procesos que le sirva a Codisert S.A. como base para el mejoramiento de su operatividad; permitiendo así el desarrollo lineal de los procesos que trae consigo la disminución de costos, satisfacción de los

clientes y optimización de los recursos, para obtener finalmente una empresa más eficiente y preparada para enfrentar los cambios del mercado y la llegada de nueva competencia.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo mejorar la gestión de los procesos de la empresa Codisert S.A.?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Rediseñar el modelo de gestión por procesos de la empresa Codisert S.A.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los procesos en Codisert.
- Identificar los procesos, clasificarlos, caracterizarlos y elaborar el mapa de procesos.
- Determinar los factores críticos de los procesos operativos y administrativos de la empresa y plantear alternativas de solución.
- Diseñar la propuesta para el modelo de gestión por procesos para la empresa Codisert S.A
- Establecer indicadores de gestión que sirvan como base para la medición y evaluación periódica de la gestión de la compañía.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La gestión por procesos como herramienta estratégica, orienta a la empresa hacia la creación de valor, cambio de cultura organizacional, adaptabilidad al entorno y a comprender y cumplir con los requisitos de los clientes. Esta le permite el mejoramiento continuo de las acciones desarrolladas, ya que los procesos son evaluados constantemente y sus responsables pueden tomar las medidas necesarias para hacerlos más eficaces. Optimiza el empleo de los recursos, mediante el seguimiento y control de lo planeado; elimina las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades que se da; por la desorganización en la ejecución de las tareas. Además reduce la variabilidad innecesaria que se genera por decisiones de cambios no proyectados que terminan ocasionando traumatismos en la operatividad de la organización.

El presente trabajo será de gran importancia para la empresa Codisert S.A. porque le brindará información que le permitirá lograr mejoras graduales en el rendimiento, a través del rediseño de los procesos mediante los cuales opera. Su implementación le permitirá integrar los procesos y tener más control sobre estos, le facilitará la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño; así se obtendrá una organización más eficiente, llevando a cabo una adecuada atención a clientes internos y externos, un eficaz manejo de recursos humanos y económicos, disminución de costos, fluidez de la información y cumplimiento en la presentación de informes, lo que se traduce en el crecimiento financiero de la compañía.

Este proyecto de investigación va a estar disponible como base para investigaciones posteriores y permitirá a las personas que lo están desarrollando adquirir nuevos conocimientos y de ser implementado, un reconocimiento para el desarrollo de su profesión.

## 4. MARCOS DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO CONTEXTUAL

**4.1.1 El Municipio de Buenaventura<sup>1</sup>:** Se encuentra a 3°. 50` 00" de latitud norte y 77°. 00` 00" de longitud oeste con una extensión de 6.078 kilómetros cuadrados y a una altura de 7 metros sobre el nivel del mar. Tiene una población de 342.260 habitantes según censo del Dane en 2007 y la ubica como el segundo municipio más poblado del Valle del Cauca. Dispone de energía eléctrica, acueducto, alcantarillado, telecomunicaciones, transporte aéreo, marítimo fluvial, terrestre y férreo.

La fundación se hizo en la Isla de "Cascajal" nombre con el cual la designaban los naturales de la tribu de los "Buscajaes" y el nombre de Buenaventura le fue dado por haberse fundado el día de la Fiesta de San Buenaventura y por la tranquilidad de la Bahía.

Es un Puerto de rada abierta con protección natural dentro de una bahía interior abrigada. El territorio Municipal es el de mayor extensión en el Departamento del Valle del Cauca y está comprendido desde las orillas del Océano Pacífico hasta las cumbres de la Cordillera Occidental en el sector de los farallones de Cali, que le sirven de límite con los Municipios de Jamundí, Cali. Limita por el norte con el Departamento de Chocó, por el oriente con los municipios de Jamundí, Cali, Dagua y Calima; por el sur con el Departamento del Cauca y por el Occidente con el Océano Pacífico.

Por razón de su topografía el municipio goza de todos los climas, variando la temperatura desde los 28° en partes bajas y hasta cero grados en las cimas de la cordillera, la precipitación es continua todo el año logrando promedios de 8.000 mm. Anuales.

Sus tierras se distribuyen así: Piso Térmico cálido en 5.300 Km<sup>2</sup>., medio en 640 Km<sup>2</sup>.; frío en 58Km<sup>2</sup> y Páramo en 30 Km<sup>2</sup>.

La zona costera está casi totalmente cubierta de mangle y presenta dos notables bahías, la de Málaga o Magdalena y la de Buenaventura donde se encuentra la ciudad.

La mayor parte de sus tierras están cubiertas de selvas vírgenes ricas en madera, oro, platino y carbón, de extensas reservas petrolíferas aún sin explotar, quebradas y corrientes menores que descienden de la cordillera, así como por

---

<sup>1</sup> Disponible en:

<http://www.soydebuenaventura.com/index.php?id=9&tipo=seccion&seleccion=9&full=0>



numerosos y caudalosos ríos, los cuales constituyen importante reserva hidráulica para el país, entre ellas se destacan los ríos Anchicayá cuyo cause se aprovecha en una gran planta hidroeléctrica; Bongo, Cajambre, Calima, Dagua, Guapi, Guapicito, La Sierpe, Mayorquín, Naya, Nayita, Raposo, San Agustín, San Cipriano, San Juan, Verde y Yurumanguí. La mayoría de estos causes son navegables, siendo utilizados por los industriales madereros que transportan sus productos desde apartados bosques hasta Buenaventura, centro principal para su comercialización.

La parte continental está unida por el refaccionado puente "El Piñal", arteria vial de la ciudad que fue adicionado con doble calzada en 1975 y ahora en 1997 aumentado con un nuevo puente gemelo, independiente pero alterno con cuatro vías carretables, su propia línea férrea y su propia vía de acceso.

Para su comunicación con el interior del País, Buenaventura cuenta con dos carreteras: La Antigua y descuidada Simón Bolívar que la une con Cali en un recorrido de 142 kilómetros y la Buga- Madroñal -Buenaventura de excelente conservación denominada " Alejandro Cabal Pombo" en memoria de su principal impulsor, que en el sitio de Lobo Guerrero al margen derecho empalma con la vía a Cali y por el margen izquierdo con la vía a Buga; la extensión partiendo de Buenaventura es de 124 kilómetros a Cali y a Buga 121 kilómetros.

El transporte de carga se moviliza por el ferrocarril del pacífico, 174 kilómetros a Cali, y mayoritariamente a través de vehículos pesados, tractomulas y doble troques de numerosas agencias de este servicio. Así mismo, la vía marítima entre Buenaventura y países de América, Asia y Europa es atendida por abundantes y prestigiosas agencias navieras que aquí tienen asiento.

**4.1.2 Reseña de Codisert S.A.<sup>2</sup>:** Codisert S.A. fue creada en un principio bajo la razón social de Codisert LTDA., mediante escritura pública No. 2157 del 30 de junio de 1994 fue inscrita en la cámara de comercio el 20 de febrero de 1995 con matrícula mercantil No. 23034-4. Posteriormente modifica su nombre a Codisert S.A. (sociedad anónima) con el No. de escritura 12918 del 03 de diciembre de 2008, bajo el No. 4456 del libro IX de la Cámara de Comercio.

Codisert por ser una empresa pionera en el distrito de Buenaventura, hoy en día cuenta con su planta física propia, donde genera empleo a la comunidad.

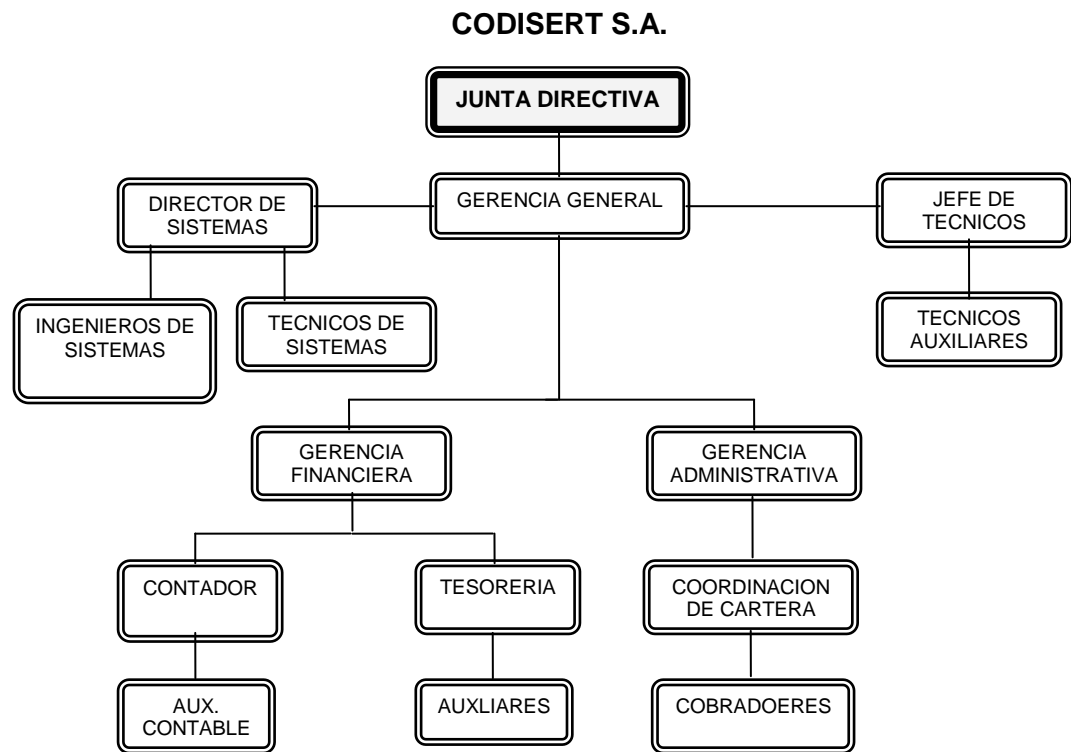
Esta empresa desde su creación ha tenido dos gerentes, a partir del año 2000 el ingeniero **Gabriel Enrique Ferrer Morcillo**, es quien ha venido desempeñando esta función.

---

<sup>2</sup> FERRER MORCILLO, Gabriel Enrique. Gerente. Codisert S.A.

Su objeto social es de naturaleza comercial y consiste en; la prestación de servicios de telecomunicaciones, montaje de sistema de televisión por cable e irradiado, prestación de servicios en el ramo de la informática, telemática y telecomunicaciones general. Logrando así mayor agilidad en las conexión de redes y conservación de los clientes. La empresa cuenta con una estructura vertical que se muestra a continuación:

**Figura 1. Organigrama de Codisert S.A.**



Fuente Codisert S.A.

➤ **Misión**

CODISERT S.A., es una empresa Bonaverense dispuesta a brindar entretenimiento, información y cultura al municipio de Buenaventura utilizando su red de telecomunicaciones y comprometida con la calidad del servicio con sus abonados, contando para ello con su infraestructura técnica y un calificado equipo humano de trabajo que está dispuesto a satisfacer las necesidades de sus usuarios.

## ➤ **Visión**

CODISERT S.A., será la empresa líder en todos los servicios de telecomunicaciones en la ciudad de Buenaventura y en sus alrededores. Ofreciendo a sus usuarios una solución integral en comunicaciones con tecnología de punta y un excelente servicio.

En la actualidad la empresa cuenta con un equipo humano distribuido así:

Sistemas	5 personas
Técnicos	13 personas
Comercial	18 personas
Administración	20 personas

## **4.2 MARCO DE ANTECEDENTES**

En la investigación sobre la gestión por procesos, se halló un trabajo de grado realizado en la Universidad del Valle en el que se propone el diseño de un sistema de gestión de la calidad para la Agencia de Aduanas Interstaff S en CS, el cual presenta el siguiente objetivo:

Ofrecer una metodología para el diseño de un sistema documentado que cumpla con los requisitos de las normas ISO 9001 – 2000 y que pueda ser aplicada dentro de la Agencia de Aduanas Interstaff S en CS Nivel I para que esta organización logre tener posteriormente una acreditación organizacional de procesos de alta calidad, que le garantice el óptimo desarrollo de sus procesos empresariales, así como la competitividad propia inferida al tener una certificación de calidad internacional.

Esta metodología presenta un enfoque basado en procesos que permiten identificar y gestionar las diferentes líneas de la organización para obtener resultados de desempeño y eficiencia del proceso, y así, promover la mejora continua, siempre de la mano con métodos organizativos propios en la estructura de cada logística que desarrollan las agencias de aduanas al momento de realizar sus operaciones de comercio exterior.

Por tanto, se desarrollará un esquema secuencial, iniciando desde las estructuras básicas como cargos y métodos de operación, hasta su finalización en las estructuras operacionales<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> BRAVO TORRES A., VELASCO GOMEZ A. Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Agencia de Aduanas Interstaff S en CS Nivel I (Sucursal Buenaventura) Mediante la aplicación de la ISO 9001-2000. Buenaventura: Universidad del Valle – Sede Pacifico Facultad de Ciencias de la Administración. 2010.

## 4.3 MARCO TEÓRICO

**4.3.1 Gestión por procesos<sup>4</sup>:** La gerencia por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado Circulo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente.

Gerenciar un proceso es garantizar un resultado a través de los objetivos que en términos de calidad lo definen: calidad intrínseca (Q uso adecuado de acuerdo con el propósito del producto), costos (C adecuado para el cliente con referencia al mercado), atención (A de las personas que entregan el producto o realizan el servicio), disposición (D de las personas para la ejecución) y seguridad (S del producto durante el uso, con miras a proteger la vida de las personas).

Estos objetivos y su cumplimiento determinan la superación de las expectativas del cliente, lo cual se convierte, además, en el medio para lograr la rentabilidad y finalmente la prosperidad de la organización.

**4.3.2 Proceso<sup>5</sup>:** Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido. En otras palabras, los procesos son los que crean los resultados que la empresa entrega a sus clientes.

**4.3.3 Límites, elementos y factores de un proceso<sup>6</sup>:** Los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa es que se tengan identificados para orientar a ellos la acción. Para esto, y en primer lugar, se ha de:

- Determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades.
- Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

➤ **Límites de un proceso:** No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varía mucho con el tamaño de la empresa. Lo

---

<sup>4</sup> AGUDELO TOBON, Luis Fernando – ESCOBAR BOLIVAR, Jorge. Gestión por Procesos. Editorial Los Autores. Medellín 2007. p. 20

<sup>5</sup> HAMMER, Michael. La Agenda. Ediciones Deusto. Barcelona. 2006. p.68

<sup>6</sup> PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión Procesos: Cómo Utilizar ISO 9001:2000 Para Mejorar la Gestión de la Organización. Editorial ESIC. Madrid. 2004. p. 43.

realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que:

- Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- Estén fuera del “departamento” para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).

➤ **Elementos de un proceso:** Todo proceso consta de los siguientes elementos:

a) Un **input** (entrada), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido.

El input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otros procesos (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente.

La existencia del input es lo que justifica la ejecución del proceso.

b) El **proceso**, la secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso de información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente subproceso del proceso administrativo.

Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un sistema de control conocido con medidas e indicadores del funcionamiento del proceso, del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

c) Un **output** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno), el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente.

El producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Así pues, input y output, proveedor y cliente, definen los límites de todo proceso que han de ser claros y conocidos para asignar responsabilidad pertinente. Para que los procesos estén conectados entre sí, es preciso que entradas y salidas estén fuera del ámbito de responsabilidad funcional.

➤ **Factores de un proceso:** Intervienen en un proceso:

1. **Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencia) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.

2. **Materiales:** Materias primas o semielaboradas, información (muy importante en los procesos de servicios) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compras.

3. **Recursos físicos:** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí se hace referencia al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento.

4. **Métodos/Planificación del proceso:** Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
- Producto del proceso (medida de cumplimiento).
- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora (gestión de calidad).

#### 4.3.4 Pasos de la gestión por procesos

**4.3.4.1 Identificación del proceso<sup>7</sup>:** Un proceso en si es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas; quiere decir esto que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

La retroalimentación evita entonces que el sistema, en este caso el proceso, se degrade. Entonces un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- Objetivo
- Responsable
- Alcance
- Insumos
- Productos
- Recursos
- Duración
- Capacidad

➤ **Cómo lograr el propósito de los procesos:** El propósito de cualquier proceso es satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, la satisfacción del cliente igualmente tiene diferentes niveles de satisfacción, la cual está vinculada con los conceptos de calidad, atención y costo, que para muchos productos se identifican como los factores claves de éxito.

Se logra el propósito si se busca permanentemente, que el proceso se **eficaz** y **eficiente**.

➤ **Documentación de procesos:** La documentación es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie o se pierda. Muchas organizaciones han desarrollado conocimientos propios, a través de personas que se han desempeñado con mucha eficiencia y creatividad, pero el día que ellos parten se llevan todo el conocimiento, y debe empezar de nuevo.

La documentación sirve especialmente para las actividades de entrenamiento, elemento importante en la gerencia del día a día, esta busca aportar soluciones adecuadas en el momento oportuno, con el fin de evitar la proliferación de métodos y procesos, y la toma de decisiones incoherentes o complejas. Además, la documentación es la base para todos los procesos de estandarización de una organización.

---

<sup>7</sup> AGUDELO TOBON – ESCOBAR BOLIVAR. Óp. cit., p. 30.

➤ **Manual del sistema:** Documento que enuncia la política de la organización en cuanto al sistema en sí y lo describe propiamente. En él se da una visión global de lo que es el sistema. Además se indican los responsables para planear, hacer, verificar y actuar sobre cada una de actividades que se deben llevar a cabo.

El manual se elabora como referencia para fines de auditorías internas o externas o por solicitud expresa de un cliente, para entrenamiento o para cumplir con los requisitos establecidos en las normas internacionales de certificación.

➤ **Caracterización del proceso:** Documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso. Las caracterizaciones incluyen diagramas de flujo, de acuerdo con el tipo establecido por la organización y remiten a los formatos, instructivos y registros.

**4.3.4.2 Clasificación de los procesos<sup>8</sup>:** Una vez se han identificado los procesos principales, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo con el mapa general de los mismos. Esto se puede hacer desagregando cada proceso principal en los subprocesos que los constituyen, detallándolo, utilizando el procedimiento de cascada.

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

➤ **Procesos gerenciales:** Son procesos que realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

➤ **Procesos operativos<sup>9</sup>:** Transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido al cliente. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

---

<sup>8</sup> MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Editorial Alfaomega. p. 37.

<sup>9</sup> PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO. Óp. Cit., p. 71.



➤ **Procesos de apoyo:** Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

➤ **Procesos de gestión:** Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

**4.3.4.3 Medidores e indicadores<sup>10</sup>:** Para poder controlar, mejorar o compara cualquier proceso y conocer que está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es muy difícil administrar un proceso que no se puede medir.

➤ **Elaboración de indicadores:** Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

**Paso 1. Definir los atributos importantes:** Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtener el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, la eficacia y la eficiencia según sea el caso. Así mismo, los atributos más importantes que deben tener el medidor o indicador. Luego, por consenso, seleccionar los más apropiados.

**Paso 2. Evaluación de los medidores o indicadores propuestos:** Con base en la selección anterior, el equipo de mejoramiento del proceso evalúa los medidores o indicadores propuestos en el paso anterior, con base en la validez y practica de los mismos. Los medidores deben ser válidos para tomar decisiones, de tal manera que un cambio en el, es indicativo de que se ha presentado un cambio en el resultado o en las actividades medidas y debe tomarse acción.

**Paso 3. Comparar contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad:** En el evento que existan en operación algún tipo de indicador, simplemente compare los resultados obtenidos con la ejecución de los dos primeros pasos sugeridos anteriormente contra los medidores o indicadores que se utilizan actualmente y establecer si hay redundancia o duplicidad innecesaria. Evaluarlos en relación con los mismos criterios y definir si vale la pena seguir con ellos o desecharlos.

---

<sup>10</sup> MARIÑO NAVARRETE. Óp. Cit., p. 69

#### 4.4 MARCO CONCEPTUAL

**Gestión**<sup>11</sup>: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa.

**Cambio**: Hace referencia a dejar una cosa o situación para tomar otra.

**Rediseño**: Volver a diseñar algo o modificar un diseño previo. Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz, es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

**Estructura**: Por estructura se entiende a la distribución y orden de las partes más importantes que componen un todo.

**Mejoramiento Continuo**: El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

**Mejoramiento de los Procesos**<sup>12</sup>: Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

**Valor Agregado**: Expresión que se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en las distintas etapas del proceso productivo, de distribución y de comercialización.

#### 4.5 MARCO HISTÓRICO<sup>13</sup>

Dado que la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización.

Fue hasta 1776 cuando Adam Smith con la publicación (Investigaciones sobre la naturaleza y causa de las riquezas de las naciones), definió los fundamentos del comportamiento económico del capitalismo y afirmó que “el origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto más productivo cuanto mayor

---

<sup>11</sup> PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. Óp. Cit., p. 317.

<sup>12</sup> HARRINGTON, James.198.p.23, Citado por AGUDELO TOBÓN, Luís Fernando y ESCOBAR BOLÍVAR, Jorge. Gestión por Procesos. Editorial los Autores. Medellín. 2007. p. 96.

<sup>13</sup> Disponible en. <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/TESIS/T658.5L864/marcoTeorico.pdf>

división del trabajo existe; esta depende, a su vez, de la dimensión del mercado; y esta, de los precios”.

Este principio fue adoptado por los capitalistas de la primera etapa (1760 – 1830) y segunda etapa (1870 – 1914) de la revolución industrial, quienes encontraron en él, la respuesta a su necesidad de incrementar su riqueza. Finalizando la segunda revolución industrial con el nacimiento de la admiración científica de Frederick Taylor a principios del siglo XX, se definieron los fundamentos que dieron lugar a las organizaciones modernas, basados en el paradigma de la división del trabajo de Adam Smith, manteniéndose las estructuras de tipo jerárquico y con un prevaleciente mecanismo.

Hacia 1909 Max Weber presentó la teoría burocrática de la administración donde la eficiencia se logra con el diseño científico y racional de la organización que le permita funcionar con la exactitud y precisión de una maquina creada con un fin único y específico. Con la burocracia de Weber se formalizan las relaciones de poder y autoridad (organigramas y las jerarquías), las funciones, responsabilidad y autoridad de los individuos (manuales de funciones y procedimientos), la competencia técnica y desempeña debe por principio prevalecer sobre intereses personales y se ve la necesidad de profesionalización del administrador.

En 1916 Henry Fayol, introdujo la teoría clásica de la administración que enfatizaba en la estructura organizacional necesaria para alcanzar los objetivos, no partiendo de la eficiencia individual (propuesta de Taylor) sino de la eficiencia de la totalidad de la estructura.

En oposición al mecanismo predominante de la administración clásica, en 1932 surgió la teoría relaciones humanas propuesta por Elton Mayo, quien partió del principio de que la aplicación de las relaciones humanas es vital para el éxito de la empresa; la teoría de la relaciones humanas surgió de la necesidad de humanizar el trabajo en busca del logro de los objetivos de la empresa(enfoque conductista), y dio paso para que la administración superara el mecanismo de las anteriores teorías, al introducir el concepto de organicismo apoyado en la analogía de la organización como ser vivo. Sin embargo con el nuevo enfoque se mantiene la división del trabajo y las estructuras jerárquicas en un organismo con un cerebro (la administración) y unos órganos (áreas funcionales) y unas extremidades (los niveles operativos).

La primera aproximación encontrada al enfoque de gestión por procesos fueron los estudios realizados en la segunda década del siglo XX por Mary Parker Follet en la organización interfuncional y la administración dinámica. Sus trabajos permitieron reevaluar el mecanismo de Taylor y las relaciones de poder y autoridad, e indico formas para resolver deficiencias organizacionales.

En 1947 surge la teoría estructuralista desarrollada a partir de los trabajos de Max Weber.

El biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy en 1951 presento los principios de teorías de sistemas (TGS) que estudia la empresa como un sistema social abierto que interactúa con otros sistemas y con el entorno con una n del pensamiento administrativo ocurrió hacia 1954 con la escuela neoclásica presentada principalmente por Peter Drucker. Esta escuela fundamentada en la teoría clásica se caracteriza por su pragmatismo y orientación a los resultados en cuanto a los objetivos de la organización dando lugar al nacimiento de la administración por objetivos. Esta escuela se relaciona y la parta con la gestión por procesos en cuanto a la importancia y orientación a los objetivos, la relación eficacia eficiencia y la participación y compromiso de los empleados en un esfuerzo común.

Entre 1957 y 1960 cobro fuerza la teoría del comportamiento cuyo principal exponente fue Herbert Alexander Simón. Esta escuela de tipo conductista se apoya en la psicología organizacional, y su enfoque se traslada de la estructura organizacional a los procesos y las interacciones organizacionales manteniendo el énfasis en las personas de la teoría de las relaciones humanas.

Con la teoría del desarrollo organizacional (MacGregor, Argyris 1962) se dio dinamismo a la teoría del comportamiento, pasando de lo descriptivo a lo prescriptivo, mediante un proceso de educación organizacional en valores, principios, comportamientos y actitudes y estructura que mejor se adaptan a las necesidades del entorno cambiante.

Hacia 1972 se presentó la teoría contingencial de Chandler, Esquinner y Burns, que parte del principio de la relatividad de la administración. Esta teoría a firma que no existe la "mejor" forma para administrar el trabajo o los individuos que lo desempeñan, si no que se puede usar La herramienta administrativa adecuada para cada caso.

A partir de 1980, han aparecido técnicas y herramientas, que también han contribuido a la evolución del pensamiento administrativo, pero que no se pueden calificar como teorías administrativas sólidas, ya que muchas de ellas son profundizaciones de algunas de las teorías anteriores.

## 5. ASPECTOS METOLÓGICOS

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Con respecto a la metodología utilizada, de acuerdo a los objetivos de la presente investigación, se llevó a cabo un investigación de alcance descriptivo, debido a que lo que se pretendió fue precisar de manera solamente expositiva el modelo que le permita a Codisert S.A. rediseñar sus procesos.

### 5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para rediseñar el modelo de gestión por procesos de CODISERT S.A., se requiere elaborar un diagnóstico de la situación actual de sus procesos, identificarlos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos, determinar los factores críticos y plantear alternativas de solución, para lo que hay que apoyarse en herramientas propias del paradigma cualitativo.

### 5.3 FUENTES DE DATOS

En el presente trabajo se utilizaron fuentes de información primarias (directamente recopilada por los investigadores) y secundarias.

**5.3.1 Fuentes Primarias:** para recabar los datos del presente estudio se recurrió a la observación a la población objeto de estudio. Para esto se contó con la aprobación y apoyo de la gerencia de CODISERT S.A.

**5.3.2 Fuentes Secundarias:** la recolección de información relacionada con la empresa necesaria para la estructuración del marco contextual fue aportada por CODISERT S.A.

### 5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

A partir de lo anterior, la presente investigación en cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, implica la aplicación de la técnica de observación estructurada y la entrevista a profundidad para la cual se preparó una ficha y un guión como instrumentos de recolección de los datos.

### 5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

**Población:** Las entrevistas a profundidad fueron realizadas al Gerente de la compañía, con los datos obtenidos se preparó la ficha para la observación.

La observación se realizó a 15 personas, dando seguimiento a los procesos desde su inicio hasta su final.

## 5.6 PLAN DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con el fin de realizar el análisis de los datos, se utilizó como herramienta el Análisis de Contenido, llevando a cabo los siguientes pasos:

- ❖ El contenido se analizó mediante la transcripción de las entrevistas a profundidad a la población participante en el estudio.
- ❖ La entrevista a profundidad se realizó con base a un guión preestablecido buscando la opinión de la población objeto de estudio, respecto a temas como:
  - Trayectoria personal, laboral y empresarial
  - Importancia de los procesos
  - Habilidades, conocimientos y orientación de cargos.
- ❖ La unidad de análisis fueron los temas (frases y párrafos que aporten información sobre los objetivos específicos) previamente establecidos conforme al punto anterior. La investigación consistió en descubrir los significados y opiniones de la población, por lo cual, el tipo de análisis se situó en la perspectiva de la investigación cualitativa.
- ❖ Las categorías del análisis fueron establecidas de manera deductiva, partiendo del marco teórico existente y se utilizó como regla de análisis la presencia o no de la categoría objeto de estudio durante la realización de la entrevista en profundidad.
- ❖ Los resultados serán expuestos desde el punto de vista descriptivo.

## **6. REDISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA CODISERT S.A.**

### **6.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE CODISERT S.A.**

En la actualidad la empresa Codisert S.A. no cuenta con la documentación de los procesos, el gerente, el señor Gabriel Enrique Ferrer Morcillo, realiza una descripción de los principales procesos, con base en esto se procede a realizar la documentación.

Los procesos más relevantes y que pueden describir el flujo de la información son los siguientes:

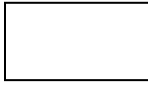
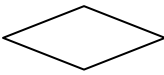
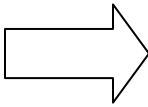

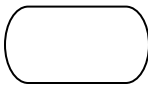

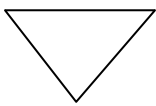
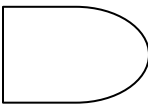
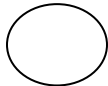
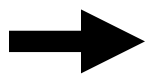

1. Comercial
2. Compras
3. Contratación de personal
4. Atención al cliente
5. Contabilidad

Para el levantamiento de los procesos de la empresa Codisert S.A. se utilizó principalmente los diagramas de flujo de proceso, esto con el fin de analizar el flujo de la información al interior de los procesos principales (comercial, atención al cliente, compras, contratación de personal y contabilidad) y entre las mismas áreas.

Para la diagramación de los procesos, se utilizó el diagrama funcional porque además del flujo del proceso, contiene los responsables funcionales o las áreas responsables de cada actividad. Permite conocer mediante una visión amplia todo lo que hace el proceso y en qué parte actúa cada uno, permite identificar quienes son clientes internos y puede determinar el porqué de la actividad y como hacerla de mejor manera.

Simbología a utilizar para la diagramación de los procesos:

**Tabla 1. Principales símbolos utilizados en el diagrama de flujo**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>INSTRUCCIÓN</b>
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, espera	Anotar que espera.
	Inspección, control	Indicar que se revisa
	Sentido del flujo	Siempre se debe indicar el sentido.
	Transmisión electrónica de datos	Indicar a donde va.



## 6.1.1 Proceso comercial

Este proceso está conformado por dos subprocesos; ventas y cobranza.

**6.1.1.1 Definición y alcance del proceso de ventas.** El proceso de ventas inicia cuando un cliente solicita información relacionada con los servicios que presta la empresa, que son televisión internet y voz local (telefonía) y pueden ser solicitados personal o telefónicamente; estos se venden individuales, en dúos, o tríos. La persona que atiende la solicitud toma los datos para verificar en el sistema que el solicitante o la dirección no tengan deudas pendientes con la empresa (cartera) y que las redes cubren dicha ubicación (disponibilidad técnica).

Una vez verificada esta información, si es viable realizar la instalación se le presenta el contrato de prestación de servicio y se aclara cualquier inquietud que el cliente tenga, si el cliente no tiene objeciones firma el contrato, éste se ingresa a la base de datos de la empresa, y se le ordena pasar con el código generado a cancelar en caja el valor correspondiente a la afiliación; se le genera una orden de servicio para la instalación la cual se puede realizar en un término de 24 horas dependiendo del clima.

Si la afiliación se realiza en horas de la mañana se le entrega la orden al técnico a las dos de la tarde; si se realiza en la tarde se le entrega en la mañana del día siguiente.

Una vez los técnicos reciben las órdenes de instalación, solicitan el material necesario y se desplazan a las zonas para su ejecución, estas son organizadas por direcciones. Para cada instalación la empresa entrega al técnico 20 mts de cable en calidad de préstamo al usuario, en caso de que éste no sea suficiente, lo que haga falta correrá por cuenta del cliente. También se le entregan dos conectores para la optimización de la instalación.

Una vez el técnico realiza la instalación del servicio, verifica la calidad de la señal, la orden de servicio es devuelta a la empresa para su registro en el sistema; a partir de la fecha en que se registra la ejecución de la orden, se le empieza a facturar el servicio al usuario.

Cuando se presenta una persona y en su zona de residencial no hay redes, se verifica con el jefe de técnicos si está dentro de los planes de ampliación y la fecha en la que se llevará a cabo dicha acción para así poder darle al cliente una información precisa.

El proceso de ventas se define:

- Desde la solicitud de cotización del servicio.

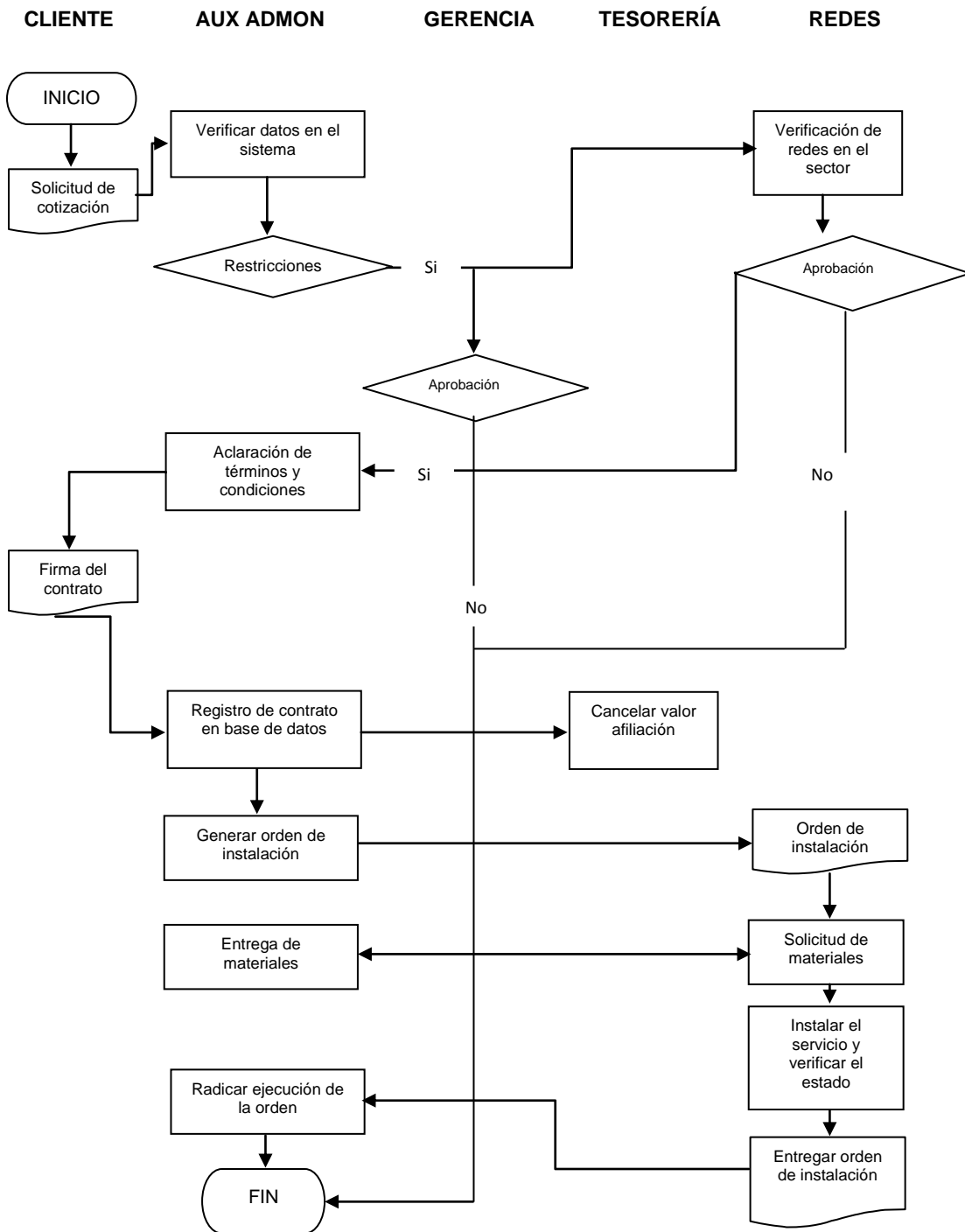
- Hasta que se instala el servicio y el cliente firma a satisfacción.

### **Levantamiento del proceso de ventas**

El proceso de ventas en Codisert tiene dos herramientas de apoyo para soportar la actividad, Súper TV y Súper Net, que ayudan a los representantes de la compañía a gestionar las solicitudes de sus clientes.

Súper TV es el programa que almacena la base de datos de los usuarios del servicio de televisión por cable y Súper Net almacena la base de datos de los usuarios de Internet y Telefonía.

**Figura 2. Diagrama de flujo del proceso de ventas**



Fuente: Observación realizada por los autores

**6.1.1.2 Definición y alcance del proceso de cobranza.** El proceso de cobranza inicia en el momento en que se genera la facturación porque allí se le causa la cuenta a cada usuario con el saldo a pagar.

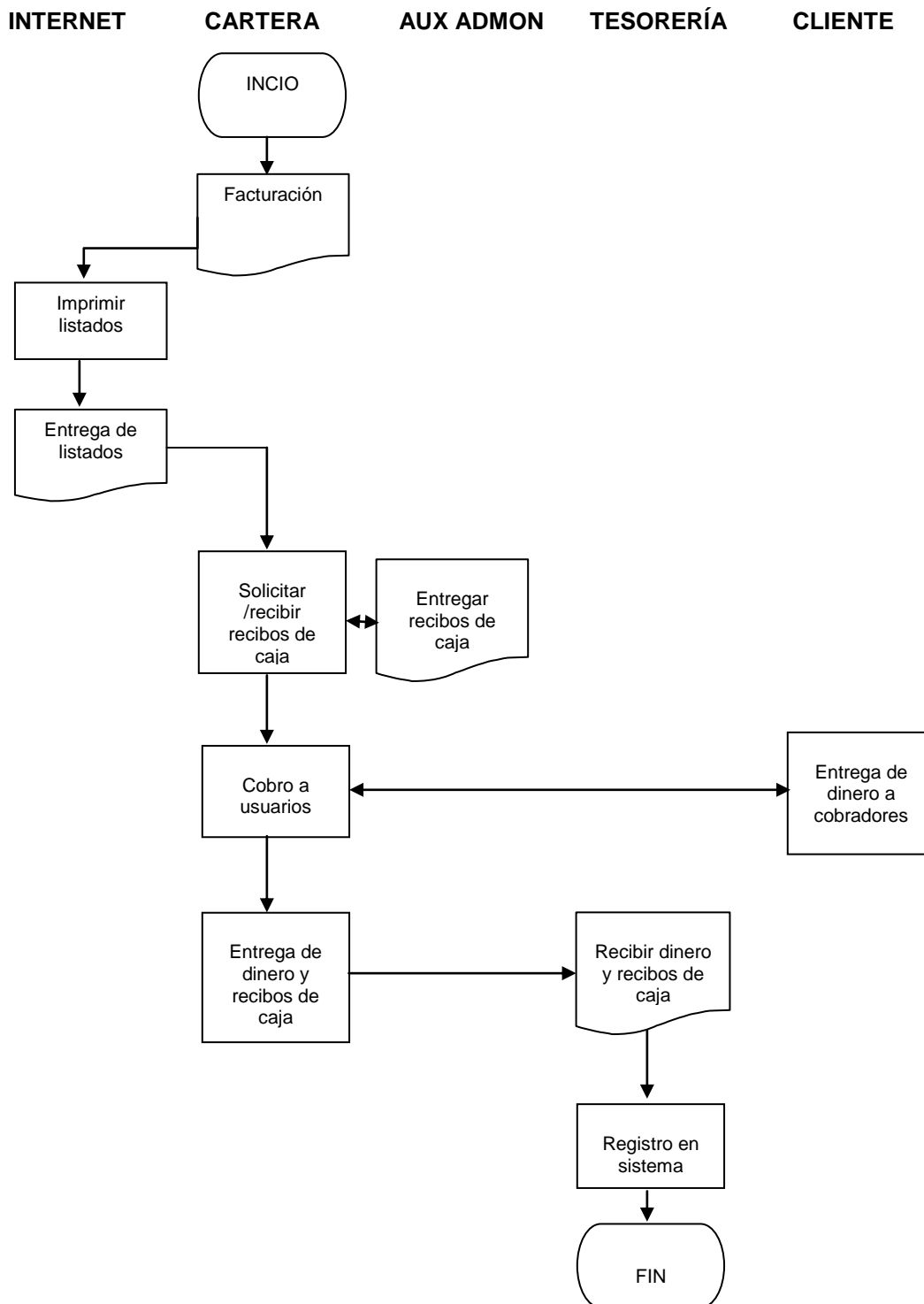
El proceso de cobranza se define:

- Desde que se genera la facturación.
- Hasta que se registra el pago del cliente en el sistema.

Para el desarrollo de este proceso al personal de cobranza se le asigna una zona y una cantidad de usuarios a gestionar; cada principio de mes se le entregan listados en donde se refleja lo adeudado por los clientes, cada que ellos lo requieren se hace entrega de talonarios de recibos de caja para su gestión de cobro. A los usuarios que adeuden dos meses vencidos respecto a la fecha límite de pago de la factura se les suspende el servicio y deben cancelar el valor correspondiente a la reconexión para la rehabilitación del servicio.

Los cobradores realizan la entrega del dinero recaudado al día siguiente, este dinero es recibido por la auxiliar de cartera y la cajera principal, quienes confrontan el efectivo con los recibos de caja entregados. Cuando todos han terminado la auxiliar y la cajera proceden a ingresar la información en el sistema.

**Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de cobranza**



Fuente: Observación de los autores

### **6.1.2 Definición y alcance del proceso de compras**

El proceso de compras surge con la necesidad de realizar toda la gestión de compra de materiales para la prestación del servicio.

El proceso de compras se define:

- Pronostico de ventas y ordenes de servicio contra nivel de inventario de materiales.
- Hasta que se recibe el objeto de la compra o la factura en la empresa.

Este proceso está muy ligado a las órdenes de servicio y reportes del estado de las redes, es decir, se planea la compra de materiales y costos de acuerdo a las solicitudes y al nivel del inventario de los materiales críticos para el proceso, aquellos que su adquisición toman un lapso de tiempo superior a una semana y que en dado caso pueden retrasar las instalaciones o reparaciones si no se cuenta con un stock.

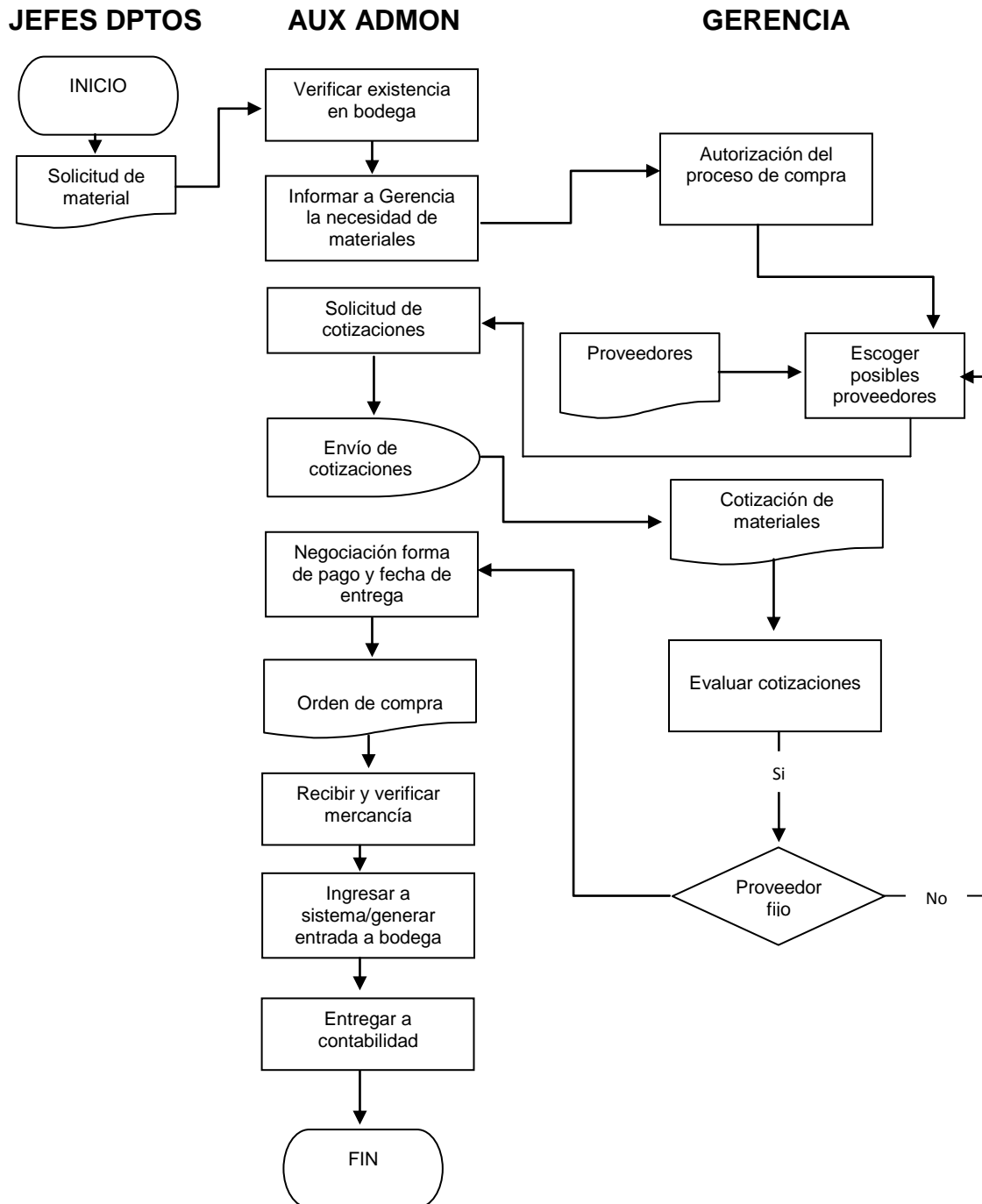
Cuando se evidencia la falta de algún material la persona encargada de bodega (auxiliar administrativa) manifiesta al gerente general la necesidad de adquirirlo, éste autoriza el proceso de compra.

La auxiliar administrativa solicita cotización a los distintos proveedores, se entregan a gerencia general para ser comparadas en cuanto a calidad, costo y tiempo de entrega; una vez el gerente escoge la mejor opción ordena a la auxiliar la realización del pedido, le hace saber a qué proveedor y la cantidad de material. La auxiliar genera un formato de orden de compra que envía al proveedor vía fax o por correo electrónico, negocia forma de pago y fecha de entrega. Cuando la mercancía llega a la oficina la auxiliar verifica físicamente y con la factura cada material solicitado, luego procede a ingresar al sistema la relación de los artículos, generando la entrada a bodega de la mercancía y una vez realizado este procedimiento la factura es entregada a contabilidad. Cuando se evidencia una inconsistencia, faltante o imperfecto se verifica que éste no haya sido generado por parte de quien ha manipulado la mercancía en la empresa; una vez se tiene la certeza de que esto no se ha generado en las instalaciones de la compañía, se procede a informar al proveedor.

#### **Levantamiento del proceso de compras**

El proceso de compras en Codisert tiene una herramienta de apoyo; Inventario que se utilizada para el registro y control de materiales que son entregados a técnicos y cobradores para la ejecución de órdenes de mantenimientos e instalaciones.

Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de compras



Fuente: Observación de los autores

### **6.1.3 Definición y alcance del proceso de contratación de personal**

Este proceso nace con la necesidad de cubrir alguna vacante o vinculación de recurso humano

El proceso de contratación se define:

- Desde que se genera la vacante o necesidad de recurso humano.
- Hasta que se firme el contrato laboral.

El proceso de convocatoria y selección lo realiza el jefe de cada departamento para el cual se requiere el personal nuevo y se desarrolla de la siguiente manera:

Se captan hojas de vida a través de la publicación de anuncios televisivos del perfil del personal requerido hasta que se obtienen varios currículos que cumplan con la necesidad. Luego se procede a seleccionar los más aptos teniendo en cuenta la formación académica y la experiencia laboral, una vez que se han seleccionado los más aptos se procede a citarlos a una entrevista personal con el jefe del departamento.

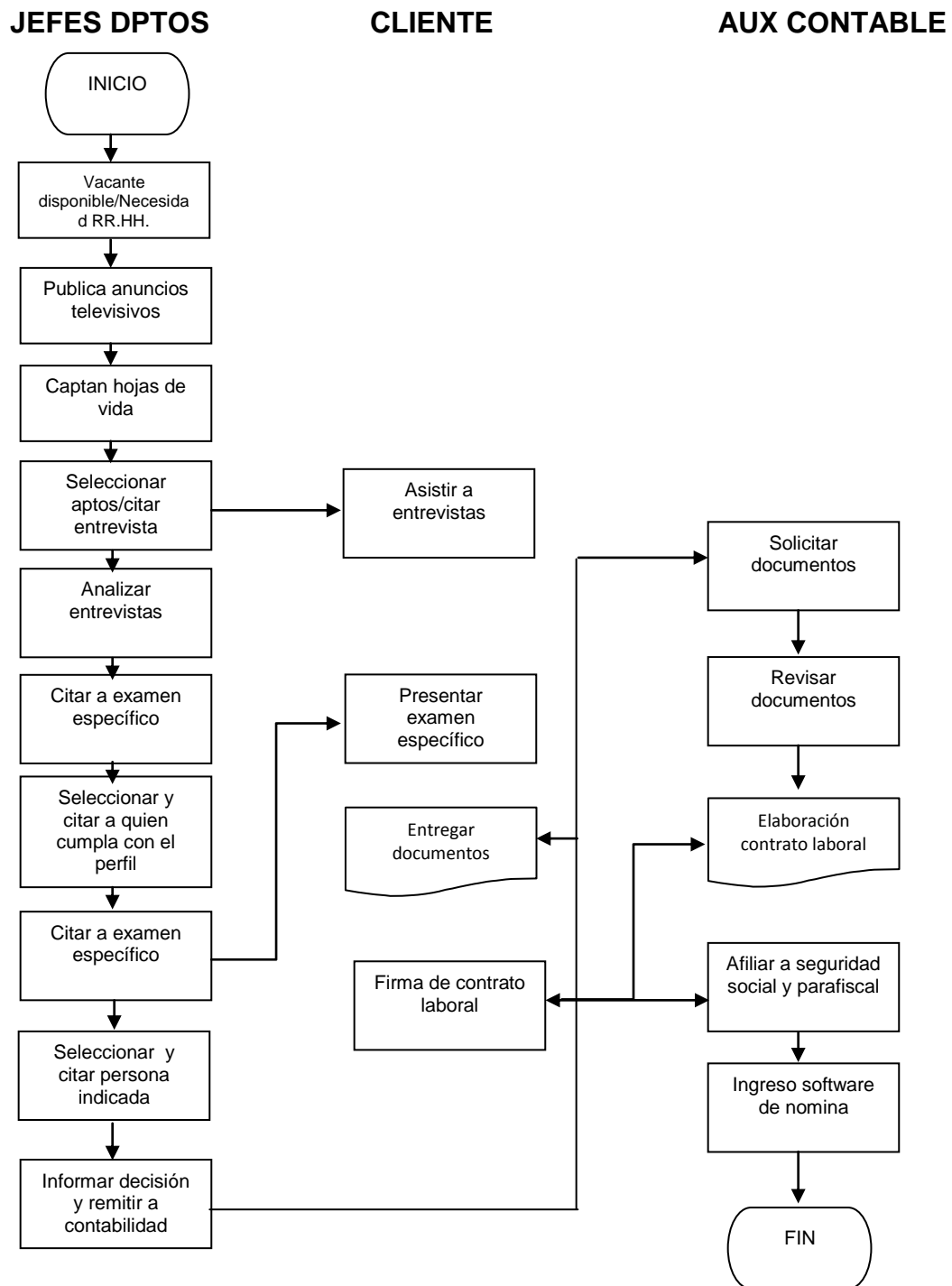
En la entrevista además de corroborar la información plasmada en el currículum, se analizan los aspectos personales. Luego la persona encargada procede a realizar el análisis de las entrevistas y escoger quienes según su criterio tendrían un mejor desempeño; el personal que es seleccionado se cita para un examen específico del área para la cual se está requiriendo.

Teniendo en cuenta la información de la entrevista y los resultados de los exámenes se selecciona a quien cumpla con el perfil. Esta persona es citada, se le informa la decisión y se direcciona con la auxiliar de contabilidad para el proceso de contratación. La auxiliar le solicita los documentos necesarios para la afiliación a seguridad social y parafiscal, firma de contrato y registro en software.

Dependiendo de urgencia con la que se requiera este personal se le otorga un día para que presente los documentos necesarios para su contratación; una vez que los documentos son entregados se revisan y verifican, si son los solicitados la auxiliar procede a elaborar el contrato laboral y hacerlo firmar, luego se inicia el proceso de afiliación al sistema de seguridad social y parafiscal. Cuando se tienen todos los soportes de afiliación se adiciona la persona al software de nómina.



Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de contratación de personal



Fuente: Observación de los autores

#### **6.1.4 Definición y alcance del proceso de atención al cliente**

Este proceso nace con la necesidad de mantenimiento en las redes que llevan la señal o comunicación a los hogares. Se puede iniciar a través de tres medios; cuando el usuario presenta una solicitud telefónicamente, cuando se remite al cobrador de zona o cuando acude a las instalaciones de la empresa.

El proceso de atención al cliente se define:

- Solicitud del usuario.
- Reporte de orden ejecutada.

Cuando el servicio es solicitado telefónicamente, es la auxiliar quien atiende al usuario, verifica los datos básicos en el sistema y que no presente mora. Procede a tomar el reporte, dejar constancia de la situación que expone el cliente, genera la orden de servicio, la imprime y le informa al técnico jefe de zona.

Si el usuario acude a las instalaciones de la empresa es atendido por la recepcionista quien verifica los datos básicos en el sistema y que no presente mora, luego le genera la orden de servicio dejando constancia de la situación que expone el cliente.

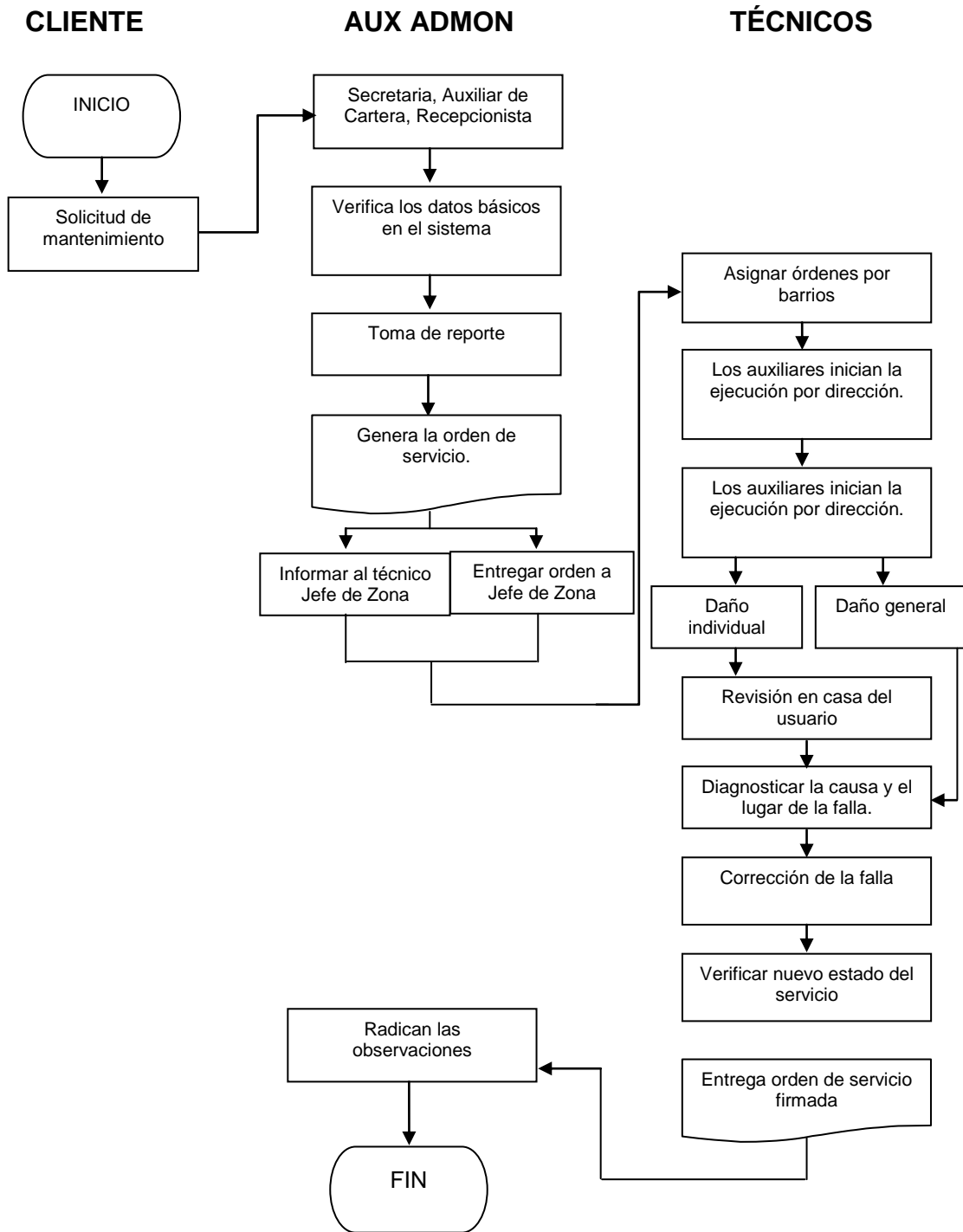
A través del cobrador la orden la genera la auxiliar de cartera debido a que ellos escriben la observación en la copia de los recibos que le entregan al usuario en el momento en que ésta hace el pago.

Las órdenes de servicio son entregadas a los técnicos en las horas de la mañana y a las dos de la tarde, las que se generan después de que ellos salen de la oficina le son dictadas telefónicamente por la auxiliar.

Una vez se entregan las ordenes a los jefes de zonas estos las asignan por barrios y los auxiliares inician la ejecución por dirección. Cuando son daños individuales el técnico hace una revisión en la casa del usuario para diagnosticar la causa y el lugar de la falla, cuando son daños generales se procede directamente al diagnóstico.

Se determina el material a utilizar y se realiza el proceso de corrección de la falla, se verifica con el usuario que hizo el reporte si es un daño individual o con personas de la zona si es general el nuevo estado del servicio. El cliente firma la orden en señal de satisfacción. El técnico entrega la orden ejecutada a la auxiliar, quien reporta la ejecución de la orden y radica las observaciones escritas por técnicos o usuarios.

Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente



Fuente: Observación de los autores

### **6.1.5 Definición y alcance del proceso de contabilidad**

En Codisert S.A. contabilidad es una sección de la Gerencia Financiera que está conformada además por tesorería. En esta sección los procesos más relevantes son:

- Pago a proveedores
- Pago de impuestos
- Pago de nomina
- Pago de prestaciones sociales

#### **Pago a proveedores**

Este proceso inicia cuando la auxiliar administrativa entrega la factura a la auxiliar contable.

Una vez la auxiliar contable recibe las facturas verifica que estas contengan las órdenes de compra, la entrada a bodega y cumplan con los requisitos exigidos por la ley y procede a su causación en el software contable; estas son organizadas en el libro de cuentas por pagar de acuerdo a su fecha de vencimiento. Tres días antes del inicio de las fechas de pago se le entrega el libro a la gerente financiera para que ésta autorice las facturas y cuentas a pagar; luego la auxiliar procede a generar los comprobantes de egresos y formatos de consignación para el pago correspondiente. Estos comprobantes con sus soportes de consignación son entregados a la gerente financiera, quien se encarga de enviar al mensajero a los bancos correspondientes para la consignación del efectivo en las cuentas referidas por los proveedores y acreedores.

Una vez el mensajero realiza todas las consignaciones y la cajera cancela todos los comprobantes a las personas locales, estos son entregados a la gerente financiera quien verifica que efectivamente se haya realizado el pago y los firma y sella en acto de conformidad. Luego son reenviados a contabilidad, donde la auxiliar verifica que todos estén firmados y sellados para proceder a su archivo.

#### **Pago de nomina**

Este proceso nace con la necesidad de remuneración de los empleados por la labor realizada durante un periodo que es quincenal. Para iniciar en caso de que haya personal nuevo el auxiliar de contabilidad debe verificar que ya este registrado en el software de nómina, llevar el registro de horas extras, de incapacidades y solicitudes de vacaciones, permisos no remunerados y suspensiones. Para proceder a la liquidación debe verificar las novedades que presenten cada uno de los empleados y hacer autorizar las horas extras del periodo.

Una vez se tiene todos estos datos se ingresan en el software con el código de cada empleado; se imprime el informe de nómina y se verifica la información registrada, se realizan los correctivos necesarios, se reimprime y se causa el pago. El día 15 o 30 según corresponda el auxiliar realiza la transferencia del sueldo a cada empleado, imprime el comprobante de la transacción el cual anexa a la planilla de pagos como soporte del comprobante de egreso que es entregado a la gerente financiera para su revisión, firma y sello, después es devuelto a contabilidad para su archivo.

## **Pago de Impuestos**

Este proceso nace con la necesidad de cumplir con las obligaciones con el estado.

La liquidación de los impuestos a pagar es responsabilidad del contador quien previamente revisa los datos registrados en el software por la auxiliar, determina y realiza los ajustes necesarios para obtener las bases sobre las cuales se liquidaran los valores a pagar por los distintos conceptos (Renta y Complementario, IVA, Rete Fuente, Industria y Comercio, Rete Ica, Compensación y Pauta Publicitaria, Ministerio de Tecnología de la Información) una vez cuenta con esta información procede a su liquidación.

La liquidación de los impuestos de Renta y Complementario, IVA y Rete Fuente se realizan de forma virtual en la página de la DIAN, al igual que la Compensación y Pauta Publicitaria en la página de la Comisión Nacional y al terminar el contador imprime el formato y se lo entrega al auxiliar para su contabilización y posterior pago en la fecha correspondiente, del formato de la Compensación y Pauta Publicitaria es necesario enviar copia por correo certificado a la Comisión Nacional y por fax a la Asociación de Operadores de Televisión por Suscripción (TVPC).

Para los impuestos de Industria y Comercio, Rete Ica y Ministerio de Tecnología de la Información el contador realiza la liquidación en un borrador, el cual entrega al auxiliar para que diligencie los formatos originales, contabilice y realice comprobante de egrese cuando sea su fecha de pago.

Cuando son las fechas correspondientes para el pago de los diferentes impuestos el auxiliar realiza el comprobante de egreso y se lo entrega a la Gerente Financiera quien envía al mensajero a realizar el pago, una vez realizado ella los firma, sella y entrega al auxiliar de contabilidad quien debe sacar copia de los formatos, anexarlas a los comprobantes y archivar los originales en sus respectivas carpetas.

Verifica que el comprobante este sellado y lo anexa al archivo.

## **Pago de Prestaciones Sociales**

Para este proceso la auxiliar contable realiza una revisión de las novedades que se presentan durante el mes para cada empleado; una vez se identifican las novedades se procede a ingresar a la página del operador por medio del cual se realiza el pago y hacer el registro para cada trabajador, se genera una planilla la cual se imprime y se revisa cuidadosamente; en caso de presentarse alguna inconsistencia se procede a realizar la corrección de lo contrario esta se guarda para su posterior cancelación.

El auxiliar le informa a la Gerente Financiera el valor a pagar por dicho concepto para que este sea consignado ya que solo se puede cancelar por transferencia electrónica; una vez se cuenta con el monto necesario para la transferencia se procede a realizar el pago, luego se imprime el comprobante de la transacción y los reportes de cada una de las administradoras y archivar en una carpeta destinada para ello; se causa el pago y se genera el comprobante de egreso, éste es entregado a la Gerente Financiera quien lo revisa, firma y sella luego es devuelto a contabilidad para su archivo.

### **6.1.6 Conclusiones del diagnóstico de la situación actual**

Al finalizar este capítulo podemos concluir que en la empresa Codisert S.A. se llevan a cabo varios procesos para poder brindarle a los usuarios un servicio que satisfaga su necesidad, las principales dificultades que se evidencian son la falta de organización en la distribución y asignación de las funciones, lo que está generando retrasos en el flujo de la información.

Dentro de los procesos tomados para éste diagnóstico, se encuentra el comercial, el cual se compone de ventas y cartera; en el subproceso de ventas la empresa no cuenta con el personal específico para llevar a cabo las distintas actividades requeridas, estas son asignadas al personal de cartera. Es notable la falta de un proceso de planeación en donde se proyecte el crecimiento de la empresa a través del planteamiento de estrategias basadas en los objetivos corporativos.

En cartera el principal trastorno se da debido a que la información relativa a la gestión de cobro es manejada por personal de un área ajena, los designados para éste proceso además deben involucrarse en actividades de suspensión y reconexión, lo que disminuye la efectividad en ejecución de sus labores ya que estas nada tienen que ver con la naturaleza del cargo. En un nivel más alto está el manejo que se le da al dinero recaudado, el cual genera un riesgo potencial tanto para los cobradores como para empresa, debido a falta de medidas de control.

En el proceso de compras se evidencia claramente la falta de estándares documentados referentes a los niveles mínimos del inventario, se presentan

demoras en la adquisición de los materiales debido a la inexistencia de una base de datos de los distintos proveedores, los productos que ofrecen y sus costos. No hay evidencias de que se realice un presupuesto de compras el cual puede garantizar el abastecimiento oportuno de la demanda de materiales de acuerdo al pronóstico de ventas proyectado, plan de mantenimiento general de las redes y análisis de mantenimientos por daños imprevistos.

Para la contratación de personal la empresa no cuenta con el recurso humano necesario que pueda garantizar que el personal seleccionado es el idóneo para el desempeño de cada cargo. Además debido a la falta de manuales de procesos, funciones y procedimientos, la inducción del colaborador reclutado se hace simplemente con base al conocimiento adquirido por el personal que se designa para esta tarea. Ante la inexistencia de esta figura no se desarrollan programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos y bienestar del personal.

La atención al cliente es el proceso que le garantiza a la empresa la permanencia de éste, por tal razón se debe tener especial cuidado en la forma en que se le trata, es preciso no hacerlo perder más tiempo del necesario. En Codisert no se evidencian unas políticas claras respecto a este tema, no se cercioran de la satisfacción del usuario frente a los requerimientos realizados; el proceso de atención en las instalaciones de la empresa es muy dispendioso para algunos usuarios ya que no se les analiza su requerimiento o queja y se le ofrece una solución pronta si no que se le transfiere a un jefe por razones que en muchas ocasiones la persona encargada en la parte inicial puede manejar.

Por el tamaño de empresa, al área contable se le han asignado distintas funciones que nada tienen que ver con su objetivo. En Codisert contabilidad se utiliza a media máquina, es decir, no se aprovecha todo el potencial de conocimientos que el área puede brindarle a la gerencia para la toma de decisiones. No se tiene en cuenta que es allí donde va a parar toda la información que se genera en la empresa y así esta sea cualitativa se traduce en números para mostrar la gestión de los distintos departamentos y el crecimiento de la organización.

Los subprocesos que allí se llevan a cabo son de vital importancia para el sostenimiento de la empresa, en este caso se tomaron para el análisis el pago a proveedores, el pago de nómina, el pago de impuestos y de prestaciones sociales. En estos procesos no se evidencian cuellos de botella siempre y cuando la información necesaria para ejecutarlos llegue en el momento oportuno, es por esta razón que no se someterán a rediseño pero se le presentará a la empresa una ampliación acerca de lo que es el proceso contable en sí, denotando tanto por quiénes debe estar conformada dicha área como sus funciones.

## 6.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS, CARACTERIZACIÓN, CLASIFICACIÓN Y MAPA DE PROCESOS

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron cinco procesos: comercial, atención al cliente, compras, contratación de personal y contabilidad y en este capítulo se procederá a su identificación, caracterización, clasificación y elaboración del mapa de procesos.

### 6.2.1 Identificación de procesos

**Tabla 2. Identificación del proceso de ventas**

PROCESO	VENTAS
Objetivo	Poner los servicios que presta la empresa a disposición de los clientes
Responsable	Personal de cartera
Alcance	Inicia con la solicitud del cliente y termina cuando el técnico instala el servicio y el cliente firma a satisfacción.
Insumos	Contratos, orden de instalación, cable, conectores
Producto	Servicio instalado
Recursos	Vehículos, escaleras, pretales, técnicos
Duración	La empresa tiene establecido como límite de entrega del servicio 24 horas contadas desde el momento en que el cliente firma el contrato
Capacidad	La tiene la capacidad de entregar el producto en el tiempo establecido para ello

Fuente: Observación de los autores

**Tabla 3. Identificación del proceso de cobranza**

PROCESO	COBRANZA
Objetivo	Recaudar el valor equivalente a la prestación del servicio mensual
Responsable	Cobradores
Alcance	Inicia cuando se le entregan los listados a los cobradores y finaliza cuando el pago es registrado en el sistema
Insumos	Listados de usuarios, recibos de caja
Producto	Dinero recaudado
Recursos	Motocicletas, software, personal de cobranza
Duración	Lo cobradores cuentan con un mes para llevar a cabo este proceso
Capacidad	Los cobradores están en capacidad de gestionar el 65% de la cartera de las zonas que le han sido asignadas

Fuente: Observación de los autores



**Tabla 4. Identificación del proceso de compras**

<b>PROCESO</b>	<b>COMPRAS</b>
Objetivo	Proveer la empresa de los materiales necesarios para la prestación del servicio
Responsable	Auxiliar administrativo
Alcance	Inicia con la revisión del pronóstico de ventas y las ordenes de mantenimiento contra el nivel de inventario de materiales y finaliza cuando se recibe el objeto de la compra o la factura en la empresa
Insumos	Pronostico de ventas, control de órdenes de mantenimientos, reporte del nivel de inventario, cotizaciones, orden de compra, autorización de compra
Producto	Materiales, entrada a bodega y factura de venta
Recursos	Auxiliar administrativo, gerente, técnico – jefe, fax y correo electrónico
Duración	No tiene un límite de tiempo establecido en el cual los materiales solicitados deban llegar, esto depende de la urgencia con la que se requieran
Capacidad	No está determinada

Fuente: Observación de los autores

**Tabla 5. Identificación del proceso de contratación de personal**

<b>PROCESO</b>	<b>CONTRATACION DE PERSONAL</b>
Objetivo	Proveer el personal necesario para que la empresa pueda desarrollar su objetivo comercial
Responsable	Jefes de departamentos
Alcance	Inicia la necesidad de cubrir una vacante y finaliza con la firma del contrato laboral
Insumos	Hoja de vida, formato de entrevista
Producto	Personal seleccionado
Recursos	Jefes de departamentos, auxiliar contable, software
Duración	No se tiene un tiempo estipulado, esto depende de la urgencia con la que se requiera el personal
Capacidad	No está determinada

Fuente: Observación de los autores

**Tabla 6. Identificación del proceso de atención al cliente**

<b>PROCESO</b>	<b>ATENCION AL CLIENTE</b>
Objetivo	Atender y satisfacer la necesidad de los clientes en el menor tiempo posible
Responsable	Jefe de técnicos y Auxiliar administrativo
Alcance	Inicia con la solicitud del usuario y finaliza con la entrega de la orden ejecutada a la auxiliar
Insumos	Solicitud, orden de servicio
Producto	Mantenimiento ejecutado
Recursos	Auxiliar administrativo, técnicos, vehículos, escaleras, conectores
Duración	Los técnicos cuentan con 12 horas para atender la solicitud de los usuarios
Capacidad	La empresa está en la capacidad de atender un promedio de 100 órdenes de mantenimiento diarios

Fuente: Observación de los autores

**Tabla 7. Identificación del proceso contable**

<b>PROCESO</b>	<b>CONTABLE</b>
Objetivo	Proveer a la gerencia la información financiera necesaria para una adecuada toma de decisiones
Responsable	Director de contabilidad, auxiliar contable
Alcance	Inicia desde que genera la información hasta que se imprimen los diferentes informes y estados financieros
Insumos	Reportes de novedades, facturas de compra, reportes de ventas, detalle de ingresos, detalle de egresos, nivel de inventarios
Producto	Con el tratamiento de toda la información que llega al departamento contable se producen los diferentes estados financieros
Recursos	Software contable, equipo de cómputo, auxiliar contable, contador, papel, bolígrafos, lápices, borradores, calculadoras, sellos
Duración	Cada actividad se realiza según el tiempo para la cual esta deba ofrecer resultados así; la nómina se liquida cada quince días, los estados financieros se producen dos veces al año
Capacidad	Este departamento tiene la capacidad de producir todos los informes necesarios en el tiempo que le sea asignado para ello

Fuente: Observación de los autores

### **6.2.2 Caracterización de los procesos**

**Tabla 8. Caracterización del proceso de ventas**

CODISERT S.A.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
<b>PLANEAR</b>	<b>PROCESO: VENTAS</b>	<b>PROPIETARIO:</b> Personal de Cartera
	<b>OBJETIVO:</b> Poner los servicios que presta la empresa a disposición de los clientes	
	<b>ALCANCE:</b> <b>Empieza:</b> Entrega de listados a cobradores <b>Termina:</b> Registro de pago a abonados	
	<b>PROVEEDOR:</b> Cliente Auxiliar Administrativo Gerencia Tesorería Técnicos de Redes	<b>CLIENTE:</b> Usuario
<b>HACER</b>	<b>ENTRADAS:</b> Solicitud de cotización	<b>SALIDAS:</b> Instalación del servicio
	<b>REGISTROS:</b> Contrato de prestación del servicio Ordenes de instalación Solicitud de materiales Ejecución de la orden	<b>VEA DIAGRAMA DEL PROCESO</b> Diagrama de flujo proceso de ventas. Pág.
<b>VERIFICAR</b>	<b>VARIABLES A CONTROLAR:</b> Datos de los clientes Estado de cuenta del cliente Disponibilidad de redes	<b>INSPECCIONES/CONTROLES:</b> Solicitar documento de identidad Verificar saldos en sistema Consultar con técnicos de zona
<b>ACTUAR</b>	<b>PRODUCTO NO CONFORME:</b> Servicio con interferencia	
	<b>ACCIÓN PREVENTIVA:</b> Verificar disponibilidad de redes en el sector de la solicitud	<b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b> Revisión técnica, cambio de materiales necesarios

**Tabla 9. Caracterización del proceso de cobranza**

CODISERT S.A.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
<b>PLANEAR</b>	<b>PROCESO: COBRANZA</b>	<b>PROPIETARIO:</b> Personal de Cartera
	<b>OBJETIVO:</b> Recaudar el valor correspondiente a la prestación del servicio mensual	
	<b>ALCANCE:</b> <b>Empieza:</b> Entrega de listados a cobradores <b>Termina:</b> Registro de pagos en sistema	
	<b>PROVEEDOR:</b> Gerencia general Asistente de Internet Auxiliar Administrativo Coordinador de cartera	<b>CLIENTE:</b> Cobrador de zona Tesorería Auxiliar de cartera
<b>HACER</b>	<b>ENTRADAS:</b> Listados de abonados	<b>SALIDAS:</b> Dinero recaudado
	<b>REGISTROS:</b> Recibos de caja Comprobantes de ingreso	<b>VEA DIAGRAMA DEL PROCESO</b> Diagrama de flujo proceso de cobranza. Pág.
<b>VERIFICAR</b>	<b>VARIABLES A CONTROLAR:</b> Valor entregado	<b>INSPECCIONES/CONTROLES:</b> Confrontar con recibos de caja
<b>ACTUAR</b>	<b>PRODUCTO NO CONFORME:</b>	
	<b>ACCIÓN PREVENTIVA:</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b>

**Tabla 10. Caracterización del proceso de compras**

CODISERT S.A.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
<b>PLANEAR</b>	<b>PROCESO: COMPRAS</b>	<b>PROPIETARIO:</b> Auxiliar administrativo
	<b>OBJETIVO:</b> Proveer la empresa de los materiales necesarios para la prestación del servicio	
	<b>ALCANCE:</b> <b>Empieza:</b> Revisión del pronóstico de ventas y las ordenes de mantenimiento contra el inventario <b>Termina:</b> Cuando se recibe el objeto de la compra o la factura	
	<b>PROVEEDOR:</b> Gerencia general Jefe de técnicos Auxiliar administrativo	<b>CLIENTE:</b> Auxiliar administrativo Jefe de técnicos Auxiliar de contabilidad
<b>HACER</b>	<b>ENTRADAS:</b> Pronostico de ventas Control de inventario Cotizaciones Autorización de compras	<b>SALIDAS:</b> Órdenes de compra Entrada a bodega Factura de venta
	<b>REGISTROS:</b> Orden de compra Entrada a bodega Factura de venta Comprobante de egreso	<b>VEA DIAGRAMA DEL PROCESO</b> Diagrama de flujo proceso de compras. Pág.
<b>VERIFICAR</b>	<b>VARIABLES A CONTROLAR:</b> Nivel de inventario	<b>INSPECCIONES/CONTROLES:</b> Inventario permanente
<b>ACTUAR</b>	<b>PRODUCTO NO CONFORME:</b> Materiales no solicitados o en mal estado	
	<b>ACCIÓN PREVENTIVA:</b> Envío de orden de compra	<b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b> Confrontación de materiales contra orden de compra, factura y remisión

**Tabla 11. Caracterización del proceso de contratación de personal**

CODISERT S.A.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
<b>PLANEAR</b>	<b>PROCESO: CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>PROPIETARIO:</b> Jefes de departamentos
	<b>OBJETIVO:</b> Proveer el personal necesario para que la empresa pueda desarrollar su objetivo comercial	
	<b>ALCANCE:</b> <b>Empieza:</b> Necesidad de cubrir una vacante <b>Termina:</b> Firma del contrato laboral	
	<b>PROVEEDOR:</b> Jefes de departamentos	<b>CLIENTE:</b> Auxiliar de contabilidad Personal contratado
<b>HACER</b>	<b>ENTRADAS:</b> Hoja de vida Formato de entrevistas	<b>SALIDAS:</b> Contrato firmado
	<b>REGISTROS:</b> Creación del personal contratado en módulo de nomina	<b>VEA DIAGRAMA DEL PROCESO</b> Diagrama de flujo proceso de contratación de personal. Pág.
<b>VERIFICAR</b>	<b>VARIABLES A CONTROLAR:</b>	<b>INSPECCIONES/CONTROLES:</b>
<b>ACTUAR</b>	<b>PRODUCTO NO CONFORME:</b> Personal no idóneo	
	<b>ACCIÓN PREVENTIVA:</b> Revisión y confirmación de información registrada en la hoja de vida	<b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b>

**Tabla 12. Caracterización del proceso de atención al cliente**

CODISERT S.A.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
<p align="center"><b>PLANEAR</b></p>	<p><b>PROCESO:</b> ATENCION AL CLIENTE</p>	<p><b>PROPIETARIO:</b> Jefe de técnicos Auxiliar administrativo</p>	
	<p><b>OBJETIVO:</b> Atender y satisfacer las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible</p>		
	<p><b>ALCANCE:</b> <b>Empieza:</b> Solicitud del usuario <b>Termina:</b> Registro de la ejecución de la orden</p>		
	<p><b>PROVEEDOR:</b> Cliente Auxiliar Administrativo Técnicos de redes</p>	<p><b>CLIENTE:</b> Usuario</p>	
<p align="center"><b>HACER</b></p>	<p><b>ENTRADAS:</b> Requerimiento del cliente</p>	<p><b>SALIDAS:</b> Orden de servicio</p>	
	<p><b>REGISTROS:</b> Orden de servicio</p>	<p><b>VEA DIAGRAMA DEL PROCESO</b> Diagrama de flujo proceso de atención al cliente. Pág.</p>	
<p align="center"><b>VERIFICAR</b></p>	<p><b>VARIABLES A CONTROLAR:</b></p>	<p><b>INSPECCIONES/CONTROLES:</b></p>	
<p align="center"><b>ACTUAR</b></p>	<p><b>PRODUCTO NO CONFORME:</b></p>		
	<p><b>ACCIÓN PREVENTIVA:</b></p>	<p><b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b></p>	

**Tabla 13. Caracterización del proceso de contabilidad**

CODISERT S.A.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
PLANEAR	<b>PROCESO: CONTABILIDAD</b>	<b>PROPIETARIO:</b> Director de contabilidad	
	<b>OBJETIVO:</b> Proveer a la gerencia la información financiera necesaria para una adecuada toma de decisiones		
	<b>ALCANCE:</b> <b>Empieza:</b> Generación de información contable <b>Termina:</b> Impresión de informes y estados financieros		
	<b>PROVEEDOR:</b> Gerencia general Gerencia financiera Auxiliar Administrativo Jefes de departamentos Tesorería Cartera	<b>CLIENTE:</b> Socios Gerencia general Gerencia financiera Entidades de control: nacionales, departamentales y municipales personal	
HACER	<b>ENTRADAS:</b> Formatos Facturas	<b>SALIDAS:</b> Informes Estados financieros	
	<b>REGISTROS:</b> Facturas Impuestos Nominas Contratos laborales	<b>VEA DIAGRAMA DEL PROCESO</b> Diagrama de flujo proceso contable. Pág.	
VERIFICAR	<b>VARIABLES A CONTROLAR:</b>	<b>INSPECCIONES/CONTROLES:</b>	
ACTUAR	<b>PRODUCTO NO CONFORME:</b>		
	<b>ACCIÓN PREVENTIVA:</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b>	



### 6.2.3 Clasificación de los procesos

**Tabla 14. Clasificación de los procesos de Codisert S.A.**

<b>PROCESO</b>	<b>CLASIFICACION</b>
COMERCIAL	ESTRATEGICO
COMPRAS	APOYO
CONTRATACION DE PERSONAL	APOYO
CONTABILIDAD	MISIONAL
ATENCION AL CLIENTE	ESTRATEGICO

Fuente: Análisis de los autores

El proceso comercial se clasifica como un proceso estratégico porque transforma los recursos en el servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto externo como interno, también se podría decir que son la razón de ser de la empresa sin los cuales ésta no tendría sentido.

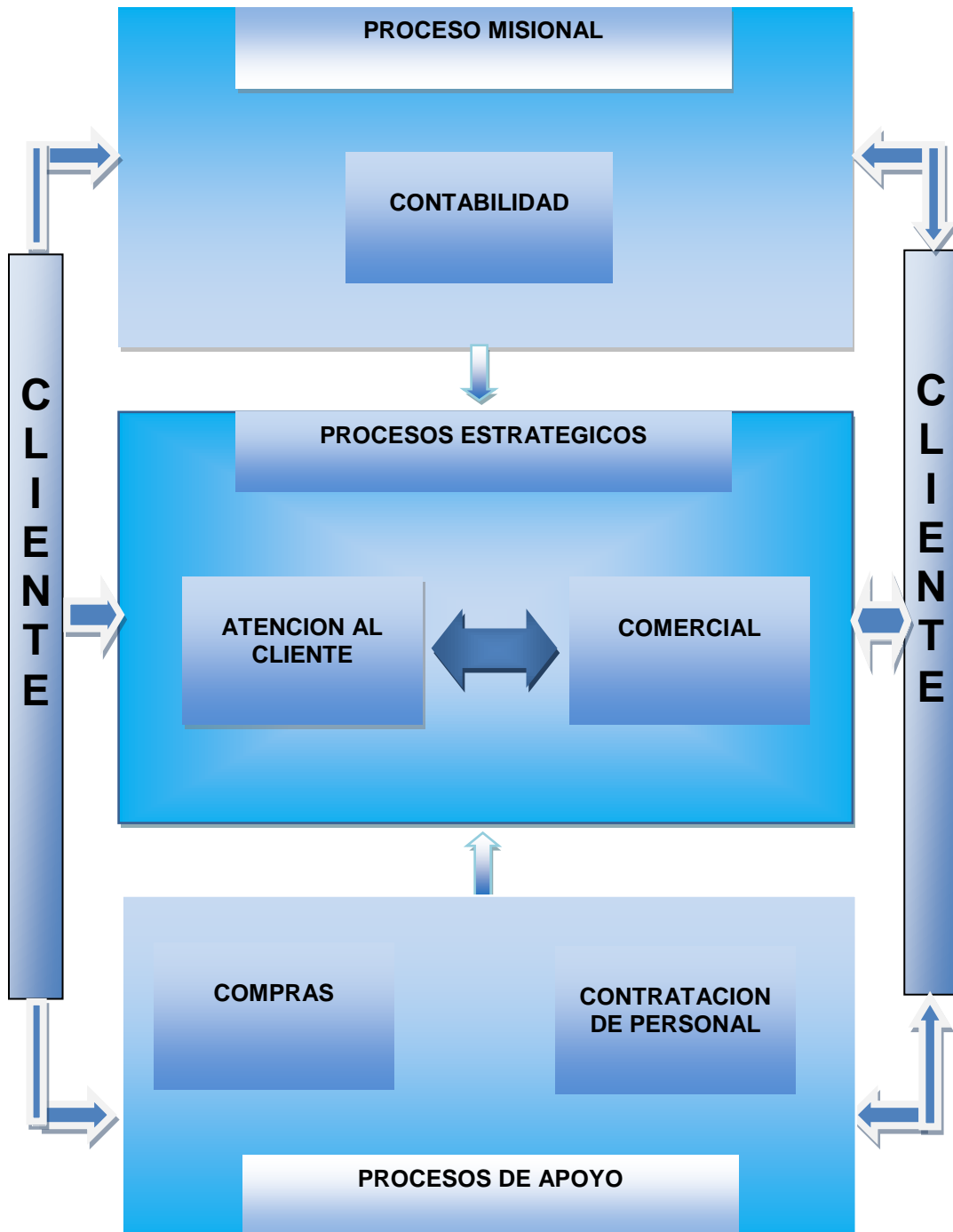
Los procesos de compras y contratación de personal se clasifican en procesos de apoyo porque proporcionan los recursos físicos y las personas necesarias para el desarrollo del resto de los procesos según los requisitos de estos.

Contabilidad se clasifica como un proceso misional ya que mediante la evaluación, control, seguimiento y medición asegura el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que se necesita para la toma de decisiones.

Atención al cliente se clasifica como un proceso estratégico porque es esta área la encargada de atender todas las solicitudes de los usuarios o clientes; una entidad puede ser excelente en todo lo correspondiente en cuanto a su actividad pero si descuida esta área todos sus esfuerzos no serán compensados. Además se encarga de proveer de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora.

### 6.2.3 Mapa de Procesos

Figura 7. Mapa de procesos de Codisert S.A.



Fuente: Elaboración de los autores

### 6.3 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS

Tabla 15. Principales problemas en los principales procesos de Codisert S.A.

ÁREA	PROBLEMA
<b>COMERCIAL</b>	<p>Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La verificación de la existencia de redes retrasa el proceso de ventas, esta actividad es tiempo muerto que se traduce en dudas de parte del cliente.</li><li>• Las aprobaciones por parte de los directivos de la empresa deben reducirse a casos muy graves.</li><li>• Las órdenes de servicio no registran la firma del cliente.</li><li>• No se cuenta con el personal específico para el desarrollo de esta función.</li><li>• No se tiene claro el nivel de crecimiento de la empresa.</li><li>• Se presenta una ausencia de estrategias para la captación de clientes.</li><li>• No se cuenta con planos actualizados de las redes de la empresa.</li></ul> <p>Cartera:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para el desarrollo de este proceso se tienen asignadas funciones a personal de otras áreas.</li><li>• Al dinero recaudado no se le da el manejo adecuado.</li><li>• Esta área no cuenta con todo el recurso humano necesario para un óptimo funcionamiento.</li><li>• Al personal de esta área se asignan funciones que nada tienen que ver con la naturaleza del cargo.</li></ul>

<p style="text-align: center;"><b>COMPRAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una inadecuada gestión debido a la falta de estándares documentados en la empresa lo cual hace que en ocasiones se queden sin inventario causando demora en la atención a los requerimientos de los usuarios.</li> <li>• Por la estructura de la organización la persona encarga de compras debe consultar con la gerencia cualquier decisión, lo que en ocasiones retrasa las actividades.</li> <li>• El hecho de que no exista un listado de proveedores y los productos que estos ofrecen hace que el proceso de compras sea muy demorado.</li> <li>• El programa de inventario que se utiliza en la empresa no permite realizar un control sobre los materiales que son entregados a técnicos y cobradores.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CONTRATACION DE PERSONAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se carece de un departamento de recursos humanos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ATENCION AL CLIENTE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según las políticas de la empresa las ordenes de servicio deben estar firmadas por los usuarios, sin embargo las órdenes del servicio de televisión llegan al auxiliar administrativo solo con la observación descrita por el técnico, esto no permite saber el grado de satisfacción del cliente.</li> <li>• Se evidencia un inadecuado manejo en la atención a los requerimientos de los clientes.</li> <li>• No se cuenta con el personal encargado para el manejo de peticiones, quejas y reclamos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CONTABILIDAD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el tamaño de la empresa, en Codisert esta área tiene asignada funciones que corresponden a otras como: archivo y gestión de correspondencia general, elaboración de cartas laborales, contratación de personal, afiliación a seguridad social.</li> <li>• No se presenta planeación de presupuestos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración de los autores

### 6.3.1 Alternativas de solución a los factores críticos

Para que la empresa pueda contrarrestar los factores expuestos anteriormente, se plantean las siguientes alternativas de solución para que sean tenidas en cuenta en el proceso de mejoramiento.

**Tabla 16. Alternativas de solución**

ÁREA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
<b>COMERCIAL</b>	<p>Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de un proceso de planeación, lograr la capacitación adecuada al personal que se designe para ésta actividad, establecer estrategias de mercadeo en donde se incluyan presupuestos de ventas, tácticas para la captación de nuevos clientes, establecer indicadores que le permitan monitorear constante mente el crecimiento real de la organización.</li> <li>• Es de vital importancia que el personal de ventas tenga conocimiento claro de las zonas y/o sectores que la empresa tiene habilitados para prestar sus servicios, esto evita que se tenga que retrasar el proceso mientras se contactan con el técnico para verificar la información. En este caso sería necesario que se contara en las instalaciones de la entidad con un plano actualizado de las redes habilitadas.</li> </ul> <p>Cartera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar que todo el proceso sea llevado a cabo por el personal del área, y que estos se concentren en las actividades que les han sido asignadas.</li> <li>• El manejo del dinero recaudado es un tema muy importante a tener en cuenta ya que de la forma en que se viene llevando pone en riesgo no solo la integridad de los cobradores y personal administrativo, sino que también los ingresos de la empresa, por tanto se pueden establecer convenios de recaudo con distintas entidades bancarias y/o empresas recaudadoras. Por la cultura de los usuarios se puede iniciar un proceso de</li> </ul>

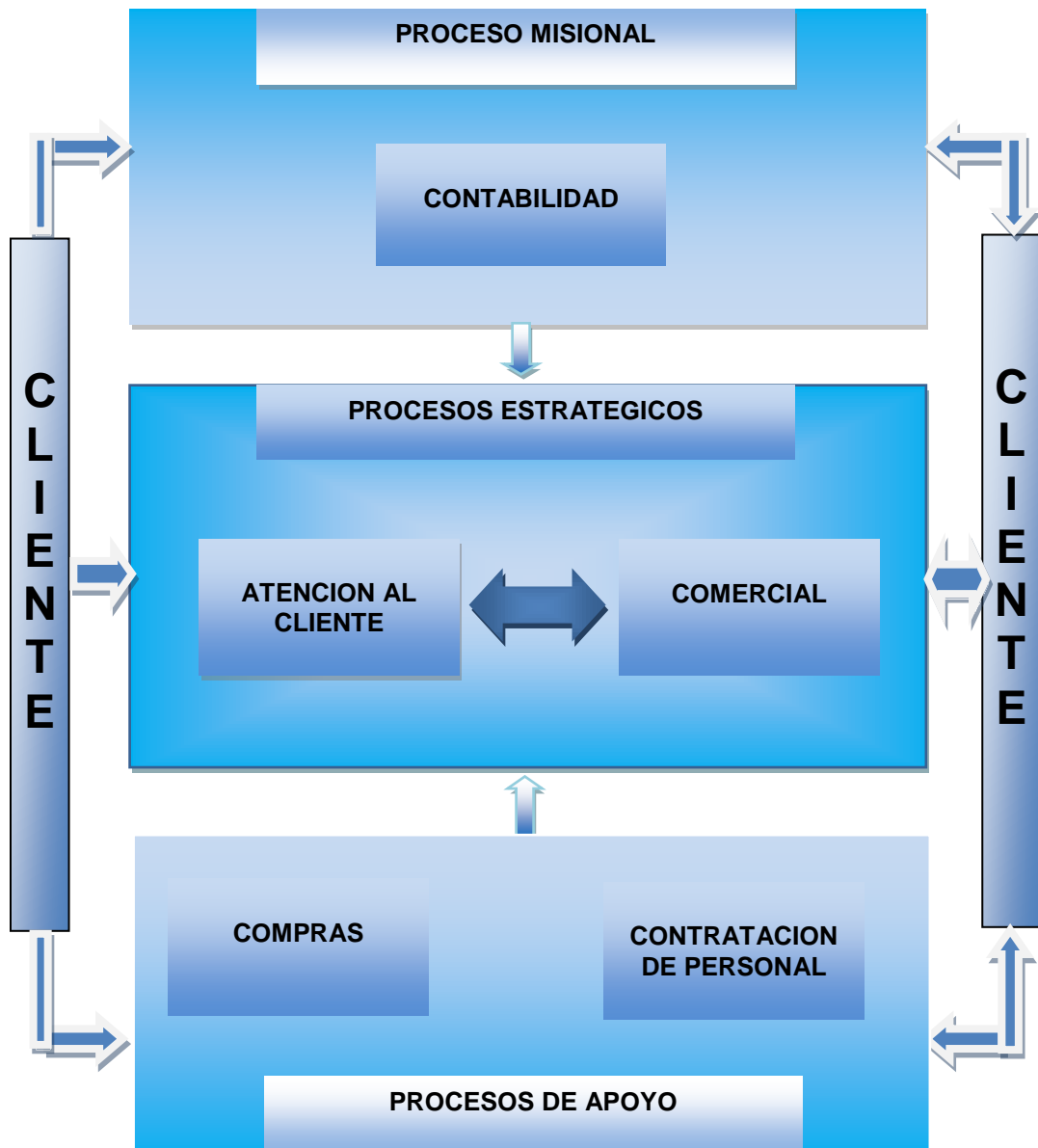
	sensibilización e implementación por zonas para evitar que el impacto disminuya los ingresos de la organización.
<b>COMPRAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como primera medida establecer estándares en donde se estipulen los niveles de inventario mínimo por cada material, establecer los tiempos para las compras y monto máximo de compras sin autorización. Todo esto con el fin de reducir tiempo en el ciclo.</li> <li>• Realizar presupuestos de compras, ya que éstos indican las cantidades de material que habrán de comprarse, el costo estimado y las fechas de entrega requeridas. Esto le garantiza la empresa contar con el material requerido en el tiempo necesario.</li> </ul>
<b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar a una persona todas las funciones relacionadas con la gestión del recurso humano, teniendo en cuenta que mucho más que la contratación y afiliación a seguridad social y parafiscales.</li> </ul>
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis sobre el plan de acción ante situaciones atípicas en las que se presentan daños que involucran varias zonas a la vez.</li> <li>• Establecer un sistema para atención a PQR'S.</li> </ul>
<b>CONTABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las funciones asignas a esta área en pro obtener más provecho de los conocimientos adquiridos de sus integrantes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración de los autores

#### **6.4 DISEÑO DE LA PROPUESTA PARA EL MODELO DE GESTION POR PROCESOS**

En este capítulo se mostrará el mapa de proceso actual de la empresa y la propuesta de rediseño con el fin de dar paso a los cambios de cada proceso clave.

Figura 8. Mapa de procesos de Codisert S.A.



Fuente: Elaboración de los autores

Estos son los principales procesos de la empresa, es decir, los procesos que tendrán modificación según la propuesta de rediseño. En la estructura se observan los procesos básicos para el funcionamiento de Codisert.

A continuación se llevará a cabo el rediseño a los procesos, hay que tener en cuenta que unos proceso requieren de mayores modificaciones según las necesidades de la empresa y las condiciones de los procesos en sí.

#### 6.4.1 Rediseño y ajuste de proceso de ventas

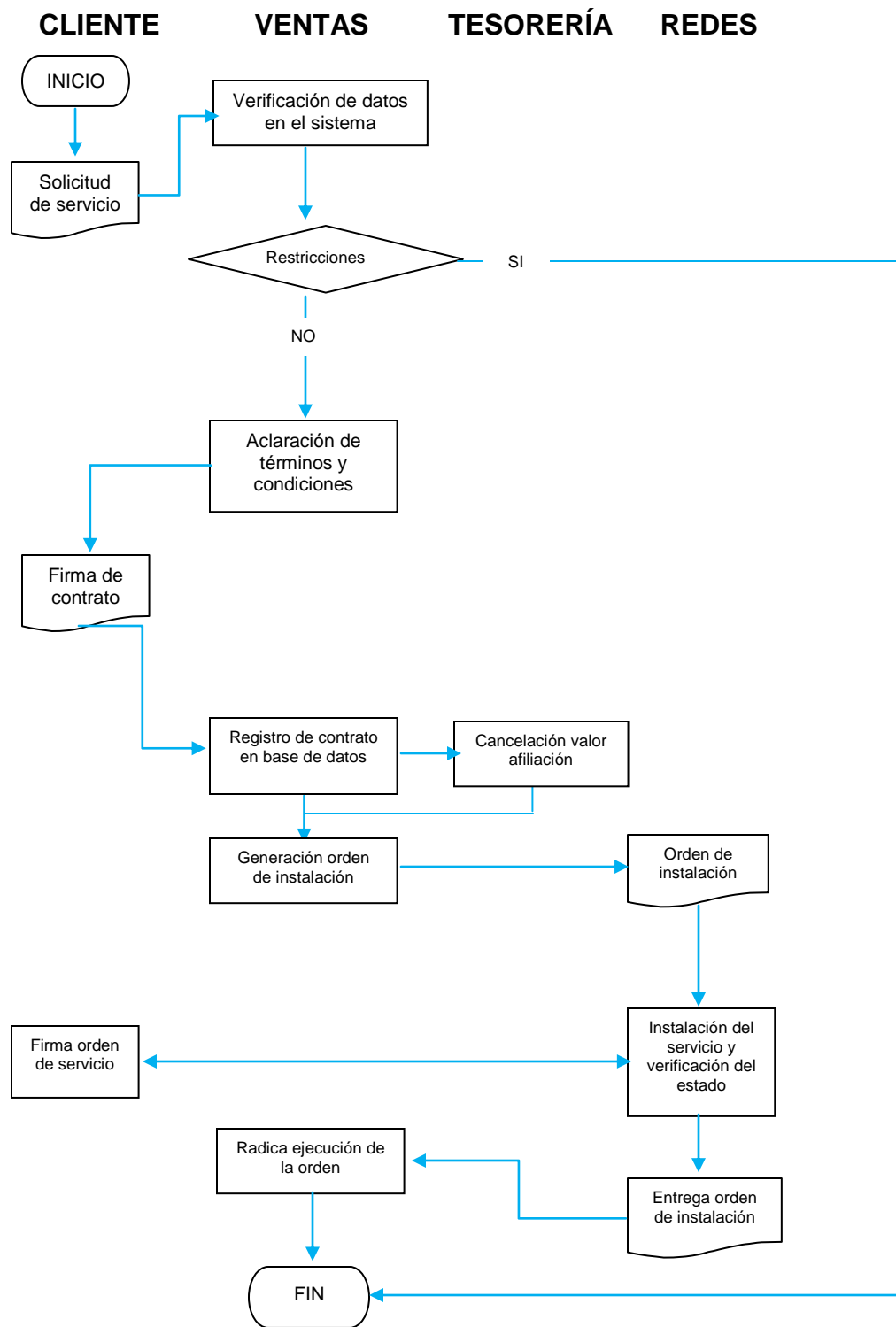
**Tabla 17. Cambios requeridos en el proceso de ventas**

<b>PROCESO ACTUAL</b>	<b>CAMBIOS REQUERIDOS</b>
Solicitud de servicio	Detallar información del cliente: nombre, servicio requerido, dirección y teléfono.
Verificar datos en el sistema	El sistema debe estar adecuado para verificar si existe o no un servicio con la información que el cliente brinda y saber si en la dirección hay redes habilitadas o no.
Aprobación de gerencia	El personal encargado de las ventas debe tener la suficiente autoridad para definir en qué casos realizar o no una afiliación.
Verificar redes del sector	Complementar con un plano detallado de los sectores en donde posee redes habilitadas y un cronograma de trabajos para la habilitación de las mismas.
Aprobación de técnico de redes	
Aclaración de términos y condiciones	
Firma de contrato	
Registro de contrato en base de datos	
Cancelación valor afiliación	
Generación orden de servicio	
Orden de instalación	
Solicitud de materiales	
Entrega de materiales	
Instalación del servicio y verificación del estado	
	Firma de la orden por parte del cliente
Entrega de la orden de instalación	
Radicar ejecución de la orden	

Fuente: Elaboración de los autores



**Figura 9. Rediseño proceso de ventas**



Fuente: Análisis de los autores

El rediseño del proceso de ventas tiene su principal efecto en la disminución de las aprobaciones tanto de gerencia como de parte del jefe de técnicos a casos especiales, esto es posible si la empresa define y documenta las condiciones que deben cumplir los demandantes para poder prestarles el servicio requerido, se pone a disposición de los funcionarios encargados planos actualizados de los sectores que cubren las redes de la empresa y cronogramas de habilitación de las mismas.

Tras la organización del área de ventas, dotación del personal y los elementos idóneos para esta actividad, se podrán realizar estrategias para la captación de clientes, evaluación de crecimiento y pronósticos de ventas los cuales servirán de base para la entrega de materiales a los técnicos y así esta labor no se tendrá que realizar cada que se reporta una venta.

Para efectos de seguridad se hace necesario que las órdenes una vez ejecutadas se hagan firmar de los usuarios, esto es la garantía de que el cliente queda satisfecho con el servicio prestado.

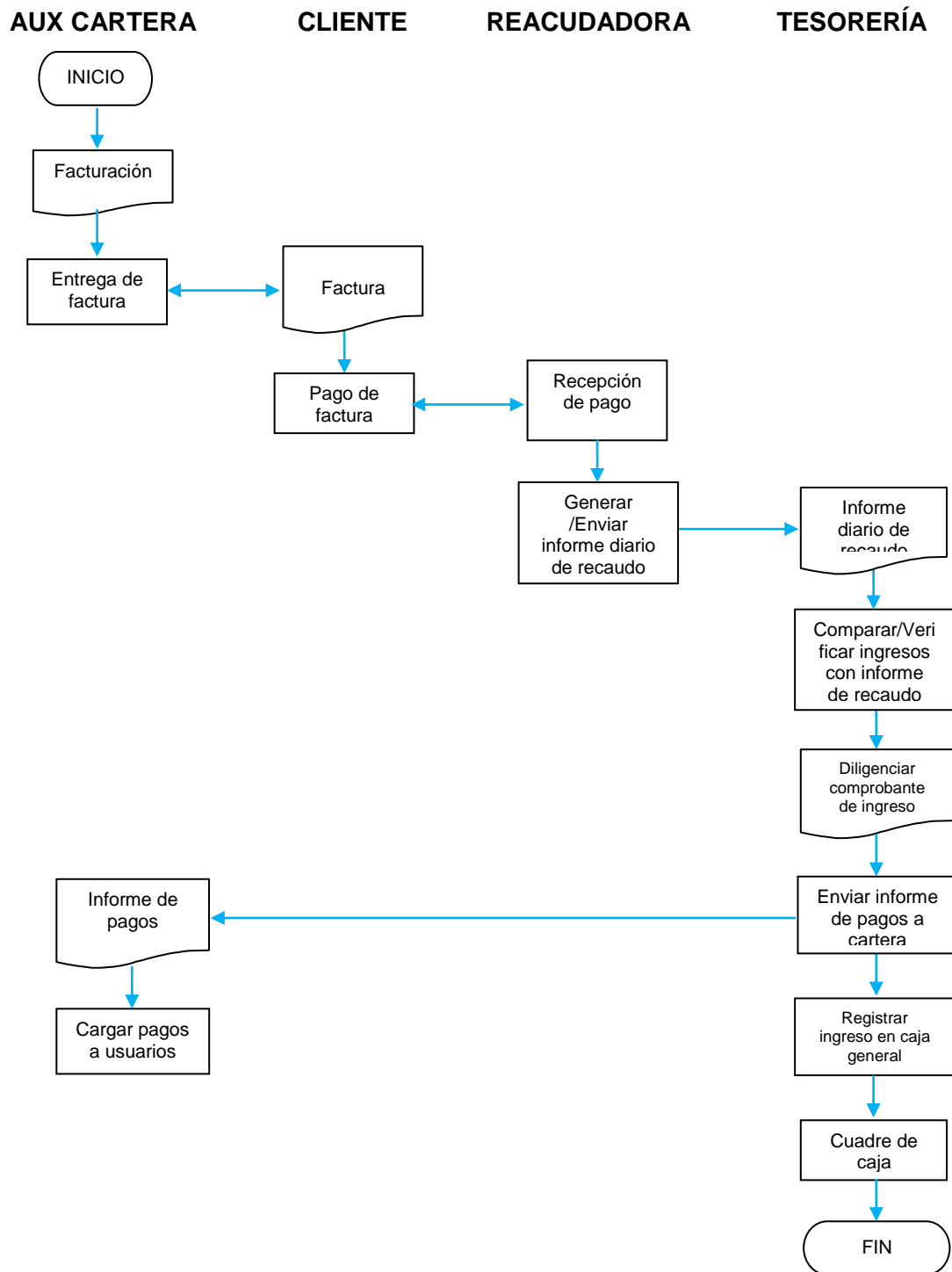
#### 6.4.2 Rediseño y ajuste del proceso de cobranza

**Tabla 18. Cambios requeridos en el proceso de cobranza**

<b>PROCESO ACTUAL</b>	<b>CAMBIOS REQUERIDOS</b>
Facturación	
Entrega de factura a usuarios	Establecer fechas límites de pago para la implementación de convenios de recaudo con entidades autorizadas.
Impresión y entrega de listados de usuarios Solicitar recibos de caja Cobro a usuarios Entrega de dinero a cobradores Entrega de dinero y recibos de caja en tesorería Recibir dinero y recibos de caja	Eliminar estas actividades porque representan demasiado riesgo para la empresa. Transcurre mucho tiempo desde que el dinero es entregado al cobrador hasta que éste lo reporta.
	Pago de cliente en entidad recaudadora
	Recibir pago de cliente
	Enviar informe diario a tesorería
	Comparar y verificar los ingresos diarios con informe enviado por la entidad recaudadora
	Diligenciar comprobante de ingreso
	Enviar informe de pagos a cartera
Registro en sistema	
	Registrar ingreso en caja general
	Cuadre de caja

Fuente: Elaboración de los autores

**Figura 10. Rediseño del proceso de cobranza**



Fuente: Análisis de los autores

Para el rediseño del proceso de cobranza lo primordial es tener en cuenta el riesgo que implica para la empresa el manejo que le viene dando al efectivo. Por lo anterior se propone el establecer convenios de recaudo con las entidades que cuentan con la autorización para ello, esto implica un periodo de sensibilización a los clientes en donde se les informe de las nuevas directrices de la compañía y a partir de cuándo y en donde van a realizar su abonos a cuenta.

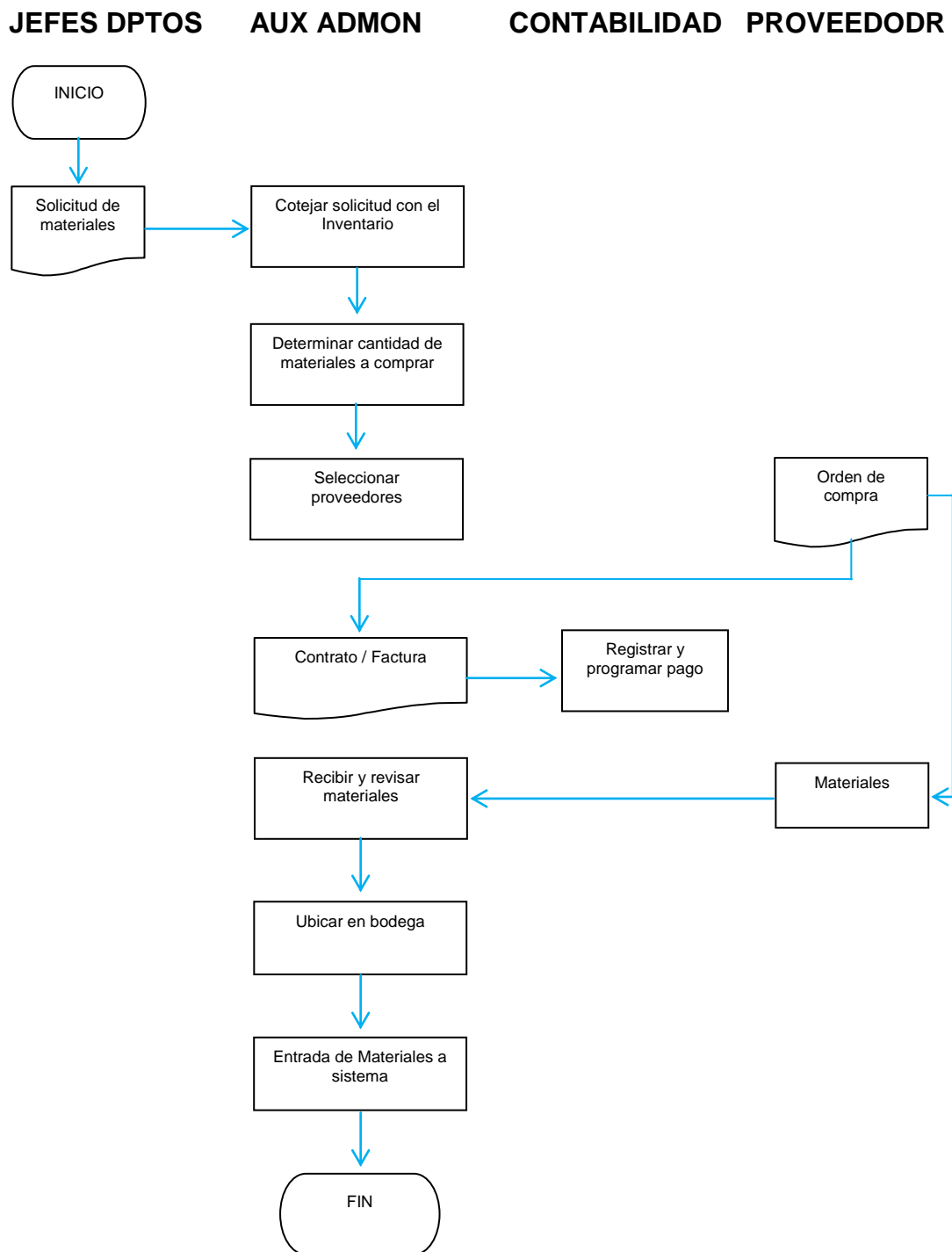
### 6.4.3 Rediseño y ajuste del proceso de compras

**Tabla 19. Cambios requeridos en el proceso de compras**

<b>PROCESO ACTUAL</b>	<b>CAMBIOS REQUERIDOS</b>
Solicitud de materiales	
Verificar existencia en bodega	Esta actividad se cambia por el cotejo de la solicitud con el inventario
Informar a la gerencia la necesidad de materiales	Eliminar esta actividad. Es más productivo para la gerencia estimar un monto máximo para que la persona encargada de compras gestione sin su autorización
	Determinar cantidad de materiales a comprar
Autorización del proceso de compra por parte de la gerencia	Esto se llevaría a cabo solo en los casos en que se haya sobrepasado el presupuesto de compras mensuales
Escoger posibles proveedores	Eliminar estas actividades. Esto se hace
Solicitud de cotizaciones	innecesario si se cuenta con una base de datos de los proveedores, los productos
Envío de cotizaciones	que ofrecen y sus costos.
Evaluar cotizaciones	
	Seleccionar proveedores
	Presentar orden de compra a gerencia para su aprobación
	Enviar orden de compra
	Envío de contrato y factura por parte del proveedor
Recibir y revisar materiales	
	Ubicar en bodega
	Entrada de materiales a sistema

Fuente: Elaboración de los autores

**Figura 11. Rediseño del proceso de compras**



Fuente: Análisis de los autores

Dentro del rediseño del proceso de compras se propone la automatización de algunas actividades como es el caso de verificar el nivel del inventario, para esto el software que utiliza la empresa le debe permitir a la persona encargada consultar en el momento en que lo requiera los materiales y cantidades en existencia. También ocurre lo mismo con la selección de proveedores ya que se puede cargar a la base datos un listado de los principales proveedores con sus respectivos productos para hacer de la selección algo automático que no traiga retrasos en el proceso.

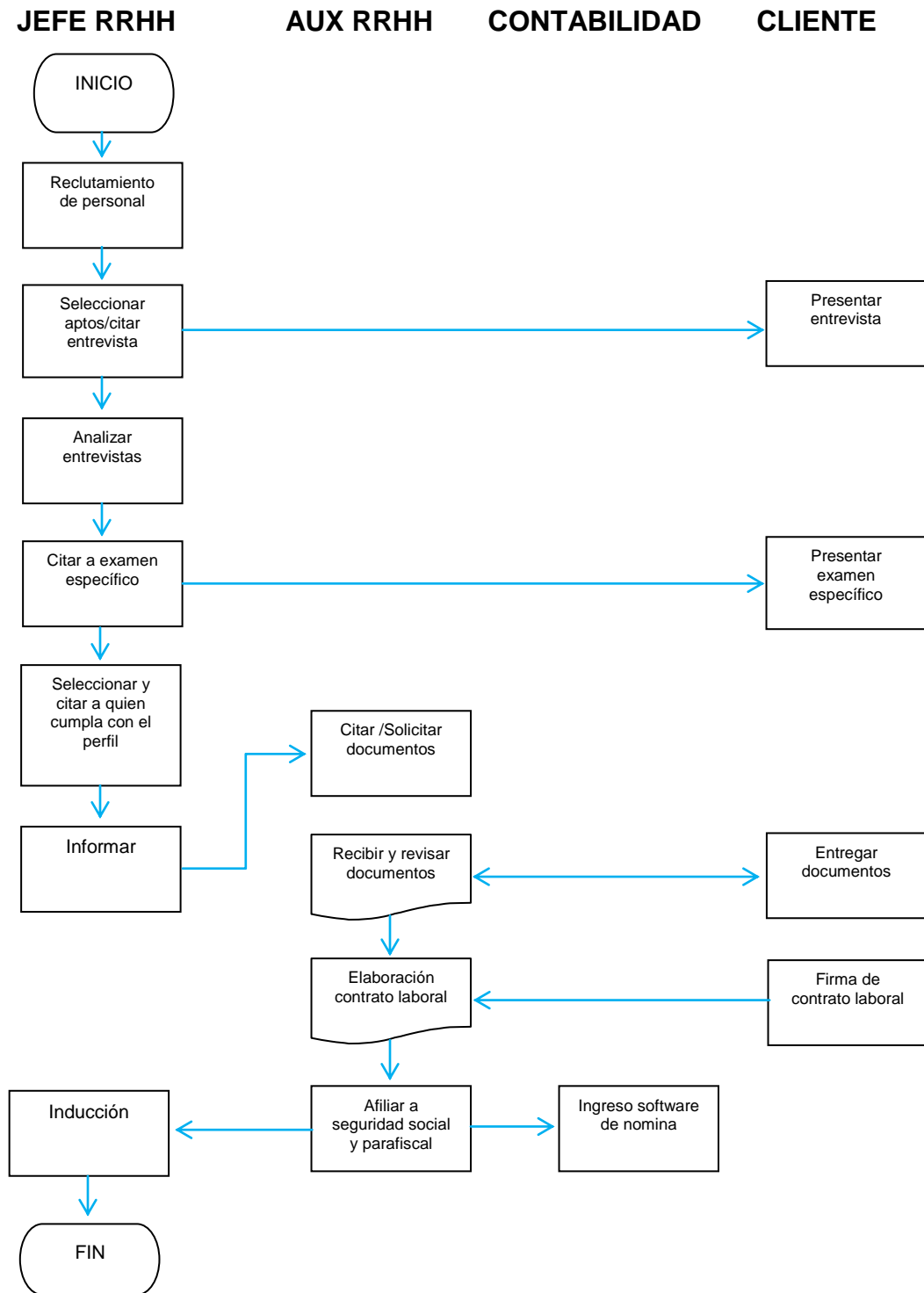
#### 6.4.4 Rediseño y ajuste del proceso de contratación de personal

**Tabla 20. Cambios requeridos en el proceso de contratación de personal**

<b>PROCESO ACTUAL</b>	<b>CAMBIOS REQUERIDOS</b>
Reclutamiento	
Seleccionar aptos/citar entrevistas	
Analizar entrevistas	
Citar examen específico	
Seleccionar y citar quien cumpla con el perfil requerido	
Informar decisión remitir contabilidad	En esta instancia la persona a informar es al auxiliar de recursos humanos
Solicitar documentos para vinculación	Estas funciones le corresponde al auxiliar de recursos humanos
Elaboración de contrato	
Afiliación seguridad social y parafiscales	
	Remitir a contabilidad para ingreso en software de nomina
	Realizar inducción

Fuente: Elaboración de los autores

**Figura 12. Rediseño del proceso de contratación de personal**



Fuente: Análisis de los autores

En la contratación de personal lo más importante es contar con el personal idóneo para este proceso, esto por la importancia que representa la escogencia del personal idóneo para el desempeño de cada cargo.

Es necesario hacer énfasis en la inducción del nuevo colaborador, ya que esta se convierte en la base de todos los compromisos y expectativas implícitos del trabajador. Recursos Humanos será el encargado de la inducción general, dando a conocer aspectos como: historia y evolución de empresa, característica y funciones del cargo a ocupar y reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

La inducción específica será realizada por el jefe inmediato, quien se encarga de mostrar el lugar de trabajo, objetivos y estrategias del trabajo, formas de evaluación de desempeño y todo lo que se considere relevante para el desempeño del cargo.

#### 6.4.5 Rediseño y ajuste del proceso de atención al cliente

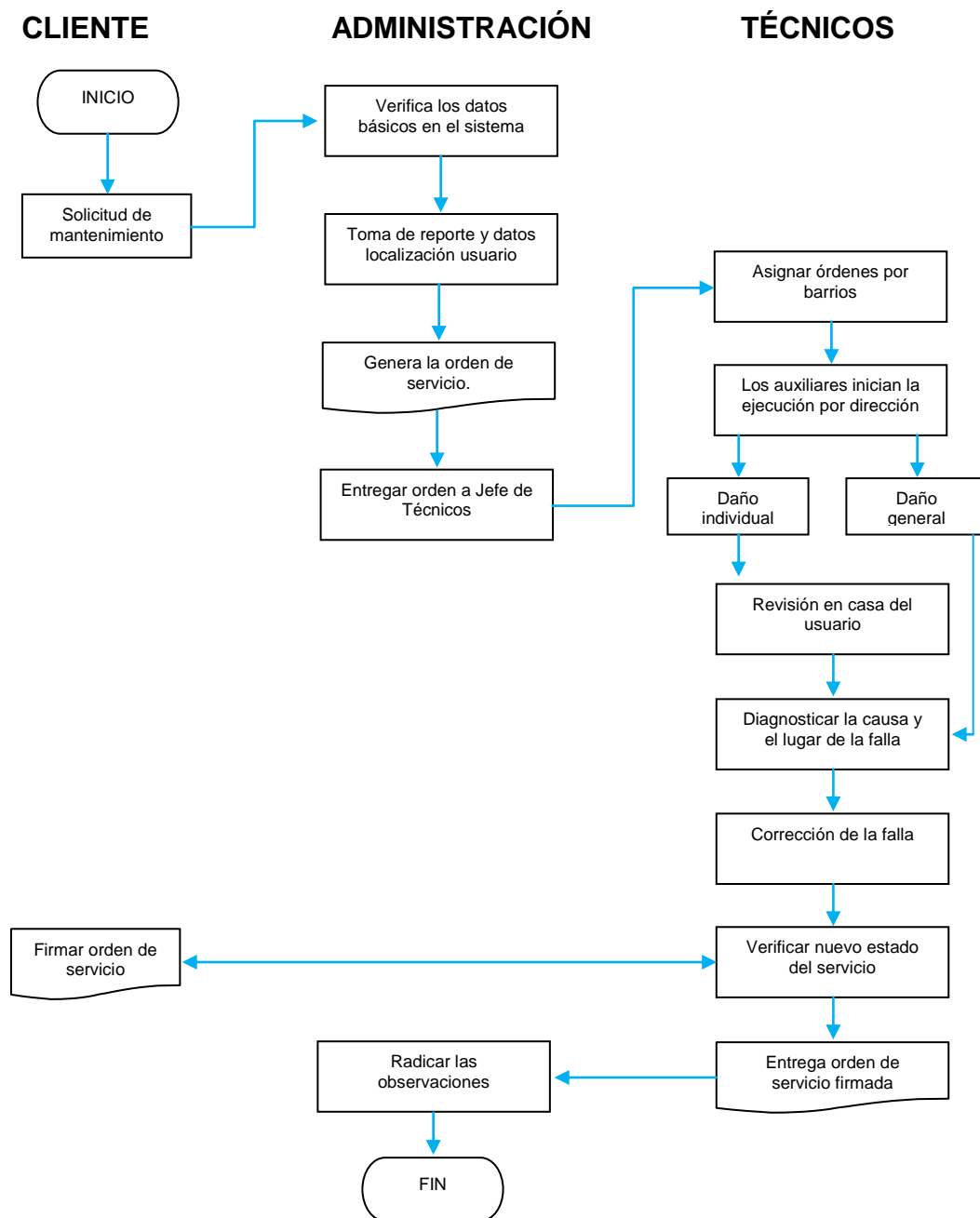
**Tabla 21. Cambios requeridos en el proceso de atención al cliente**

<b>PROCESO ACTUAL</b>	<b>CAMBIOS REQUERIDOS</b>
Solicitud de mantenimiento	
Atención por parte de auxiliar administrativo, auxiliar de cartera, recepcionista	Esta atención se debe dar por la persona encargada de peticiones, quejas y reclamos
Toma de reporte	Además se deben precisar datos que permitan localizar al usuario de manera directa
Generar orden de servicio	
Informar al técnico de zona	Esta actividad se debe eliminar
Entregar orden a jefe de zona	Esta actividad se debe cambiar. Las órdenes deben ser entregadas al jefe de técnicos, quien se encargara de su distribución y control.
Asignar ordenes por barrios	
Diagnóstico de la causa y lugar de la falla	
Corrección de la falla	
Verificar nuevo estado del servicio	
	Hacer firmar la orden de servicio por el usuario, cuando sean daños individuales
Radicar observaciones	Esto es muy importante porque es la prueba que tiene la empresa de los procedimientos realizados por los técnicos y la opinión de los usuarios al respecto.

Fuente: Elaboración de los autores



**Figura 13. Rediseño del proceso de atención al cliente**



Fuente: Análisis de los autores

En la empresa es de vital importancia contar con un plan de atención a las peticiones, quejas y reclamos de los clientes, capacitar al personal a cargo y entregarle las herramientas necesarias para el desempeño de esta labor.

El plan de atención a peticiones, quejas y reclamos debe disminuir a un mínimo porcentaje el número de usuarios a ser atendidos por el jefe inmediato, esto con el fin de mejorar la calidad del servicio, reducir el tiempo de espera del cliente y descongestionar las instalaciones de la empresa.

## **6.5 DISEÑO DE INDICADORES**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

En este capítulo se establecerán indicadores que le servirán como base para la medición y la evaluación periódica de la gestión de los principales procesos de la compañía<sup>14</sup>.

### ➤ **Beneficios derivados de los indicadores<sup>15</sup>:**

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las

---

<sup>14</sup> Disponible en: [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

<sup>15</sup> Disponible en: <http://www.esuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

**Tabla 22. Indicadores de gestión para el área de ventas**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	IMPACTO	TENDENCIA
<b>Índice de ventas</b>	Medición del número de ventas realizadas a nivel general respecto de lo presupuestado	$\frac{\text{Núm. de ventas realizadas} \times 100}{\text{Presupuesto total de ventas}}$	Muestra el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado	Positiva
<b>Ventas por personal operativo</b>	Medición del número de ventas con relación al número de trabajadores operativos	$\frac{\text{Núm. Ventas}}{\text{Núm. Personal operativo}}$	Le permite a la empresa tener control sobre la efectividad del personal de ventas	Positiva
<b>Ventas por personal administrativo</b>	Número de ventas respecto de los trabajadores administrativos	$\frac{\text{Núm. ventas oficina}}{\text{Núm. Personal administrativo}}$	Permite medir la gestión en ventas del personal administrativo	Positiva

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 23. Indicadores de gestión para el área de cobranza**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	IMPACTO	TENDENCIA
<b>Eficiencia del recaudo</b>	Valor del recaudo respecto de lo facturado	$\frac{\text{Total recaudado} \times 100}{\text{Total facturación}}$	Le permite a la organización tener conocimiento sobre el comportamiento del recaudo, la calidad de la facturación y efectividad de la gestión de cobranza	Positiva
<b>Rotación de cartera</b>	Se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio Cuentas por cobrar}}$	Determina el tiempo que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo	Negativa

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 24. Indicadores de gestión para el área de compras**

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO	TENDENCIA
<b>Entregas perfectamente recibidas</b>	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en los mantenimientos, retrasos en las instalaciones, etc.	Negativa
<b>Nivel de cumplimiento de Proveedores</b>	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía, así como su disponibilidad para la atención a los requerimientos de los clientes.	Negativa
<b>Cifra de negocios por proveedor</b>	Consiste en calcular el valor de las compras a un mismo proveedor	$\frac{\text{Compras Realizadas}}{\text{Número de proveedores}}$	Indica el volumen de compras por proveedor	Positiva

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 25. Indicadores de gestión para el área de recursos humanos**

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO	TENDENCIA
<b>Ausentismo</b>	Es un factor que es imposible de prever y genera muchas veces desconcierto ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra	$\frac{\text{Núm. Hombres/días perdidos} \times 100}{\text{Núm. Hombres/días trabajados}}$	Revela no sólo problemas a nivel del empleado sino también evidencia problemas en el ámbito de la organización	Negativa
<b>Tasa de rotación</b>	Variaciones que se producen en la organización respecto del ingreso y salida de personal	$\frac{\text{Salidas por renuncias voluntarias} \times 100}{\text{Total trabajadores del periodo}}$	Indica cuantas y cuáles son las causas de salidas voluntarias. Permite prever necesidades de contratación, focalizar acciones en los procesos de selección y reclutamiento en aquellas áreas de mayor índice de rotación	Negativa
<b>Ventas por trabajador</b>	Cantidad de ventas realizadas respecto del número de trabajadores	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Núm. trabajadores}}$	Le muestra a la empresa cuanto se produce por cada trabajador	positiva

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 26. Indicadores de gestión para el área de atención al cliente**

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO	TENDENCIA
<b>Nivel de cumplimiento o atención a clientes</b>	Consiste en calcular el porcentaje real de atención a órdenes de servicio oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de OS no resueltas a Tiempo}}{\text{Total de OS entregadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten ejecutar las órdenes de servicio en el tiempo prometido al cliente. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.	Negativa
<b>Calidad de la facturación</b>	Número y porcentaje de facturas con error por cliente y agregación de los mismos	$\frac{\text{Facturas emitidas con error}}{\text{Total facturas emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas futuras.	Negativa
<b>Capacidad atención al cliente</b>	Consiste en calcular la capacidad que tiene la organización de atender a los clientes	$\frac{\text{Personal disponible atención al cliente}}{\text{Número de usuarios}}$	Le permite tomar acciones para una respuesta oportuna ante las necesidades de los clientes, mejora la imagen de la entidad	Positiva
<b>Retención del cliente</b>	Capacidad de cambiar la intención de retiro de los clientes	$\frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Total clientes que solicitan retiro}}$	Disminuir el número de clientes que se retiran	Positiva
<b>Satisfacción del cliente</b>	Porcentaje de ordenes ejecutadas frente al número de llamadas recibidas	$\frac{\text{Núm. De quejas reportadas} \times 100}{\text{Núm. Llamadas atendidas}}$	Toma de correctivos en cuanto a la organización en la atención a las quejas reportadas por los usuarios. Mejora la imagen de la empresa y estimula futuras ventas	Negativa
<b>Tiempo de respuesta técnica</b>	Calculo de la diferencia entre el momento en que el cliente realiza la solicitud y el momento en que se le da solución	Hora en que se genera la OS – Hora en que se ejecuta la OS	Permite llevar un control sobre el tiempo de respuesta a las peticiones de los clientes y tomar medidas de acción frente al incumplimiento de estos	Negativa

Fuente: Elaboración de los autores

**Tabla 27. Indicadores de gestión para el área contable**

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>FORMULA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>TENDENCIA</b>
<b>Cumplimiento de obligaciones</b>	Calculo del número de informes a presentar respecto de los presentados a tiempo	$\frac{\text{Núm. informes a presentar}}{\text{Núm. Informes presentados a tiempo}}$	Muestra el cumplimiento en las fechas de presentación de informes a las distintas entidades de control	Negativa
<b>Tiempo de causación</b>	Medición del tiempo transcurrido desde el momento en que llega la factura hasta que ésta es causada	Fecha en que llega la factura – fecha de causación	Permite llevar un control sobre el tiempo que demora en ser causada cada factura y tomar medidas de acción para lograr disminuirlo.	Negativa
<b>Facturas pendientes por pagar</b>	Calculo de las facturas pendientes de pago	$\frac{\text{Valor total de las facturas pendientes}}{\text{Núm. Total de facturas pendientes}}$	Le permite a la empresa tener conocimiento sobre el valor promedio pendiente por cada factura	Negativa
<b>Morosidad</b>	Calculo del promedio de valor en mora por factura atrasada	$\frac{\text{Valor de las facturas atrasadas}}{\text{Núm. Facturas atrasadas}}$	Permite a la organización conocer el promedio del valor en mora por factura y controlar la morosidad	Negativa

Fuente: Elaboración de los autores

## **7. LIMITACIONES**

En el desarrollo de esta práctica, se presentaron limitaciones la cuales incidieron en las conclusiones y recomendaciones expuestas.

La primera limitación fue la falta de información disponible en la empresa para la realización del diagnóstico, debido a que ésta no cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos. Esta situación generó un retraso en el desarrollo de la investigación, puesto que los investigadores se vieron en la necesidad de realizar el flujograma de cada uno los procesos descritos de acuerdo a las observaciones realizadas, para poder identificar los factores críticos y plantear las mejoras.

Una segunda limitante se evidencia en la carencia de metas y objetivos corporativos claramente definidos, esta situación es alarmante ya que denota falencias en el proceso de planeación estratégico de la organización. Transcendió esto en la investigación por el desconocimiento preciso de lo que persigue la empresa con cada uno de sus procesos, así pues el planteamiento de mejoras e indicadores de medición se realizó sobre lo que concluyeron los investigadores que quiere lograr la organización en un mediano plazo.

## 8. CONCLUSIONES

Al finalizar esta investigación podemos concluir:

- La empresa cuenta con cinco procesos principales que son: comercial, compras, contratación de personal, atención al cliente y contabilidad, los cuales presentan notables fallas en su estructura y organización como son: asignación de actividades a personal de otras áreas, falta de normas y estándares para la ejecución de procedimientos, inexistencia de una planeación de estrategias basada en los objetivos corporativos, definición de políticas de calidad y atención a peticiones quejas y reclamos, documentación de los distintos procesos y procedimientos que se traducen en cuellos de botella al momento de prestar el servicio a los distintos clientes de la entidad.
- Se evidencia la ausencia de monitoreo y control a los distintos procesos que se llevan a cabo en la empresa, situación que ocasiona la pérdida de información, atención tardía a los requerimientos de los clientes, gasto indiscriminado de los materiales y duplicidad de las actividades.
- Se realizó la identificación, clasificación y elaboración de mapa de procesos de la empresa, lo que le permitirá tener claridad respecto de los objetivos, alcance, responsable, insumos y recursos, producto y duración; le facilitará la medición y control de cada uno de los procesos.
- Se presentó una propuesta de rediseño para cada uno de los procesos, teniendo como objetivo principal la generación de valor agregado mediante la eficiencia de cada uno de éstos, lo que en últimas se traduce en un crecimiento financiero de la organización.



## 9. RECOMENDACIONES

- Definir metas claras y plantear objetivos para su alcance; darle a conocer esta información todo el personal, hacer que se sientan identificados y participen activamente en el logro de éstos para que así la empresa pueda alcanzar las metas propuestas.
- Se recomienda documentar los procesos, ya que esto le permite conservar el conocimiento de la organización y asegurar que se cambie o se pierda. Esta documentación sirve especialmente para las actividades de entrenamiento, elemento muy importante para la gestión de la gerencia que busca aportar soluciones adecuadas en el momento oportuno, con el fin de evitar la proliferación de métodos y procesos, y la toma de decisiones incoherentes o complejos. Además de ser la base para todos los procesos de estandarización de una organización.
- Elaborar manuales funciones, procesos y procedimientos. Esto describe las políticas de la organización en cuanto al sistema en si y lo describe propiamente, aquí se presenta una visión global, además de indicar los responsables para planear, hacer, verificar y actuar sobre cada una de las actividades que se deben llevar a cabo.

Se elaboran principalmente como referencia para fines de auditoria internas y/o externas o por solicitud expresa de los clientes para entrenamiento o para cumplir con los requisitos establecidos en las normas internacionales de certificación.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO TOBÓN, Luís Fernando y ESCOBAR BOLÍVAR, Jorge. Gestión por Procesos. Editorial los Autores. Medellín. 2007.

FERRER MORCILLO, Gabriel Enrique. Historia de Codisert S.A.

HAMMER, Michael. La Agenda. Ediciones Deusto. Barcelona. 2006.

HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. 1994.

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Editorial Alfaomega. Bogotá. 2001.

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión Procesos: Cómo Utilizar ISO 9001:2000 Para Mejorar la Gestión de la Organización. Editorial ESIC. Madrid. 2004.

ROURE, Juan - MOÑINO, Manel - RODRIGUEZ BADAL, Miguel. La Gestión por Procesos. Editorial Ediciones Folio. 1997.

BRAVO TORRES, Alexandra, VELASCO GOMEZ, Alirio. Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Agencia de Aduanas Interstaff S en CS Nivel I (Sucursal Buenaventura) Mediante la aplicación de la ISO 9001-2000. Universidad del Valle – Sede Pacífico. 2010.

### Webgrafía

LOZANO BATALLA, Roberto. Historia de Buenaventura.

<http://www.soydebuenaventura.com/index.php?id=9&tipo=seccion&seleccion=9&full=0>.

Publicado por Fagallo. 24 de Marzo de 2009.

Consultado el 05 de Diciembre de 2009.

<http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/TESIS/T658.5L864/marcoTeorico.pdf>

Consultado el 15 de Octubre de 2009.

[http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

Consultado el 18 de Agosto de 2011

<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

Consultado el 18 de Agosto de 2011

# ANEXOS

## **ANEXO A. GUIÓN PARA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**

### **SECCIÓN I: GENERALIDADES – CONSIGNAS**

#### **SALUDOS**

Buenas días, tardes, noches... Muchas gracias por su colaboración, sabemos que usted es una persona muy ocupada...

Le agradecemos de verdad que haya aceptado participar en el presente estudio que durará aproximadamente...

#### **PRESENTACION DEL ENTREVISTADOR Y OBETIVOS DEL ESTUDIO**

Mi nombre es (decir nombre) y con mi compañero (decir nombre), estamos realizando un trabajo de grado para optar al título de Contadores Públicos, el cual consiste en el rediseño del modelo de gestión de procesos de la empresa Codisert S.A.

### **SECCIÓN II: DURACION DE LA ENTREVISTA**

La presente entrevista está programada para una duración de..., porque sabemos que usted es una persona muy ocupada.

#### **SOLICITAR AUTORIZACION PARA GRABAR, FILMAR, ETC**

De la manera más respetuosa, le quiero pedir autorización para grabar esta conversación, con el fin de no perder información valiosa.

#### **ESTABLECER COMPROMISOS**

De parte nuestra y de la universidad nos comprometemos a hacerle llegar una copia del informe final del estudio en agradecimientos por su colaboración.

Así todos los datos serán presentados de manera agregada sin especificar nombres, ni casos particulares y el uso de la información será exclusivamente académico.

#### **COMPROBAR ACONDICIONAMIENTO**

Tiene alguna pregunta antes de empezar...

Le gustaría saber algo adicional...

### **SECCIÓN III: CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS**

Vamos a empezar con una pregunta bien general, ¿quién es usted?, ¿qué hace?

*Nombres y apellidos, edad, sexo, cargo actual, máximo nivel de estudios alcanzados, años de experiencia en el sector, en el cargo actual, en la empresa*

#### **SECCIÓN IV: TRAYECTORIA DE LA EMPRESA**

Por favor, hablemos acerca de la empresa

##### **Trayectoria Empresarial**

*¿Cuándo se creó? ¿Qué servicios ofrecía en sus inicios? ¿Con cuanto personal cuenta actualmente? ¿Qué servicios se ofrecen en la actualidad? ¿Cuál es la tendencia de la empresa? ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?*

#### **SECCIÓN V: DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

Ahora queremos enfocarnos en la descripción detallada de la empresa.

Posibles Preguntas:

- *¿Cuáles son la misión y visión de la empresa?*
- *¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?*
- *¿Cuáles son los objetivos corporativos?*
- *¿Con cuántas áreas cuenta la empresa?*
- *¿Qué procesos son necesarios para el desarrollo del objeto comercial de la empresa?*
- *¿Quiénes son los responsables de estos procesos?*

#### **SECCIÓN VI: OPINIÓN A CERCA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS**

Para cerrar nos gustaría conocer sus opiniones generales sobre funcionamiento de los procesos.

*¿Considera que la forma en que se llevan a cabo los procesos actualmente, generan valor agregado a los servicios ofrecidos?  
¿Son eficaces?  
¿Cree que se deberían mejorar en algo?*

#### **DESPEDIDAD, DAR LAS GRACIAS Y REITERAR COMPROMISOS**

## ANEXO B. FICHA DE OBSERVACION

Lugar:	Personas presentes:
Fecha:	Sexo:
Duración de la observación:	Edad:
Proceso:	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuándo inicia el proceso?</li><li>2. ¿En dónde inicia el proceso?</li><li>3. ¿Cuántas personas intervienen?</li><li>4. ¿A qué área pertenecen?</li><li>5. ¿Qué actividades y procedimientos se realizan?</li><li>6. ¿Cuándo se da por terminado el proceso?</li><li>7. ¿Quién finaliza el proceso?</li></ol>	
Notas:	

## **ANEXO C. MANUAL DE FUNCIONES ÁREA CONTABLE**

### **1. DIRECTOR DE CONTABILIDAD**

Superior inmediato: Gerente Financiero

Personas a cargo: Asistente: Contabilidad

Dependencia funcional: Asistentes: Compras y Tesorería

#### **1.1 RELACIONES EXTERNAS**

Entes de Control y Vigilancia: DIAN, Cámara de Comercio, Industria y Comercio, DANE, Comisión Nacional de Televisión, Ministerio

Con asesores: Revisoría Fiscal.

Con proveedores, todos aquellos cuando las circunstancias lo requieran.

#### **1.2 OBJETIVO**

Desarrollar la contabilidad interna de la empresa Codisert S.A. aplicando las normas y procedimientos vigentes a fin de lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros de la empresa y en cumplimiento de obligaciones para con las entidades estatales.

#### **1.3 FUNCIONES**

- Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de avaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la empresa.
- Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente, industria y comercio, reteica y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y presentación.
- Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos declaración anual de Renta y Complementarios, e Industria y Comercio, la preparación de la información en medios Magnéticos, Registro de proponente en la Cámara de Comercio, preparación de respuesta a la Encuesta Nacional del Dane.

- Atender y tener a disposición de los asesores y diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos, así como colaborarles en lo que requieran en materia contable.
- Atender y dar respuesta en forma oportuna y con los soportes necesarios a los requerimientos que las entidades de control y vigilancia envíen.
- Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los Libros Oficiales y mantener al día su impresión (Mayor y Balances, Diario e Inventarios y Balances) y los libros auxiliares.
- Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio del Libro de Actas y el de Registro de Socios y de Junta Directiva; mantener al día su impresión.
- Responder oportunamente a la DIAN por la vigencia de la autorización de la facturación.
- Revisar y registrar la información de inventarios de acuerdo con el sistema de costeo vigente y su correspondiente registro contable.
- Llevar el control de las cuentas por pagar y anticipos a proveedores del exterior, estando pendiente de sus fechas de pago y evitar que se tenga que registrar como deuda externa.
- Registrar la información relacionada con activos fijos y el funcionamiento de la interface de ajustes integrales por inflación y depreciaciones con Sistema de control de activos fijos.
- La realización de arqueos a caja menor, caja principal, cheques canasta.
- Revisión mensual de la nómina, pagos de aportes (Salud, Pensión , ARP y Cajas de Compensación)
- Registrar todas las operaciones causadas en la empresa. Llevar el control contable de los activos fijos, los cargos diferidos y gastos pagos por anticipado, y efectuar la conciliación bancaria de cuentas nacionales y en dólares.
- Estar pendiente de la inclusión de nuevos bienes a las pólizas de seguros, así como enviar en forma mensual el reporte de nuevas adquisiciones de activos fijos y cuando sea el caso realizar las reclamaciones por pérdida de mercancías y/o siniestros.



- Elaboración y control de los certificados de retención en la fuente, impuesto a las ventas, retención de industria y comercio que sean solicitados por los proveedores y/o terceros y certificados de ingresos laborales.

#### **1.4 RESPONSABILIDAD**

- Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los balances, anexos e informes exigidos por la gerencia y las entidades de control y vigilancia, así como por la atención de los requerimientos formulados por los mismos.
- Verificar el cumplimiento por parte de las personas a su cargo y de las distintas áreas de la empresa de las normas administrativas, legales y fiscales vigentes en materia de contabilidad.
- Realizar análisis de la información contable con el fin de brindar información que ayude a la toma de decisiones por parte de la Gerencia.
- Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, etc., sean establecidas por las entidades estatales de control y vigilancia y su implementación en la empresa.
- Responder por la adecuada presentación de la información de carácter comercial, tributario y fiscal, siguiendo las normas y políticas exigidas por las Superintendencias, Cámara de Comercio, DIAN y las Secretarías de Haciendas Municipales, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
- Coordinar con el área de sistemas que el registro de la información sea oportuna y confiable, verificando mensualmente la consistencia de los registros, así como implementando nuevos reportes que faciliten y agilicen el cruce de información y la generación de nueva información.
- Colaborar para que haya un adecuado flujo de información soporte de la contabilidad.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
- Ejercer control sobre las claves internas de programa de contabilidad.
- Presentar Estados Financieros en las fechas establecidos de acuerdo con el cronograma correspondiente.

## **2. ASISTENTE CONTABLE**

Superior inmediato: Director de Contabilidad

### **2.1 RELACIONES EXTERNAS**

- Entidades de seguridad social: EPS's, Fondos de Pensiones, Riegos Profesionales, Caja de Compensación Familiar
- Clientes: Internos y externos cuando la situación lo amerita
- Proveedores cuando la circunstancias lo requieran

### **2.2 OBJETIVO**

Ingresar de manera ordenad, exacta, diligente y cronológicamente la información contable que permita conocer los estados y la situación financiera de la empresa en cualquier momento.

### **2.3 FUNCIONES**

- Efectuar la revisión, ingreso y contabilización de las operaciones contables en los registros principales y auxiliares de contabilidad
- Realizar y mantener actualizado los registros de las cuentas contables
- Discriminar facturas
- Archivar los documentos y la correspondencia contable
- Diligenciar los comprobantes de egreso
- Diligenciar consignaciones para pago a proveedores y acreedores
- Elaborar y pagar nomina
- Afiliar el personal nuevo a seguridad social y parafiscales
- Liquidar y pagar seguridad social y parafiscales
- Liquidación por retiros o renuncia de trabajadores
- Semestralmente liquidar y pagar primas
- Anualmente liquidar cesantías

- Elaborar certificados laborales
- Custodiar los documentos necesarios para el cumplimiento de sus funciones
- Colaboración con la información para Revisoría, Gerencia y Contador
- Redacción de correspondencias pertinentes al Departamento de Contabilidad
- Recibir visita de Revisoría Fiscal
- Recopilación de documentos para la solicitud de créditos ante los Bancos.
- Desempeñar las demás funciones que sean necesarias para garantizar el mejoramiento y el normal funcionamiento de la administración

#### **2.4 RESPONSABILIDADES**

El asistente contable es responsable de llevar a cabo todas funciones asignadas en el tiempo establecido para ello de acuerdo a disposiciones legales e internas.