



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL PARA EL CONSORCIO
JURÍDICO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS DE
LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

JOHANA ELIZABETH BERMEO BERMEO

Riobamba-Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL PARA EL CONSORCIO
JURÍDICO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS DE
LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: JOHANA ELIZABETH BERMEO BERMEO

DIRECTOR: Abg. MARÍA DEL CARMEN MORENO ALBUJA

Riobamba-Ecuador
2022

© 2022, Johana Elizabeth Bermeo Bermeo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Johana Elizabeth Bermeo Bermeo, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 10 de noviembre de 2022



Johana Elizabeth Bermeo Bermeo

CI: 060552178-0

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL PARA EL CONSORCIO JURÍDICO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**, realizado por la señorita: **JOHANA ELIZABETH BERMEO BERMEO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

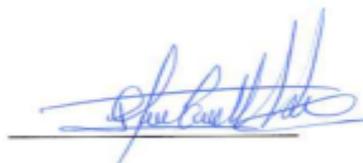
FECHA

Abg. Roberto Fabián Sánchez Chávez
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2022-11-10

Abg. María del Carmen Moreno Albuja
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2022-11-10

Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



2022-11-10

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	xii
ÍNDICE DE ANEXO.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de Investigación.....	2
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.1.2. Formulación del Problema.....	5
1.1.3. Sistematización del Problema.....	5
1.1.4. Objetivos.....	5
1.1.4.1. General.....	5
1.1.4.2. Específicos.....	5
1.1.5. Justificación.....	6
1.1.5.1. Justificación Teórica.....	6
1.1.5.2. Justificación Metodológica.....	6
1.1.5.3. Justificación Práctica.....	6
1.2. Marco teórico.....	7
1.2.1. Sistematización de la gestión.....	7
1.2.2. Diseño de Procesos.....	7
1.2.3. Los procesos.....	7
1.2.4. Elementos de los sistemas.....	8
1.2.5. Elementos de un proceso.....	8
1.2.6. Jerarquía de los procesos.....	9
1.2.7. Etapas del sistema integral de procesos.....	10
1.2.7.1. Mapa de procesos.....	14
1.2.7.2. Clasificación de los procesos.....	15
1.2.7.3. Representación gráfica de los procesos.....	16
1.2.7.4. Simbología.....	16

1.2.8.	<i>Ventajas del enfoque a procesos</i>	17
1.2.8.1.	<i>Indicadores</i>	18
1.2.8.2.	<i>Establecimiento de indicadores</i>	19
1.2.8.3.	<i>Tipos de Indicadores</i>	19

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	20
2.1.	Enfoque de Investigación	20
2.1.1.	<i>Cuantitativo</i>	20
2.1.2.	<i>Cualitativo</i>	20
2.1.3.	<i>Nivel de investigación</i>	21
2.2.	Diseño de investigación	21
2.2.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	22
2.2.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	22
2.3.	Tipo de estudio	22
2.4.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	23
2.4.1.	<i>Población y Muestra</i>	23
2.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	24
2.5.1.	<i>Método Inductivo - Deductivo</i>	24
2.5.2.	<i>Técnicas e Instrumentos de la Investigación</i>	25
2.5.2.1.	<i>Encuesta</i>	25

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	26
3.1.	Resultados	26
3.1.1.	<i>Encuesta</i>	26
3.2.	Discusión de Resultados	37
3.3.	Propuesta	37
3.3.1.	<i>Antecedentes de la Empresa</i>	37
3.3.2.	<i>Ubicación Geográfica</i>	38
3.3.3.	<i>Misión</i>	38
3.3.4.	<i>Visión</i>	39
3.3.5.	<i>Valores Corporativos</i>	39
3.3.6.	<i>Análisis situacional de la empresa</i>	39
3.3.7.	<i>Funciones y Responsabilidades</i>	40

3.3.7.1. <i>Funciones</i>	40
3.3.7.2. <i>Responsabilidades</i>	41
3.3.8. <i>Identificación de procesos y subprocesos</i>	44
3.4. Propuesta	51
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Símbolos para diagramas de flujo	16
Tabla 1-3:	Pregunta 1.....	26
Tabla 2-3:	Pregunta 2.....	27
Tabla 3-3:	Pregunta 3.....	28
Tabla 4-3:	Pregunta 4.....	29
Tabla 5-3:	Pregunta 5.....	30
Tabla 6-3:	Pregunta 6.....	31
Tabla 7-3:	Pregunta 7.....	32
Tabla 8-3:	Pregunta 8.....	33
Tabla 9-3:	Pregunta 9.....	34
Tabla 10-3:	Pregunta 10.....	35
Tabla 11-3:	Pregunta 11.....	36
Tabla 12-1:	Descripción de puestos.....	40
Tabla 13-1:	Descripción de actividades código A1	45
Tabla 14-3:	Descripción de actividades código A2	46
Tabla 15-3:	Descripción de actividades código A3	46
Tabla 16-3:	Descripción de actividades código B1, B2, B3, B4, B5.....	46
Tabla 17-3:	Descripción de actividades código D1	47
Tabla 18-3:	Descripción de actividades código D1	47
Tabla 19-3:	Descripción de actividades código D1	48
Tabla 20-3:	Descripción de actividades código D2	48
Tabla 21-3:	Descripción de actividades código D1	49
Tabla 22-3:	Descripción de actividades código E1.....	49
Tabla 23-3:	Descripción de actividades código E2.....	50
Tabla 24-3:	Descripción de actividades código F1.....	50
Tabla 25-3:	Evaluación de valores código A1	51
Tabla 26-3:	Evaluación de valores código A2.....	52
Tabla 27-3:	Evaluación de valores código A3.....	53
Tabla 28-3:	Evaluación de valores código B1, B2, B3, B4, B5	54
Tabla 29-3:	Evaluación de valores código C1	55
Tabla 30-3:	Evaluación de valores código C2	56
Tabla 31-3:	Evaluación de valores código D1	57
Tabla 32-3:	Evaluación de valores código D2.....	58
Tabla 33-3:	Evaluación de valores código D3.....	59

Tabla 34-3: Evaluación de valores código E2	60
Tabla 35-3: Evaluación de valores código E1	61
Tabla 36-3: Evaluación de valores código F1.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Mapa de procesos	15
Figura 1-3: Ubicación Geográfica.....	38
Figura 2-3: Logo Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociado.....	43

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1-3:	Porcentajes de la pregunta 1	26
Gráfico 2-3:	Porcentajes de la pregunta 2	27
Gráfico 3-3:	Porcentajes de la pregunta 3	28
Gráfico 4-3:	Porcentajes de la pregunta 4	29
Gráfico 5-3:	Porcentajes de la pregunta 5	30
Gráfico 6-3:	Porcentajes de la pregunta 6	31
Gráfico 7-3:	Porcentajes de la pregunta 7	32
Gráfico 8-3:	Porcentajes de la pregunta 8	33
Gráfico 9-3:	Porcentajes de la pregunta 9	34
Gráfico 10-3:	Porcentajes de la pregunta 10	35
Gráfico 11-3:	Porcentajes de la pregunta 11	36
Gráfico 12-3:	Organigrama estructural	39
Gráfico 13-3:	Procesos y subprocesos.....	44
Gráfico 27-3:	Valoración de los procesos código A1	51
Gráfico 29-3:	Valoración de los procesos código A2	52
Gráfico 31-3:	Valoración de los procesos código A3	53
Gráfico 33-3:	Valoración de los procesos código B1,2,3,4,5.....	54
Gráfico 35-3:	Valoración de los procesos código C1.....	55
Gráfico 37-3:	Valoración de los procesos código C2.....	56
Gráfico 39-3:	Valoración de los procesos código D1	57
Gráfico 41-3:	Valoración de los procesos código D2	58
Gráfico 43-3:	Valoración de los procesos código D3	59
Gráfico 45-3:	Valoración de los procesos código E2.....	60
Gráfico 47-3:	Valoración de los procesos código E1	61
Gráfico 49-3:	Valoración de los procesos código F1	62

ÍNDICE DE ANEXO

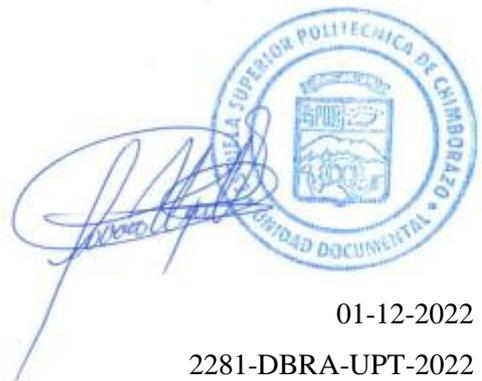
ANEXO A: CUESTIONARIO

ANEXO B: PROCESOS

RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación fue diseñar un sistema integral para el consorcio jurídico Nieto Hernández abogados asociados de la ciudad de Riobamba para mejorar sus procesos administrativos y financieros, para lo cual se realizó un estudio a fin de conocer la situación administrativa actual que presenta la Empresa. Por lo tanto, la metodología de investigación que se implementó se basó: en un enfoque cualitativo- cuantitativo, concluyente y descriptivo, a fin de evaluar y describir las características y elementos necesarios para la elaboración del sistema integral y determinar las estrategias a implementar por el Consorcio, las mismas que podrán ser cuantificables a través de herramientas y técnicas de investigación de campo como la encuesta aplicada a cada uno de los clientes de la entidad. De esta manera se obtuvo como resultado que el Consorcio Nieto Hernández abogados no cuentan con una correcta gestión administrativa que permita alcanzar ventajas competitivas en el sector jurídico, además de no disponer de un análisis interno y externo que le permita implementar estrategias enfocadas en cada área de la Empresa. Por lo tanto, es necesario crear un diseño del sistema integral que contenga: un organigrama estructural identificación de procesos y subprocesos, manuales de procesos, diagrama de procesos y procedimientos de evaluación, control y seguimiento de las metas y objetivos a cumplirse.

Palabras clave: <ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL>, <MANUALES DE PROCESOS>, <FLUJOGRAMA>, <SISTEMA INTEGRAL>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS> <RIOBAMBA(CANTÓN)>



01-12-2022
2281-DBRA-UPT-2022

ABSTRACT

This research project aimed to design an integral system for the legal consortium of Nieto Hernandez and associated lawyers in Riobamba city, to improve its administrative and financial processes, the study which was carried out to know the current administrative situation of the company. Consequently, the research method implemented was based on a qualitative-quantitative, conclusive, and descriptive approach to evaluate and describe the characteristics and elements necessary for the elaboration of the integral system and to determine the strategies to be implemented by the Consortium. It could be quantifiable through field research tools and techniques such as the survey applied to each of the entity's clients. As a result, they found that the Consorcio Nieto Hernández and Abogados does not have the correct administrative management, that allows it to achieve competitive advantages in the legal sector, besides they do not have an internal and external analysis that allows it to implement strategies focused on each area of the company. Thus, it is necessary to create an integral system design that contains: a structural organization chart, identification of processes and sub-processes, process manuals, process diagrams, and procedures for evaluation, control, and monitoring of the goals and objectives to be met.

Keywords: <STRUCTURAL ORGANIZATIONAL CHART>, <PROCESS MANUALS>, <FLUJOGRAM>, <INTEGRAL SYSTEM>, <ADMINISTRATIVE-FINANCIAL PROCESSES>, <RIOBAMBA (CANTON)>.



Lic. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo

C.I: 060188042-0

INTRODUCCIÓN

Los consorcios jurídicos como un grupo de profesionales en la rama jurídica se asocian con el fin de brindar sus servicios a la sociedad, buscando obtener ganancia por medio de esta actividad, con el aumento de profesionales de esta rama, por lo que el consorcio jurídico Nieto Hernández asociados nace como iniciativa de jóvenes especializados en la rama del derecho con un perfil de abogados litigantes, y dado el crecimiento de la competencia en la ciudad de Riobamba, el consorcio ha tomado la iniciativa de analizar la situación de la empresa y buscar ventajas competitivas que le permitan despuntar entre la competencia.

Del análisis producto de la investigación se llegó a determinar que un sistema integral basado en procesos le otorgaría la ventaja competitiva que el consorcio está buscando, es por ello que de manera responsable la empresa permitió analizar y levantar la información que luego se reflejaría en procesos para optimizar los recursos y ofrecer un servicio distinguido a los clientes.

La mejora de la gestión por medio del uso del sistema integral basado en proceso permite definir funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos, mejorando los resultados con los clientes, este sistema se basó en el marco teórico propuesto por especialistas en la materia lo que permitió tener una guía para la aplicación de dichos conceptos en el consorcio.

Es importante recalcar, que la implementación del sistema integral permitirá al consorcio tomar mejores decisiones para su desarrollo, junto con un correcto proceso administrativo mejorando la calidad del servicio, satisfaciendo las necesidades de la colectividad.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se ha revisado en los repositorios de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Escuela Politécnica Nacional y Universidad Católica del Ecuador donde se evidenció varios estudios relacionados al sistema integral en diferentes áreas de la empresa pública y privada de donde se señala la opinión de diferentes autores:

En la Escuela Politécnica Nacional Letty Andrade, en su tesis denominada “Propuesta de diseño de un sistema de administración por procesos para la Corporación para el Mejoramiento del Aire de Quito (CORPAIRE, 2015).” señala:

Una administración enfocada a procesos obliga a evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades en los clientes, proveedores y demás partes involucradas, ya que la administración de procesos es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos.

Para llegar a una eficiente administración enfocada en procesos, es muy importante cambiar la visión de las actividades de una empresa, ya que cada trabajador, no debe pensar únicamente en cómo mejorar las cosas, sino como hacer las cosas para satisfacer al cliente; el enfoque en procesos nos obliga a analizar las necesidades del cliente y a satisfacer las mismas, ya que se puede tratar de un cliente interno o externo, es decir porque y para quien desarrollamos una actividad.

La esencia de una administración en procesos se concentra en el resultado de los procesos, no en las tareas o actividades, es por esto que la Administración por Procesos, concentra la atención y el esfuerzo en el resultado de los procesos, mejorando y controlando las tareas o actividades (Andrade, 2010, p. 14).

Como se pudo evidenciar la autora considera que los procesos son importantes para una administración eficiente, permitiendo identificar las necesidades de los clientes y satisfacerlas, siempre enfocándose en las tareas o actividades que permita controlar y obtener mejores resultados constantemente.

Por otra parte, Milton Cando, en su tesis “Propuesta de diseño y mejora de los procesos de apoyo de la dirección de la industria aeronáutica FAE (DIAF) matriz Quito. Basado en la administración por procesos” detalla:

En los últimos años se ha observado la evolución y apertura de los mercados internacionales y el crecimiento de la competencia, que ha destruido a muchas empresas con años de trayectoria; todo esto ha obligado a que las instituciones cumplan con estándares reconocidos a nivel mundial para sus productos y servicios; por lo que la DIAF no es indiferente a esta situación y tiene el afán de definir sus procesos, iniciando por los PROCESOS DE APOYO para generar los resultados deseados e incrementar su competitividad y satisfacción del cliente; de hacerlos eficientes, minimizando los recursos empleados y capaces de adaptarse a los cambios y necesidades del cliente y de la misma institución y por otro lado de hacerlos eficaces, cumpliendo con los objetivos trazados por la institución y por los clientes (Cando, 2006, p. 4).

Según lo señalado por el autor un sistema integrado fundamentado en procesos hace que mejore la eficiencia de las empresas, mejore los estándares de calidad y por ende la satisfacción de los clientes.

Finalmente, José Pérez en su libro gestión de procesos menciona:

La Gestión por Procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.

Además del cambio en las personas, el enfoque directivo a los procesos requiere el uso de unas metodologías para su identificación y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño. El trabajo en equipo va a ser clave.

Replantearse la empresa desde la comprensión de los procesos internos de valor añadido descubriendo un nuevo, pero existente y desconocido potencial de mejora es uno de los propósitos de este libro. La finalidad última de la Gestión por Procesos es centrarse en lo crítico para generar valor, ahora y en el futuro (Pérez, 2014, p. 10).

Por lo tanto, esta investigación tiene el sustento de estos autores quienes sostienen mediante su análisis y conclusiones que el sistema integrado de gestión por procesos tiene altos niveles de eficiencia y resultados positivos para las empresas que deciden diseñar e implementar este

instrumento de mejora continua. Es por ello que se propone para el consorcio Nieto Hernández Abogados Asociados el diseño de este sistema integral.

1.1.1. *Planteamiento del Problema*

El sector de derecho y abogacía en el país se maneja mediante la asociación entre profesionales del derecho quienes buscan ofrecer sus conocimientos y experiencia al servicio de los clientes bajo una misma denominación, este tipo de asociaciones comparten las ventajas así como los riesgos y responsabilidades, también, pueden contratar a otros abogados a fin de que trabajen con ellos con o sin relación de dependencia, los cuales al transcurrir el tiempo pueden convertirse en asociados dependiendo de las competencias o ventajas que obtengan.

Los consorcios jurídicos atienden intereses tanto de empresas particulares como personas naturales, siendo el objetivo principal las empresas o sociedades que resultan tener mayor rentabilidad.

Al menos el 75% de los profesionales en derecho es decir abogados prestan sus servicios en consorcios jurídicos a nivel nacional o en su defecto prestan servicios en el libre ejercicio. En este sentido el consorcio jurídico Nieto Hernández Abogados Asociados nace como una iniciativa de jóvenes profesionales del derecho, formados bajo la más estricta rigurosidad académica, de la necesidad de abrirse un espacio en el mundo del derecho y en su libre ejercicio, cultivando un perfil profesional como abogados litigantes. Buscando siempre estar actualizados y en constante formación académica.

Según Guillermo Nieto Abogado en libre ejercicio manifiesta que en la ciudad de Riobamba existen aproximadamente 19 consorcios jurídicos que prestan servicios de abogacía en materias: civil, penal, administrativo, constitucional, contratación pública, laboral, mediación y familia. Y al ser la seguridad un aspecto que se enmarca en el ámbito legal para impulsar el desarrollo y regula las relaciones tanto comerciales, laborales, familiares, servicios, entre otros, la demanda de los servicios de abogacía ha ido aumentando en la ciudad, sin embargo, la oferta también es importante por lo que se debe desarrollar ventajas competitivas para mantener y atraer nuevos clientes.

El problema principal identificado en el consorcio jurídico Nieto Hernández Abogados Asociados es la estandarización de las actividades por las que se da solución a las expectativas y necesidades de los clientes. El seguimiento de los casos se ha convertido en un factor crítico que interviene de manera amplia en la satisfacción de los clientes y por lo tanto en el crecimiento de la organización.

El incremento de profesionales en la rama de derecho, así como la competitividad de los consorcios jurídicos en la ciudad ha obligado a que los consorcios vayan alcanzando mayores estándares en su servicio, incrementando su competitividad y satisfacción de los clientes; de esta manera también minimizan los recursos empleados, se adaptan a los cambios y necesidades de los clientes cumpliendo sus objetivos y aumentando los ingresos económicos.

Por lo tanto, la necesidad de mejorar el servicio que presta el consorcio jurídico Nieto Hernández Abogados Asociados, así como asegurar el crecimiento de la organización requiere diseñar un sistema integral de procesos que se convierta en una herramienta de control y mejora continua.

1.1.2. *Formulación del Problema*

¿De qué forma influye el diseño de un sistema integrado para el consorcio jurídico Nieto Hernández Abogados Asociados en la ciudad de Riobamba?

1.1.3. *Sistematización del Problema*

¿Cómo se ejecutan actualmente los procesos en el consorcio jurídico Nieto Hernández Abogados Asociados?

¿Es posible hacer eficientes los procesos del consorcio jurídico Nieto Hernández Abogados Asociados y minimizar los recursos empleados?

¿Cómo diseñar un sistema integral de procesos para el consorcio jurídico Nieto Hernández Abogados Asociados y que beneficios se obtendría?

1.1.4. *Objetivos*

1.1.4.1. *General*

Diseñar un sistema integral por procesos para el consorcio jurídico Nieto Hernández Abogados Asociados y minimizar los recursos empleados que sistematice las actividades para garantizar la optimización de los recursos.

1.1.4.2. *Específicos*

- Desarrollar un marco teórico que tenga relación con el sistema integrado por procesos.
- Realizar un diagnóstico de los procesos actuales del consorcio jurídico Nieto Hernández Abogados Asociados y minimizar los recursos empleados.

- Diseñar el sistema integrado por procesos para el consorcio jurídico Nieto Hernández Abogados Asociados y minimizar los recursos empleados.

1.1.5. Justificación

1.1.5.1. Justificación Teórica

La presente investigación contribuirá en el estudio, identificación y aplicación de las bases teóricas necesarias para diseñar un sistema integral por procesos, que permita sistematizar las actividades optimizando los recursos y mejorando la satisfacción de los clientes por ende el incremento del factor económico y posicionamiento del consorcio objeto de estudio.

Se construirá el marco teórico mediante el uso de fuentes bibliográficas a nivel de bibliotecas físicas y digitales de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo y demás entidades de educación superior que cuenten con bibliografía relacionada a los sistemas integrales por procesos.

1.1.5.2. Justificación Metodológica

La aplicación de la metodología de investigación científica en la presente investigación permitirá identificar un enfoque de investigación, así también, un nivel, tipo de diseño, métodos e instrumentos que permitan planificar y recopilar la información respecto al entorno en el cual se desenvuelve la empresa, de igual manera se busca identificar el nivel de satisfacción de sus clientes, con la finalidad de analizar e interpretar los resultados obtenidos para establecer estrategias de mejora continua sustentado en el sistema integral por procesos.

1.1.5.3. Justificación Práctica

Al diseñar dicho sistema integral por procesos para el consorcio Nieto Hernández Abogados Asociados, con el fin de mejorar el servicio al cliente, optimizar los recursos e incrementar los ingresos de la entidad, evidenciando de forma documentada, organizada, sistemática los procesos, procedimientos y actividades que el departamento de talento humano tendrá que desarrollar con un mayor nivel de eficiencia y calidad alcanzando una mayor competitividad en el mercado.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Sistematización de la gestión

Todo aquello que es repetitivo en su ejecución puede ser sistematizado para hacerlo de manera más eficiente y eficaz. Lo que se hace para integrar a un nuevo colaborador en la empresa es casi siempre lo mismo, con independencia de que lo haga un departamento u otro o incluso un experto externo.

Identificando los diferentes procesos de la empresa se construye el «Mapa de Procesos», todos ellos de ejecución repetitiva y que vale la pena formalizar (tradicionalmente decíamos procedimental, entendiendo que un procedimiento es la descripción escrita de un proceso).

Al normalizar la ejecución de los procesos de la empresa, se aporta eficiencia (hacemos todo lo que hay que hacer y sólo eso) y eficacia (en gran medida hacemos predecible su resultado). En el ejemplo anterior, el respeto de la sistemática definida para la incorporación de un nuevo miembro hará que la probabilidad de su integración en la empresa sea alta (Pérez, 2014, p. 39).

1.2.2. Diseño de Procesos

El proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Algunos ejemplos de procesos son: la facturación, las compras, las etapas de la manufactura de un producto, etc. (Gutiérrez & de la Vara, 2015, p. 17).

Mientras que el diseño por procesos se lo conoce como la planeación de pasos rutinarios de un asunto, con el fin de lograr un resultado, Los métodos en general son tratados como un producto del diseño, y no como un método de diseño. El diseño de procesos es la actividad de determinar el flujo de trabajo, los equipos necesarios, y los requerimientos de implementación para un proceso en particular. El diseño de lineamientos típicamente usa herramientas que incluyen diagramas de flujo, software que simula procesos y modelos a escala. (Plazas, 2017, p. 9)

1.2.3. Los procesos

Se define al proceso como: una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno (Bravo, 2017).

1.2.4. Elementos de los sistemas

Para Castillo y de Zuani, (2014) los elementos de un sistema son los siguientes:

Insumos: son los que abastecen al sistema de lo necesario para que cumpla su misión (capital, personal, materia prima.)

Procesos: son la transformación que se dan, de los insumos, de acuerdo con ciertos métodos propios, con sistemas que son subsistemas. (Producción, ventas, finanzas y contabilidad, Etc.

Productos: son los resultados del proceso y, a su vez, es un insumo de otros sistemas. (Empresas, clientes, etc.)

Retroalimentación: son aquellos que reciben la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el medio ambiente para corregir procesos.

1.2.5. Elementos de un proceso

Los procesos están integrados de los siguientes elementos:

Un input (entrada): producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador.

El input es un «producto» que provienen 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.

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 e 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 procedimiento, 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 transcurso, del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

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».

Recordemos que 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 poder asignar la responsabilidad pertinente. Para que los procesos estén conectados entre sí, es preciso que entradas y salidas estén fuera del ámbito de responsabilidad funcional.

También, se puede definir proceso como un mecanismo para transformar entradas en salidas, es decir, la forma de utilizar los recursos (Plazas, 2017, p. 40).

1.2.6. Jerarquía de los procesos

Los procesos tienen un nivel de jerarquía en función de su complejidad estos son:

Macroprocesos: Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común. “Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso. Con frecuencia, los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macroproceso y/o dar un enfoque particular a un problema, un área de altos costos o un área de prolongadas demoras”.

Procesos: Es la secuencia de tareas encaminadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, resultado que será considerado la salida, este resultado debe satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Subprocesos: Son tareas esquematizadas en un proceso, su identificación resulta útil para identificar los problemas que pueden presentarse y permite buscar el tratamiento dentro de un mismo proceso (Harrington, 1997).

1.2.7. *Etapas del sistema integral de procesos*

Para mayor entendimiento las etapas se clasifican en:

Etapas 1 - Información, formación y participación: Cuando se trata de adoptar una nueva metodología y cambiar la forma de pensar y de trabajar de las personas, es esencial la información y también la formación que se les brinde.

Por ello, la implementación de la gestión en base a los procesos debe realizarse de la forma más participativa posible.

En el caso de tener que diseñar nuevos procesos, o del rediseño de otros, se deberá dar participación a las personas que los tendrán que ejecutar y que son quienes mejor conocen las situaciones que se planteen. Se deben evitar las imposiciones desde instancias superiores, que, en definitiva, terminan muchas veces complicando la implementación.

Se debe informar al personal sobre cuáles son los objetivos del proceso, sus etapas, los resultados esperados, la colaboración requerida, etc.

Para esto, desde el punto de vista práctico, se realizarán talleres de trabajo donde se brindará la formación adecuada, enseñándose la metodología necesaria para definir los procesos que se desarrollan en cada unidad.

Deben analizarse qué factores están influenciando el accionar de la organización, identificando resultados y efectos en la gestión diaria, y diferenciando los resultados que son producto de factores externos, de los que son producto de factores internos.

Para este análisis, se pueden aplicar técnicas como la tormenta de ideas (brainstorming), realizada por cada área funcional y a nivel de toda la organización.

Etapas 2 - Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno: Para poder trabajar sobre los procesos es necesario identificarlos. Esto se llevará a cabo elaborando una lista

de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El nombre con que se identifique a cada proceso debe representar claramente lo que se hace en él.
- Todas las actividades que se llevan a cabo en la organización deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario no son relevantes o importantes por lo cual se pueden descartar.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, si se identifican demasiados procesos o a la vez insuficientes, se aumentan las dificultades de gestión posterior.

Con los procedimientos identificados, cada grupo de trabajo definirá el mapa de procesos que le corresponde, tratando de verificar cuáles son los procesos importantes que se realizan. Debe tenerse en cuenta que se considera como importante a todo aquello que tiene incidencia en la satisfacción del cliente o en la operatoria de la organización.

Podemos entonces decir, que en esta etapa se inicia el análisis hacia adentro de los procesos, permitiendo detallar los problemas de cada uno e identificando si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión que se aplica.

Se deberá definir la primera y última actividad de cada proceso y quiénes son sus proveedores y sus clientes externos o internos. De esta forma se delimita el alcance de cada proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Se tendrán que analizar:

- Los límites del proceso identificando las entradas y salidas, reconociendo a los proveedores y a los clientes del proceso, así como aquellos otros procesos con que tiene alguna relación.
- Dentro del proceso hay que reconocer y documentar las actividades y subprocesos relacionados.
- Se debe definir de qué manera se están realizando hoy los procesos, analizando los documentos existentes con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

Etapa 3 - Selección de los procesos clave: Una vez establecido el listado de todos los procesos, deben diferenciarse los procesos relevantes y los procesos clave.

Definimos como proceso relevante a una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente.

Una de las características principales que normalmente tienen los procesos relevantes es que son interfuncionales, pudiendo cruzar vertical y horizontalmente la organización.

En tanto que procesos clave son aquellos procesos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio.

Etapa 4 - Nombrar al responsable del proceso: Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o propietario, para cada uno de ellos (el dueño del proceso).

A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos.

Por esta razón es de suma importancia que cuenten con atribuciones adecuadas que deben ser puestas de manifiesto públicamente. Como puede verse, la labor de designación del responsable del proceso es una cuestión delicada ya que el éxito de la investigación estará influido por esta decisión.

Etapa 5 - Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas: En esta instancia hay que analizar cada proceso, partiendo de los más importantes, de acuerdo a lo definido en el punto 3.

Elegido el proceso, hay que verificar de qué manera éste da respuesta a los objetivos estratégicos, y si no es así, habrá que abordar el diseño o rediseño del proceso.

Etapa 6 - Corrección de los problemas: A partir de los resultados de la etapa anterior, donde han quedado definidos los problemas que presenta el proceso y que tienen mayor incidencia sobre los objetivos estratégicos de la organización y sobre los clientes internos y/o externos del mismo, se considerarán las posibilidades reales de solución a los problemas de forma viable para la organización, a corto plazo, analizándose las posibles acciones a seguir para solucionar los que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, considerando su factibilidad de aplicación y el impacto integral sobre todo el sistema.

En esta fase y dependiendo del contenido y de la complejidad de los temas planteados, se podrá recurrir a las siguientes herramientas:

- Métodos de resolución de problemas: se aplica a las actividades seleccionadas, siempre y cuando la información sea lo suficientemente concreta, como para describir el objeto o lugar donde se detecta y el defecto concreto que se presenta. Cualquier herramienta relacionada con la resolución de problemas es válida.

Técnica del valor agregado: se aplica a todas las actividades del proceso, cuestionándose sistemáticamente todas ellas a través de preguntas como las siguientes:

- ¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?
- ¿El cliente está dispuesto a pagar por ellas?
- ¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?

Luego de los análisis efectuados se determina que se encuentra en condiciones de elaborar un plan de mejoras, con el objeto de definir y validar las modificaciones y/o rediseños del proceso y cómo se deben implementar, considerando responsables y plazos.

Previamente se realizará la ejecución de las mejoras o modificaciones introduciendo sistemas habituales de la organización (procedimientos, instrucciones, normas, etc.), siendo los cambios relacionados con la implementación de las mismas, con el objeto de consolidar las modificaciones y prevenir contradicciones internas.

Desde este punto empezará la parte dinámica en el cual se busca pasar del proceso real, a una idealización del mismo, capacitando continuamente al personal responsable a través de conocimientos en el uso de índices que midan la eficiencia del proceso.

El responsable del proceso impulsará la implementación, controlando su cumplimiento y evaluando la efectividad de las labores realizadas a través del seguimiento de los resultados obtenidos.

Etapa 7 - Establecimiento de indicadores: Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento.

Se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar los procesos. Se efectuarán mediciones de fallas internas, externas, satisfacción del cliente, tasa de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, etc. La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso se realiza tomando como referencia un patrón de comparación denominado patrón de

excelencia funcional del proceso, formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como indicadores.

La utilización de indicadores es fundamental ya que permitirán interpretar los datos obtenidos, implementando medidas en virtud del fracaso de las variables, es decir cuando se identifique que dichas variables no cumplan con los estándares establecidos ocasionando la insatisfacción del cliente en cuanto a los servicios o productos ofertados.

Determinando la necesidad de introducir cambios que permitan evaluar sus resultados, planificando actividades destinadas a dar respuesta a nuevas necesidades. Se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Luego deberá evaluarse el conjunto de variables o indicadores definidos para el proceso, mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el estándar, identificando en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los indicadores y su tendencia deseada, lo que permite comprobar el desempeño en todas las dimensiones del proceso (Mallar, 2015, p. 15).

1.2.7.1. *Mapa de procesos*

Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos); en algún área pudiera haber un «nicho de poder» planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del Proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerárquica.

Sin embargo, la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. Los funcionamientos de este proceso suelen ser más visible desde el cliente (visión global) que desde el interior de la empresa (a veces perdidos entre los árboles del bosque).

Como una primera aproximación del enfoque a proceso, en la figura 1 hemos reproducido la conocida como «Cadena de Valor» de Porter porque puede dar ideas para la identificación de los auténticos Procesos Clave (interfuncionales) (Pérez, 2014, p. 71)

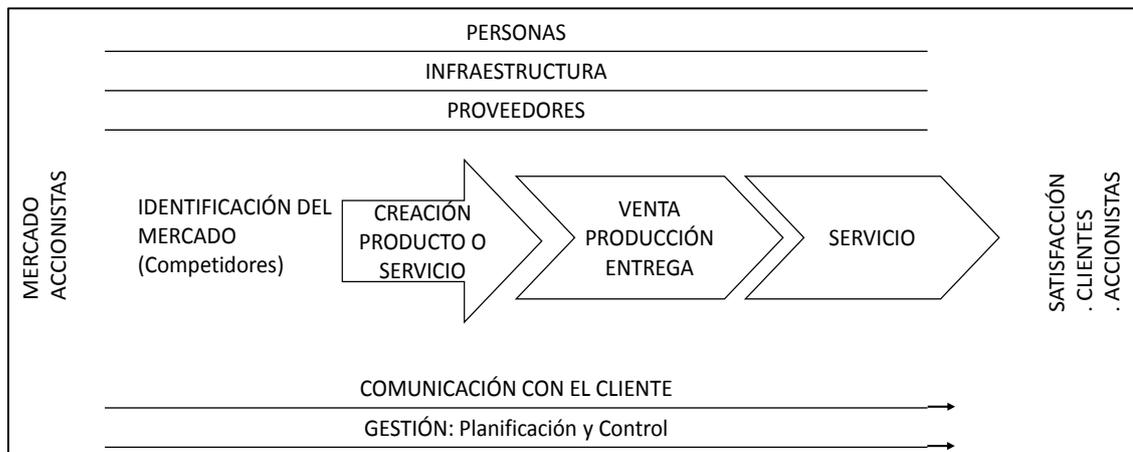


Figura 1-1: Mapa de procesos

Fuente: (Pérez, 2014)

1.2.7.2. Clasificación de los procesos

Es importante identificar todos los procesos de la empresa, luego de realizar un inventario de los procesos de acuerdo a la jerarquía de procesos que se había señalado en líneas anteriores, actualmente se tiene los procesos Claves, de Soporte y Estratégicos.

Procesos Claves (Agregadores de valor o Sustantivos):

Son estos los procesos centrales (actividades primarias o procesos de negocio). Aquellos que, en mayor medida, gestionan las actividades que desembocan en la entrega del producto / servicio al cliente.

Afectan de modo directo la prestación del servicio y la satisfacción del cliente. Están, por tanto, directamente relacionados con la misión de la organización. En general consumen la mayor parte de los recursos.

Procesos de Soporte (De apoyo o Adjetivos)

Proporcionan recursos y apoyo a los procesos clave. Aquí se incluyen la mayor parte de los procesos internos no pertenecientes a los otros grupos.

Estos procesos, si bien sus resultados no son obtenidos directamente por el cliente, son fundamentales para que los procesos clave operen correctamente.

Procesos Gobernantes o Estratégicos

Refleja aquellos que gestionan la relación de la organización con el entorno y la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización (Alteco, 2018)

1.2.7.3. Representación gráfica de los procesos

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos (Harrington, 1997).

Esta herramienta permite ilustrar un proceso, por medio del uso de símbolos junto a una breve descripción, por lo que los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad en las actividades desarrolladas en una determinada empresa.

1.2.7.4. Simbología

Como parte de los diagramas de flujo se maneja una simbología universal la cual es descrita a continuación.

Tabla 1-1: Símbolos para diagramas de flujo

SÍMBOLOS ESTÁNDAR PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS	
Símbolo	Significado
	<i>Operación:</i> Rectángulo. Se usa para denotar cualquier clase de actividad, se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.
	<i>Movimiento/Transporte:</i> Flecha ancha. Se usa para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	<i>Punto de Decisión:</i> Diamante. Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	<i>Inspección:</i> Círculo Grande. Se usa para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.
	<i>Documentación:</i> Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	<i>Espera:</i> Rectángulo Obtuso. Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar.

	<i>Almacenamiento:</i> Triángulo. Se utiliza cuando existe unja condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	<i>Dirección de Flujo:</i> Flecha. Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	<i>Transmisión:</i> Flecha Quebrada. Se usa para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información.
	<i>Conector:</i> Círculo Pequeño. Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	<i>Límites:</i> Círculo alargado. Indica el inicio y el fin del proceso.

Fuente: (Harrington, 1997)
Realizado por: Bermeo, J, 2022

1.2.8. *Ventajas del enfoque a procesos*

Está demostrado que los procesos definidos por directivos y mandos son responsables de la mayor parte de los errores, reclamaciones e insatisfacciones, no los empleados que se limitan a ejecutarlos.

A diferencia de la orientación tradicional del directivo hacia las funciones empresariales especializadas surgidas como consecuencia de la necesidad de coordinar y controlar las diferentes áreas de la empresa, centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia los objetivos de empresa, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.
- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional.
- Aporta una visión más amplia y global de la Organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores suele estar en los procesos; su identificación y corrección garantiza que no se volverán a repetir.

- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce interfaces.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment)
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas.
- En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Y por encima de todo, la Gestión por Procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas

Hay que insistir de nuevo sobre el alcance de los procesos; identificar procesos dentro de un área de responsabilidad, función empresarial o departamento es lo que está al alcance de todos para no alterar las zonas de influencia. Pero ya se ha dicho que es precisamente al adoptar una perspectiva global, procesos de empresa de amplio alcance, cuando aparece un importante potencial de mejora (Castillo & de Zuani, 2014, p. 62).

1.2.8.1. *Indicadores*

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que como su nombre lo dice, mide e indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso (Mariño, 2014).

Los indicadores se convierten en una metodología para medir los parámetros que requiere un proceso, también permiten conocer cómo se comporta un proceso, se convierte en un factor cuantificable y evidenciar el desenvolvimiento de los procesos que deben ser medidos. Lo que no se puede medir de manera adecuada el control se dificulta por lo tanto los indicadores son necesarios para controlar y dar seguimiento a los procesos, asimismo, determinar mejoras en los procesos.

1.2.8.2. *Establecimiento de indicadores*

Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento, además, de conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar los procesos. Donde se identificará de acuerdo a mediciones los problemas internos y externas, así como también la satisfacción del cliente, tasa de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, entre otros.

La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso se realiza tomando como referencia un patrón de comparación denominado patrón de excelencia funcional del proceso, formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como indicadores.

1.2.8.3. *Tipos de Indicadores*

Ahora debemos recordar lo que decíamos sobre medición y competitividad. Los tipos de medidas de los Cuadros de Mando pueden ser los siguientes:

- Proporcionar información estructurada para la consecución de los objetivos de empresa según el Modelo de Gestión. Coherente con las claves del negocio y con lo que en cada momento se quiere conseguir.
- Cuantitativas (medición) y Cualitativas (evaluación). Financieras y no financieras.
- De eficacia interna (medidas tradicionales de coste y eficiencia de los recursos). Corto plazo («reactivas» principalmente para corregir desviaciones).
- Incorporar medidas de resultados (en clientes, personas, sociedad y de empresa). (Pérez, 2014, p. 146).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de Investigación

En el presente trabajo de investigación se aplicará el enfoque cuantitativo ya que se va a obtener una muestra de una población y así poder medir y cuantificar y, el enfoque cualitativo se utilizará para obtener información sobre las diferentes opiniones de una sociedad.

2.1.1. *Cuantitativo*

La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos (Mendoza, 2016, p. 5).

De acuerdo con lo citado el método cuantitativo será utilizado en el estudio de datos numéricos recolectados mediante encuestas de recopilación de la información, los resultados serán reflejados en valores numéricos, graficas estadísticas y representaciones porcentuales, todo esto con el objeto de medir y validar la información obtenida y llegar a conclusiones tangibles.

2.1.2. *Cualitativo*

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible (Mendoza, 2016, p. 3).

El presente trabajo investigativo tiene un enfoque cualitativo puesto que se establecerá la situación actual del consorcio jurídico mediante la aplicación de técnicas como la observación y entrevistas

a quienes forman parte de la empresa con el objetivo de conocer sus actividades dentro de la misma, y poder detallar cualidades y características de su trabajo, de esta manera se podrá identificar los procesos, subprocesos y actividades que serán la base para el diseño del sistema integral basado en procesos.

2.1.3. Nivel de investigación

Se utilizó la investigación concluyente – Descriptiva.

La investigación concluyente por lo general es más formal y estructurada que la exploratoria. Se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo. Los hallazgos de esta investigación se consideran de naturaleza concluyente, ya que se utilizan como información para la toma de decisiones administrativas (Rodríguez & Pérez, 2017).

Mientras que la investigación descriptiva tiene como objetivo principal llegar a conocer las costumbres, actitudes y situaciones que predominan en la descripción exacta del objeto de estudio. Se encarga de identificar las relaciones existentes entre dos o más variables. Los investigadores no solo recolectan datos, sino que se encargan de estudiar y analizar para obtener resultados significativos que puedan contribuir al conocimiento (Mendoza, 2016).

Debido a lo señalado este tipo de investigación permitirá detallar las características del trabajo realizado por los empleados del consorcio jurídico en relación con la satisfacción del cliente a través de la medición de los niveles de eficiencia, tiempos y resultados obtenidos en las diferentes actividades desarrolladas, con esta información se pudo definir estrategias de mejora continua.

2.2. Diseño de investigación

El diseño no experimental es que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en un contexto natural para después analizarlos (Dzul, 2018).

Por otra parte, los diseños de investigación seccionales o transeccionales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Álvarez et al., 2019).

De lo señalado se utilizará este diseño de investigación por su característica que permite evidenciar en una sola imagen y por medio de este permitirá determinar un sistema integral para el consorcio jurídico Nieto Hernández abogados asociados.

2.2.1. Según la manipulación de la variable independiente

Se consideró a la investigación experimental como el tipo de análisis que se caracteriza por la manipulación intencionada de la variable independiente y el análisis de su impacto sobre una variable dependiente. En cuanto a sus sub-diseños se encuentran los estudios de tipo: (a) pre-experimental, caracterizado por realizar una intervención únicamente en un grupo, (b) cuasi-experimental, en el cual se trabaja con un grupo experimental (o más), un grupo control y se asigna a los participantes a ambos grupos es de forma no probabilística y (c) el tipo experimental, en el cual se cuenta con uno o más grupos de intervención, un grupo control y la asignación de los participantes en los diferentes grupos se lo hace de manera aleatoria probabilística. (Ramos, 2021).

Por lo tanto, esta investigación fue implementada con la definición de la variable independientes que es: Número de empleados y clientes a ser encuestados que integran el consorcio jurídico prestan y reciben el servicio de asesoría legal.

2.2.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

La investigación transversal dentro del presente estudio se basa en la observación individual para medir una o más variables en un momento específico. Para diseñar un estudio de este tipo habrá que definir las estrategias concretas para recolectar la información necesaria. Da información valiosa sobre la prevalencia de una variable en un momento dado y en una población específica (Ayala, 2020).

En la presente investigación se va a desarrollar este tipo de investigación, pues el periodo de ejecución fue corto donde se levantará la información de los macroprocesos, subprocesos y actividades desarrolladas en el consorcio jurídico.

2.3. Tipo de estudio

En el presente estudio se utilizó la investigación documental que es como una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente

argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia (Cuéllar & Turiño, 2021).

De esta manera se entregará el archivo documental del estudio, análisis y resultados al consorcio jurídico Nieto Hernández abogados asociados. Además, la presente investigación fue de campo puesto que se realizará in situ para poder recolectar información mediante la aplicación de encuestas, así como entrevistas a quienes forman parte del consorcio con el objetivo de conocer la situación actual de la misma y definir el sistema integral de procesos junto con las estrategias de mejora continua.

2.4. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.4.1. Población y Muestra

La población y muestra, se derivan de acuerdo con el tema de estudio, y se determinan con la finalidad de obtener información confiable en base dos componentes; la primera, para definir los procedimientos y actividades actuales del consorcio jurídico de la información que proporcionarán los empleados del mismo.

Como segundo componente, se determina una población y muestra para la ejecución de entrevistas y encuestas estructuradas que conlleve a determinar las necesidades y satisfacción de los clientes del consorcio, quienes han vivido desde su experiencia el servicio de asesoría legal que le ofrece el consorcio.

Por lo tanto, las 7 personas que actualmente laboran en el consorcio jurídico Nieto Hernández abogados asociados serán parte del estudio para levantar las actividades y procesos actuales, lo que permitirá llegar a un diagnóstico y posterior propuesta de mejora.

Por otra parte, se medirá la percepción de los clientes con la aplicación de encuestas de satisfacción y con esos resultados elaborar el sistema integral, para lo cual se realizará el cálculo mediante proporciones, usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p(1 - p)}{e^2 \times N + Z^2 \times p(1 - p)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N =Tamaño de la población

Z^2 =Valor de Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza

p = Proporción de éxitos en la población

e = Error en la proporción de la muestra

Para obtener las variables de la fórmula y obtener la muestra se tienen los siguientes pasos:

1. Al no conocer la proporcionalidad de éxito o fracaso se asumirá el 50% de probabilidad para cada uno de ellos, es decir:
P = 50%
Q= 50%
2. De la información recopilada en el consorcio jurídico Nieto Hernández abogados asociados en el año 2020 ha atendido 250 clientes. Por lo tanto, este valor corresponde a la variable N.
3. El nivel de confianza para este cálculo será considerado en el 95%, con un equivalente de Z crítico de 1,96
4. Respecto al error muestral se considerará un 10%.
5. Reemplazando los valores en la formula tenemos como resultado que la muestra corresponde a 70 clientes a ser encuestados.

$$n = \frac{1,96^2(250)(0,5)(1 - 0,50)}{(0,10)^2(250) + 1,96^2 (0,50)(1 - 0,50)} = 69,59$$
$$n = 70$$

2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Se desarrollará el análisis de métodos inductivo y deductivo con el fin de reflejar los resultados en la investigación y los dos puntos de vista que se complementan.

2.5.1. Método Inductivo - Deductivo

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad,

encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica.

Mediante la deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares. Consiste en inferir soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes o definiciones universales. Se trata de encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos o descubrir consecuencias (Rodríguez & Pérez, 2017, p. 10)

Por lo tanto, la inducción y la deducción permitirán complementar desde la generalización y llegar a la deducción de las conclusiones lógicas, y con la inducción se tradujeron en acciones que fueron consideradas en el levantamiento de información en el consorcio jurídico.

2.5.2. *Técnicas e Instrumentos de la Investigación*

2.5.2.1. *Encuesta*

La encuesta es un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio (Álvarez, 2019).

Por medio de la encuesta se obtendrá información de la población identificada con la que se recogieron los resultados del cliente del consorcio jurídico que serán descritas más adelante, el cuestionario de preguntas que se detallan en el Anexo A.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

Una vez que se ha aplicado la encuesta se ha procedido a tabular y se tiene los siguientes resultados:

3.1.1. Encuesta

Tabla 1-3: Pregunta 1

1. ¿Cómo califica usted la atención al cliente en el Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociados?			
Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
14	30	18	8

Realizado por: Bermeo, J, 2022

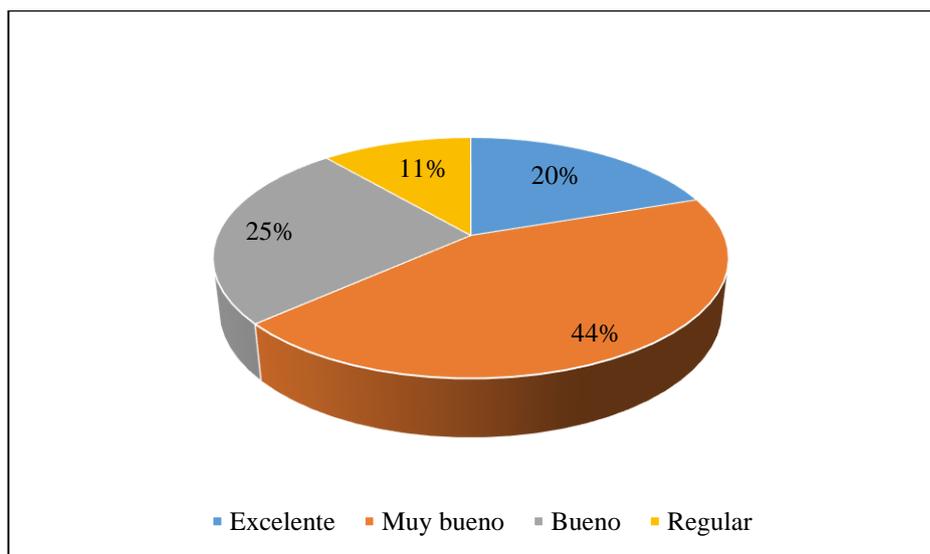


Gráfico 1-3: Porcentajes de la pregunta 1

Realizado por: Bermeo, J, 2022

De acuerdo a los resultados de la encuesta el 44% de los clientes consideran que la atención que brinda el Consorcio es Muy Buena, el 25% Bueno y solo el 20% excelente, mientras que el 11% considera que es Regular. Por lo tanto, es importante que el Consorcio identifique las falencias y establezca estrategias de mejora, estas falencias se identifican más adelante dentro del mismo estudio. En donde se observa que definiendo los procesos el consorcio conseguiría mejorar este nivel de aceptación de los clientes dado que se mejoraría y optimizaría los tiempos, además se consigue una sistematización de los mismos logrando que cualquier persona siga los procesos manteniendo la calidad en la atención.

Pregunta 2

Tabla 2-3: Pregunta 2

2. ¿Qué servicio usted ha hecho uso en el Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociados?							
Laboral	Constitucional	Mediación	Familia	Civil	Penal	Administrativo	Transito
5	6	13	12	8	13	6	7

Realizado por: Bermeo, J. 2022

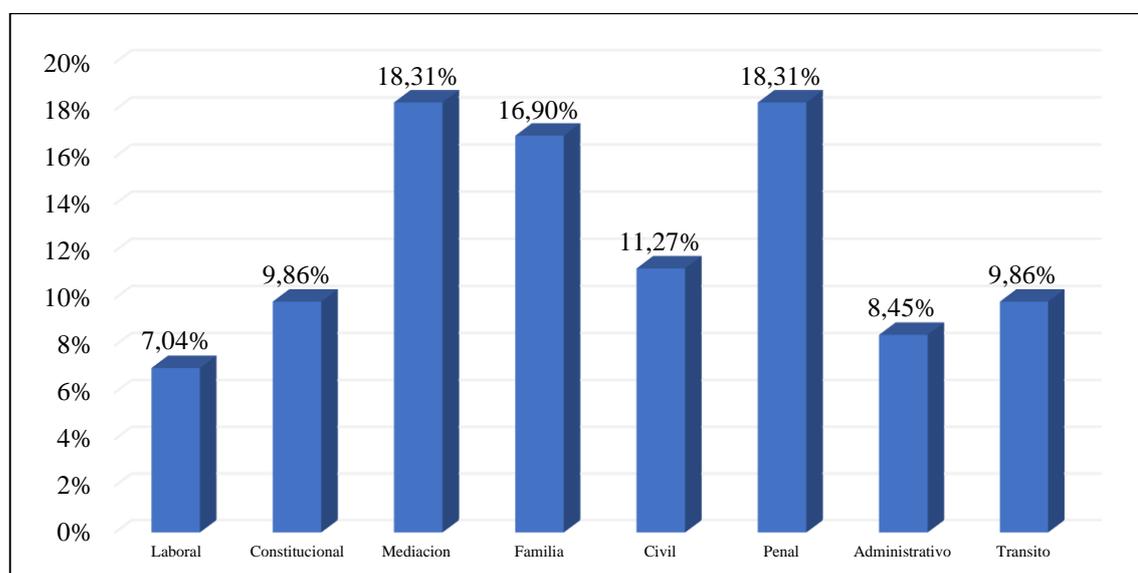


Gráfico 2-3: Porcentajes de la pregunta 2

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

Dentro de las diferentes materias del derecho el mayor número de casos que el Consorcio ha atendido es penal y mediación con el 18,31% cada uno, seguido de casos de familia con el 16,90%, el 11,27% casos civiles y las materias de laboral, constitucional, administrativo y tránsito con valores menores al 10%. Por lo que es importante que el Consorcio fortalezca el equipo de trabajo con abogados que tengan experiencia en los casos de mayor uso por parte de los clientes de esta manera seguir captando clientes en relación de los casos ganados. Además, que se incluya una estrategia de marketing para ampliar los casos hacia las otras materias de menor porcentaje, captando mayor segmento del mercado y dándose a conocer que el Consorcio atiende casos de todos los ámbitos del derecho.

Pregunta 3

Tabla 3-3: Pregunta 3

3. ¿El tiempo de atención a sus trámites fue?		
Rápido	Normal	Lento
28	33	9

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

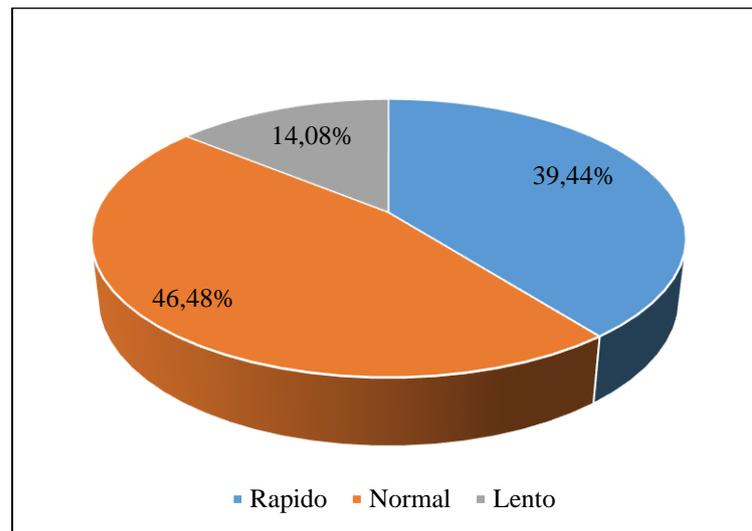


Gráfico 3-3: Porcentajes de la pregunta 3

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Los clientes consideran que el tiempo con el cual fueron atendidos en un 46,48% es normal, el 39,44 es rápido y el 14,08 es lento. Por lo que se debe mejorar los procesos para que el tiempo de atención a los clientes sea más ágil y productivo, en razón de esto se desarrollará la propuesta del sistema integral basado en procesos para el Consorcio. El mantener un porcentaje del 14,08% como lento, permite identificar que con el planteamiento de un sistema integral basado en procesos se puede disminuir ese porcentaje y lograr que los clientes se inclinen hacia las opciones de normal y rápido.

Pregunta 4

Tabla 4-3: Pregunta 4

4.¿Señale el nivel de satisfacción con los resultados obtenidos en el servicio recibido?		
Alto	Medio	Bajo
23	32	15

Realizado por: Bermeo, J. 2022

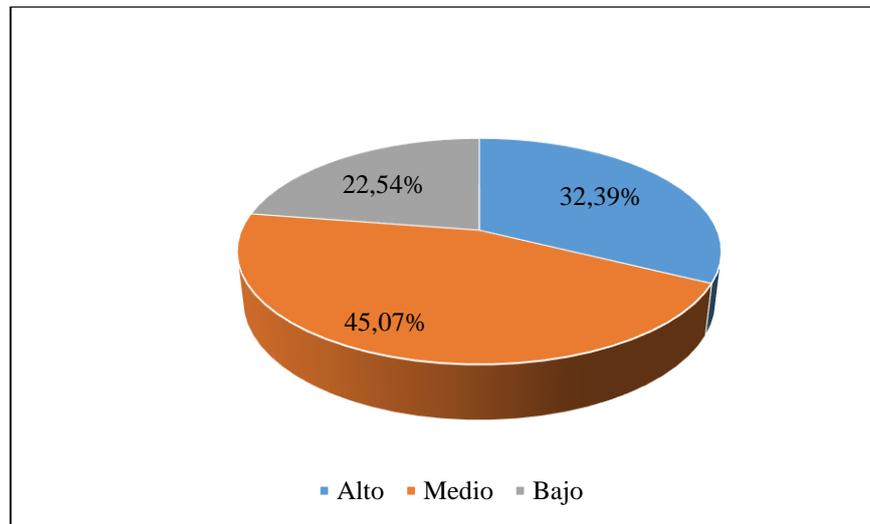


Gráfico 4-3: Porcentajes de la pregunta 4

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Los clientes encuestados manifestaron estar satisfechos medianamente en un 45,07% el 32,39% tienen una alta satisfacción y el 22,54% una baja satisfacción, estos valores son un llamado de atención para el Consorcio, pues se encuentran fallando en la calidad del servicio, y con la propuesta del sistema integral este nivel de satisfacción debería inclinarse hacia lo más alto pues el Consorcio va a contar con una herramienta que guiará a todo el personal y evitará pérdida de tiempo y recursos. Se debe considerar que el 22,54% de los encuestados manifiesta un nivel bajo de satisfacción es por esa razón que el consorcio debe diseñar estrategias de marketing para mejorar la satisfacción del cliente.

Pregunta 5

Tabla 5-3: Pregunta 5

5.¿Tiene usted claro los tramites que desea realizar para que los procesos fluyan de mejor manera y con celeridad?	
Si	No
61	9

Realizado por: Bermeo, J. 2022

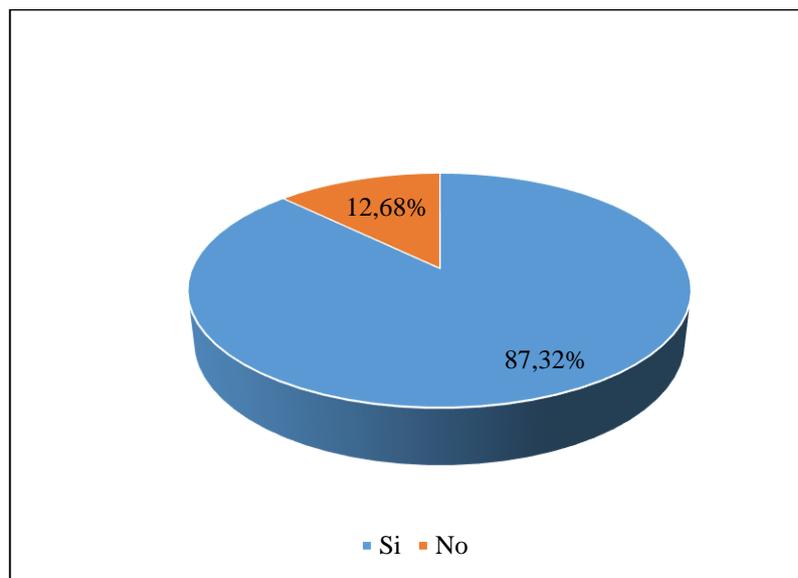


Gráfico 5-3: Porcentajes de la pregunta 5

Realizado por: Bermeo, J. 2022

El 87,32% de los clientes indican tener claro los trámites que desean realizar, siendo esta una ventaja pues la asesoría que brindaría el Consorcio debería ser más clara y precisa ahorrando tiempo y permitiendo atender más clientes incrementando la eficiencia y productividad del mismo. Sin embargo, el 12,68% de los encuestados manifiesta no tener claro los trámites que debe realizar para que los procesos fluyan de mejor manera y con celeridad, este porcentaje el Consorcio pretende disminuir con la implementación del sistema integral basado en procesos que se está proponiendo.

Pregunta 6

Tabla 6-3: Pregunta 6

6. ¿El profesional a cargo de su trámite le asesora de manera adecuada, oportuna y clara?	
Si	No
66	4

Realizado por: Bermeo, J. 2022.

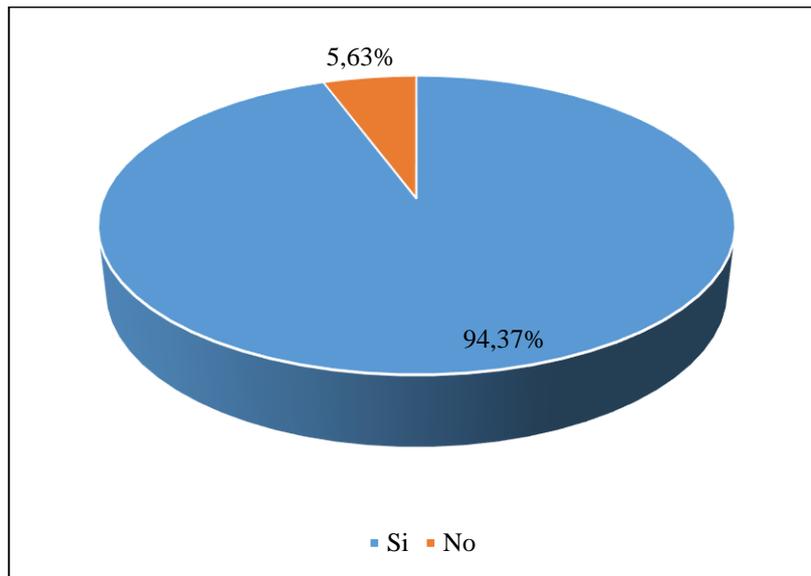


Gráfico 6-3: Porcentajes de la pregunta 6

Realizado por: Bermeo, J. 2022.

De los clientes encuestados el 94,37% manifiesta que la asesoría que ha brindado el profesional en el Consorcio es adecuado, oportuno y claro. Siendo una fortaleza la misma que debe mejorar y tener mayores niveles de calidad con el sistema integral basado en procesos que la presente investigación busca alcanzar. Esta fortaleza debe ser considerada por el Consorcio, para desarrollar a futuro programas de incentivos y motivación para los miembros de la empresa, además se debe contar con programas de capacitación para tener un buen trato con los clientes.

Pregunta 7

Tabla 7-3: Pregunta 7

7.La asesoría y guía que recibió a su criterio que nivel de conocimiento demostró el profesional		
Alto	Medio	Bajo
16	41	13

Realizado por: Bermeo, J. 2022

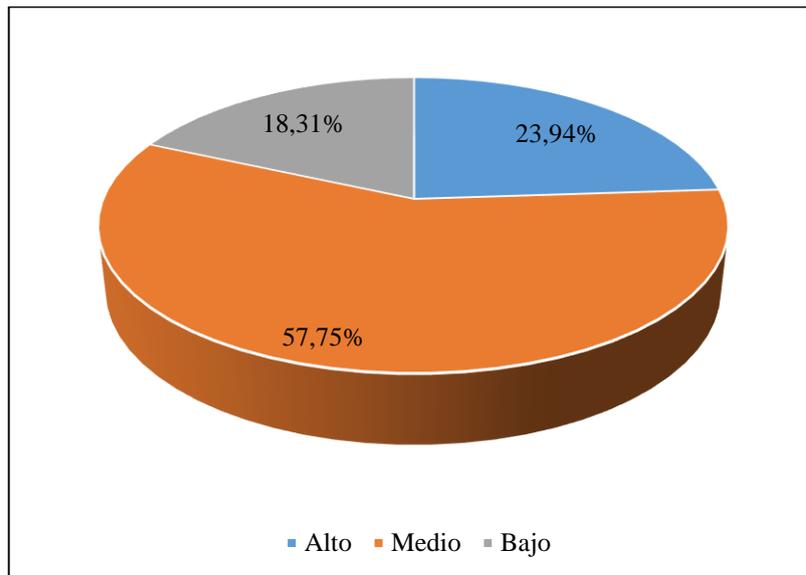


Gráfico 7-3: Porcentajes de la pregunta 7

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Entre los niveles medio y alto se tiene el 81,69% y el 18,31% como bajo. Es importante que se establezca políticas de capacitación y desarrollo de los profesionales con el propósito que mejoren sus conocimientos y se sientan motivados de trabajar en el Consorcio. Todo esto se reflejaría en el incremento de ingresos al Consorcio. El 18,31% es un porcentaje representativo a considerar por el Consorcio, para que plantee estrategias de capacitación y formación de sus empleados de esta manera mejorar la calidad de la asesoría entregada a los clientes.

Pregunta 8

Tabla 8-3: Pregunta 8

8. ¿El precio que canceló por el servicio le parece?			
Alto	Regular	Similar a las competencias	Bajo
6	20	35	9

Realizado por: Bermeo, J. 2022

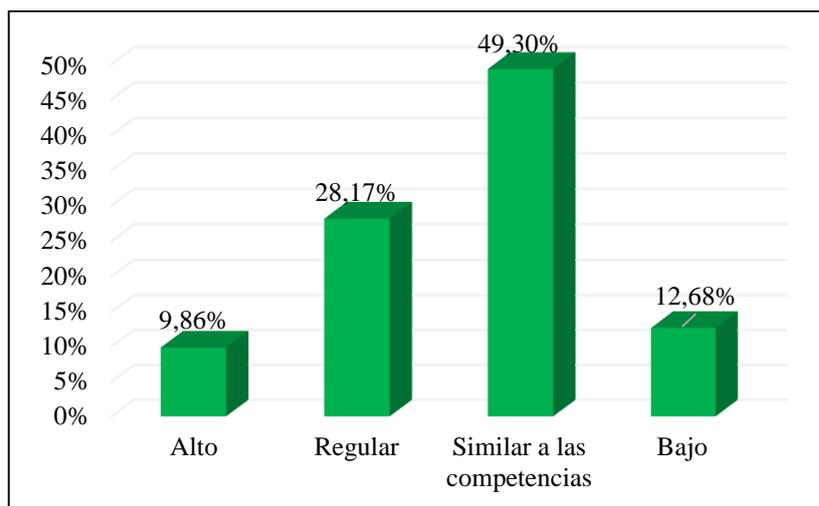


Gráfico 8-3: Porcentajes de la pregunta 8

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

En cuanto al precio los clientes en un 49,30% señala que los precios son similares a los de la competencia, el 28,17% como regular, el 12,68% bajo y el 9,86% bajo. Este aspecto se convierte en una fortaleza para atraer clientes y desarrollar estrategias de publicidad ya que el Consorcio estaría ofreciendo un servicio de calidad a precios accesibles, se podría optar por estrategias en precios, descuentos, entre otros.

Además, se debe tomar en cuenta que esta fortaleza permitiría ampliar el mercado y captar mayor número de clientes aumentando los ingresos y prestigio del Consorcio. Se debe tomar en cuenta que no solo el precio es lo importante si no que se debe de tener en cuenta cuánto dura un trámite y si los precios que ofrecen van a ser fijos para poder aceptar

Pregunta 9

Tabla 9-3: Pregunta 9

9. ¿Las oficinas del consorcio son?		
Elegantes y cómodas	Medianamente cómodas	Pequeñas e incómodas
17	48	5

Realizado por: Bermeo, J. 2022.

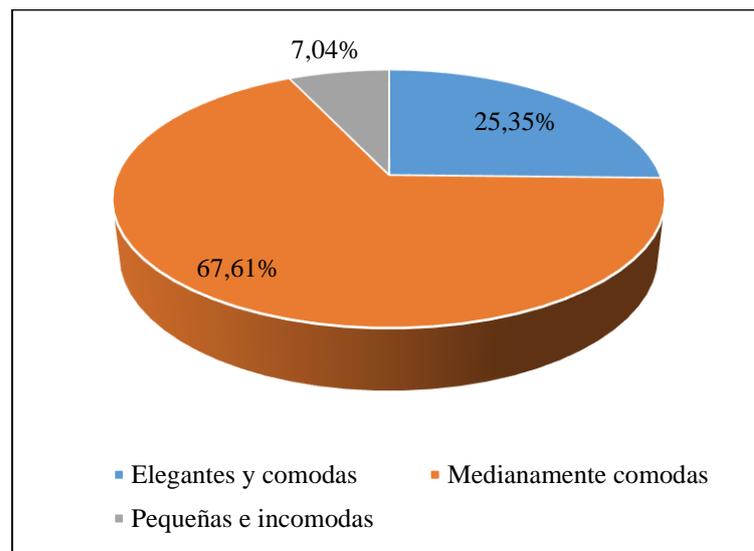


Gráfico 9-3: Porcentajes de la pregunta 9

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

El 67,61% de los clientes encuestados han manifestado que las oficinas con medianamente cómodas, el 25,35% indica que son elegantes y cómodas y el 7,04% pequeñas e incómodas. El consorcio debería aprovechar la comodidad de las oficinas, para optimizar el servicio y mejorar la satisfacción de los clientes. Además, con la propuesta del sistema integral basado en procesos, los tiempos van a ser mejorados y los empleados al saber cómo deben realizar su trabajo de manera ordenada permitirá que los clientes recomienden el servicio y se amplíe la cartera de clientes.

Pregunta 10

Tabla 10-3: Pregunta 10

10.¿Recomendaría los servicios del Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociados?	
Si	No
66	4

Realizado por: Bermeo, J. 2022.

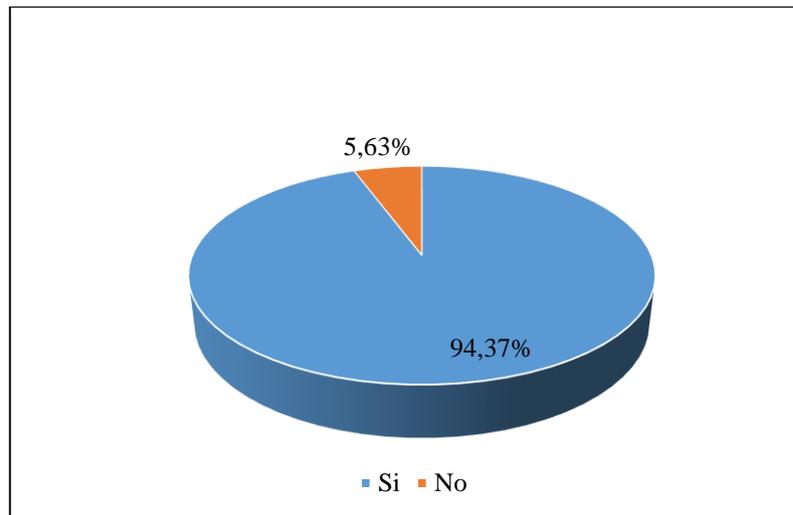


Gráfico 10-3: Porcentajes de la pregunta 10

Realizado por: Bermeo, J 2022.

El 94,37% de los encuestados si recomendase los servicios del Consorcio, esta ventaja de los clientes satisfechos se debe usar para incrementar los clientes y captar a los mismos por recomendaciones de clientes satisfechos. El 5,63% indica que no lo recomendaría. El Consorcio en mediano plazo debe aumentar los niveles de recomendación por parte de los clientes. Todo esto siempre y cuando el Consorcio diseñe en una propuesta de marketing e imagen corporativa, para aumentar sus clientes e ingresos.

Pregunta 11

Tabla 11-3: Pregunta 11

11.¿Qué proceso sugeriría mejorar?				
Recepción	Caja	Asesoría	Gerencia	Secretaria
12	11	14	23	10

Realizado por: Bermeo, J. 2022.

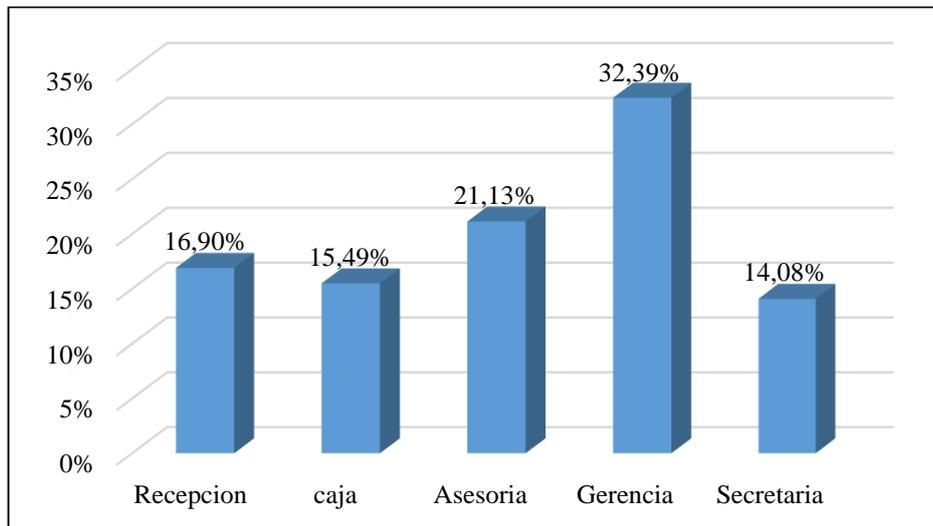


Gráfico 11-3: Porcentajes de la pregunta 11

Realizado por: Bermeo, J. 2022.

El 32,39% propone que se debe mejorar la Gestión Gerencial, el 21,13% la asesoría, 16,90% la recepción, el 15,49% la caja y el 14,08% las secretarías. Como se puede evidenciar el Consorcio debe ser analizado de manera exhaustiva para proponer el sistema integral basado en procesos, y obtener los resultados esperados.

3.2. Discusión de Resultados

Como se pudo identificar con la encuesta realizada a los clientes, el Consorcio tiene una acogida aceptable, los clientes conocen del servicio, les gusta las instalaciones y el servicio que ofrece, sin embargo, si se evidencia una brecha que puede ser mejorada mediante la organización de un sistema integral basada en procesos permitirá tener un mayor orden, identificar las actividades y optimizarlas.

Con el sistema integral de procesos lo que se pretende es organizar y enfocarse en mejorar la productividad, fortalecer el liderazgo y el trabajo en equipo, siendo esta imagen positiva para los clientes quienes recomendarían el servicio del Consorcio.

3.3. Propuesta

DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL PARA EL CONSORCIO JURÍDICO NIETO HERNANDEZ ABOGADOS ASOCIADOS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

3.3.1. Antecedentes de la Empresa

Según la página web el consorcio esta denominado como una Sociedad de Acciones Simplificadas ya que se trata de un tipo de empresa que permite una gestión más simple y económica, ideal para emprender, la responsabilidad de los socios y socias está limitada a sus acciones.

Nieto Hernández Abogados Asociados nace como una iniciativa de jóvenes profesionales del derecho, formados bajo la más estricta rigurosidad académica, de la necesidad de abrirse un espacio en el mundo del derecho y en su libre ejercicio, cultivando un perfil profesional como abogados litigantes. Apostando por una abogacía artesanal (termino que hace referencia a la atención que brindan a los clientes, la forma de hacer marketing y publicidad) dando prioridad a una atención personalizada y ajustándonos a la realidad tanto nacional como local, hemos desarrollado estrategias de servicio a medida de las necesidades de cada uno de nuestros patrocinados, a fin de resolver con total satisfacción cada uno de los conflictos legales que han sido confiados a nuestro equipo de expertos.

Con este objetivo, nuestro equipo de profesionales se somete a una constante formación académica y humanística, que ha permitido manejar con absoluta destreza los presupuestos teóricos y legales del derecho y del ordenamiento jurídico ecuatoriano. Es por esto que nuestro compromiso como abogados litigantes, no se agota simplemente en la captación de patrocinados

y resolución de sus conflictos, sino que también se extiende a procurar la consecución de una justicia social material, tratando de poner al servicio de la sociedad la formación académica que hemos conseguido.

3.3.2. Ubicación Geográfica

El Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociados se encuentra ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba en la Calle Olmedo y España altos de la radio Cumbre, se lo puede evidenciar en la siguiente imagen:

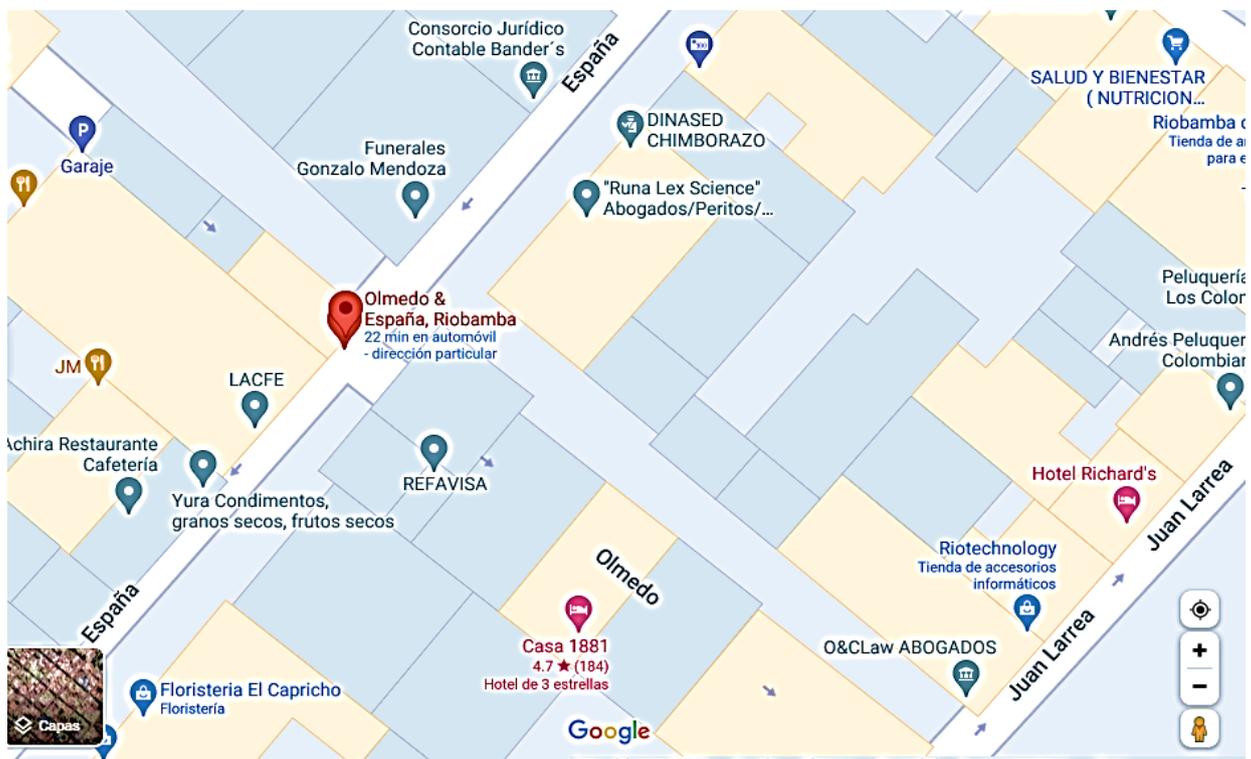


Figura 1-3: Ubicación Geográfica

Fuente: (Google, 2022)

3.3.3. Misión

Nuestra misión es satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes, cumpliendo con los más altos estándares de ética, excelencia profesional y absoluta confidencialidad, a través de nuestro equipo de abogados especialistas en las distintas ramas del derecho, con un excelente grado de preparación, que confirman la experiencia y conocimientos, cuya aplicación nos hace estar a la vanguardia de los más recientes avances y tendencias en el campo jurídico.

3.3.4. *Visión*

En Nieto Hernández Abogados Asociados, trabajamos bajo un esquema de organización moderna y amigable, procurando convertirnos en un consorcio referente a nivel local y nacional en el ejercicio del derecho, buscando obtener soluciones oportunas y eficientes en cada causa que se nos sea confiada.

3.3.5. *Valores Corporativos*

- Transparencia
- Puntualidad
- Libertad
- Excelencia

3.3.6. *Análisis situacional de la empresa*

El Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociados actualmente tiene una pequeña estructura funcional que le permite desarrollar las actividades diarias, las mismas se encuentran descritas a continuación:

Estructura Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociado



Gráfico 12-3: Organigrama estructural

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Tabla 12-1: Descripción de puestos

	Nombre	Cargo	Área
1	Ing. Viviana Buenaño	Gerencia General	Administrativa Financiera Mediación
2	Mgs. Guillermo Nieto Hernández	Abogado en libre ejercicio	Constitucional Civil penal
3	Mgs. Víctor Hugo Jaya Duchi	Abogado en libre ejercicio	Penal Mediación Familia
4	Ab. Juan Marcelo Guamán Cando	Contador	Contabilidad
5	Mgs. Byron Iván Nieto Hernández	Asesoría Jurídica	Centro de estudios jurídicos
6	Dr. Darwin Xavier Nieto Hernández	Asistencia médica	Centro de trabajo social
7	Tglo. Ángel Alejandro Buenaño Z.	Publicista	Publicidad Marketing

Realizado por: Bermeo, J. 2022

3.3.7. Funciones y Responsabilidades

3.3.7.1. Funciones

Gerencia General

- Planificar estratégicamente las actividades del consorcio, fijar políticas y objetivos ya sean a largo o corto plazo.
- Ejercer el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como también trabajar y velar por el logro de los objetivos del consorcio.
- Tomar decisiones y dirigir el rumbo del consorcio hacia los objetivos.

Gerente de Asesoría Jurídica

- Participa en la elaboración de contratos y proyectos de reformas a leyes, ordenanzas, decretos, reglamentos, acuerdos y resoluciones.
- Analiza y organiza trámites administrativos y documentos de los diferentes procesos y juicios.
- Asiste a las diferentes instituciones y juzgados, agiliza y revisa el estado en que se encuentran los procesos.

Marketing y Publicidad

- Planeación y desarrollo de estrategias de marketing
- Investigación de mercado, analizar cuáles son las necesidades de los consumidores y así poder posicionar correctamente el servicio que se ofrecer.
- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de publicidad

Financiero y Talento Humano

- Planificación y elaboración de presupuestos
- Pagos de las nóminas de los trabajadores
- Monitorear y orientar durante el proceso de capacitación y evaluación de desempeño.

3.3.7.2. Responsabilidades

Gerencia General

- Controlar el desempeño de los colaboradores
- Proporcionar soluciones a los problemas
- Dirigir el proceso de asesoramiento a los abogados

Gerencia de Asistencia Jurídica

- Control de procesos administrativos y judiciales
- Manejo de información y trámites legales
- Conocimiento general de normas legales

Marketing y Publicidad

- Escuchar las necesidades del cliente
- Ayudar a mejorar los procesos de venta y atención al cliente

- Asistir a ruedas de prensa y entrevistas

Financiero y Talento Humano

- Realizar un presupuesto económico
- Asesoramiento en la toma de decisiones
- Fomentar la comunicación interna

Se realizó un análisis situacional del Consorcio, donde se determinó las fortalezas y debilidades de igual manera las oportunidades y amenazas que permitirá generar estrategias de desarrollo y crecimiento del Consorcio.

Fortalezas

- Amplia experiencia en el mercado
- Gran prestigio
- Amplia Cartera de clientes con los que se ha generado estrategias de fidelización
- Buen ambiente laboral

Oportunidades

- Capacitaciones constantes de actualización
- Ayuda Social interna
- Capacidad colaborativa amplia

Debilidades

- Falta de estrategias de planificación
- Falta de control interno y seguimiento
- Falta de gestión

Amenazas

- Incremento de la Competencia
- Saturación de mercado
- Falta de un plan de publicidad actualizado

ESTRATEGIAS FO

- Diseñar un plan anual de ayuda social en coordinación con instituciones públicas para que se pueda dar a conocer de mejor manera el Consorcio y aprovechar la amplia experiencia en el mercado y prestigio del Consorcio.

- Elaborar un plan de capacitación y formación para los trabajadores del Consorcio aprovechando el buen ambiente laboral y la capacidad colaborativa de los mismos.

ESTRATEGIAS DO

- Diseñar un plan estratégico anual donde se defina las metas, objetivos y estrategias del Consorcio aprovechando la experiencia y prestigio del Consorcio.
- Poner en marcha el sistema integral basado en procesos y a mediano plazo definir metodologías de control interno y seguimiento mediante el uso de indicadores.

ESTRATEGIAS FA

- Elaborar un plan de marketing y publicidad para impulsar el Consorcio dada su experiencia, prestigio y amplia cartera de clientes.
- Elaborar un plan de fidelización de clientes para conservarlos, mantener su referencia a futuros clientes y minimizar el impacto de aumento de la competencia.

ESTRATEGIAS DA

- Implementar estrategias trimestrales diseñadas en el plan estratégico a fin de disminuir el impacto de la competencia y saturación de mercado.
- Definir fases de gestión en todas las áreas de la empresa para aportar con el plan de marketing y publicidad del Consorcio.

Por otra parte, la imagen corporativa del Consorcio se encuentra enfocado en el diseño del logo y slogan que lo caracteriza y permite visualizar el profesionalismo y ventajas que ofrece a sus clientes, por lo tanto, el logo es:



Figura 2-3: Logo Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociado
 Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

Significado

Búho: Con esto se quiere transmitir una idea de conocimiento, sobriedad y constante preparación por parte de quienes conformamos esta firma. También significa seguridad, e investigación constante en el mundo del derecho.

Color Negro: Formalidad, sobriedad, pureza, fortaleza.

Color blanco: Ética, transparencia, seriedad, responsabilidad.

Slogan

“Somos Litigantes Estrategas.”

3.3.8. Identificación de procesos y subprocesos

Para llegar a identificar los procesos y subprocesos es importante detallar la cadena de valor que como parte del levantamiento de información se determina los diferentes niveles, donde se puede apreciar los procesos que intervienen en el Consorcio.

A continuación, veremos el mapa de procesos en la parte posterior se describen los procesos gobernantes, en la parte media los procesos agregadores de valor y en la inferior los procesos de apoyo.

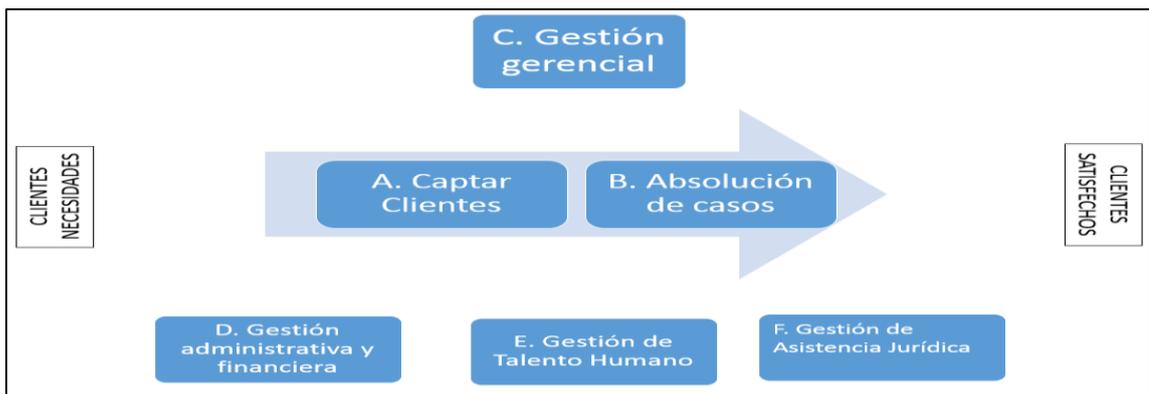


Gráfico 13-3: Procesos y subprocesos

Realizado por: Bermeo, J. 2022

En cuanto a la identificación de los procesos dentro del Consorcio se obtuvo los siguientes:

Tabla 12-3: Códigos de procesos y subprocesos del consorcio

PROCESO		SUBPROCESO	
CÓDIGO	NOMBRE	CÓDIGO	NOMBRE
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR			
		A.1.	Publicidad
A.	Captar Clientes	A.2.	Atención consultas previa contratación
		A.3.	Direccionamiento con el abogado que le corresponda
		B.1.	Tránsito
B.	Absolución de casos	B.2.	Constitucional

		B.3.	Familia
		B.4.	Penal
		B.5.	Otros
PROCESOS GOBERNANTES			
C.	Gestión gerencial	C.1.	Planificación
		C.2.	Auditoría
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO			
D.	Gestión Administrativa y Financiera	D.1.	Contabilidad
		D.2.	Cobranzas
		D.3.	Compras de materiales
E.	Gestión de Talento Humano	E.1.	Nómina
		E.2.	Selección de personal
F.	Gestión de Asistencia Jurídica	F.1.	Leyes

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Estos procesos y subprocesos serán desarrollados y descritos más adelante.

Para la realización de los cuadros de manual de funciones y análisis de valor me base en la tesis de Letty Yajaira Andrade Espinoza denominada “propuesta del diseño de un sistema de administración por procesos para la corporación para el mejoramiento del aire de Quito”

En lo que corresponde al Sistema integral basado en procesos, en función del detalle de procesos y subprocesos se ha procedido a describir las actividades de cada uno de ellos, teniendo el siguiente resultado:

Tabla 13-1: Descripción de actividades código A1

MANUAL DE PROCESOS			
			
CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
			HOJA #. 1
NOBRE DEL PROCESO:		Publicidad	
CODIGO DEL PROCESO:		A1	
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Definir el plan de marketing y publicidad anual	Realizar el plan de marketing y publicidad anual, el mismo debe ser aprobado por el Gerente General	Publicista
3	Desarrollar las actividades de publicidad y marketing de manera mensual.	Se ejecutará en función del plan anual de marketing y publicidad, haciendo uso de redes sociales, medios digitales y de difusión masiva en la ciudad de Riobamba	
4	Dar seguimiento de los resultados que tengan las actividades de publicidad y marketing	Se realizará el monitoreo de aumento o disminución de clientes para medir el efecto de las actividades realizadas	
5	Reportar mensualmente de los resultados	Realizar el informe mensual de resultados y actividades desarrolladas	
6	Dar constante monitoreo a todos los medios digitales de publicidad usado	Mantener los medios digitales actualizados y acorde al mercado	

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Tabla 14-3: Descripción de actividades código A2

		MANUAL DE PROCESOS	
		CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS	
		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
		HOJA #. 1	
NOBRE DEL PROCESO:		Atención consultas previa contratación	
CODIGO DEL PROCESO:		A2	
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir el pedido de los clientes de manera diaria.	Verificar los medios de recepción de dudas de clientes como por ejemplo, correos, redes sociales, entre otras	Asistente de Abogacía
3	Contactar con los futuros clientes	Llamar al cliente y mantener un primer contacto, aquí se presentará al Consorcio y los servicios que presta.	
4	Solicitar documentos para un análisis previo del caso	Solicitar documentos básicos respecto del caso para cuadrar una cita o analizarlo	
5	Agendar una cita con el cliente	Agendar una cita con el abogado que tenga experiencia según el caso	
6	Analizar de manera general el caso	Mantener la reunión con el cliente y el abogado, a fin de captar el cliente.	

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Tabla 15-3: Descripción de actividades código A3

		MANUAL DE PROCESOS	
		CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS	
		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
		HOJA #. 1	
NOBRE DEL PROCESO:		Direccionamiento con el abogado que le corresponda	
CODIGO DEL PROCESO:		A3	
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicitar los documentos íntegros del caso para resolverlo	Verificar los medios de recepción de dudas de clientes como por ejemplo, correos, redes sociales, entre otras	Abogado
2	Firmar el contrato con el abogado que tiene experiencia según el caso	Llamar al cliente y mantener un primer contacto, aquí se presentará al Consorcio y los servicios que presta.	
3	Analizar el caso para definir la estrategia de defensa	Solicitar documentos básicos respecto del caso para cuadrar una cita o analizarlo	

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

Tabla 16-3: Descripción de actividades código B1, B2, B3, B4, B5

		MANUAL DE PROCESOS	
		CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS	
		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
		HOJA #. 1	
NOBRE DEL PROCESO:		Tránsito, Constitucional, Familia, Penal, Otros	
CODIGO DEL PROCESO:		B1, B2, B3, B4, B5	
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elaborar el escrito y recopilación de pruebas	Dependiendo de la ley que aplica elaborar el escrito, estrategia de defensa y recopilación de pruebas	Abogado
2	Reunirse con el cliente para avances y solicitud de información	Coordinar reunión con el cliente para tratar los temas del caso	
3	Firmar el informe o demanda final para presentar ante el Juez	Firmar con el cliente la demanda a presentar al juez	
4	Dar seguimiento al trámite para la designación de audiencia	Dar seguimiento del caso respecto de las notificaciones y novedades	
5	Preparar la audiencia	Analizar, estudiar y preparar la audiencia	
6	Asistir a la audiencia	Rendir la audiencia	
7	Apelar en el caso de ser necesario	Preparar el escrito de apelación en primera instancia	
8	Dar seguimiento a la apelación	Dar seguimiento del caso respecto de las notificaciones y novedades	
9	Preparar la audiencia de apelación	Analizar, estudiar y preparar la audiencia	
10	Asistir a la audiencia de apelación	Rendir la audiencia	
11	Apelar en segunda instancia	Preparar el escrito de apelación en segunda instancia	
12	Entregar la sentencia final del juez al cliente	Solicitar documentos básicos respecto del caso para cuadrar una cita o analizarlo	

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Tabla 17-3: Descripción de actividades código D1

MANUAL DE PROCESOS			
			
CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
		HOJA #. 1	
NOBRE DEL PROCESO:	Planificación		
CODIGO DEL PROCESO:	D1		
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Realizar una reunión mensual con la gerencia general	Programa una reunión mensual con gerencia general para proyectar los servicios mensuales	Gerente
2	Analizar los datos históricos de servicios	Analiza los datos históricos y proyecta mensualmente	
3	Elaborar la proyección mensual de servicios	Elabora informe de proyección de servicios	
4	Registrar el dato histórico real de ventas al final del mes	Actualiza los datos históricos mediante el registro real de las servicios al final del mes	
5	Proyectar las estrategias de todos los ámbitos para aumento de clientes	Definir las estrategias para aumentar y captar más clientes	
6	Medir con indicadores el incremento del consorcio en cuanto a clientes	Seguimiento de metas e indicadores	

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

Tabla 18-3: Descripción de actividades código D1

MANUAL DE PROCESOS			
			
CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
		HOJA #. 1	
NOBRE DEL PROCESO:	Auditoría		
CODIGO DEL PROCESO:	D1		
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Invitar a profesionales auditores para seleccionar el servicio de auditoría	Invitar a auditores a que presten su servicio	Gerente
2	Analizar las propuestas de los profesionales que aplicaron	Analizar las propuestas de los profesionales auditores	
3	Entrevistar a los profesionales que postularon	Entrevistar a los profesionales pre calificados	
4	Seleccionar al profesional para el proceso de auditoría anual y seguimiento del mismo	Seleccionar con el administrativo y talento humano al mejor profesional	
5	Contratar al profesional	Contratar al profesional con el administrativo y talento humano	
6	Recibir los resultados de auditoría y tomar medidas para corregir falencias	Seguimiento de metas e indicadores	

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

Tabla 19-3: Descripción de actividades código D1

MANUAL DE PROCESOS			
		CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS	
		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
			HOJA #. 1
NOBRE DEL PROCESO:		Contabilidad	
CODIGO DEL PROCESO:		D1	
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Receptar todos los documentos contables	Recibe todos los documentos contables que ingresan y salen de la empresa	Contador
2	Registrar en el sistema de manera diaria.	Registra toda la documentación en el sistema de manera diaria de acuerdo a los principios de contabilidad, para los grupos de activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos, impuestos y utilidades	
3	Realizar los ajustes mensuales	Realiza los ajustes contables mensuales necesarios	
4	Elaborar y registrar los pagos y cobros del mes	Elabora y registra los pagos y cobros del mes	
5	Emitir los estados financieros	Imprime los estados financieros mensuales, los que son entregados a la Gerencia General para su análisis y definición de estrategias.	
6	Recibir observaciones de la gerencia	Recibe observaciones y entrega documentación de respaldo si la gerencia lo requiere	

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Tabla 20-3: Descripción de actividades código D2

MANUAL DE PROCESOS			
		CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS	
		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
			HOJA #. 1
NOBRE DEL PROCESO:		Cobranzas	
CODIGO DEL PROCESO:		D2	
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Emitir el reporte de cobro del sistema contable.	Imprimir el reporte de cobro mensual que emite el sistema contable	Contador
2	Verificar los cobros de los clientes	Verifica con los clientes el cobro mediante llamada telefónica o correo electrónico	
3	Depositar los cheques en la cuenta bancaria de la empresa	Deposita los cheques en la cuenta bancaria de la empresa	
4	Registrar el cobro en el sistema	Registra el cobro en el sistema y actualiza el reporte de cobro	

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Tabla 21-3: Descripción de actividades código D1

MANUAL DE PROCESOS			
		CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS	
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
			HOJA #. 1
NOBRE DEL PROCESO:		Contabilidad	
CODIGO DEL PROCESO:		D1	
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir los pedidos de insumos y materiales de oficina	Recibe los pedidos de insumos y materiales de oficina de todas las áreas de la empresa	Asistente Contable
2	Unificar los requerimientos	Unifica los pedidos y realiza un requerimiento consolidado	
3	Contactar a los proveedores	Se verifica los proveedores de insumos y materiales de oficina y se los contacta vía telefónica o correo electrónico	
	Verificar los listados de precios	Se reciben los listados de precios y se verifica	
4	Verificar la descripción de los productos.	Se reciben los listados de producto y se verifica	
	Seleccionar la mejor oferta	Se selecciona al mejor oferente	
5	Confirmar la adquisición.	Se envía la confirmación al proveedor mediante correo electrónico	
6	Elaborar la orden de compra	Elabora la orden de compra y se envía al proveedor	

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Tabla 22-3: Descripción de actividades código E1

MANUAL DE PROCESOS			
		CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS	
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
			HOJA #. 1
NOBRE DEL PROCESO:		NÓMINA	
CODIGO DEL PROCESO:		E1	
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Registrar los días laborados por el personal	Registra el total de días laborados por trabajador en el mes	Asistente de Talento Humano
2	Registrar los días que el personal a pedido permisos o vacaciones	Registra los días que el personal pidió vaciones o permisos.	
3	Calcular los valores de aportaciones y beneficios sociales	Calcula los valores de beneficios sociales y aportaciones	
	4	Calcular el valor a pagar	
5	Enviar a contabilidad la orden de pago de la nómina	Envía la nómina a pagar por parte de contabilidad.	

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Tabla 23-3: Descripción de actividades código E2

MANUAL DE PROCESOS			
		CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS	
		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
			HOJA #. 1
NOBRE DEL PROCESO:		Selección de Personal	
CODIGO DEL PROCESO:		E2	
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir el requerimiento de personal	Recibe el requerimiento de personal de cualquier área de la empresa.	Asistente de Talento Humano
2	Realizar la convocatoria	Realiza la convocatoria usando computrabajo.	
3	Verificar las hojas de vida de los postulantes	Verifica las hojas de vida de los postulantes, de acuerdo a los requerimientos de la empresa.	
4	Seleccionar un grupo de postulantes	Selecciona a un grupo de postulantes para la toma de pruebas y entrevistas.	
5	Entrevistar y tomar pruebas	Toma las pruebas y gestiona la entrevista con el encargado del área requiriente y gerente general.	
6	Seleccionar al mejor postulante	Selecciona al mejor postulante de acuerdo a los resultados de la entrevista.	
7	Elaborar el proceso de inducción al puesto	Elabora el proceso de inducción al puesto en conjunto con el área requiriente.	
8	Elaborar el contrato de trabajo y registrarlo	Elabora el contrato de trabajo y lo registra en el Ministerio del Trabajo.	
9	Ingresar la afiliación al IESS	Ingresa la afiliación al IESS.	
10	Ingresar los datos del personal nuevo a la nómina	Ingresa los datos del personal nuevo en la nómina.	

Realizado por: Bermeo, J. 2022

Tabla 24-3: Descripción de actividades código F1

MANUAL DE PROCESOS			
		CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS	
		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
			HOJA #. 1
NOBRE DEL PROCESO:		Leyes	
CODIGO DEL PROCESO:		F1	
N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Verificar los contratos siguiendo la ley	Verificar que todos los abogados conozcan bien sobre las leyes	Asistente de Abogacía
2	Programar fechas	Programa las fechas para capacitaciones	
3	Revisar constantemente las leyes del estado	Estar al pendiente de las leyes	
4	Realizar capacitaciones	Realizar capacitaciones constantes	
5	Registrar asistencia en todo el ámbito legal	Asistencia por parte de los abogados del consorcio, en el ámbito legal	

Realizado por: Bermeo, J. 2022

3.4. Propuesta

El sistema integral para el consorcio jurídico Nieto Hernández abogados asociados de la ciudad de Riobamba se encuentra basado en procesos, los cuales ya se han ido identificando en el numeral que precede, por lo tanto, se continuará con el análisis del valor agregado de las actividades y posterior flujograma.

Tabla 25-3: Evaluación de valores código A1

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR										
MACRO PROCESO		CAPTAR CLIENTES					CÓDIGO: A1			
PROCESO:		Publicidad					FECHA:			
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1			1					Definir el plan de marketing y publicidad anual	480	
2		1						Desarrollar las actividades de publicidad y marketing de manera mensual.	480	
3		1						Dar seguimiento de los resultados que tengan las actividades de publicidad y marketing	480	
4						1		Reportar mensualmente de los resultados	120	
5						1		Dar constante monitoreo a todos los medios	240	
		0	2	1	0	0	2	0		
TIEMPOS TOTALES									1800	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES										
									Método Actual	
									TIEMPO TOTAL EN DIAS 3,75	
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	0	0	0,00%						* TIEMPOS ESTIMADOS
VAE	VALOR AGREGADO ENTIDAD	2	960	53,33%						
P	PREPARACION	1	480	26,67%						
E	ESPERA	0	0	0,00%						
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%						
I	INSPECCION	2	360	20,00%						
A	ARCHIVO	0	0	0,00%						
TT	TOTAL	5	1800	100,00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	960								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	53,33%								

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

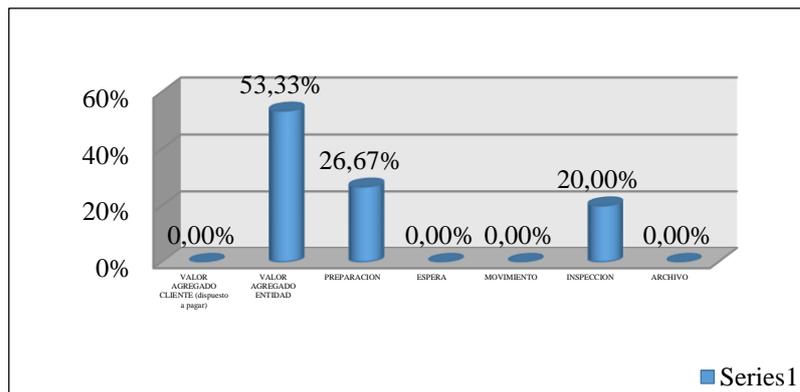


Gráfico 14-3: Valoración de los procesos código A1

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

El subproceso de Publicidad para elaborar todas las actividades aporta al Consorcio con un 53,33% de valor agregado, 26,67% en preparación y 20% de inspección, siendo un proceso útil para el Consorcio.

Tabla 26-3: Evaluación de valores código A2

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR										
MACRO PROCESO		CAPTAR CLIENTES					CÓDIGO: A2			
PROCESO:		Atención consultas previa contratación					FECHA:			
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1			1					Recibir el pedido de los clientes de manera diaria.	240	
2		1						Contactar con los futuros clientes	240	
3		1						Solicitar documentos para un análisis previo del caso	240	
4		1						Agendar una cita con el cliente	120	
5		1						Analizar de manera general el caso	480	
		0	4	1	0	0	0			
TIEMPOS TOTALES									1320	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES					Método Actual			TIEMPO TOTAL EN DIAS		2,75
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	0	0	0,00%						
VAE	VALOR AGREGADO ENTIDAD	4	480	66,67%						
P	PREPARACION	1	240	33,33%	* TIEMPOS ESTIMADOS					
E	ESPERA	0	0	0,00%						
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%						
I	INSPECCION	0	0	0,00%						
A	ARCHIVO	0	0	0,00%						
TT	TOTAL	5	720	100,00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	480								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	66,67%								

Realizado por: Bermeo, J. 2022

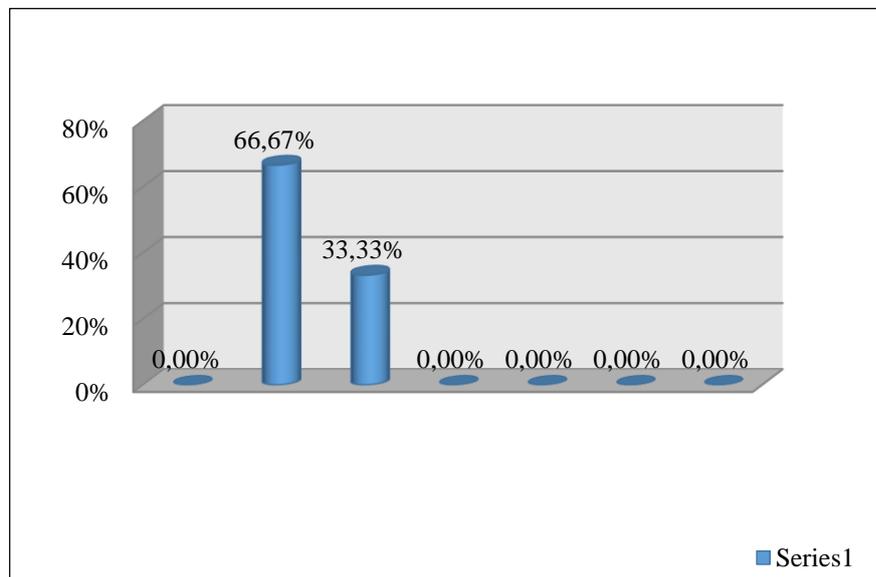


Gráfico 15-3: Valoración de los procesos código A2

Realizado por: Bermeo, J. 2022

El subproceso de Atención de consultas previa la contratación para elaborar todas las actividades aporta al Consorcio con un 66,67% de valor agregado y 33,33% en preparación siendo un proceso útil para el Consorcio.

Tabla 27-3: Evaluación de valores código A3

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR									
MACRO PROCESO		CAPTAR CLIENTES					CÓDIGO: A3		
PROCESO:		Direccionamiento con el abogado que le corresponda					FECHA:		
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1		1						Solicitar los documentos íntegros del caso para resolverlo	120
2		1						Firmar el contrato con el abogado que tiene experiencia según el caso	120
3		1						Analizar el caso para definir la estrategia de defensa	480
	0	3	0	0	0	0	0		
TIEMPOS TOTALES									720
COMPOSICION DE ACTIVIDADES				Método Actual					
						No.	Tiempo	%	TIEMPO TOTAL EN DIAS 1,50
VAC	VALOR AGREGADO	CLIENTE (dispuesto a pagar)				0	720	100,00%	
VAE	VALOR AGREGADO	ENTIDAD				3		0,00%	
P	PREPARACION					0		0,00%	* TIEMPOS ESTIMADOS
E	ESPERA					0		0,00%	
M	MOVIMIENTO					0		0,00%	
I	INSPECCION					0		0,00%	
A	ARCHIVO					0		0,00%	
TT	TOTAL					3	720	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO					720			
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO					100,00%			

Realizado por: Bermeo, J. 2022

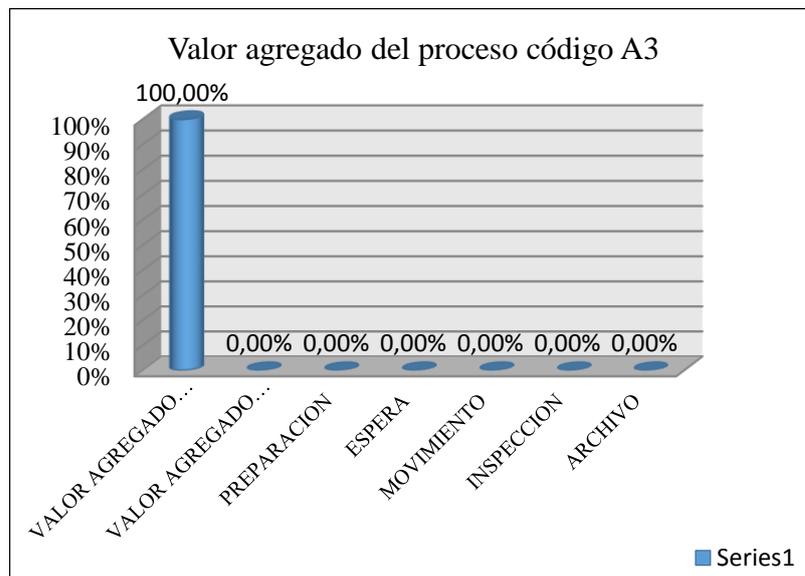


Gráfico 16-3: Valoración de los procesos código A3

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

Este proceso de Direccionamiento con el abogado que le corresponda es un proceso 100% agregador de valor y que es muy corto, sin embargo, los tiempos y actividades requeridas son importantes para el correcto desempeño de los otros procesos y por ende del Consorcio.

Tabla 28-3: Evaluación de valores código B1, B2, B3, B4, B5

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR										
MACRO PROCESO		ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS					CÓDIGO: B1,2,3,4,5,			
PROCESO:		Abosolución de casos					FECHA:			
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Mn.)	
1		1						Elaborar el escrito y recopilación de pruebas	480	
2			1					Reunirse con el cliente para avances y solicitud de información	60	
3			1					Firmar el informe o demanda final para presentar ante el Juez	120	
4						1		Dar seguimiento al tramite para la designacion de audiencia	60	
		1						Preparar la audiencia	480	
		1						Asistir a la audiencia	480	
		1						Apelar en el caso de ser necesario	480	
5						1		Dar seguimiento a la apelación	60	
6		1						Preparar la audiencia de apelación	480	
7		1						Asistir a la audiencia de apelación	480	
8		1						Apelar en segunda instancia	480	
9							1	Entregar la sentencia final del juez al cliente	240	
		0	7	2	0	0	2	1		
TIEMPOS TOTALES									3900	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES					Método Actual			TIEMPO TOTAL EN DIAS		8,13
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	0	0	0,00%	No.	Tiempo	%	* TIEMPOS ESTIMADOS		
VAE	VALOR AGREGADO ENTIDAD	7	3360	91,80%						
P	PREPARACION	2	180	4,92%						
E	ESPERA	0	0	0,00%						
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%						
I	INSPECCION	2	120	3,28%						
A	ARCHIVO	1	0	0,00%						
TT	TOTAL	12	3660	100,00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		3360							
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		91,80%							

Realizado por: Bermeo, J. 2022

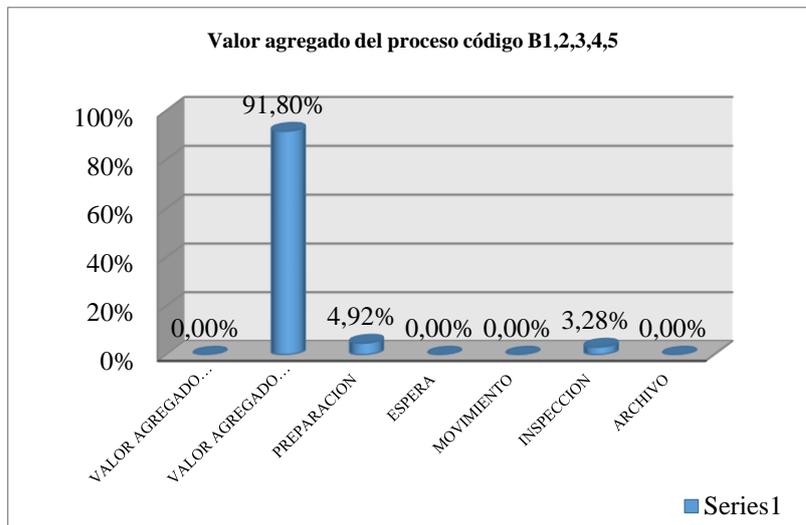


Gráfico 17-3: Valoración de los procesos código B1,2,3,4,5
Realizado por: Bermeo, J. 2022

El subproceso de Absolución de casos en las materias de Tránsito, Constitucional, Familia, Penal y Otros aporta al Consorcio con un 91,80% de valor agregado y 4,92% en preparación siendo un proceso útil y completo para el Consorcio.

Tabla 29-3: Evaluación de valores código C1

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR									
MACRO PROCESO		GESTIÓN DE GERENCIA					CÓDIGO: C1		
PROCESO:		Planificación					FECHA:		
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1			1					Realizar una reunión mensual con la gerencia general	240
2		1						Analizar los datos históricos de servicios	480
3		1						Elaborar la proyección mensual de servicios	480
4							1	Registrar el dato histórico real de ventas al final del mes	120
5		1						Proyectar las estrategias de todos los ámbitos	480
6							1	Medir con indicadores el incremento del consorcio	120
		0	3	1	0	0	2	0	
TIEMPOS TOTALES									1920
COMPOSICION DE ACTIVIDADES						Método Actual			
						No.	Tiempo	%	TIEMPO TOTAL EN DIAS 4,00
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)					0		0,00%	
VAE	VALOR AGREGADO ENTIDAD					3	1440	80,00%	
P	PREPARACION					1	240	13,33%	* TIEMPOS ESTIMADOS
E	ESPERA					0		0,00%	
M	MOVIMIENTO					0		0,00%	
I	INSPECCION					2	120	6,67%	
A	ARCHIVO					0		0,00%	
TI	TOTAL					6	1800	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO						1440		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO						80,00%		

Realizado por: Bermeo, J. 2022

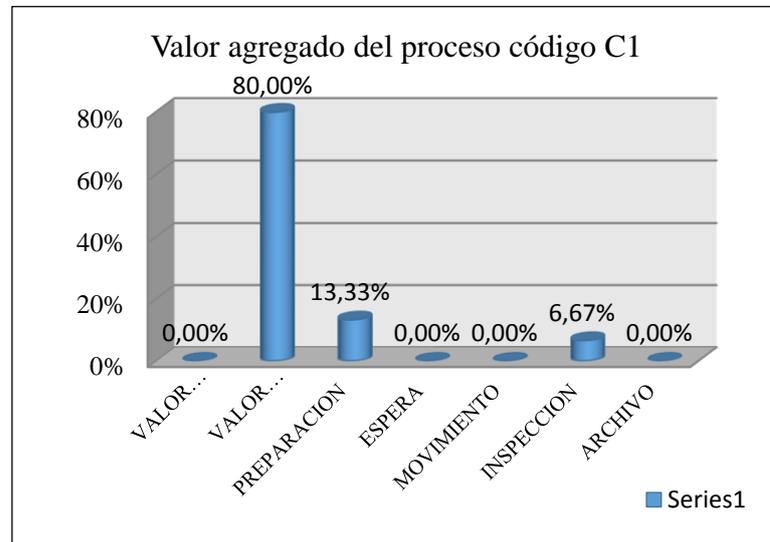


Gráfico 18-3: Valoración de los procesos código C1

Realizado por: Bermeo, J. 2022

El subproceso de Planificación para elaborar todas las actividades aporta al Consorcio con un 80,00% de valor agregado, 13,33% en preparación y 6,67% de inspección, siendo un proceso útil para el Consorcio.

Tabla 30-3: Evaluación de valores código C2

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR									
MACRO PROCESO		GESTIÓN DE GERENCIA						CÓDIGO: C2	
PROCESO:		Auditoría						FECHA:	
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Mn.)
1			1					Invitar a profesionales auditores para seleccionar el servicio de auditoría	240
2		1						Analizar las propuestas de los profesionales que aplicaron	480
3		1						Entrevistar a los profesionales que postularon	480
4			1					Seleccionar al profesional para el proceso de auditoría anual y seguimiento del mismo	120
5		1						Contratar al profesional	480
6		1					0	Recibir los resultados de auditoría y tomar	480
		0	4	2	0	0	0		
TIEMPOS TOTALES									2280
COMPOSICION DE ACTIVIDADES				Método Actual			TIEMPO TOTAL EN DIAS 4,75		
				No.	Tiempo	%			
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)			0	0	0,00%			
VAE	VALOR AGREGADO ENTIDAD			4	1920	84,21%			
P	PREPARACION			2	360	15,79%	* TIEMPOS ESTIMADOS		
E	ESPERA			0		0,00%			
M	MOVIMIENTO			0		0,00%			
I	INSPECCION			0		0,00%			
A	ARCHIVO			0		0,00%			
TT	TOTAL			6	2280	100,00%			
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO			1920					
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO			84,21%					

Realizado por: Bermeo, J. 2022

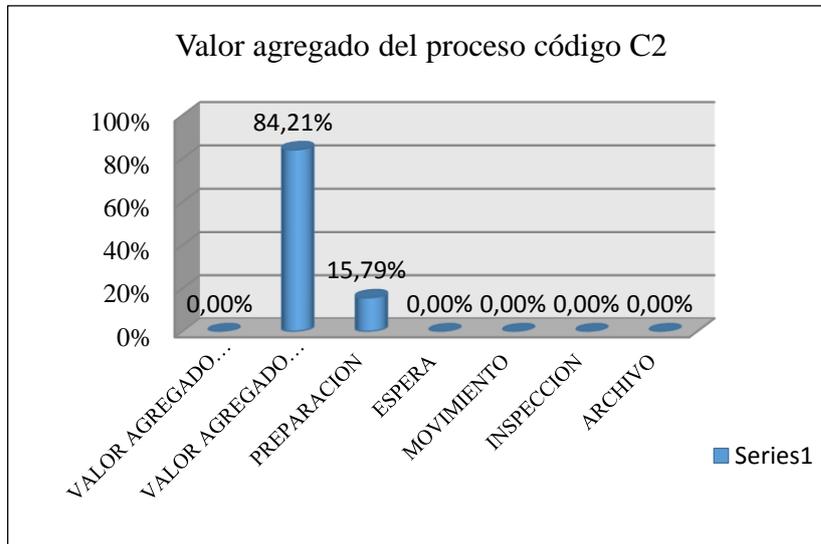


Gráfico 19-3: Valoración de los procesos código C2

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

El subproceso de Auditoría aporta al Consorcio con un 84,21% de valor agregado y 15,79% en preparación siendo un proceso útil y completo para el Consorcio.

Tabla 31-3: Evaluación de valores código D1

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR										
MACRO PROCESO				GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA				CÓDIGO: D1		
PROCESO:				Contabilidad				FECHA:		
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1			1					Receptar todos los documentos contables	60	
2		1						Registrar en el sistema de manera diaria.	480	
3		1						Realizar los ajustes mensuales	480	
4		1						Elaborar y registrar los pagos y cobros del mes	120	
5		1						Emitir los estados financieros	480	
6						1		Recibir observaciones de la gerencia	240	
	0	4	1	0	0	1	0			
TIEMPOS TOTALES									1860	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES					Método Actual			TIEMPO TOTAL EN DIAS		3,88
					No.	Tiempo	%			
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)				0	0	0,00%			
VAE	VALOR AGREGADO ENTIDAD				4	1560	83,87%			
P	PREPARACION				1	60	3,23%	* TIEMPOS ESTIMADOS		
E	ESPERA				0		0,00%			
M	MOVIMIENTO				0		0,00%			
I	INSPECCION				1	240	12,90%			
A	ARCHIVO				0	0	0,00%			
TT	TOTAL				6	1860	100,00%			
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO				1560					
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO				83,87%					

Realizado por: Bermeo, J. 2022

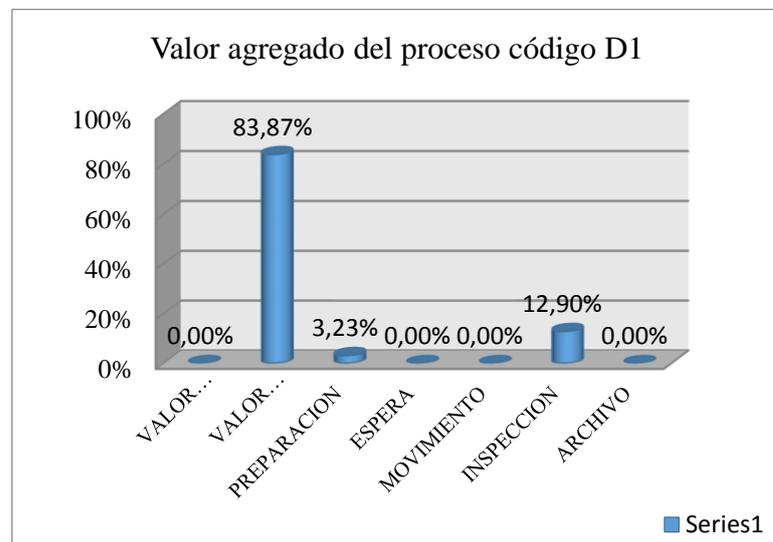


Gráfico 20-3: Valoración de los procesos código D1

Realizado por: Bermeo, J. 2022

El subproceso de Contabilidad para elaborar todas las actividades aporta al Consorcio con un 83,87% de valor agregado, 3,27% en preparación y 12,90% de inspección, siendo un proceso útil para el Consorcio.

Tabla 32-3: Evaluación de valores código D2.

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR									
MACRO PROCESO		GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA					CÓDIGO: D2		
PROCESO:		Cobranzas					FECHA:		
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Mn.)
1		1						Emitir el reporte de cobro del sistema contable.	240
2			1					Verificar los cobros de los clientes	120
3		1						Depositar los cheques en la cuenta bancaria de la empresa	480
4		1						Registrar el cobro en el sistema	240
	0	3	1	0	0	0	0		
TIEMPOS TOTALES									1080
COMPOSICION DE ACTIVIDADES				Método Actual			TIEMPO TOTAL EN DIAS		
						No.	Tiempo	%	2,25
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)					0		0,00%	* TIEMPOS ESTIMADOS
VAE	VALOR AGREGADO ENTIDAD					3	960	88,89%	
P	PREPARACION					1	120	11,11%	
E	ESPERA					0		0,00%	
M	MOVIMIENTO					0		0,00%	
I	INSPECCION					0		0,00%	
A	ARCHIVO					0		0,00%	
TT	TOTAL					4	1080	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO						960		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO						88,89%		

Realizado por: Bermeo, J. 2022

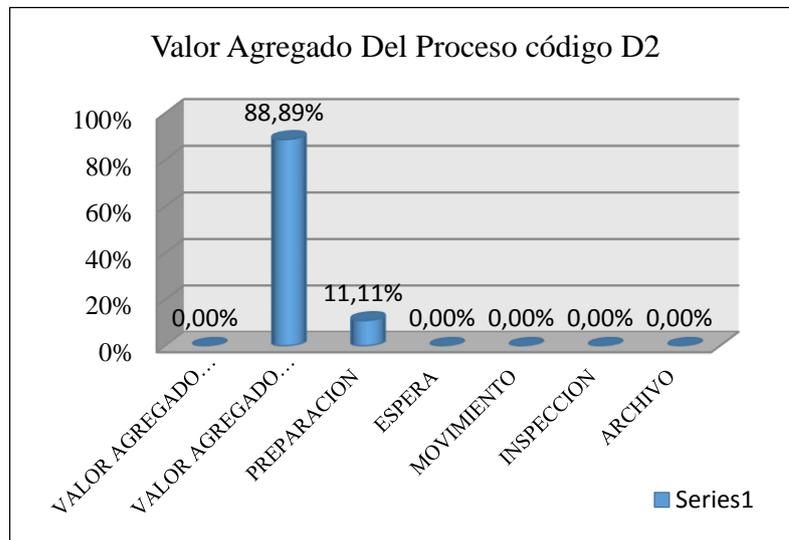


Gráfico 21-3: Valoración de los procesos código D2

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

El subproceso de Cobranzas aporta al Consorcio con un 88,89% de valor agregado y 11,11% en preparación siendo un proceso útil y completo para el Consorcio.

Tabla 33-3: Evaluación de valores código D3

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR										
MACRO PROCESO		GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA					CÓDIGO: D3			
PROCESO:		Compra de materiales					FECHA:			
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1			1					Recibir los pedidos de insumos y materiales de oficina	120	
2			1					Unificar los requerimientos	120	
3		1						Contactar a los proveedores	240	
4		1						Verificar los listados de precios	240	
5		1						Verificar la descripción de los productos.	240	
6		1						Seleccionar la mejor oferta	480	
7		1						Confirmar la adquisición.	480	
8		1						Elaborar la orden de compra	480	
0		6	2	0	0	0	0			
TIEMPOS TOTALES									2400	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES				Método Actual			TIEMPO TOTAL EN DIAS			5,00
							No.	Tiempo	%	
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)						0		0,00%	
VAE	VALOR AGREGADO ENTIDAD						6	2160	90,00%	
P	PREPARACION						2	240	10,00%	* TIEMPOS ESTIMADOS
E	ESPERA						0		0,00%	
M	MOVIMIENTO						0		0,00%	
I	INSPECCION						0		0,00%	
A	ARCHIVO						0		0,00%	
TT	TOTAL						8	2400	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO							2160		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO							90,00%		

Realizado por: Bermeo, J. 2022

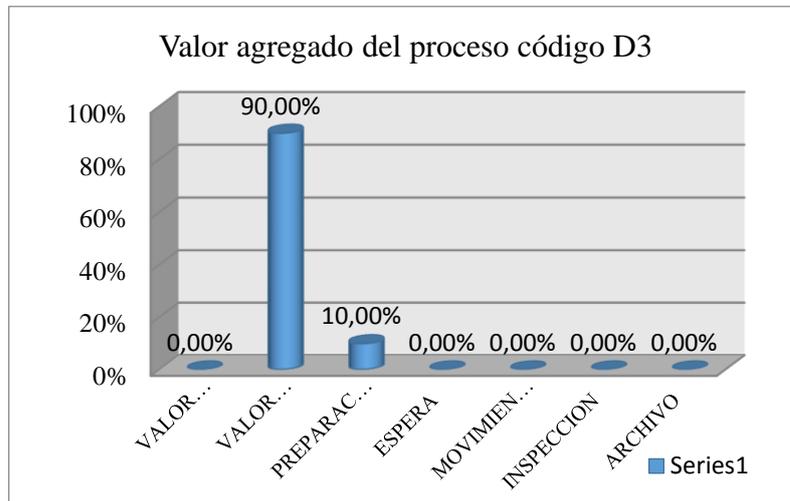


Gráfico 22-3: Valoración de los procesos código D3

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

El subproceso de Compra de materiales aporta al Consorcio con un 90,00% de valor agregado y 10,00% en preparación siendo un proceso útil y completo para el Consorcio.

Tabla 34-3: Evaluación de valores código E2

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR											
MACRO PROCESO		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO					CÓDIGO: E2				
PROCESO:		Selección de personal					FECHA:				
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)		
1			1					Recibir el requerimiento de personal	120		
2		1						Realizar la convocatoria	480		
3		1						Verificar las hojas de vida de los postulantes	480		
4		1						Seleccionar un grupo de postulantes	480		
5		1						Entrevistar y tomar pruebas	480		
		1						Seleccionar al mejor postulante	480		
		1						Elaborar el proceso de inducción al puesto	480		
			1					Elaborar el contrato de trabajo y registrarlo	120		
		1						Ingresar la afiliación al IESS	480		
		1						Ingresar los datos del personal nuevo a la nómina	480		
	0	8	2	0	0	0	0				
TIEMPOS TOTALES									4080		
COMPOSICION DE ACTIVIDADES											
									Método Actual		
									No.		
									Tiempo		
									%		
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)								0	0	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO ENTIDAD								8	2400	68,97%
P	PREPARACION								2	120	3,45%
E	ESPERA								0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO								0	0	0,00%
I	INSPECCION								0	960	27,59%
A	ARCHIVO								0	0	0,00%
TT	TOTAL								10	3480	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO								2400		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO								68,97%		
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	8,50	
									* TIEMPOS ESTIMADOS		

Realizado por: Bermeo, J. 2022

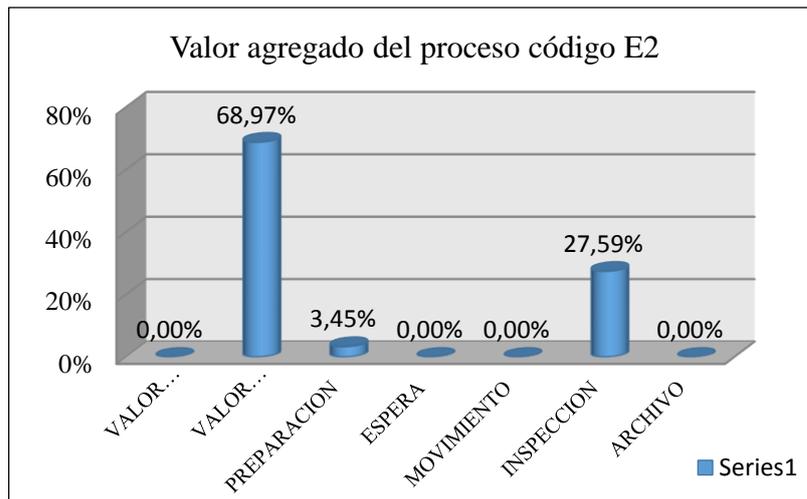


Gráfico 23-3: Valoración de los procesos código E2

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

El subproceso de Selección de Personal de materiales aporta al Consorcio con un 68,97% de valor agregado y 27,59% en inspección siendo un proceso útil y completo para el Consorcio.

Tabla 35-3: Evaluación de valores código E1

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR									
MACRO PROCESO		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO					CÓDIGO: E1		
PROCESO:		Nómina					FECHA:		
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1		1						Registrar los días laborados por el personal	480
2		1						Registrar los días que el personal a pedido permisos o vacaciones	480
3		1						Calcular los valores de aportaciones y beneficios sociales	480
4		1						Calcular el valor a pagar	480
5					1			Enviar a contabilidad la orden de pago de la nómina	60
	0	4	0	0	1	0	0		
TIEMPOS TOTALES									1980
COMPOSICION DE ACTIVIDADES				Método Actual			TIEMPO TOTAL EN DIAS 4,13		
						No.	Tiempo	%	
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)					0		0,00%	
VAE	VALOR AGREGADO ENTIDAD					4	1980	100,00%	
P	PREPARACION					0		0,00%	* TIEMPOS ESTIMADOS
E	ESPERA					0		0,00%	
M	MOVIMIENTO					1		0,00%	
I	INSPECCION					0		0,00%	
A	ARCHIVO					0		0,00%	
TT	TOTAL					5	1980	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO					1980			
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO					100,00%			

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

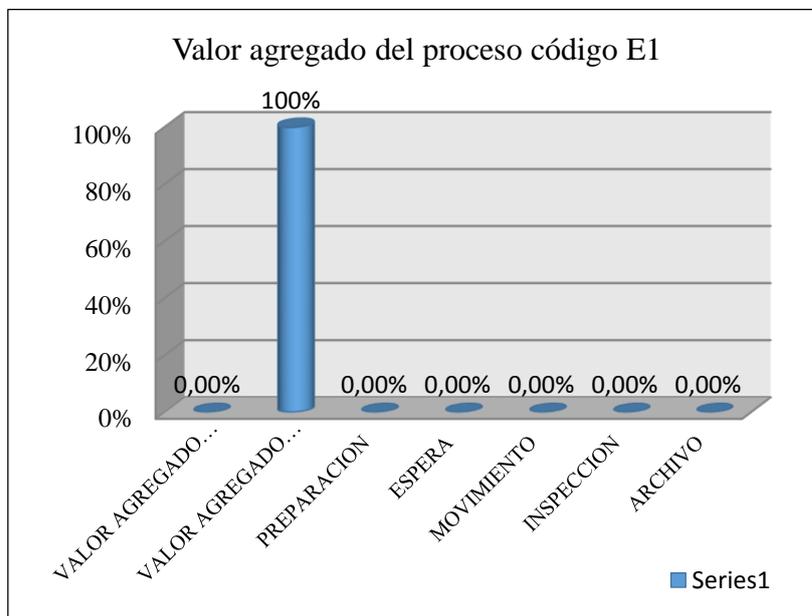


Gráfico 24-3: Valoración de los procesos código E1
 Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

El subproceso de nómina tiene pocas actividades y en su totalidad entrega valor agregado para el Consorcio, siendo un proceso útil y beneficioso al 100%.

Tabla 36-3: Evaluación de valores código F1

 CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS ANÁLISIS DE VALOR									
MACRO PROCESO		GESTIÓN DE ASISTENCIA JURÍDICA						CÓDIGO: F1	
PROCESO:		Leyes						FECHA:	
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1			1					Verificar los contratos siguiendo la ley	240
2		1						Programar fechas	480
3		1						Revisar constantemente las leyes del estado	480
4		1						Realizar capacitaciones	480
5		1						Registrar asistencia en todo el ámbito legal	480
	0	4	1	0	0	0	0		
TIEMPOS TOTALES									2160
COMPOSICION DE ACTIVIDADES			Método Actual						
			No.	Tiempo	%	TIEMPO TOTAL EN DIAS 4,50			
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)		0		0,00%				
VAE	VALOR AGREGADO ENTIDAD		4	1920	88,89%				
P	PREPARACION		1	240	11,11%	* TIEMPOS ESTIMADOS			
E	ESPERA		0		0,00%				
M	MOVIMIENTO		0		0,00%				
I	INSPECCION		0		0,00%				
A	ARCHIVO		0		0,00%				
TT	TOTAL		5	2160	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		1920						
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		88,89%						

Realizado por: Bermeo, J. 2022

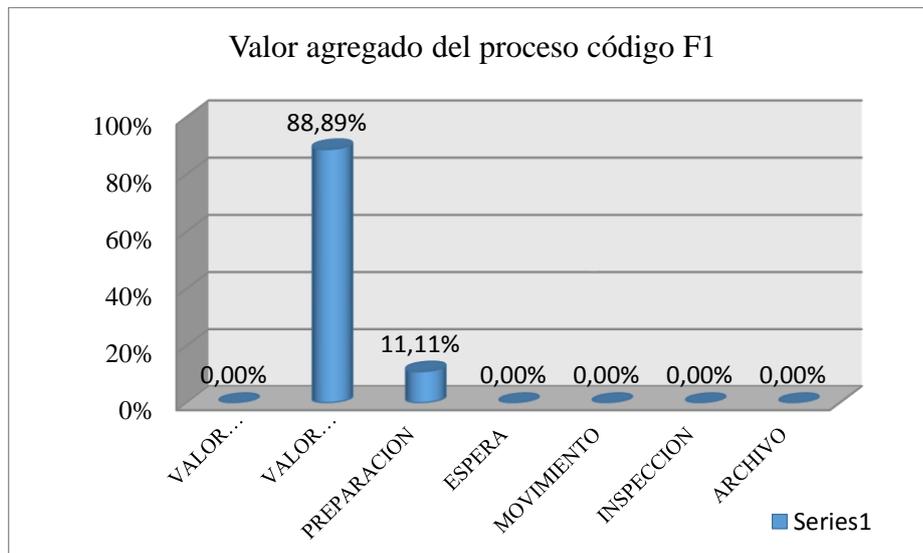


Gráfico 25-3: Valoración de los procesos código F1

Realizado por: Bermeo, Johana, 2022

El subproceso de Leyes de materiales aporta al Consorcio con un 88,89% de valor agregado y 11,11% en inspección siendo un proceso útil y completo para el Consorcio.

Es importante reflejar estos cuadros en un flujograma que permitirá a los colaboradores de la empresa identificar las actividades de cada proceso y desarrollarlos de manera estandarizada y ordenada, manteniendo la calidad en el servicio.

CONCLUSIONES

- Se realizó el análisis de la situación actual del Consorcio Nieto Hernández Abogado Asociados y usando la técnica de observación directa se obtuvo la imagen real de la empresa, que aportó al desarrollo del sistema integral propuesto.
- Se definió los procesos del Consorcio en estudio, como procesos agregadores de valor se estableció Captar Clientes y Absolución de casos, como parte de los procesos habilitantes de apoyo se determinó a la Gestión Administrativa y Financiera, Gestión de Talento Humano y la Gestión de Asistencia Jurídica, y como proceso Gobernante a la Gestión Gerencial.
- Como parte del levantamiento de la información de los procesos y subprocesos se valoró que tan eficientes son con el formulario de análisis de valor, y se identificó que todos los subprocesos propuestos entregarían un alto valor al Consorcio permitiendo mejorar su gestión y desarrollo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los cambios en la estructura que ocasione la implementación del sistema integrado basado en procesos sea gradual para que el personal asuma este cambio como cultura organizacional y no como decisiones impuestas.
- Este sistema propuesto puede ser evaluado en un año y ajustado de acuerdo al funcionamiento diario del Consorcio.
- Aplicar los formularios de análisis de valor que ayuden a identificar todos los subprocesos que generan un alto valor al consorcio, de esta manera se alcanzara mejorar su gestión y desarrollo, además de proporcionar herramientas adecuadas que contribuyan al manejo eficiente de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alteco, C. (2018). Mapa de procesos - Gestionar los procesos. Obtenido. <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>
- Álvarez, S., Ayala, L., Guamán, K., Ochoa, C., & Álvarez, F. (2019, March). Revista ESPACIOS | Vol. 40 (Nº 21) Año 2019. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n21/19402122.html>
- Andrade, L. (2010). Propuesta de diseño de un sistema de administración por procesos para la Corporación para el Mejoramiento del Aire de Quito (CORPAIRE). Escuela Politécnica Nacional.
- Ayala, M. (2020, diciembre). Diseño transversal: características, ventaja, tipos, ejemplos. <https://www.lifeder.com/disenio-transversal/>
- Bravo, J. (2017). Gestión de procesos.
- Cando, M. (2006). Propuesta de diseño y mejora de los procesos de apoyo de la dirección de la industria aeronáutica FAE (DIAF) matriz Quito. Basado en la administración por procesos. Escuela Politécnica Nacional.
- Castillo, L., & de Zuani, E. (2014). Fundamentos de gestión empresarial. Valleta.
- Cuéllar, R., & Turiño, E. (2021). Perspectivas de la democracia en América Latina.
- Dzul, M. (2018). Diseño no experimental. UAEH.
- Google, maps. (2022). Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociados se encuentra ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba en la Calle Olmedo y España altos de la radio Cumbre - Google Maps. <https://www.google.com/maps/search/Consorcio+Nieto+Hern%C3%A1ndez+Abogados+Asociados+se+encuentra+ubicado+en+la+Provincia+de+Chimborazo,+Cant%C3%B3n+Riobamba+en+la+Calle+Olmedo+y+Espa%C3%B1a+altos+de+la+radio+Cumbre/@-1.6730738,-78.6541205,17z/data=!3m1!4b1>
- Gutiérrez, H., & de la Vara, R. (2015). CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD Y SEIS SIGMA.
- Harrington, H. J. (1997). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc. Graw Hill Interamericana.
- Mallar, M. (2015). La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. Visión del Futuro, 23.
- Mariño, H. (2014). Gerencia de Procesos. España: Alfaomega.
- Mendoza, R. (2016). Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias y limitaciones. El grupo.
- Pérez, J. A. (2014). Gestión por procesos.
- Plazas, H. (2017). Diseño de procesos. Areandino.
- Ramos, C. (2021). Editorial: Diseños de investigación experimental. Ciencia América, 10(1), 1. <https://doi.org/10.33210/ca.v10i1.356>

Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y construcción de conocimientos. EAN, 22.

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



ENCUESTA PARA CLIENTES DEL CONSORCIO NIETO HERNÁNDEZ ABOGADOS ASOCIADOS

Objetivo: Recopilar información de los clientes del consorcio, respecto de la calidad del servicio que han recibido y su satisfacción.

1. ¿Cómo califica usted la atención al cliente en el Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociados?
Excelente _____
Muy bueno _____
Bueno _____
Regular _____
2. ¿Qué servicio usted ha hecho uso en el Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociados?
Laboral _____
Constitucional _____
Mediación _____
Familia _____
Civil _____
Penal _____
Administrativo _____
Transito _____
3. ¿El tiempo de atención a sus trámites fue?
Rápido _____
Normal _____
Lento _____
4. ¿Señale el nivel de satisfacción con los resultados obtenidos en el servicio recibido?
Alto _____
Medio _____
Bajo _____

5. ¿Tiene usted claro los tramites que desea realizar para que los procesos fluyan de mejor manera y con celeridad?

Sí _____ No _____

¿Porque? _____

6. ¿El profesional a cargo de su trámite le asesora de manera adecuada, oportuna y clara?

Sí _____ No _____

7. La asesoría y guía que recibió a su criterio que nivel de conocimiento demostró el profesional:

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

8. ¿El precio que canceló por el servicio le parece?

Alto _____

Regular _____

Similar a la competencia _____

Bajo _____

9. ¿Las oficinas del consorcio son?

Elegantes y cómodas _____

Medianamente cómodas _____

Pequeñas e incómodas _____

10. ¿Recomendaría los servicios del Consorcio Nieto Hernández Abogados Asociados?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

11. ¿Qué proceso sugeriría mejorar?

Recepción _____

Caja _____

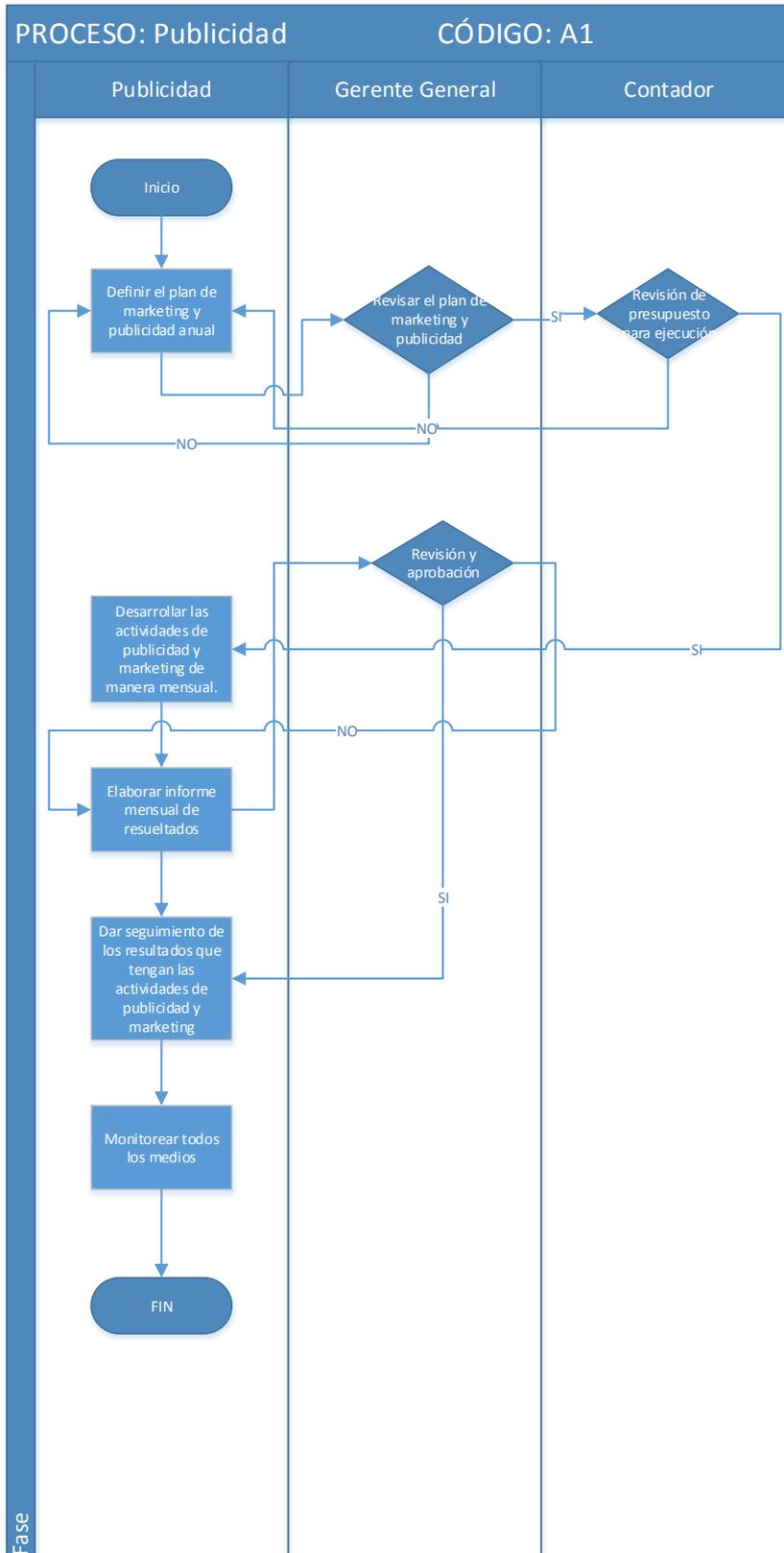
Asesoría _____

Gerencia _____

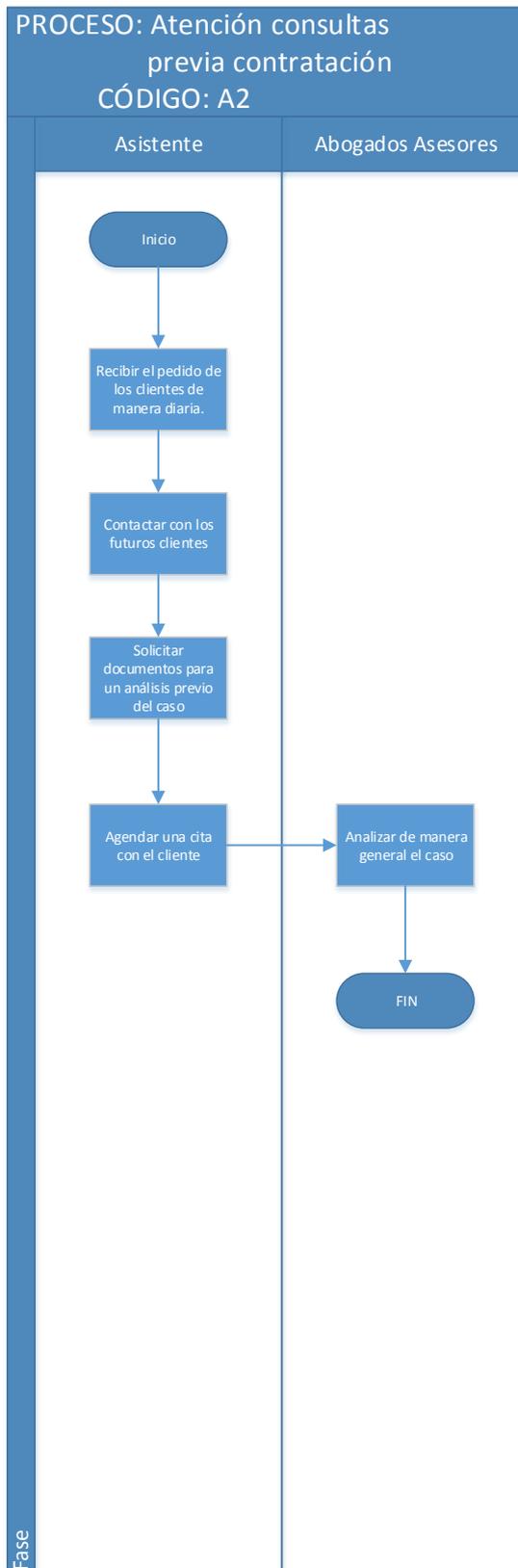
Secretaría _____

ANEXO B: PROCESOS

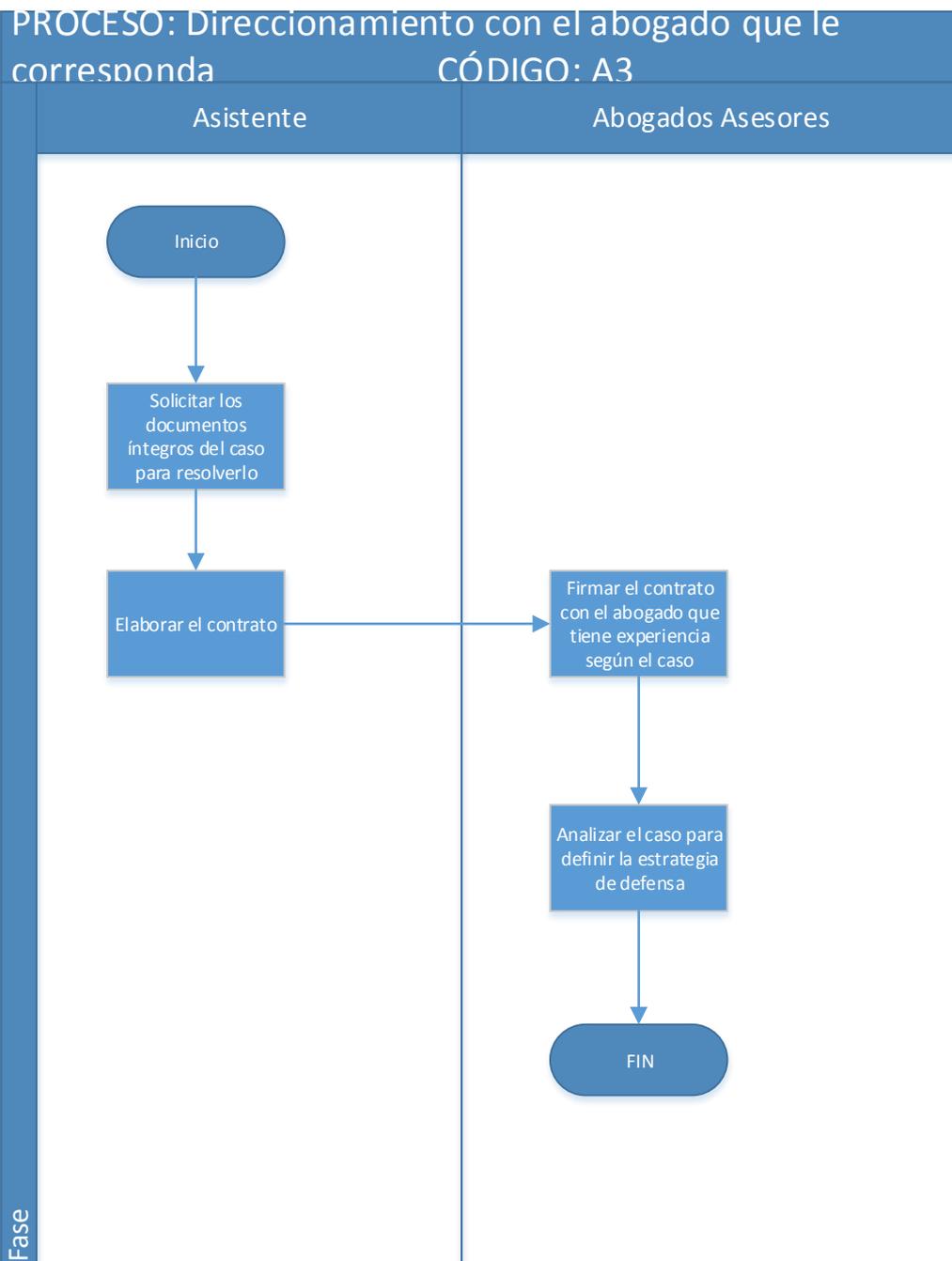
PROCESO A1



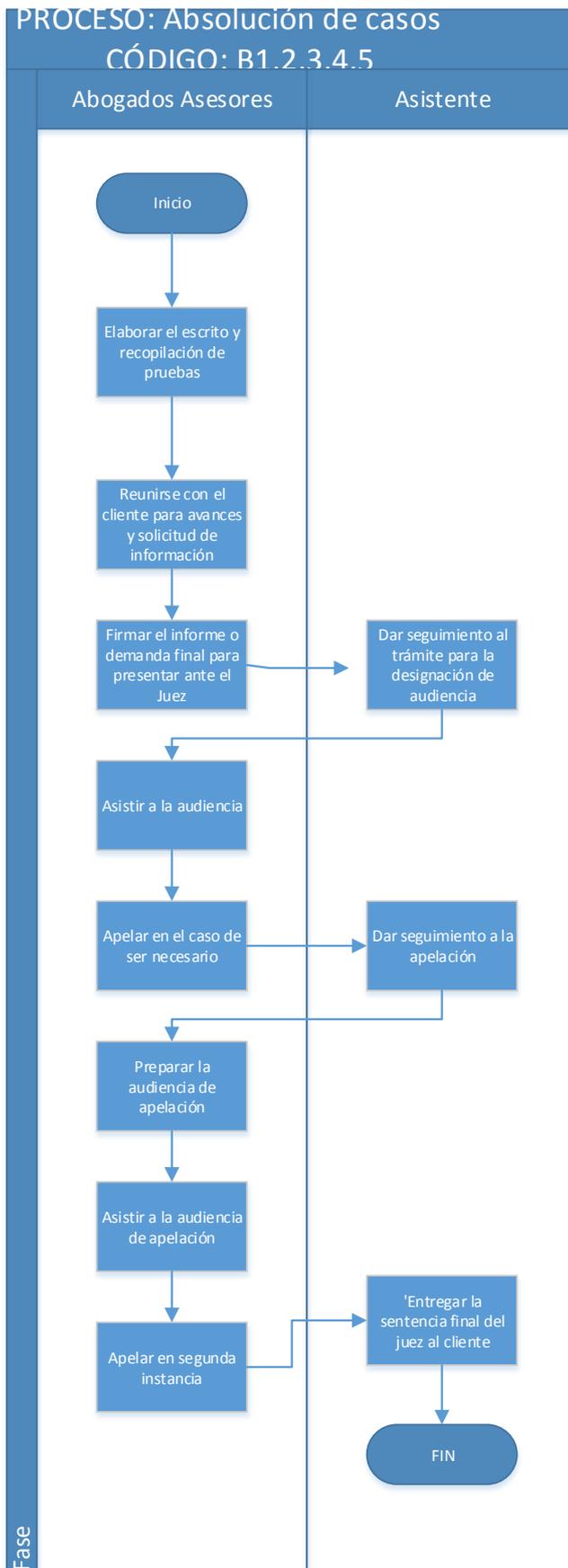
PROCESO A2



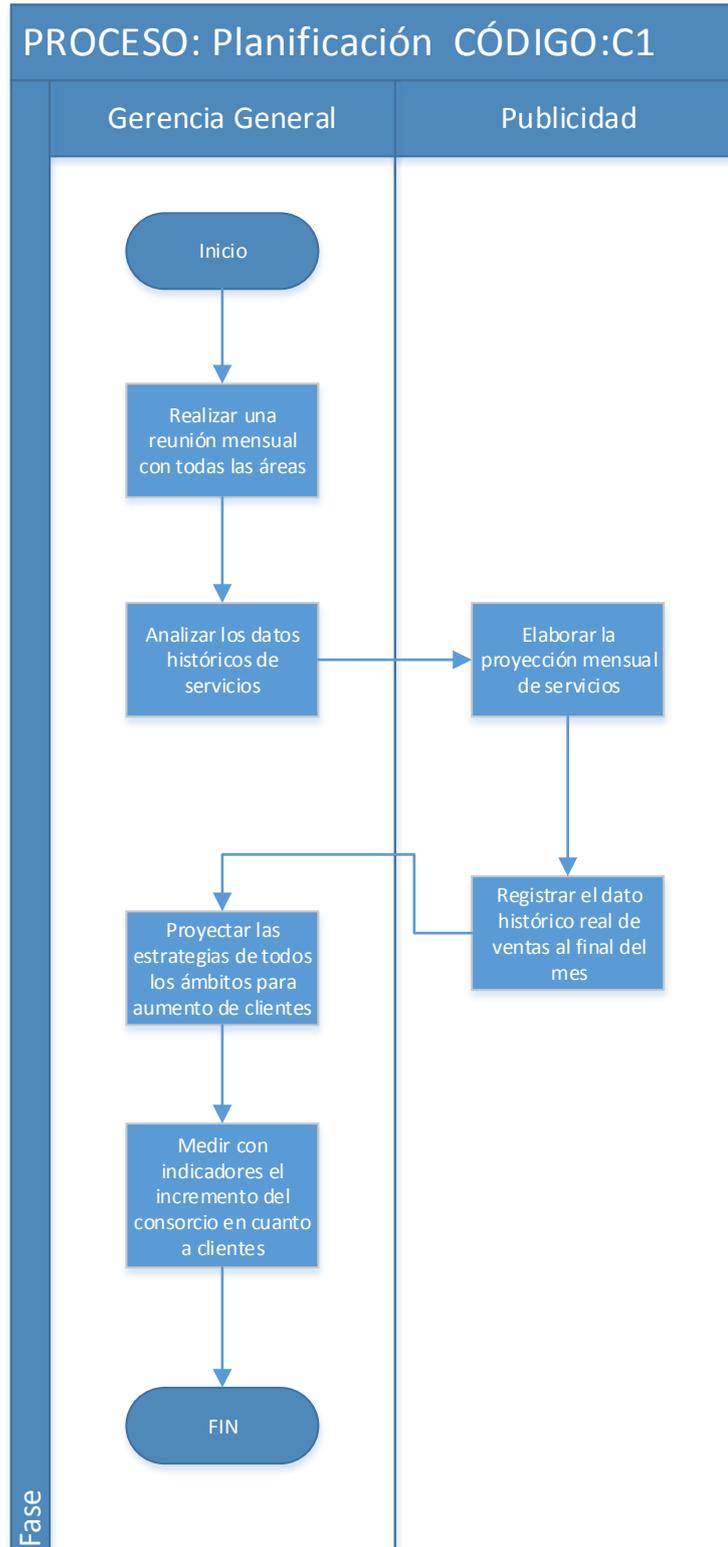
PROCESO A3



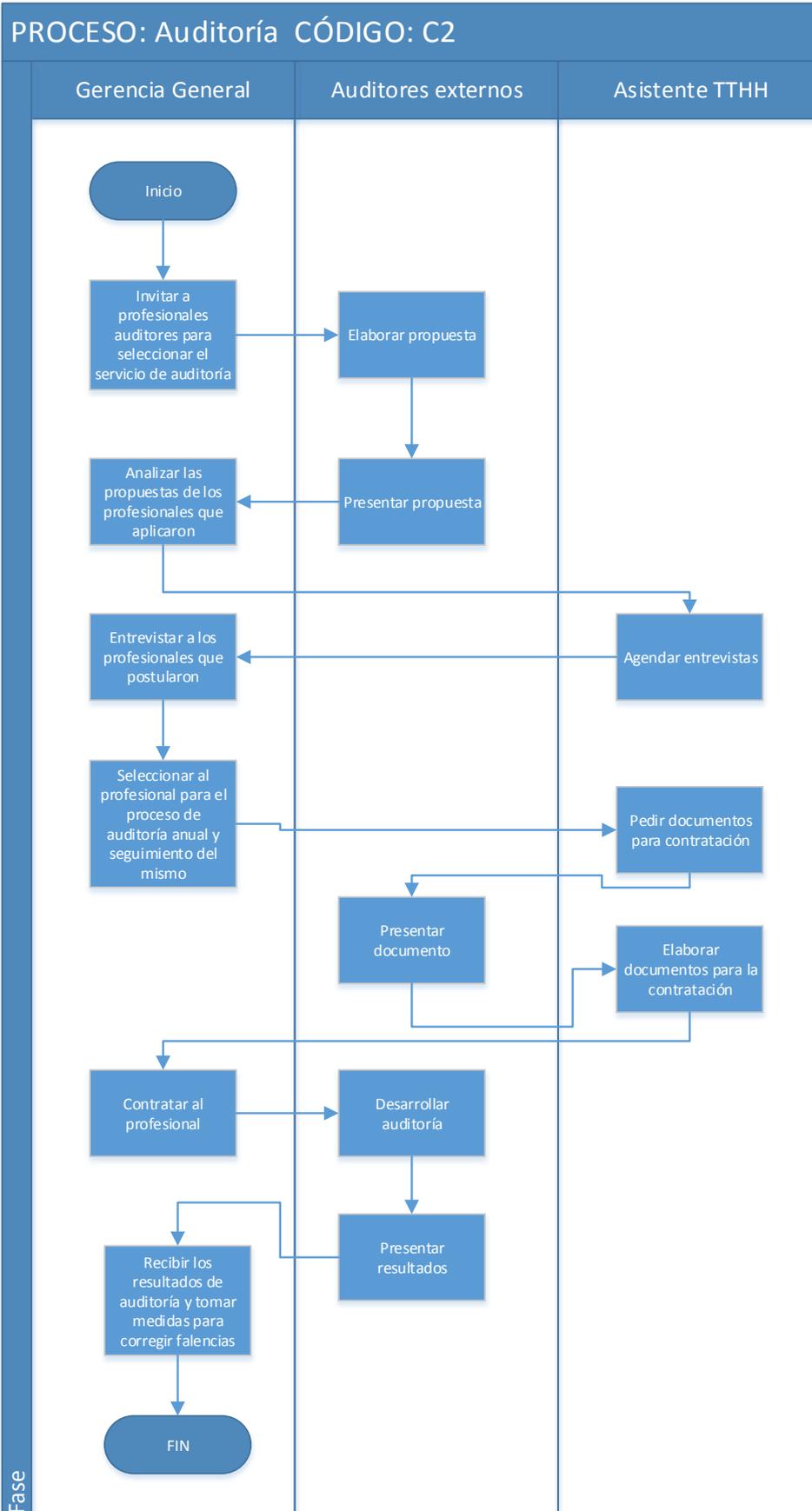
PROCESO B 1,2,3,4,5



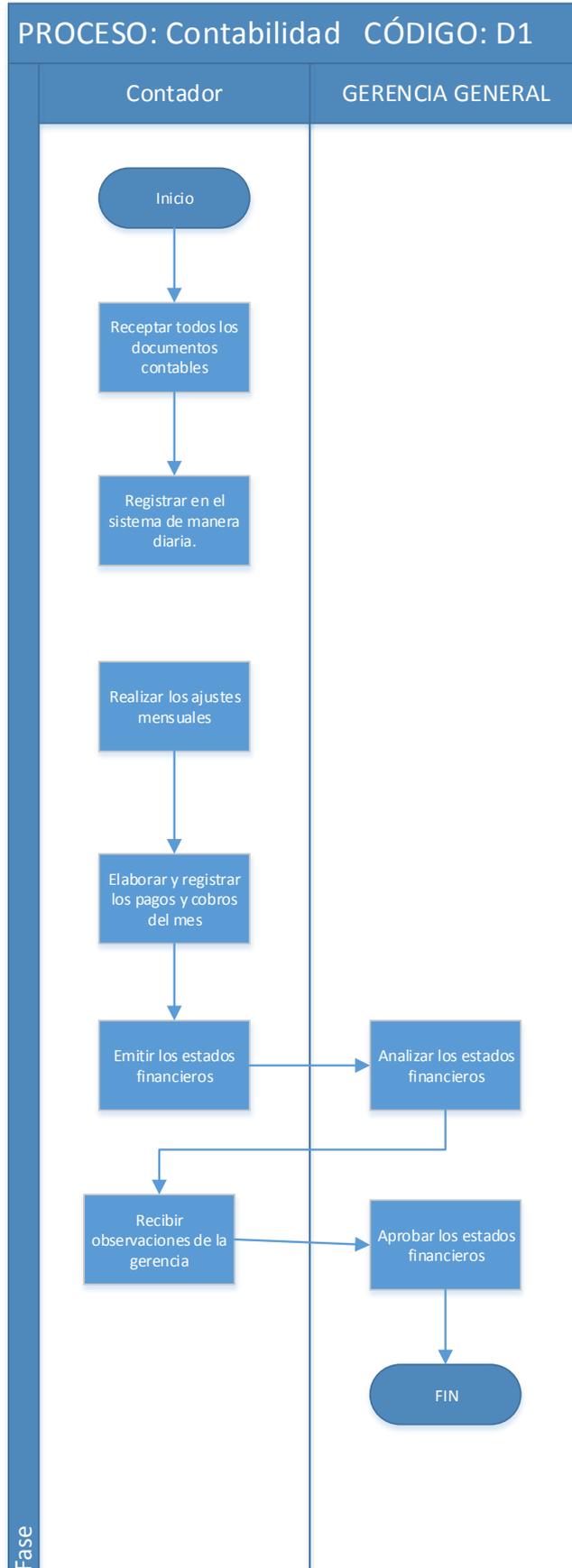
PROCESO C1



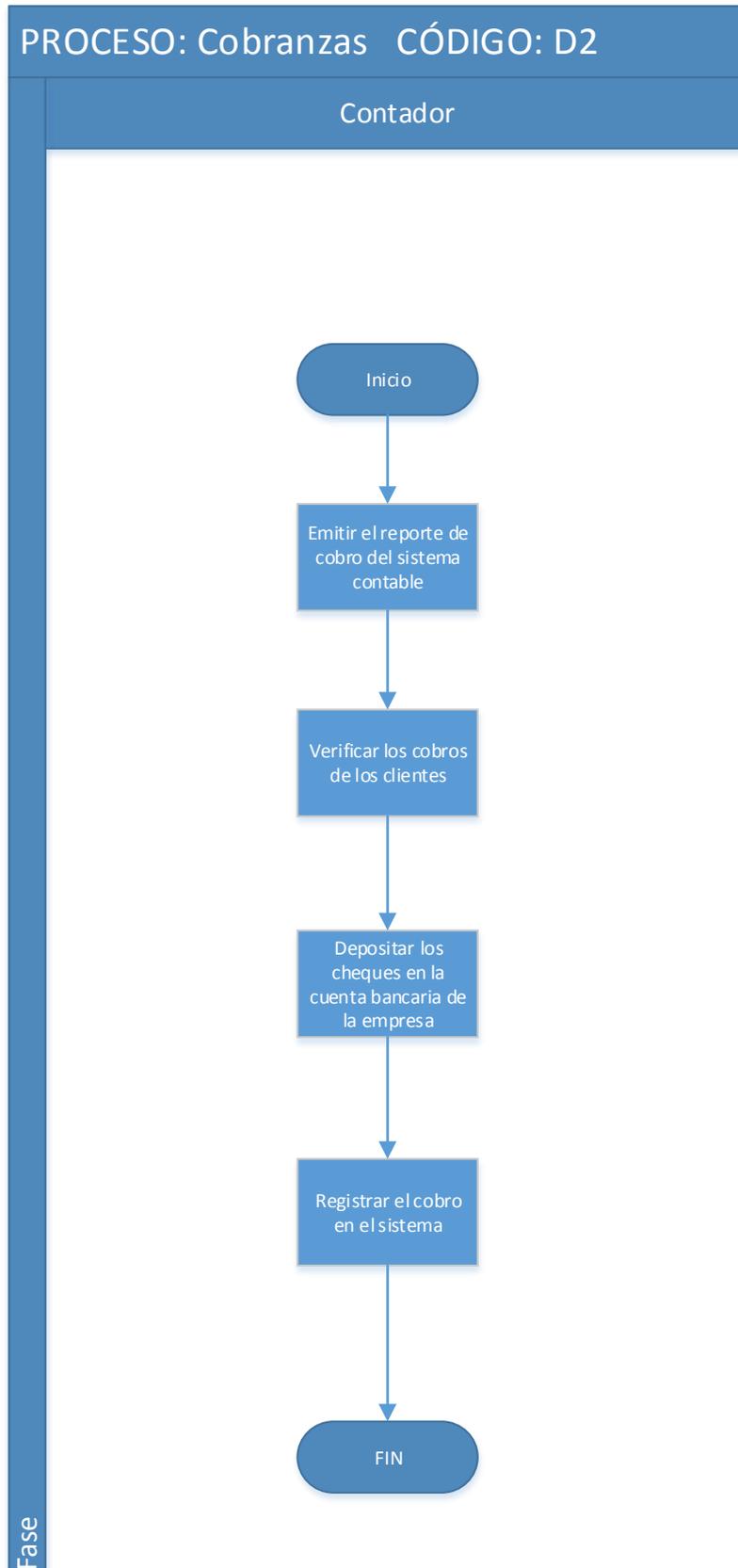
PROCESO C2



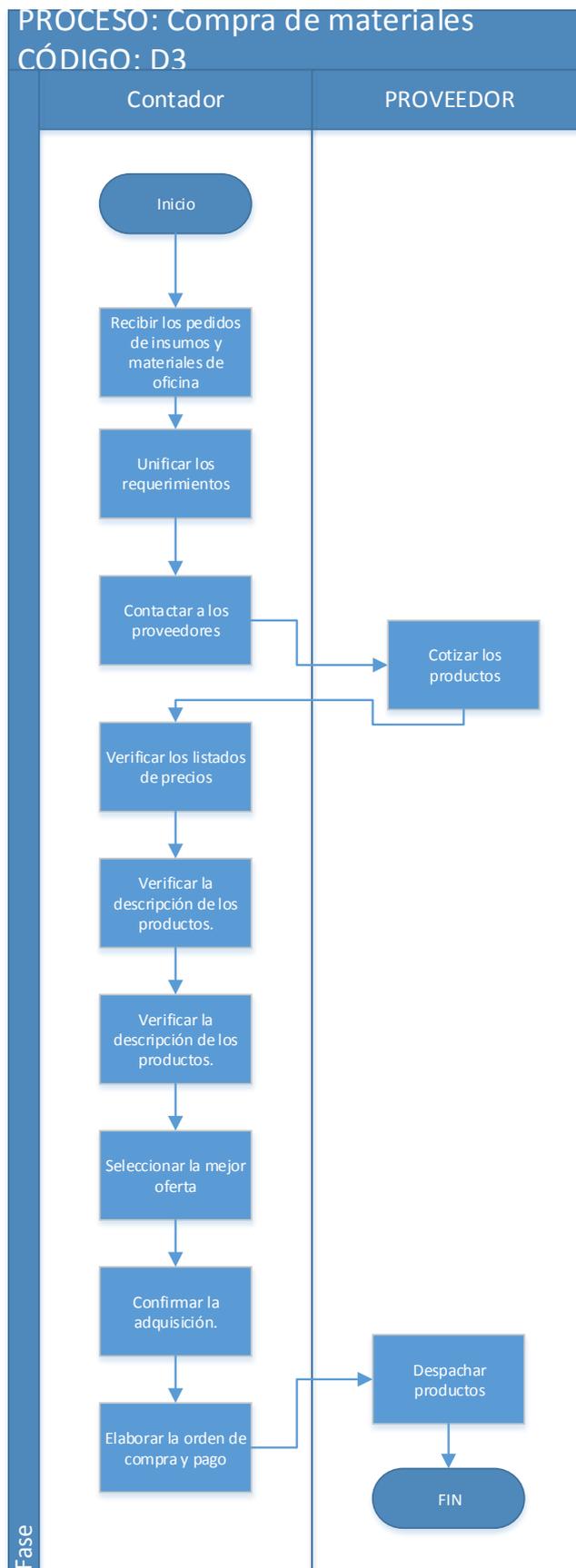
PROCESO D1



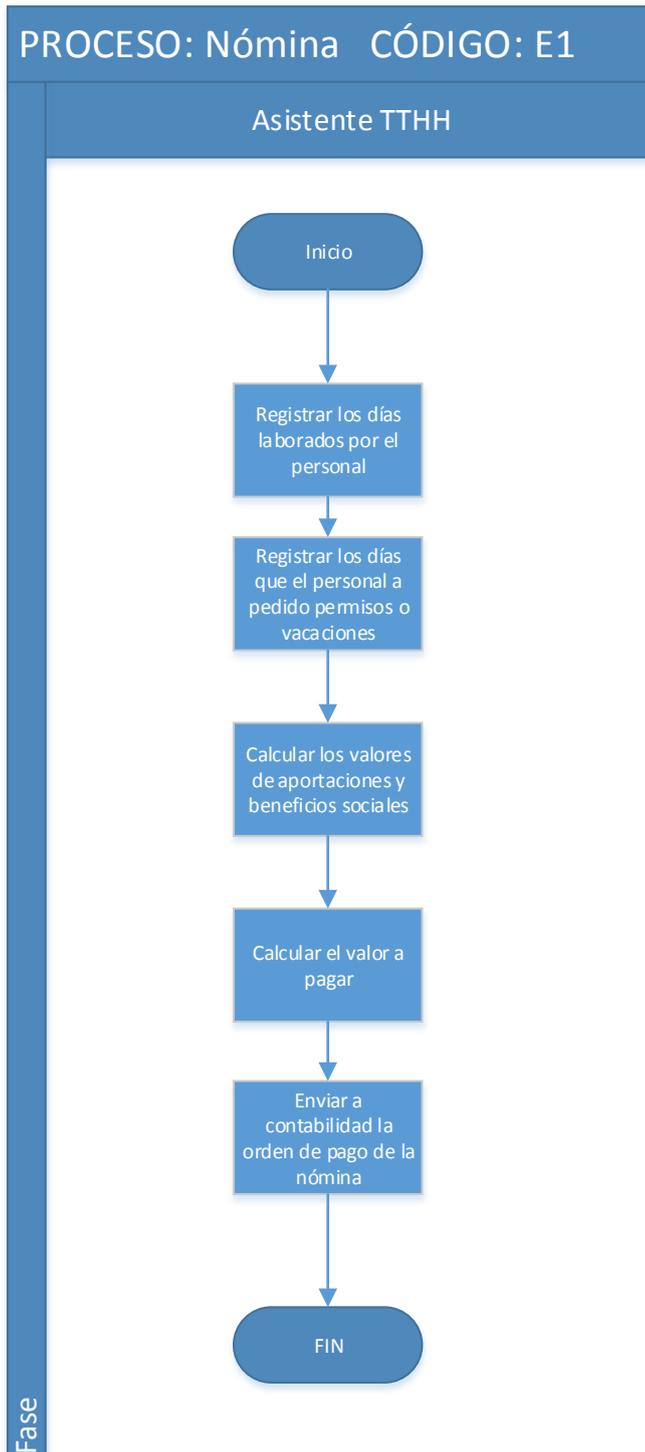
PROCESO D2



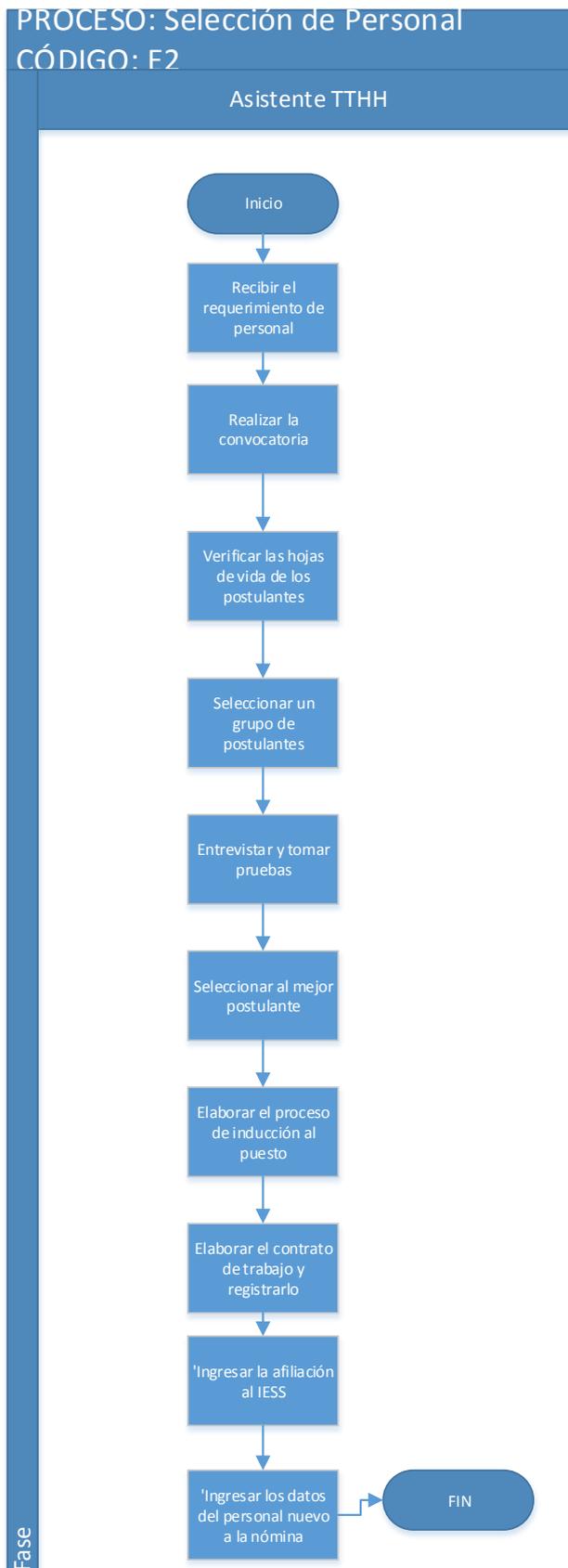
PROCESO D3



PROCESO E1



PROCESO E2



PROCESO F1

