

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROPUESTA DE MEJORA Y AUTOMATIZACIÓN EN BPM DE LOS
PROCESOS DEL ESPACIO DE COWORKING-Q DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO.**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

JUAN PABLO MANOSALVAS ENRÍQUEZ

juanpamosalvas@gmail.com

DIRECTOR: ING. JAIME CADENA ECHEVERRÍA

jaimе.cadena@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, JUAN PABLO MANOSALVAS ENRÍQUEZ, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

JUAN PABLO MANOSALVAS ENRÍQUEZ

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por JUAN PABLO MANOSALVAS ENRÍQUEZ, bajo mi supervisión.

ING. JAIME CADENA ECHEVERRÍA

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por iluminar mi camino a todo momento y brindarme la fuerza para superar grandes obstáculos que se han presentado en mi vida.

Agradezco a mi familia, por su cariño, constante apoyo, preocupación y confianza que me han permitido lograr cumplir grandes metas y continuar creciendo como un hombre de bien.

Agradezco al Ingeniero Jaime Cadena, por darme la oportunidad de fortalecer mis conocimientos en base a su gran experiencia y excelente guía. Gracias por su paciencia y confianza, que han hecho de mí un mejor profesional día a día.

Agradezco a ConQuito, por brindarme la información necesaria para lograr desarrollar una investigación efectiva que responda a las necesidades actuales de los emprendedores del DMQ.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia que me ha apoyado en todo momento. A mis Padres que se han esforzado día a día para darme la oportunidad de concluir mis estudios, a mi hermano por su constante apoyo y a todas las personas que han estado conmigo en los buenos y malos momentos sin esperar nada a cambio.

A mi madre, por su amor y confianza ya que nunca dejó de confiar en mi potencial y siguió apoyando mi crecimiento profesional pese a cualquier circunstancia, por sus jornadas de trabajo extensas, sacrificios y lágrimas derramadas cuando cometí algunos errores.

A mi padre, que siempre ha sido mi ejemplo a seguir por su dedicación, perspicacia, humildad y honestidad; valores que son parte de mí también y me han permitido superar una nueva etapa de mi vida.

A mis abuelos, por su cariño, consejos y recomendaciones; su experiencia ha sido la mejor guía durante toda mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	iii
LISTA DE ANEXOS	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	2
1.3 LA EMPRESA	3
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.5 OBJETIVOS.....	6
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 GESTIÓN POR PROCESOS	7
2.1.1 TIPOS DE PROCESOS	8
2.1.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO	9
2.1.3 JERARQUÍA DE PROCESOS	10
2.1.4 REQUISITOS DE UN PROCESO	11
2.1.5 COMPRENSIÓN DE LOS PROCESOS.....	11

2.1.6 CADENA DE VALOR	12
2.1.7 VENTAJA COMPETITIVA.....	15
2.1.8 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	16
2.1.9 ENTREVISTA.....	17
2.1.10 ANÁLISIS FODA	17
2.1.11 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	18
2.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	18
2.3 INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS.....	22
2.3.1 CLASIFICACIÓN DE INDICADORES	23
2.3.2 ELEMENTOS DE UN INDICADOR.....	24
2.3.3 FORMULACIÓN DE INDICADORES.....	24
2.4 MODELIZACIÓN DE PROCESOS.....	24
2.5 TECNOLOGÍA BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SUITE).....	25
2.6 DIAGRAMACIÓN DE FLUJOGRAMAS EN BIZAGI.....	27
2.6.1 SIMBOLOGÍA DEL MODELADOR DE PROCESOS DE BIZAGI.....	28
2.6.2 DESARROLLO DE FLUJOGRAMAS EN BIZAGI	29
2.7 CARACTERIZACIÓN DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO.....	31
2.7.1 ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.....	33
2.7.2 ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN ECUADOR	34
2.8 CARACTERIZACIÓN DE ESPACIOS DE COWORKING.....	37
3. APLICACIÓN.....	41
3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	42
3.1.1 ANÁLISIS FODA DEL ESPACIO DE COWORKING-Q.....	46
3.1.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	46
3.1.3 ANÁLISIS DE PROCESOS VIGENTES.....	48

3.1.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES	50
3.2 PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ACTUALES	51
3.2.1 ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO.....	51
3.2.2 REGLAS DE NEGOCIO Y COMPRENSIÓN DEL PROCESO.....	54
3.3 MODELAMIENTO DE PROCESOS	57
3.3.1 MODERNIZACIÓN DE PROCESOS.....	58
3.3.2 PUNTOS DE MEJORA	59
3.4 DISEÑO DE PROCESOS EN BPMN.....	61
3.5 PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS MEJORADOS	72
3.5.1 CONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS AUTOMATIZADO.....	72
3.5.2 MEDICIÓN DE PROCESOS.....	75
3.6 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	76
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
4.1 CONCLUSIONES	78
4.2 RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS.....	80
ANEXOS	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos de un proceso.....	9
Figura 2 – Jerarquía de procesos	11
Figura 3 – Cadena de Valor Genérica de Porter	13
Figura 4 – Cambios del mercado	14
Figura 5 – Procesos de Evaluación 4R.....	22
Figura 6 – Ciclo BPM	27
Figura 7 – Mesa de trabajo Bizagi	30
Figura 8 – Factores del ecosistema emprendedor.....	31
Figura 9 – Ciclo del Emprendimiento.....	35
Figura 10 – Motivaciones para emprender en Ecuador	36
Figura 11 – Actores por área del ecosistema.....	36
Figura 12 – Tipos de coworking	39
Figura 13 – Comparación entre Capitalismo y Economía Colaborativa	40
Figura 14 – Ubicación Coworking-Q.....	42
Figura 15 – Análisis FODA del Espacio de Coworking-Q.....	46
Figura 16 – Cuadro Comparativo entre Espacios de Cowoking de Quito	47
Figura 17 – Modelo de Gestión del Espacio de Coworking-Q.....	52
Figura 18 – Planes de pago del Espacio de Coworking-Q	57
Figura 19 – Cadena de Valor de ConQuito	58
Figura 20 – Mapa de Procesos de ConQuito	59
Figura 21 – Flujograma proceso B.1.3.1. Flujo de coworkers.....	61
Figura 22 – Modelo de datos del proceso B.1.3.1. Flujo de coworkers.....	62
Figura 23 – Flujograma proceso B.1.3.2. Reserva Sala.....	63
Figura 24 – Modelo de datos del proceso B.1.3.2. Reserva sala.	64
Figura 25 – Flujograma proceso B.1.3.3. Reserva Coworking.....	65
Figura 26 – Modelo de datos del proceso B.1.3.3. Reserva Coworking.....	66
Figura 27 – Flujograma proceso B.1.3.4.Relaciones Públicas.....	67
Figura 28 – Modelo de datos del proceso B.1.3.4. Relaciones Públicas	68
Figura 29 – Flujograma proceso B.1.3.5. Asistencia Técnica	69
Figura 30 – Modelo de datos del proceso B.1.3.5. Asistencia Técnica.	70

Figura 31 – Autenticación Usuario en Web Server	72
Figura 32 – Listado de usuarios del Web Server.....	73
Figura 33 – Procesos disponibles en Web Server	73
Figura 34 – Reportes Automáticos por proceso	74
Figura 35 – Solicitud de asistencia técnica.....	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Actividades de valor de procesos	13
Tabla 2 – Fases del modelo de mejoramiento de procesos.....	19
Tabla 3 – Componentes de un subsistema de evaluación de la gestión.....	23
Tabla 4 – Simbología Estándar para diagramación de flujogramas en BPMN	29
Tabla 5 – Elementos esenciales del coworking.....	40
Tabla 6 – Identificación de Problemas del espacio de Coworking-Q	49
Tabla 7 – Análisis de valor agregado de los procesos actuales del espacio de Coworking-Q.....	50
Tabla 8 – Procesos del espacio de Coworking-Q.....	60
Tabla 9 – Indicadores de gestión del espacio de Coworking-Q	75
Tabla 10 – Procedimiento Flujo de coworkers del espacio de Coworking-Q.....	77

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A- Tabulación de entrevistas	83
ANEXO B- Procesos anteriores del espacio de Coworkig-Q	89
ANEXO C- Análisis de Valor de Agregado de los Procesos Anteriores del Espacio de Coworking-Q	93
ANEXO D- Caracterización de procesos del espacio de Coworking-Q	97
ANEXO E- Acta Entrega Recepción.....	103

RESUMEN

El presente proyecto de titulación está enmarcado en la generación de una propuesta de mejora y automatización en BPM de los procesos del Espacio de Coworking-Q del Distrito Metropolitano de Quito para facilitar la operación del mismo e incrementar el número de startups tecnológicas asistidas. El proyecto se desarrolla en base a la Metodología de Gestión por procesos complementando la realización de una estructura sistémica que permita mostrar la importancia de implementar procesos en el espacio de Coworking-Q y que a su vez optimice el tiempo en los procesos de ideación, incubación y acompañamiento a emprendedores. La idea de generar esta propuesta nace a raíz de la falta de procesos efectivos y la baja cantidad de emprendedores en el espacio de Coworking-Q. Este estudio brindará una solución y alternativa fiable para que los emprendedores adquieran los medios con los cuales se les permita cristalizar su idea de conformar una Startup tecnológica.

Palabras clave: Gestión por procesos, Coworking, Emprendimiento, Incubación, acompañamiento a emprendedores.

ABSTRACT

This graduation project is framed in the generation of a proposed improvement and automation in BPM processes Space Coworking-Q the Metropolitan District of Quito to facilitate its operation and increase the number of technological startups assisted. The project is based on Process Management Methodology complementing the realization of a systemic structure that allows showing the importance of implementing processes coworking space-Q and which in turn will optimize the time in the process of ideation, incubation and support to entrepreneurs. The idea of creating this proposal comes in the wake of the lack of effective processes and the low number of entrepreneurs in the space of Coworking-Q. This study will provide a solution and reliable alternative for entrepreneurs to acquire the means by which they are allowed to crystallize the idea of forming a technology startup.

Keywords: Process Management, Coworking, entrepreneurship, ideation, incubation, coaching for entrepreneurs.

1. INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el número de nuevos emprendedores incrementa a una velocidad impresionante, de acuerdo a cifras del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), sin embargo la mayoría de los emprendedores deciden emprender por necesidad más no por oportunidad. En los últimos años se han constituido nuevas incubadoras de empresas y espacios de coworking privados y públicos, con el objetivo de formar, asesorar y brindar seguimiento a los emprendedores en el desarrollo de su Startup (EKOS, 2013).

Los emprendimientos de base tecnológica se han diferenciado por su alto valor agregado, y al tener alianzas estratégicas entre la Academia, Sector Privado y Público, sinergia necesaria para impulsar el ecosistema de emprendimiento e innovación, se generan espacios colaborativos e innovadores que brindan las herramientas necesarias para que los emprendedores con alto potencial puedan desarrollar sus proyectos. El espacio de Coworking-Q de CONQUITO, cuenta con la infraestructura, personal técnico certificado en el uso de metodologías ágiles para el dinamismo de las startups, y alianzas efectivas con los actores del ecosistema de emprendimiento e innovación nacional e internacional.

La generación de procesos efectivos para el espacio de Coworking-Q permitirá desarrollar estrategias de mejora continua en el mismo para promover el desarrollo económico en el Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia.

Para esto se ha desarrollado una propuesta de mejora y automatización de procesos en BPM de los procesos del espacio de Coworking-Q del DMQ, la cual se encuentra enfocada a través de la metodología de gestión por procesos complementada con mejoramiento de procesos y tecnología BPM.

1.1 ANTECEDENTES

El emprendimiento es fundamental para el desarrollo económico, objetivo central de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, por lo que se ha diseñado un modelo de gestión de emprendimiento interno de acuerdo a las metodologías contemporáneas y la experiencia de la organización en este campo. De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor GEM, Ecuador aumentó en 10 puntos su Actividad Temprana Emprendedora (TEA), desde el 2012 al 2013, y la tasa de emprendedores nacientes se triplicó del 8,7% al 25,3%, por otro lado la tasa de emprendimientos por oportunidad es del 33,2%; lo que indica que la cultura emprendedora se ha fortalecido en los últimos años.

Es por esto que el ecosistema de emprendimiento e innovación del país ha crecido a nivel de los actores que forman, asesoran y dan seguimiento a los emprendedores, tanto del sector público como privado, que se especializan en determinados sectores productivos o sociales.

La Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, al ser considerada como referente nacional en emprendimiento, y articuladora de los actores del ecosistema de emprendimiento que benefician el aparato económico y productivo del DMQ y su área de influencia, cuenta el área de emprendimiento e innovación, cuya función principal es desarrollar emprendimientos dinámicos en base a la capacitación, asesoría empresarial y acompañamiento de emprendedores, contando con el personal certificado en metodologías ágiles para emprendimiento, infraestructura efectiva para el desarrollo de startups y herramientas tecnológicas que permitan una comunicación fluida con los emprendedores.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

CONQUITO gestionaba una incubadora de empresas hasta el año 2013, al identificar nuevos modelos exitosos de apoyo al emprendimiento, se decidió transformar a la incubadora de empresas en el espacio de Coworking-Q. Actualmente este espacio no cuenta con una estructura organizada y funcional,

por lo que no se han podido lograr cumplir las expectativas que se tenían cuando se creó. Se han identificado las siguientes causas del problema citado:

- Reducido personal que gestiona el espacio de Coworking-Q del DMQ.
- Ausencia de herramientas de gestión que permitan identificar cuellos de botella u otros problemas.
- Inexistencia de estructura por procesos que asegure mantener un modelo efectivo del espacio de Coworking-Q.

Al abordar la problemática central del espacio de Coworking-Q, considerando que fue concebido como un espacio de desarrollo de innovación, y en función del plan operativo 2015 de CONQUITO, existe la necesidad de realizar un diagnóstico y mejora de los procesos del espacio de Coworking, ya que se desea la reproducción de estos espacios para dinamizar la economía local y brindar las herramientas necesarias a los ciudadanos del DMQ en el proceso del desarrollo de sus emprendimientos. La falta de una estructura formal ha provocado que exista una alta rotación de personal, demora en los proyectos, pérdida de convenios con la Academia y el sector Privado, no se ha podido incubar la cantidad de proyectos planificados, entre otros. Estos problemas no permiten que el espacio de Coworking-Q tenga la efectividad esperada, además no existe una buena comunicación interna lo que dificulta la realización de proyectos y actividades dentro de CONQUITO.

Este proyecto es una propuesta para el área de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, que gestiona el espacio de Coworking-Q, por lo tanto, el proyecto estará desarrollado desde el ámbito de identificación de procesos, definición de procesos, diseño, análisis de valor agregado, mejora de procesos y diagramación en bpmn; con respecto a la gestión, aprobación, presentación y socialización del mismo: la implementación dependerá netamente de los directivos..

1.3 LA EMPRESA

La Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO como parte de sus funciones estatutarias propicia el fortalecimiento de la productividad local

impulsando la articulación de la oferta y demanda productiva, la asociatividad, la colaboración inter empresarial; gestiona la transferencia y adaptación de procesos tecnológicos e innovadores en las micro, pequeñas y medianas empresas aprovechando las fuentes de financiamiento, la infraestructura técnica, la asistencia técnica, información tecnológica y comercial e implementación de normas y estándares en los procesos de producción y promoción comercial con el fin de fortalecer el desarrollo sostenible local.

El 03 de julio de 2012, se aprueba la Ordenanza Metropolitana No. 263 que “Establece el Régimen Administrativo de Fomento a las Innovaciones Tecnológicas y Creaciones Originales en el Distrito Metropolitano de Quito”.

A través de la Ordenanza 263 se establece los mecanismos de financiamiento de programas y proyectos de innovación que persigan la satisfacción del desarrollo humano a través del fomento de la investigación y la innovación a fin de que sus resultados se apliquen el Distrito para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y contribuir a la realización del buen vivir.

En el 2013 se emite la Agenda Digital para el DMQ con la visión de una “Ciudad Digital Socialmente Innovadora” al 2022. Dentro el Eje 4. Quito Digital, Productivo y Solidario, se consideran los siguientes objetivos estratégicos:

Obj. Est. 4.1. Aprovechar el potencial de las TIC para el desarrollo económico y de la cultura de la innovación en la ciudad.

Obj. Est. 4.2. Garantizar el conocimiento sobre las TIC (qué son, para qué sirven, qué beneficios aportan, etc.) y la innovación en todos los sectores económicos de Quito.

Obj. Est. 4.3. Promover en la ciudad de Quito una importante industria digital que favorezca la transformación productiva de la ciudad.

Obj. Est. 4.4. Apoyar el fortalecimiento de las economías populares, sociales y solidarias a través de las TIC, donde cobre relevancia aquellos emprendimientos social que cuente con las TIC cómo elemento acelerador.

Obj. Est. 4.5. Posicionar a la ciudad como un destino turístico inteligente que ofrezca al turista un conjunto coherente de servicios adaptados a sus necesidades, de carácter innovador y basado en la tecnología.

El 14 de agosto de 2014, se aprueba la Ordenanza Metropolitana No. 007 para “Fomentar y Estimular el Empleo y Emprendimiento Joven en el Distrito Metropolitano de Quito”.

A través de la Ordenanza 007 se promueve la generación y fortalecimiento a emprendimientos liderados o mayoritariamente conformados por jóvenes entre los 18 y 29 años de edad. (ConQuito, 2015)

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, ha tenido un descenso en el flujo de emprendedores que desean recibir los servicios que ofrece el espacio de Coworking-Q, al momento se tiene ocupado el 20% del espacio destinado para la incubación de emprendedores, debido a que no todos los emprendedores apoyados completan el proceso de formación establecido.

El problema se detectó a raíz de la ausencia de emprendedores después de las sesiones iniciales de asesoría, que fue comunicada por los técnicos de incubación al responsable del área de emprendimiento e innovación.

Parte de las razones por las que se ha determinado la reducción del número de emprendedores que visitan el espacio de Coworking-Q para solicitar sus servicios son: falta de definición y cumplimiento de procesos, tasa elevada de rotación del personal del área de emprendimiento en el 2014 y la ubicación geográfica de la organización.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el mejoramiento y propuesta de automatización de los procesos del espacio de Coworking-Q del Distrito Metropolitano de Quito que contribuya a agilizar los procesos e incrementar el número de emprendimientos y nuevas empresas de base tecnológica.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de los procesos del espacio de Coworking-Q del Distrito Metropolitano de Quito
- Identificar puntos de mejora
- Diseño del proceso mejorado en BPMN
- Modelar el proceso mejorado
- Definir reglas de negocio que permitan estandarizar los procesos
- Generar la documentación necesaria de los procesos mejorados.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta la base teórica de la gestión por procesos, mejoramiento, modelado y diagramación de procesos en BPM, ecosistema emprendedor y espacios de coworking.

2.1 GESTIÓN POR PROCESOS

La competitividad es un factor primordial entre las organizaciones ya que la globalización, generación de nuevos mercados, desarrollo de la tecnología, cambios socioeconómicos y políticos que afectan a los mercados, la importancia de la calidad y la orientación hacia el cliente; exigen que se establezcan estructuras lógicas y flexibles en las organizaciones. La sostenibilidad se relaciona directamente con la competitividad ya que entre más competitiva sea una organización permanecerá más tiempo en el mercado (Hitpass, 2014).

Empezaremos definiendo el significado de proceso para continuar con el análisis de la gestión por procesos. A continuación se presentan algunas definiciones de proceso:

- Serie de actividades definidas, repetibles y medibles que conducen a un resultado útil para un cliente interno o externo (Sedín & Caballero, 2004).
- Cualquier actividad o grupo de actividades relacionadas, mediante las cuales se agrega valor a unas entradas (materiales o inmateriales) y, de esta forma, se suministran productos, servicios e información a un cliente externo o interno a la empresa (Grijalvo, Romero & Romo, 2002).
- Conjunto de actividades que, coordinadas, crean un valor para el cliente (Hammer & Champy, 1999).
- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000,2003).

En resumen, definiremos al proceso como el conjunto de actividades interrelacionadas, que transforman elementos de entrada en resultados, agregándoles valor.

2.1.1 TIPOS DE PROCESOS

Según (Fernández, 2010), existen tres tipos de procesos, detallados a continuación:

- **Procesos estratégicos:** También conocidos como gobernantes, son procesos que se relacionan con la planificación estratégica de la organización, es decir que se alinean a políticas o reglamentos institucionales. Se relacionan con la misión y visión de la organización y los responsables de este tipo de procesos suelen ser los directivos.
- **Procesos clave u operativos:** son los procesos en los que se realiza la transformación de las entradas en resultados, y durante este proceso se agrega valor al producto o servicio principal de la organización. De acuerdo al giro de negocio se deben definir este tipo de procesos ya que son los que consumen la mayor parte de recursos de la organización.
- **Procesos de apoyo:** son procesos que brindan soporte a los procesos operativos a nivel de recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos definidos en la transformación de las entradas en resultados.

2.1.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO

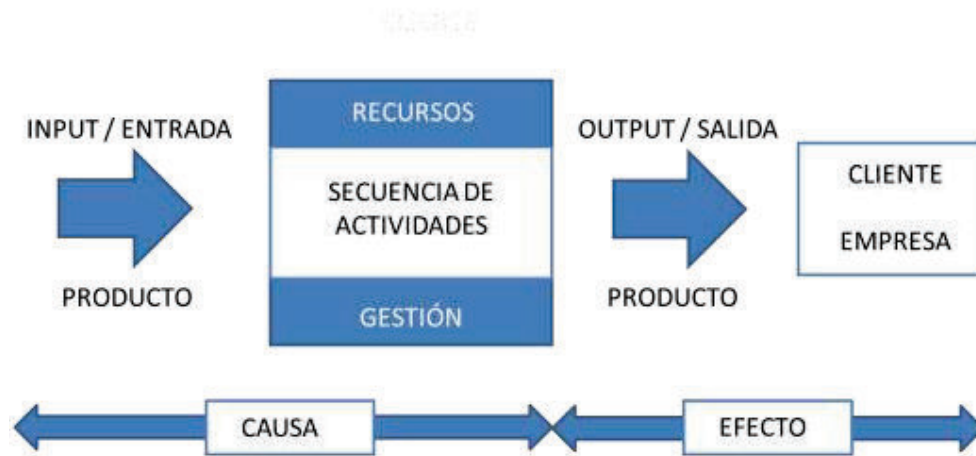


Figura 1– Elementos de un proceso
(Fernández, 2010)

Un proceso se compone de los siguientes elementos (Fernández, 2010):

- **Input:** es la entrada del proceso, proviene del proveedor (externo o interno), siendo el recurso que se transforma al ingresar al proceso; en la mayoría de los casos proviene de la salida del proceso anterior.
- **Clientes:** Utilizan la salida como su entrada para sus procesos de trabajo, pueden ser clientes internos o externos a la organización.
- **Proveedor:** Son las personas u organizaciones que proporcionan las entradas que necesita el proceso.
- **Control:** Nos ayuda a mantener un proceso de seguimiento al desarrollo y ejecución del proceso.
- **Indicadores:** Se enfocan en términos de eficacia y eficiencia, a través de mediciones periódicas que permiten medir actividades y resultados del proceso.
- **El proceso:** es el conjunto de actividades que deben desarrollarse para lograr transformar al input, a través de factores humanos, materiales y métodos, que faciliten su desarrollo.
- **Output:** es la salida del proceso, podría definirse como un producto, servicio o la combinación de ambos. Se destina a un cliente (externo o interno) y por lo general puede constituir la entrada de otro proceso.

- **Límites:** Define el inicio y fin de un proceso, determinando claramente sus actividades y responsables.

La gestión por procesos busca que las organizaciones se orienten al incremento de la satisfacción del cliente y la efectividad empresarial, ya que genera mecanismos dinámicos para solucionar problemas de forma correctiva y preventiva durante la operación de la organización. Además cuando una organización cuenta con una estructura por procesos se busca agregar valor al producto o servicio generado para cumplir con las expectativas del cliente y ser sostenible. La generación de valor dependerá de una correcta identificación de procesos, por tal motivo es muy importante involucrar a todos los colaboradores de la organización en el levantamiento de información e identificación de procesos.

2.1.3 JERARQUÍA DE PROCESOS

La jerarquización de procesos se determina en base a la complejidad y alcance de objetivos de los mismos, es importante identificar cuantas actividades, recursos, personas y tiempo demanda el proceso para clasificarlo. Según su complejidad se tiene la siguiente clasificación:

- **Macroproceso:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo e común
- **Proceso:** Conjunto de actividades secuenciales orientadas a la generación de valor sobre una entrada que se transformará en el resultado deseado por el cliente.
- **Subproceso:** Son partes definidas de un proceso, su identificación sirve para aislar problemas y eliminar cuellos de botella.
- **Actividades:** Conjunto de tareas que usualmente forman parte de un procedimiento para facilitar su gestión.
- **Tareas:** Representan el menor nivel jerárquico dentro de los procesos, son tareas

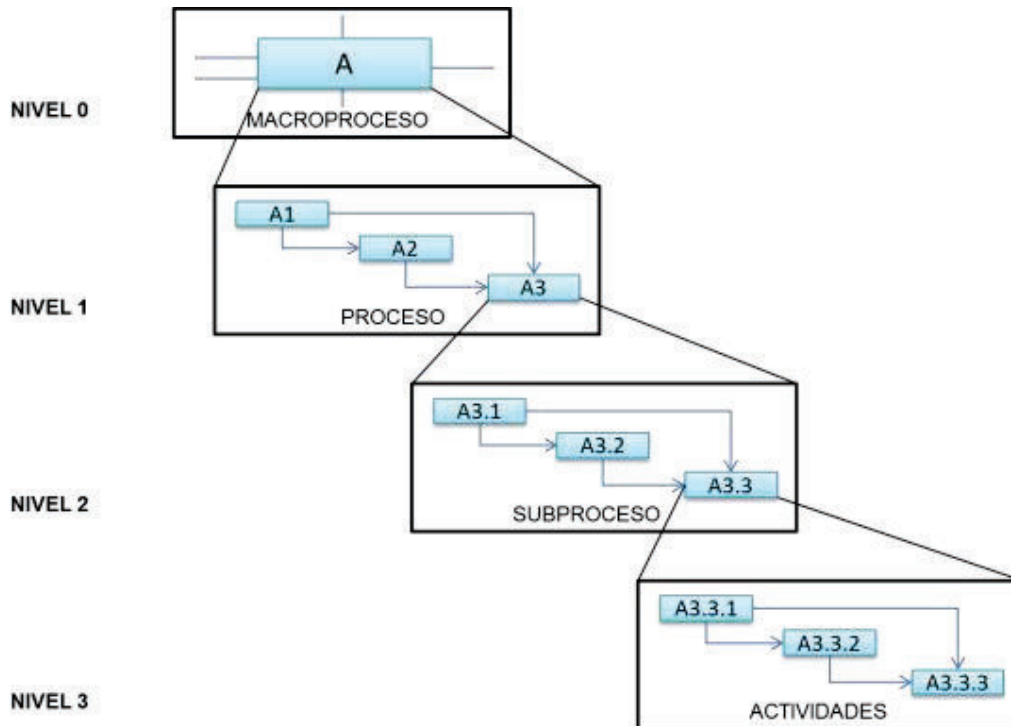


Figura 2– Jerarquía de procesos
(Fernández, 2010)

2.1.4 REQUISITOS DE UN PROCESO

Todos los procesos deben:

- Asegurar su cumplimiento de forma continua de acuerdo a los ciclos: planificar, ejecutar, medir y mejorar.
- Tener indicadores que permitan evaluar sus resultados en cualquier momento e identificar problemas o posibles mejoras en los procesos.
- Gestionar programas de mejoramiento de procesos continuamente, tomando en cuenta costos, calidad y servicio.

2.1.5 COMPRENSIÓN DE LOS PROCESOS

Para generar un sistema de gestión por procesos adecuada se debe establecer o revisar la misión del servicio, que identifica el objetivo fundamental, su razón de ser. La misión del servicio debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Con qué lo hacemos? ¿Dónde lo hacemos? ¿Cuándo lo hacemos?

Existen dos tipos de clientes en la organización:

- **Clientes Internos:** Son los colaboradores de la organización que reciben insumos o productos para realizar su trabajo.
- **Clientes externos:** Son los clientes finales que utilizan los productos o servicios ofertados por la organización.

Para identificar los procesos existentes en la organización debemos seguir los siguientes pasos:

- a) Identificar procesos gobernantes, operativos y de apoyo
 - b) Construir el mapa de procesos
 - c) Asignar procesos clave a sus responsables
- Desarrollar instrucciones de trabajo de los procesos

2.1.6 CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor representa la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los productos o servicios que la organización oferta. El valor se mide de acuerdo al ingreso total y el alcance del producto a nivel de precio y unidades que se pueden vender. Una organización tiene lucro si el valor impuesto es mayor a los costos de producción de su producto. La Cadena de Valor despliega el valor total en base a las actividades de valor y el margen. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo integral de la ejecución de actividades de valor.

Las actividades de valor utilizan insumos como: mano de obra, tecnología y administración, además crean y usan información. Existen actividades de valor primarias y de apoyo. Las actividades de valor primarias son las que son parte de la creación física del producto, comercialización, distribución y servicio post-venta; mientras que las actividades de valor de apoyo sustentan la ejecución de las anteriores aportando con insumos, tecnología y recursos. Un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado, permitirá identificar acertadamente a la ventaja competitiva.



Figura 3 – Cadena de Valor Genérica de Porter
(Porter, 1996)

La identificación de actividades de valor se diferencia de actividades contables puesto que en la segunda se agrupan actividades de tecnología dispares y se separan costos para desarrollar la misma actividad. A continuación se presenta la clasificación de estas actividades:

Tabla 1 – Actividades de valor de procesos

Actividades Primarias				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Mercadotecnia y Ventas	Servicio
Recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto.	Transformación de insumos en la forma final del producto.	Recopilación, almacenamiento y distribución física del producto hacia los compradores.	Proporcionan medios por los cuales el comprador es inducido a la adquisición del producto.	Actividades para realizar o mantener el valor del producto.
Actividades de Apoyo				
Abastecimiento	Desarrollo Tecnológico	Administración de Recursos Humanos		Infraestructura de la empresa
Compra de insumos usados en la cadena de valor de la empresa	Conjunto de actividades agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y proceso	Busqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo el personal		Administración general, planeación, finanzas, contabilidad, calidad, y asuntos legales gubernamentales

Fuente: (Fernández, 2010)

Un factor importante de la gestión de procesos es que elimina todo aquello que no agrega valor a los procesos como: actividades duplicadas, sobreproducción, logística, sobrantes y desechos. Las actividades que no son percibidas por el cliente deben analizarse críticamente generando un proceso de mejora continua en la organización, que se basa en dos filosofías gestión, impulsadas por el Japón, las cuales son “Just in Time(JIT)” y el Control de la Calidad Total (TQM); las cuales se orientaban hacia las necesidades del cliente y la optimización de recursos para obtener los resultados esperados en la organización.

Los constantes cambios en el mercado fueron la causa del surgimiento de nuevas filosofías de gestión orientadas hacia el cliente, a continuación presentamos algunos de esos cambios:



Figura 4– Cambios del mercado
(Fernández, 2010)

Al analizar los orígenes de la gestión por procesos, también debemos profundizar en lo que le dio impulso, y esto fue la creación de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9000, que son un conjunto de directrices para la gestión de la calidad, que presentan un modelo para el desarrollo e implementación de sistemas de gestión de la calidad. La calidad se convirtió en un factor competitivo entre las organizaciones que respaldaba los procesos de producción, productos y servicios, generando mayor confianza en los consumidores. Entre los principales motivos que impulsan a las organizaciones a implementar las normas ISO tenemos:

- Eficiencia y productividad
- Imagen corporativa
- Incremento en la cuota de mercado
- Ventaja competitiva

El proceso de implementación de sistemas de gestión de la calidad en ocasiones se complica debido a las siguientes causas: resistencia al cambio, estrategias erradas, falta de inversión en educación, tecnología obsoleta, falta de compromiso, equipo directivo inflexible y exceso de trabajo. Para superar los problemas antes expuestos es necesario empoderar del cambio a todos los colaboradores de la organización, de esta manera logramos que se sientan parte del cambio y aseguramos su compromiso con este.

La gestión procesos permite identificar claramente las actividades que se desarrollan y porque se realizan, de tal manera que se reducen el consumo de recursos, costos operativos y de gestión logrando aumentar la eficiencia. Al medir y controlar tiempos de producción la productividad aumenta, teniendo siempre un enfoque hacia el cliente para realizar variaciones en estos procesos clave. Cuando la organización funciona de forma sistémica se puede identificar cuellos de botella fácilmente y además se rompen las barreras tradicionales entre departamentos o áreas y todos los colaboradores trabajan orientados hacia el mismo objetivo, es decir se comparte una visión del negocio enfocado hacia el cliente de tal manera que se crean relaciones proveedor/cliente de forma interna y externa, fortaleciendo el compromiso institucional en la organización.

2.1.7 VENTAJA COMPETITIVA

La Ventaja Competitiva representa la superioridad de una organización sobre su competencia inmediata en base a las características y atributos de su producto o servicio. Esta superioridad es establecida de forma relativa comparándose con el competidor mejor situado y se puede identificar varios factores. La ventaja competitiva se puede referir a las características propias del producto, servicio añadido lo acompaña, modos de producción, distribución y comercialización.

Una organización puede tener ventaja competitiva interna o externa. La ventaja competitiva externa se apoya en las características distintivas del producto o servicio que generan una mayor percepción del valor adquirido por los compradores, se puede lograr por la reducción de costos de uno o incremento de rendimiento de uso, este tipo de ventaja competitiva apoya a la generación de estrategias de diferenciación. La ventaja competitiva interna se relaciona con la optimización de costos de producción, almacenamiento y gestión del producto o servicio, permitiendo a la organización mejorar su productividad y niveles de rentabilidad, este tipo de ventaja competitiva permite generar estrategias de liderazgo en costos.

2.1.8 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Para identificar los procesos de una organización se debe desarrollar las declaraciones de su misión y visión, entender los procesos generales en los que trabaja la organización, a través de un análisis de las interacciones con el cliente desde que entran insumos y salen productos, o como se entregan los productos desde su etapa de diseño hasta que llegan en óptimo estado a las manos del cliente.

Para diseñar procesos empresariales se debe partir de un análisis de la situación actual, definir requerimientos internos y externos, determinar y evaluar mecanismos de control existentes. Lo recomendable es realizar entrevistas a los colaboradores de la organización, puesto que ellos tienen mayor conocimiento sobre las actividades analizadas. Tras realizar el análisis de situación actual, se aconseja determinar puntos débiles y fuertes en la nueva estructura generada y previamente validar de acuerdo al giro de negocio establecido.

En la etapa de diseño de procesos se debe formar equipos de trabajo autónomos que determinen medidas correctivas para satisfacer los requerimientos identificados e implementarlos mediante: planificación, asignación de recursos y evaluación del talento humano respectivamente. El resultado de los diferentes equipos se revisa detalladamente para no caer en redundancias y lograr el nivel de eficacia deseado.

La documentación de resultados presenta soluciones de diferentes pasos de la fase de diseño; a partir de los requerimientos se muestran cuáles fueron los problemas detectados, qué medidas correctivas fueron escogidas y como se implementarán. Como fase final se elabora el manual de procesos de la organización, documento en el que se describen los procesos que apoyan al sistema de gestión de la calidad.

Para el levantamiento de procesos se utiliza un formato para realizar la entrevista, una herramienta útil para determinar el funcionamiento de un proceso, a través de la identificación de la secuencia de actividades, movimientos, decisiones y eventos que ocurren durante el desarrollo del proceso. Como resultado puede generar productos, servicios o información.

2.1.9 ENTREVISTA

Es un método de recolección de información a través de un proceso de comunicación directo, orientado hacia los objetivos de la investigación. El entrevistador debe realizar preguntas clave al entrevistado. De la entrevista surgen ideas, hipótesis o requerimientos. La estructura de la entrevista debe ser flexible y dirigida hacia el problema identificado o los objetivos planteados. Al planificar la entrevista se debe tomar en cuenta las siguientes fases: objetivos de la entrevista, muestreo de los entrevistados y desarrollo de la entrevista. Otras consideraciones importantes son: tener presente información, formular preguntas sencillas, facilitar feedback verbal y no verbal, resumir contenido y significado de respuestas.

El entrevistador debe abordar el tema desde diferentes perspectivas y obtener información de varios tipos para validar la información recibida. También se debe comparar las respuestas de todos los entrevistados para tener una visión general del problema (Flick, 2004),

2.1.10 ANÁLISIS FODA

Este análisis se realiza construyendo una matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Puede ser aplicado a cualquier organización, proceso o producto que este siendo analizado. En otras palabras nos permite generar una radiografía de una situación puntual. Las variables

analizadas permiten tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación de la organización. Ahora vamos a analizar a las variables antes mencionadas:

- **Fortalezas:** Son los recursos, capacidades, habilidades y actividades que se realizan de forma positiva dentro de la organización.
- **Oportunidades:** Son los factores externos que resultan positivos, favorables y explotables en el entorno que se actúa la organización.
- **Debilidades:** Se refiere a la ausencia de recursos, capacidades, habilidades y actividades que no se realizan correctamente dentro de la organización.
- **Amenazas:** Factores externos que pueden afectar la operación de la organización, como variables políticas, económicas, entre otros.

2.1.11 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

El análisis de valor agregado permite mejorar los procesos de la organización mediante el manejo de sus actividades. Como resultado se desarrolla la optimización de procesos que consiste en analizar todas las actividades del proceso para mejorar o buscar alternativas efectivas para la ruta del proceso. Existen tres tipos de actividades dentro del proceso: actividades que agregan valor al cliente, son las que intervienen en el desarrollo del producto y percepción del producto por parte del cliente; actividades que generan valor para la organización, son necesarias para realizar el proceso; y actividades que no generan valor para el cliente ni la organización, son actividades que deben ser eliminadas ya que consumen tiempo, recursos y esfuerzos innecesariamente.

El análisis de valor agregado identifica si el tipo de actividades es de preparación, espera, movimiento, inspección o archivo; además establece una medición del tiempo de desarrollo por actividades del proceso. Esta caracterización por actividad permite optimizar el proceso y realizar cambios oportunos.

2.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El mejoramiento de procesos en la organización tiene como principal objetivo potenciar a la eficiencia a través de: la eliminación de errores y exceso de

personal o actividades, la maximización del uso de los activos y la ventaja competitiva, y la adaptación de procesos de tal manera que sean aplicables y amistosos con el cliente interno y externo.

En base al ciclo de Deming y otras filosofías de gestión se ha generado un modelo genérico para el mejoramiento de procesos, que contiene las siguientes etapas:

Tabla 2 – Fases del modelo de mejoramiento de procesos

Fase I. Organización para el mejoramiento	
Objetivo:	Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.
Actividades:	1. Establecer el Equipo Ejecutivo de Mejora
	2. Nombrar un líder del Mejoramiento de Procesos.
	3. Suministrar entrenamiento a ejecutivos.
	4. Desarrollar un modelo de mejoramiento
	5. Comunicar las metas a los empleados.
	6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
	7. Seleccionar los procesos críticos.
	8. Nombrar responsables del proceso.
	9. Seleccionar los miembros del Equipo de Mejoramiento de Procesos.
Fase II. Comprensión del proceso	
Objetivo:	Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.
Actividades:	1. Definir el alcance y misión del proceso.
	2. Definir los límites del proceso.
	3. Proporcionar entrenamiento al equipo.
	4. Desarrollar una visión general del proceso.
	5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresa, y las expectativas del proceso.
	6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
	7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
	8. Realizar los repasos del proceso.
	9. Solucionar diferencias.
	10. Actualizar la documentación del proceso.
Fase III. Modernización	
Objetivo:	Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.

(Continúa)

Actividades:	1. Proporcionar entrenamiento al equipo.
	2. Identificar oportunidades de mejoramiento.
	3. Eliminar la burocracia.
	4. Eliminar las actividades sin valor agregado.
	5. Simplificar el proceso.
	6. Reducir el tiempo del proceso.
	7. Eliminar los errores del proceso.
	8. Eficiencia en el uso de los equipos.
	9. Estandarización
	10. Automatización
	11. Documentar el proceso
	12. Seleccionar a los empleados.
	13. Entrenar a los empleados
Fase IV. Mediciones y controles	
Objetivo:	Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.
Actividades:	1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso
	2. Establecer un sistema de retroalimentación
	3. Realizar periódicamente la auditoría del proceso
	4. Establecer un sistema de costos de mala calidad
Fase V. Mejoramiento continuo	
Objetivo:	Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.
Actividades:	1. Calificar el proceso
	2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación
	3. Definir y eliminar los problemas del proceso
	4. Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes
	5. Benchmark el proceso
	6. Suministrar entrenamiento avanzado al equipo

Fuente: (Harrington, 1997)

En base al modelo presentado se generará el proceso de mejoramiento de los procesos del espacio de Coworking-Q de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica, y la propuesta de automatización se generará al validar los procesos y desarrollarlos en BPM, tecnología que se presentará más adelante.

Para que el mejoramiento de procesos tenga éxito debemos identificar a los procesos críticos de la organización, que son aquellos que implican el desarrollo, diseño y planificación de productos; también se incluyen a los procesos de contratación, facturación y servicio al cliente; en resumen los procesos críticos son aquellos que si se afectan o se detiene el flujo de los mismos, la operación de la empresa corre riesgo de impactarse negativamente, incurriendo en pérdidas

financieras y de tasa de participación en el mercado; ya que la calidad sería afectada directamente.

Los procesos seleccionados para su mejoramiento deben estar relacionados con la satisfacción del cliente y/o la gerencia, podemos identificarlos a través del análisis de:

- Problemas y/o quejas de clientes.
- Problemas y/o quejas de los colaboradores.
- Procesos de alto costo.
- Procesos con tiempos de desarrollo extensos.
- Nuevas metodologías o mecanismos de desarrollo del proceso.

En el mejoramiento del proceso debemos tener analizar cuidadosamente las siguientes variables: el índice de cambio, las condiciones de rendimiento, el impacto que genera en el cliente, empresa y/o trabajo. Es importante definir los procesos críticos de la organización con el apoyo de todos los colaboradores, puesto que esto permitirá realizar un análisis integral de los cambios necesarios en el sistema.

En un mercado cada vez más globalizado las organizaciones deben competir por satisfacer a sus clientes brindando productos o servicios superiores, de tal manera que enfocan sus esfuerzos en: aumentar la satisfacción del cliente externo, definir actividades correctivas y preventivas, identificar las áreas que tengan el mayor potencial de mejoramiento, manejar una cantidad adecuada de proyectos, emplear hechos y no percepciones para la selección de proyectos y asegurar la continuidad del propósito.

Todo proceso, toda actividad, todo empleo dentro de una organización existe sólo por una razón: proporcionar a nuestros clientes y/o consumidores productos y servicios que representan valor para ellos (Fernández, 2010).

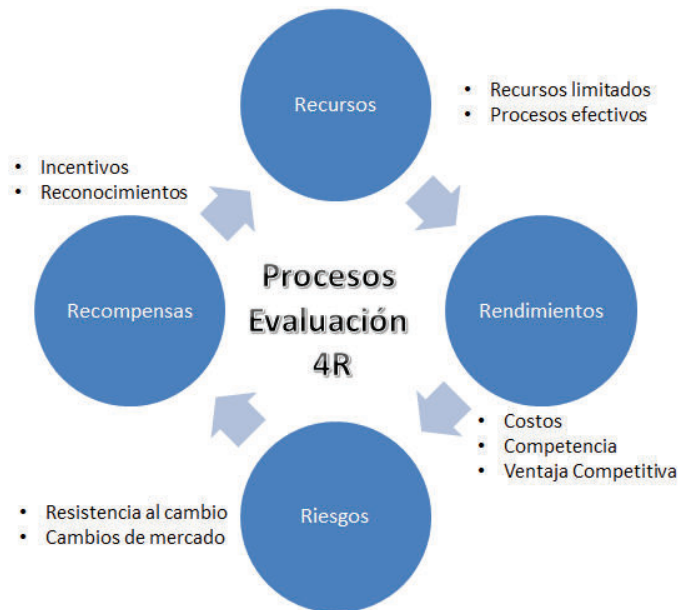


Figura 5 – Procesos de Evaluación 4R
(Fernández, 2010)

2.3 INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS

Actualmente el reto de las organizaciones se orienta hacia la optimización de recursos para lo cual es necesario conocer, en tiempo real, cuales son los resultados de los procesos a nivel de productividad, relaciones con sus proveedores y clientes, satisfacción del talento humano en la organización, entre otros. Los factores antes mencionados no solo son de interés de la gerencia, sino de los colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, competidores, comunidad y cualquier persona involucrada en la cadena de gestión dentro de la organización; y para tener respuesta a ello, se requiere de tener un sistema de evaluación en base a los indicadores. Dentro del sistema de gestión de la organización se debe desarrollar un subsistema de evaluación de la gestión que permite visualizar en qué proporción se están cumpliendo los objetivos, políticas y requerimientos establecidos en el plan de calidad de la organización (Hitpass, 2014).

Un subsistema de evaluación de la gestión contiene lo siguiente:

Tabla 3 – Componentes de un subsistema de evaluación de la gestión.

Componente	Descripción
Organización del equipo evaluador.	Se debe asignar responsabilidades del equipo de acuerdo a sus competencias técnicas, personales y su ubicación en los procesos para realizar observaciones, mediciones o conteos.
Identificación de los parámetros de los procesos.	Están relacionado con los procesos de cadena de valor, en donde se encuentran: entradas, transformación de valor, salidas y satisfacción del cliente.
Formulación de los indicadores de gestión.	Debe generar variables del proceso que se puedan contar, medir u observar. Existen dos tipos de indicadores: los cuantitativos que presentan unidades numéricas exactas asociadas a una escala real del proceso; y los cualitativos presentan apreciaciones o percepciones sobre determinadas variables.
Implementación de indicadores.	Se debe designar a los responsables de monitorear y presentar periódicamente los indicadores de acuerdo a la descripción del procedimiento respectivo que debe indicar como se realizará la captura, procesamiento y medios de presentación.
Evaluación de los resultados observados.	Al tener los resultados se identificará el nivel cumplimiento del proceso por medio de la comparación con los límites o estándares establecidos. El conjunto de conformidades y no conformidades se debe analizar a través de una reunión evaluadora donde participan el equipo responsable y evaluador asignado. Como resultado de la reunión se determinan acciones de mejora orientadas a la normalización de los parámetros evaluados.
Acción de mejora.	Tras el análisis de resultados el evaluador asignado recibe información y empoderamiento para mejorar o ejecutar las acciones acordadas en la evaluación.
Auditoria de los indicadores.	Es importante contar con un equipo externo conformado por personas calificadas para realizar una revisión de la vigencia y pertinencia del indicador como medio de evaluación del sistema. Todo indicador debe dar evidencia del cumplimiento de los principios de eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión de la calidad, caso contrario debe ser modificado o eliminado.

Fuente: (Fernández, 2010)

2.3.1 CLASIFICACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores deben ser medibles, entendibles y controlables, logrando una correcta implementación en la organización. Los indicadores se clasifican en:

- **Indicadores de Eficacia:** miden el logro de los resultados propuestos, realizando una comparación entre lo que espera el cliente del proceso.

- **Indicadores de Eficiencia:** miden el nivel de recursos utilizados en el desarrollo del proceso.
- **Indicadores de Resultado:** miden el nivel de satisfacción del cliente del proceso de acuerdo al producto o servicio desarrollado, se relaciona mucho con términos de calidad.

2.3.2 ELEMENTOS DE UN INDICADOR

Cada indicador responde a un único concepto de acuerdo al objetivo de medición y la unidad de medida, se debe tomar en cuenta la periodicidad de medición del indicador para realizar análisis adecuados. Los elementos de un indicador son:

- **Nombre:** Descripción precisa y concreta del patrón de evaluación, que se relaciona directamente con los objetivos de medición.
- **Atributo:** Presenta cual es la cualidad del indicador establecido.
- **Unidad de medida:** Porcentaje
- **Unidad operacional:** Fórmula matemática respectiva para la presentación de resultados del indicador.

2.3.3 FORMULACIÓN DE INDICADORES

Para formular indicadores debemos seguir los siguientes pasos:

- a) Identificar productos, servicios, clientes internos y externos.
- b) Identificar puntos críticos del proceso
- c) Establecer los requerimientos o necesidades del cliente
- d) Desarrollar las necesidades encontradas en términos de calidad y productividad.
- e) Definir los indicadores de procesos.

2.4 MODELIZACIÓN DE PROCESOS

Según (Hammer & Champy, 1994) el concepto de reingeniería revolucionaria los métodos para mejorar procesos de negocio en las empresas, generando mecanismos y varias técnicas para modelar procesos comprendiendo el modelo de gestión de la organización y la problemática que impide alcanzar los objetivos de manera efectiva. Actualmente existen herramientas informáticas en el mercado que asisten el modelado de procesos, a través de una interfaz amigable que permite visualizar el sistema de gestión en forma estática, y también dinámica utilizando simuladores de procesos.

La automatización total o parcial de uno o varios procesos se conoce como workflow o flujo de trabajo, la aplicación de este concepto al sistema de gestión por procesos de una organización, informatiza su contenido y permite modelar los procesos que son parte del flujo de trabajo y gestión de su ejecución a través de modelos y el desarrollo de aplicaciones necesarias para la elaboración de documentos de soporte por cada actividad. El principal beneficio de la automatización del trabajo en una organización, es la intercomunicación sistémica, que permite a cualquier usuario conectarse al sistema de workflow, para obtener toda la información necesaria para el desarrollo de las tareas asignadas, dentro del respectivo proceso (Hilera & Palomar, 2003).

Antes de iniciar con la modelización de procesos es indispensable tener claros los objetivos perseguidos, identificar a todos los involucrados en la planificación y recopilar diferentes fuentes de información adecuadas. Es recomendable desarrollar la modelización en el siguiente orden:

- Generar un modelo “marco” de las actividades de la organización, examinando los flujos y funciones de forma general, se puede utilizar como punto de partida un modelo o estructura existente.
- Analizar el modelo generado anteriormente a través de entrevistas realizadas a los involucrados de forma descendente, es decir, partiendo desde de los niveles de agregación más importantes hasta el nivel de detalle deseado.
- Identificar actividades duplicadas, reagrupar actividades similares o eliminarlas; comprobando su coherencia e integridad con los responsables asignados (Lorino, 2006).

2.5 TECNOLOGÍA BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SUITE)

A partir de los años 90 en los países industrializados nace la necesidad de desarrollar nuevas disciplinas de gestión corporativa, que mejoren la operación de los procesos en la organización. A partir de la publicación de “*BPM Third Wave*” (Smith & Peter, 2002); varios investigadores, profesionales y proveedores de TI, identifican el potencial de esta nueva disciplina y se enfocan en desarrollar

metodologías, técnicas y soluciones para BPM, tendencia que ha ido creciendo día a día, hasta el presente (Hitpass, 2014).

Según (Jeston & Nelis, 2008), BPM es el logro de los objetivos empresariales a través de la mejora, la gestión y el control de procesos de negocios. Por otro lado, (Harmon, 2014) define a BPM como una disciplina de gestión focalizada en la mejora del rendimiento corporativo por medio de la gestión de procesos de negocio.

Por lo tanto, BPM es una disciplina integral que contiene técnicas y herramientas orientadas hacia el negocio y la tecnología, cuya gestión se complementa a través de los procesos. BPM no solo es un software que presenta información de los procesos de la organización, sino que debe permitir monitorear el sistema de gestión en tiempo real facilitando la detección de errores o cuellos de botella, procesos críticos y niveles de eficiencia y eficacia. Para lograr los objetivos establecidos en BPM se debe sincronizar e integrar los procesos manuales con los implementados con apoyo de tecnología.

En la actualidad las organizaciones catalogan a los procesos como un activo clave para su desarrollo, por esta razón deben diseñarlos, mejorarlos y automatizarlos apoyándose de soluciones tecnológicas conformadas por plataformas, sistemas de información y aplicaciones, que sean flexibles a los cambios de negocio que se producen en el mercado; generando así mayor valor para la organización a nivel de productividad, satisfacción de clientes y colaboradores, competitividad, entre otros; evitando riesgos innecesarios que podrían afectar negativamente a la rentabilidad.

Las empresas que visionan un crecimiento escalable y sostenible han implementado soluciones de BPM, mejorando la eficiencia organizacional a través de la implementación de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que deben ser integrales, automatizados, monitoreados y documentados de forma continua, de tal manera que apoyen la toma de decisiones gerenciales de acuerdo

a cambios organizacionales o de mercado y generen reacciones rápidas y efectivas a los mismos.

El ciclo de BPM contempla dos opciones:

- Levantamiento, documentación y/o rediseño de un proceso.
- Creación de un nuevo proceso en la organización

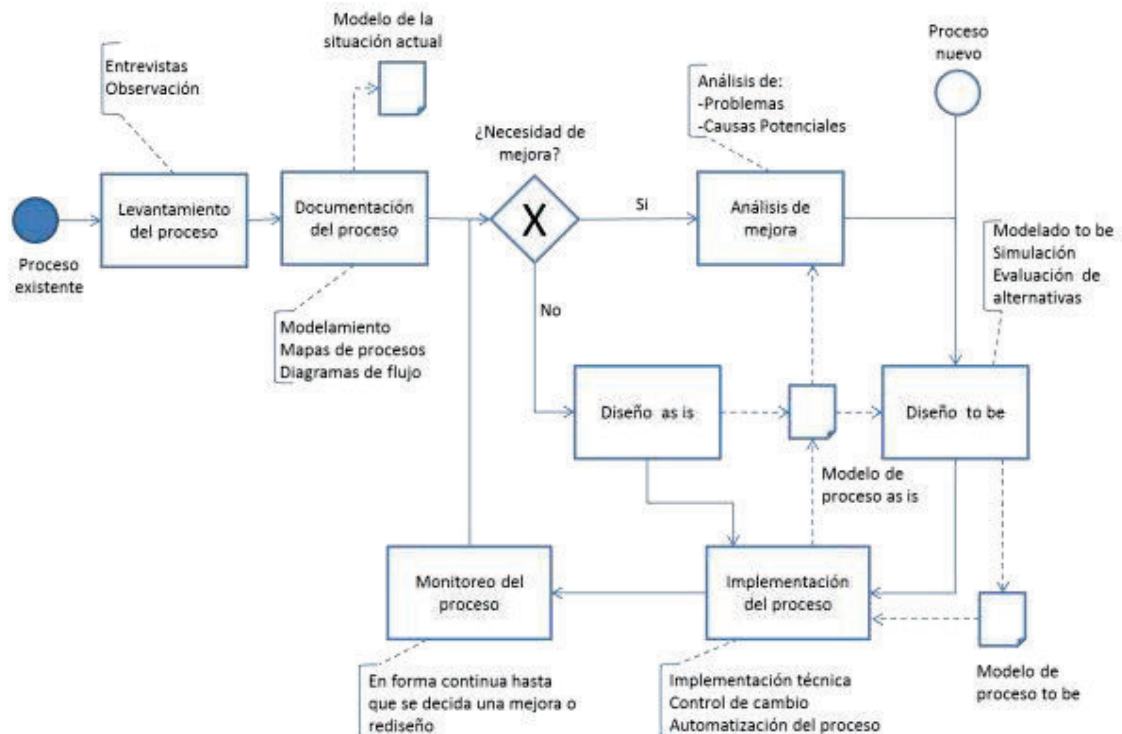


Figura 6 – Ciclo BPM
(Hitpass, 2014)

2.6 DIAGRAMACIÓN DE FLUJOGRAMAS EN BIZAGI

La aplicación de la tecnología BPM en las organizaciones, apoya el monitoreo y auto evaluación de las estrategias de gestión de los procesos de negocio. Por otro lado, empodera a los colaboradores que a través de estas herramientas identifican y evalúan su potencial para incrementar el valor del negocio en comparación con estrategias de BPM de la competencia. Además permite implementar una cultura de mejoramiento continuo en la organización ya que la medición interna de resultados mejora el conocimiento y grado de madurez de la

estrategia BPM y se identifican cuellos de botella, errores de procesos y posibles mejoras (Díaz, 2008).

Los sistemas de gestión por procesos al convertirse en una necesidad latente de las organizaciones debían normalizarse, por tal motivo se crea un lenguaje común para su estandarización global entre investigadores, profesionales y proveedores de TI, especializados en el modelado de procesos. El Business Process Modeling Notation (BPMN) es una notación gráfica que presenta los pasos de un proceso de negocio de forma lógica; esta notación se diseñó para facilitar la secuencia de actividades y comunicación entre los involucrados del proceso, de tal manera que sea de fácil entendimiento y uso para todos los colaboradores de la organización.












Bizagi es un software libre que ofrece varias herramientas para modelar y simular procesos usando la notación estándar BPMN (Business Process Modeling Notation), también nos permite también automatizar procesos sin la necesidad de programar, es decir que su interfaz gráfica es muy amigable con el usuario de tal manera que facilita procesos de diseño, simulación y evaluación del sistema de gestión por procesos.

La arquitectura de esta herramienta permite realizar el diseño arrastrando el objeto deseado y se puede ingresar atributos según corresponda para su simulación. Además se cuenta con el apoyo de varios usuarios de la herramienta a nivel global que generan retroalimentación del sistema de gestión por procesos diseñado y eso permite identificar posibles errores de forma temprana, es decir antes de la implementación.

2.6.1 SIMBOLOGÍA DEL MODELADOR DE PROCESOS DE BIZAGI

Para desarrollar flujogramas en bizagi debemos conocer la simbología que se utilizará para el diseño de procesos en BPMN, a continuación se muestra una tabla con el detalle de los símbolos disponibles:

Tabla 4 – Simbología Estándar para diagramación de flujogramas en BPMN

Símbolo	Significado
	Actividad: Descripción de la actividades realizadas en infinitivo.
	Subproceso: Conexión con un subproceso en medio del proceso desarrollado.
	Inicio: Indica el inicio del proceso.
	Evento: Representa una actividad que se realiza de forma automática o no depende del líder del proceso como: envío automático de un email, demoras, entre otros.
	Fin: Indica el fin del proceso
	Compuerta Lógica: Representa una decisión que determinará la ruta del proceso.
	Documento: Generación de un documento tras realizar una actividade determinada.
	Almacenamiento de datos: Creación o uso de información
	Involucrados: Divide al flujograma de forma horizontal de acuerdo al número de involucrados en el proceso.
	Etapas: Divide al flujograma de forma vertical para identificar las etapas del proceso respectivas.
	Conector: Conecta los elementos del flujograma, indicando el origen y destino de la conexión respectivamente

Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas

2.6.2 DESARROLLO DE FLUJOGRAMAS EN BIZAGI

Para generar un Flujograma en Bizagi debemos seguir los siguientes pasos:

- a) Ingresar a Bizagi Modeler y crear un nuevo documento
- b) Arrastrar los elementos necesarios desde la barra de símbolos ubicada a la izquierda de la mesa de trabajo.
- c) Verificar que todos los elementos utilizados en el flujograma estén conectados entre sí.
- d) Verificar que los límites del Flujograma.
- e) Dar clic en el botón: “Run Workflow” para que el software verifique y notifique automáticamente si existe alguna inconsistencia.
- f) Guardar documento.

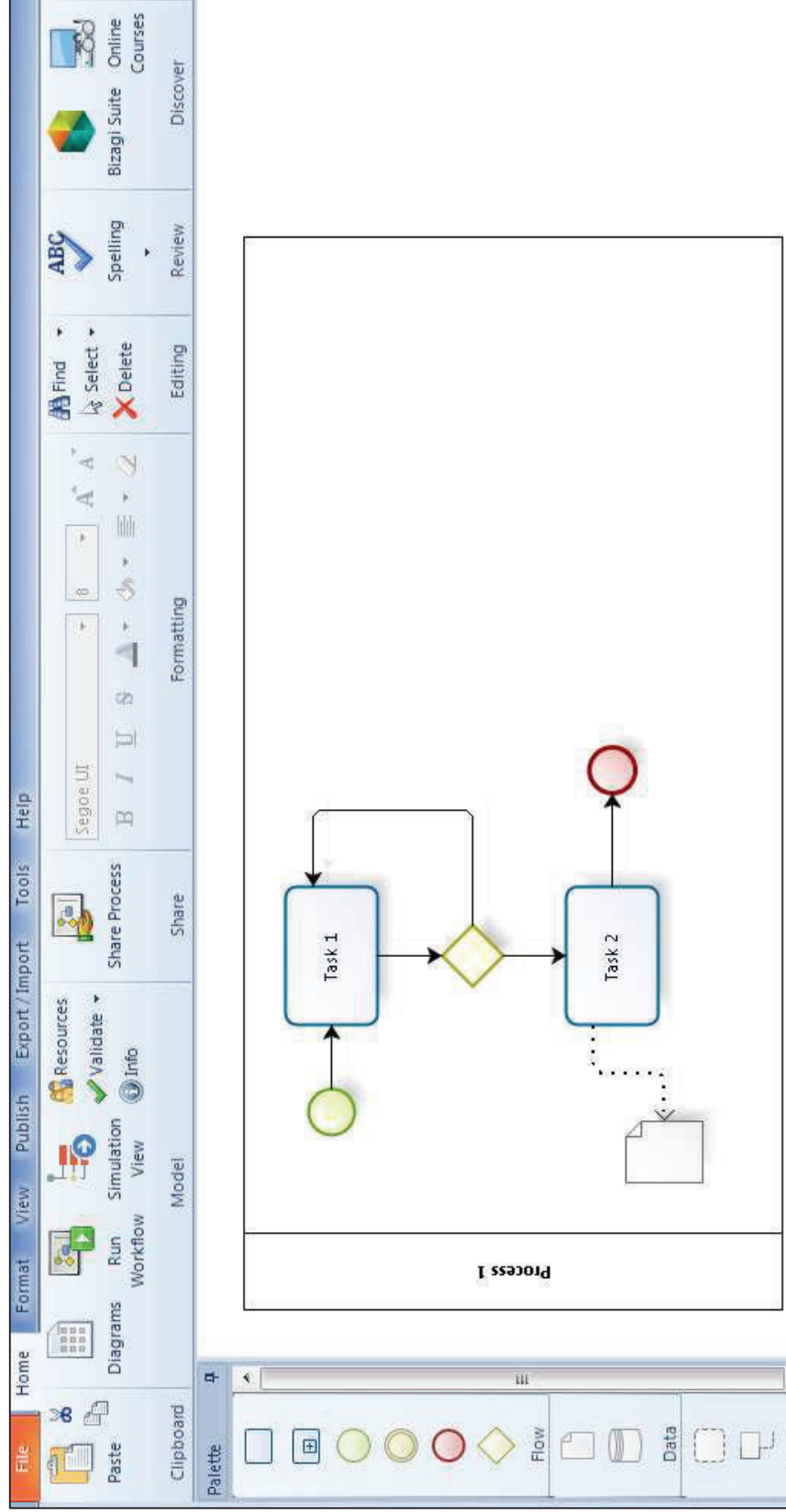


Figura 7 – Mesa de trabajo Bizagi (Hitpass, 2014)

2.7 CARACTERIZACIÓN DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO

Un ecosistema de emprendimiento sano, innovador y escalable debe desarrollar los siguientes factores: capital humano emprendedor (cultura, educación y condiciones sociales), oportunidades de mercado (oferta y demanda, estructura empresarial y densidad), financiamiento (inversionistas, prestamistas y capital social) y normativas (leyes y regulaciones); de tal manera que se facilite la generación de emprendimientos de potencial dinámico que generen impacto (FOMIN, 2014).



Figura 8 – Factores del ecosistema emprendedor
(AEI, 2013)

A continuación profundizaremos en 5 pilares importantes que ayudan a desarrollar un ecosistema de emprendimiento:

El Capital Humano: es el motor de cualquier economía, puesto que la fuerza de trabajo impulsa el desarrollo y crecimiento de un nación de forma constante. Cuando nos referimos a capital humano, incluimos a todas las personas que

conforma el sector laboral, esto se puede asociar con el índice económico PEA (Población Económicamente Activa), este segmento de la población está conformado por investigadores, emprendedores, trabajadores y visionarios que tienen la capacidad de crear su propio emprendimiento de potencial dinámico.

La Densidad: dentro del ecosistema de emprendimiento se deben generar lazos entre diferentes talentos provocando así la generación de equipos multidisciplinarios que logren generar un modelo de negocios escalable, para lograr se deben generar espacios en donde se reúnan mentes innovadoras, creativas e inspiradoras y empiecen a colaborar entre sí. El emprendedor debe rodearse de una variedad de mentes brillantes que provean diferentes enfoques de negocio y mediante estas sinergias pueda crear su emprendimiento.

La Cultura: este componente es propio de la población ya que se refiere a su identidad, paradigmas, cultura y condiciones sociales que hacen único a cada ecosistema. Además existen otros factores que pueden afectar ecosistema tales como la actitud que tomamos antes el éxito y el fracaso, el deseo de superación, la comunicación y colaboración entre todo el ecosistema.

El Capital: una economía no puede desarrollarse sin la inyección de capital, dado que es la base de cualquier economía. Los emprendimientos, empresas y corporaciones necesitan de financiamiento y acceso a capital para lograr ser sostenibles, y como resultado se potencia el desarrollo económico del país. Comprender los nuevos modelos de negocios y oportunidades de mercado al momento de evaluar emprendimientos y dar seguimiento a los inversionistas de los sectores priorizados a nivel global permitirá cerrar la brecha de expectativas entre emprendedores e inversionistas, generando el flujo de capital deseado para el crecimiento del ecosistema.

Las Normativas: el rol del sector público en el desarrollo del ecosistema es vital para la promoción económica y generación de oportunidades. Continuamente se realizan estudios e investigaciones sobre las necesidades de los emprendedores, sector privado y academia; generando sinergias efectivas que logren potenciar toda la cadena de valor de determinado proyecto. En consecuencia el gobierno debe promover un ambiente regulatorio efectivo y políticas fiscales que apoyen la

creación de nuevas empresas con mayor agilidad y el fortalecimiento de emprendimientos en marcha.

2.7.1 ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Un ecosistema de emprendimiento que promueva el fortalecimiento del talento emprendedor y acceso a capital inteligente en forma de capital semilla, emprendedor e inversión ángel, generará una verdadera economía dinámica.

Los ecosistemas de emprendimiento en América Latina y el Caribe (LAC) empezaron a desarrollarse lentamente y priorizando actividades tradicionales que no han permitido un desarrollo potente. La falta de capital humano emprendedor con capacidades y visión de crecimiento, el temor a tomar riesgos, la ausencia de capital semilla y apoyo efectivo del gobierno; han impedido que los ecosistemas de la región no tengan el crecimiento deseado. En los últimos años se han suscitado cambios importantes , los países de la región han tenido avances considerables en la formación del capital humano emprendedor, como consecuencia se ha generado una cultura emprendedora orientada hacia el proceso de aprendizaje que no teme cometer errores, sino que ha entendido que es importante experimentar para crecer, tomando riesgos calculables. Las universidades, aceleradoras de negocios, inversionistas ángeles, mentores y fondos de inversión han contribuido a la generación de sinergias y oportunidades para emprendedores a través de acceso a financiamiento y capital social.

Los gobiernos centrales y locales han alineado sus políticas y estrategias para fomentar el emprendimiento, el empleo de calidad, diversificación de la economía y la inserción de innovación en sectores tradicionales; ofertando así más programas públicos y privados para el fomento del emprendimiento en la región (FOMIN, 2014)

2.7.2 ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN ECUADOR

En la actualidad Ecuador es un país dependiente de la explotación de recursos naturales no renovables pero tiene grandes oportunidades ya que tiene amplia biodiversidad y riqueza natural, por lo cual se encuentra en etapa media de desarrollo. El mayor reto del Ecuador es cambiar su matriz productiva para ir dependiendo menor medida de recursos naturales no renovables y más de productos innovadores con un alto valor agregado y contenido en conocimiento.

Ecuador ha avanzado considerablemente en infraestructura vial, comunicación, logística, educación y salud como estrategias de fortalecimiento del sector productivo. De acuerdo al GEM Ecuador 2013, en este año se obtuvo un Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) del 36%; y de acuerdo al crecimiento de este índice se espera que en el 2015, 1 de cada 3 adultos ha realizado gestiones para crear un negocio o poseía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses aproximadamente. El 22.7% aprovecho una oportunidad de mercado mientras que el 12.1% decidió emprender por necesidad. A nivel regional la tasa promedio de emprendimiento por necesidad es del 4.7%, en Ecuador este índice es menor al de la región, esto quiere decir que los emprendimientos por oportunidad están creciendo; y como consecuencia el nacimiento de perfiles de emprendedores-innovadores que buscan ser agentes de cambio en su realidad económica y no solo les satisface lucrar, sino que buscan mejorar las condiciones de vida de sus familiares, amigos, clientes, colaboradores y la comunidad en general.

En base a los indicadores presentados anteriormente, el Ecuador es uno de los países más emprendedores del mundo, en donde las oportunidades para la creación de empresas innovadoras y competitivas aumentan cada día, por tal motivo es primordial generar e implementar políticas públicas que apoyen al desarrollo de un ecosistema de emprendimiento flexible y efectivo para la creación de nuevas empresas con alto potencial. La innovación se ha vuelto una tendencia de la academia, sector público y privado, alimentada por la propuesta gubernamental de transformar la matriz productiva del país.

Varias investigaciones internacionales han determinado que en Ecuador la percepción de la sociedad sobre el emprendedor y la propensión hacia el

emprendimiento ha mejorado y de hecho están entre las más altas a nivel global; de acuerdo al GEM (Global Entrepreneurship Monitor) y GEDI (Global Entrepreneurship Development Institute) (AEI, 2013).

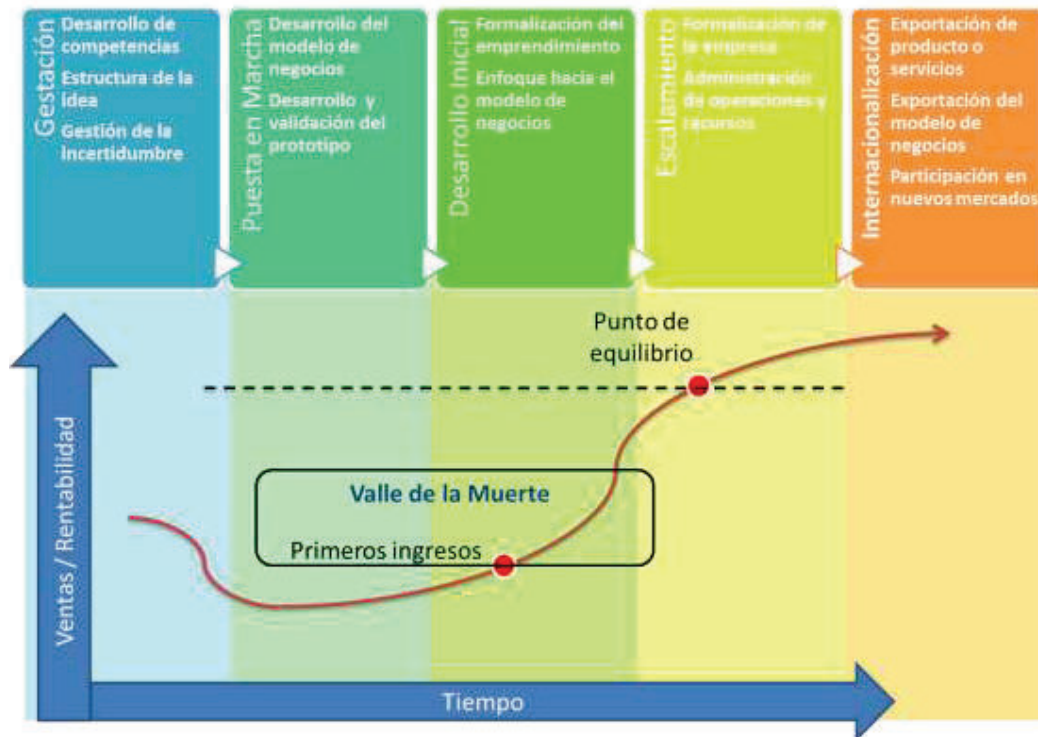


Figura 9 – Ciclo del Emprendimiento
(AEI, 2013)

En el gráfico anterior, podemos visualizar el ciclo del emprendimiento, la función presentada tiene como variables a las ventas/ rentabilidad y el tiempo como factor de análisis. La mayoría de emprendimientos llegan al Valle de la muerte pero por diferentes causas solo el 10% supera esta etapa y continua con el proceso, según (FOMIN, 2014). Lo recomendable es formar todas las capacidades posibles en el emprendedor desde la etapa de gestación para que esté preparado para etapas futuras.



Figura 10 – Motivaciones para emprender en Ecuador
(Catapulta, 2011)

De acuerdo al estudio realizado por (Catapulta, 2011), se identifica que los emprendimientos por oportunidad van a la cabeza de las motivaciones que tiene el ecuatoriano para emprender, esto nos indica que los esfuerzos realizados en los últimos años han logrado fomentar una nueva era de emprendedores-innovadores.

Actores por área del ecosistema

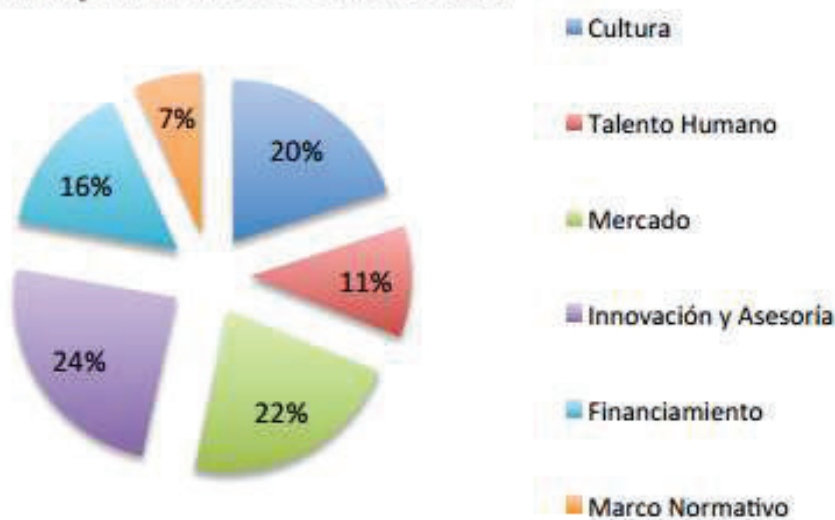


Figura 11 – Actores por área del ecosistema
(AEI, 2013)

Las áreas menos atendidas del ecosistema emprendedor hasta el 2013 han sido: Talento Humano y Marco normativo, en este contexto se han realizado varias actividades que propicien sinergias entre la academia, actores públicos y privados, de tal manera que se complementen los talentos de cada actor y se pueda fortalecer el ecosistema de mejor manera.

2.8 CARACTERIZACIÓN DE ESPACIOS DE COWORKING

En toda la historia de la humanidad podemos presenciar el gran aporte de la comunicación a la evolución del ser humano, ya que necesita interactuar con otras personas y busca siempre pertenecer a una comunidad. Nuestra sociedad funciona gracias a la comunicación y esto es lo que hace único al ser humano. El fenómeno de la globalización fue posible gracias a diferentes métodos de estandarización de la comunicación. Entonces esa necesidad básica que nos hace especiales es la que da origen al coworking, como un espacio de trabajo colaborativo.

La visión de espacios de trabajo compartido nace a finales del siglo XX, cuando la organización evoluciona su visión mecanicista y empieza a valorar al talento humano. El término “coworking” tuvo origen en el año 1682, en comunidades religiosas en las que se promovía el trabajo colaborativo entre Dios y sus ayudantes. Durante muchos años no se volvió a escuchar esta palabra hasta el año 1995, cuando se crea un hackerspace, con el nombre de C-Base en Berlín. Estos lugares brindaban un espacio físico para la interrelación de las mentes más brillantes y la generación de trabajo colaborativo, este es el antecedente más acertado sobre los espacios de coworking. En 1999 se materializa el concepto del “coworking” por parte de Bernie DeKoven (De Koven, 2013), quien lo describe como trabajo colaborativo a través de computadoras; meses después se crea en New York el primer espacio de coworking “42 West 24”, espacio que hasta el momento continua operando. Si bien el concepto se materializa en Berlín, Europa también protagoniza el nacimiento de estos espacios, ya que en el 2002 se crea “Schraubenfabrik” en Viena, que fue titulado como “Community center for entrepreneurs” y el primer espacio europeo de trabajo compartido, y además en

este año las redes WiFi se hicieron accesibles y promovieron el libre acceso público a internet

Brad Neuberg, programador estadounidense, funda en el 2005 el primer espacio de coworking oficial, que surge como una cooperativa sin fines de lucro. El espacio ofrecía ocho mesas de trabajo dos días a la semana, conectividad gratuita a internet (WiFi), cafetería, espacios para descanso, meditación y áreas recreativas. Tras un año de operación se inicia un nuevo proyecto y se inaugura “Hat Factory” como un coworking space a tiempo completo.

Desde entonces se empiezan a crear espacios de coworking en todo el mundo y nacen también los “Hub”. El primer Hub abrió sus puertas en Londres, y desde entonces se han creado más de 50 espacios similares en todos los continentes. En este momento estamos viviendo la revolución más importante en la historia del concepto del trabajo como lo conocemos, se han generado nuevas economías y por lo tanto los factores base también deberán cambiar.

A fines del 2012, Deskmag identificó 2.000 espacios de coworking aproximadamente en todo el mundo, según Workcase en el 2014 esta cifra se incrementó a 3.000 espacios de coworking a nivel global. La empresa Emergent Research, que se dedica a la investigación de tendencias y desarrollo tecnológico, visiona que para el año 2018, existirán al menos 12.000 coworkings en todo el mundo (Pérez, 2014).

Desde la materialización del concepto de coworking en 1999, De Koven impulsó esta corriente en todo el mundo, y no solo es una nueva forma de trabajar sino que se trata de: hablar, compartir, proponer, ayudar, conectar, unir y progresar a la comunidad generada en el espacio, esto sucede en todos los coworkings funcionales del mundo, ya que es parte de su esencia (Pérez, 2014).



Figura 12 – Tipos de coworking
 (Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

En la actualidad se define al coworking como una tendencia de trabajo compartido enfocada en apoyar a emprendedores y freelancers, que trabajan desde sus casas o lugares públicos, concentrando a talentos multidisciplinares pero con intereses en común en un solo lugar, en donde se fomenta la colaboración, comunidad y networking. Existen diferentes tipos de coworking que se crean de acuerdo a las necesidades de emprendedores, profesionales, freelancers o personas que tienen intereses en común; pero siempre tendrán al trabajo colaborativo como pilar fundamental.

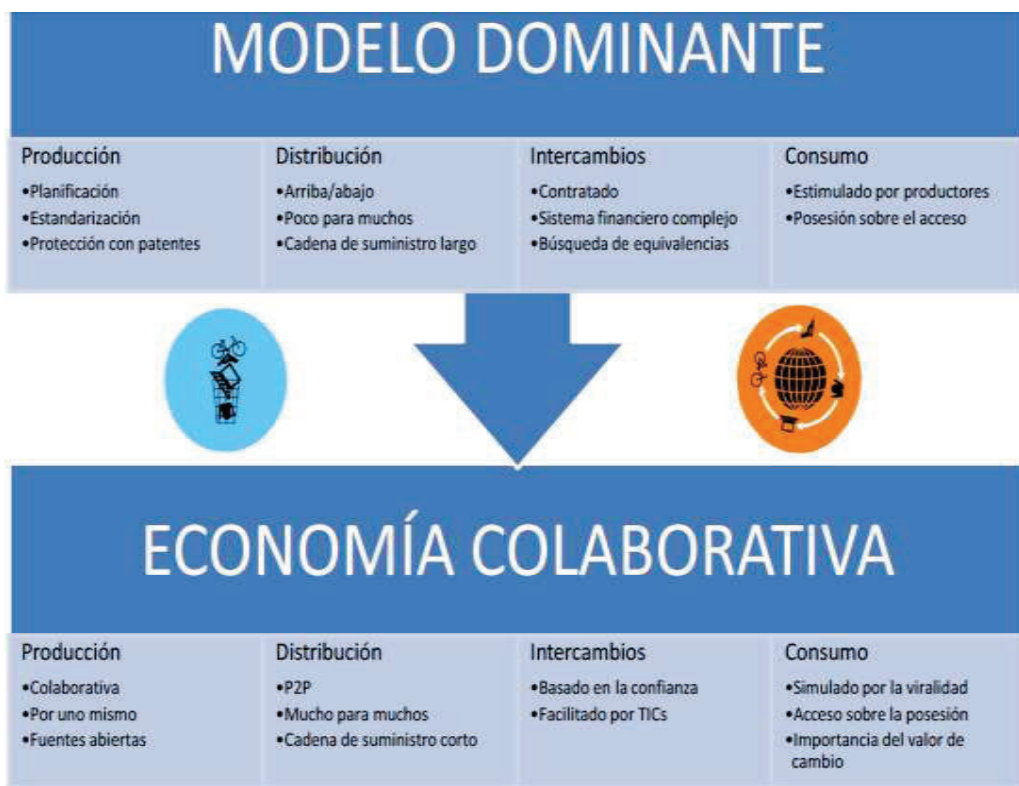


Figura 13 – Comparación entre Capitalismo y Economía Colaborativa
(Vam dem Broek, 2013)

El modelo dominante de la economía en nuestros tiempos, se orienta hacia un consumismo sin límite y al tomar conciencia de que los recursos que poseemos son limitados, debemos buscar otra manera de desarrollo económico. El rol del coworking en este cambio económico es fundamental, ya que desarrolla una cultura de colaboración entre los coworkers que van creciendo en igual proporción a través de la fusión de sus talentos, podría ser el inicio de una verdadera economía colaborativa.

Tabla 5– Elementos esenciales del coworking

Elemento	Descripción
Comunidad	Conjunto de personas con vínculos e intereses en común.
Espacio Físico	Lugar en el que los coworkers desarrollan sus actividades.
Red	Relaciones 360°. Todos los coworkers interactúan entre sí.
Interacción social	Intercambio de ideas, conocimientos y experiencias.

(Continúa)

TIC's	Tecnologías de la información y comunicación
Filosofía	Reglas de juego, participación, intereses y metas en común,

Fuente: (De Koven, 2013)

Para lograr que un coworking funcione es muy importante contar con los seis elementos descritos anteriormente. Dependiendo del tipo de coworking se tendrán desarrollados más algunos elementos que otros, pero lo recomendable es mantener el equilibrio entre estos. No debemos olvidar que el coworking no solo entrega espacios de trabajo sino que fomenta la cultura de colaboración entre las personas para potenciar sus talentos de forma sinérgica y obtener resultados que quizás solos no hubieran logrado, de forma indirecta se generan también una economía solidaria, trabajo en equipo, confianza y valores.

Finalmente es importante presentar la fórmula para desarrollar un coworking exitoso, según (Tomás, 2015):

$$\text{Talento} + \text{Confianza} + \text{Colaboración} = \text{Innovación} + \text{Desarrollo}$$

En un espacio de coworking encontraremos variedad de talento y colaboración, el factor clave para obtener innovación y desarrollo en este proceso, es la generación de confianza. En la sociedad actual, el ser humano se ha programado para ser totalmente competitivo dejando de lado principios y valores, el factor crítico que determinará el éxito de un coworking será el cambio de filosofía de los coworkers hacia la construcción de relaciones con el enfoque de ganar –ganar.

3. APLICACIÓN

A través de este capítulo se desarrollará la propuesta de mejora y automatización en BPM de los procesos del espacio de Coworking-Q del Distrito Metropolitano de Quito con el fin de incrementar el número de emprendedores beneficiados con el espacio y la creación de nuevas empresas de base tecnológica. A través de un análisis de los procesos vigentes, se elaborará una propuesta de mejora y automatización en BPM de los mismos, de igual manera se incorporará

mecanismos de medición, control y documentación del sistema de gestión de procesos.

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se presentará la información actual del espacio de Coworking-Q; se ubica dentro de las instalaciones de ConQuito, en la Av. Maldonado Oe1-172 y Carlos María de la Torre, en el sector de la recoleta. Existen varias vías de acceso a lugar y se comparte varias actividades con el Museo Interactivo de Ciencia (MIC), que está ubicado junto a las instalaciones de la organización.

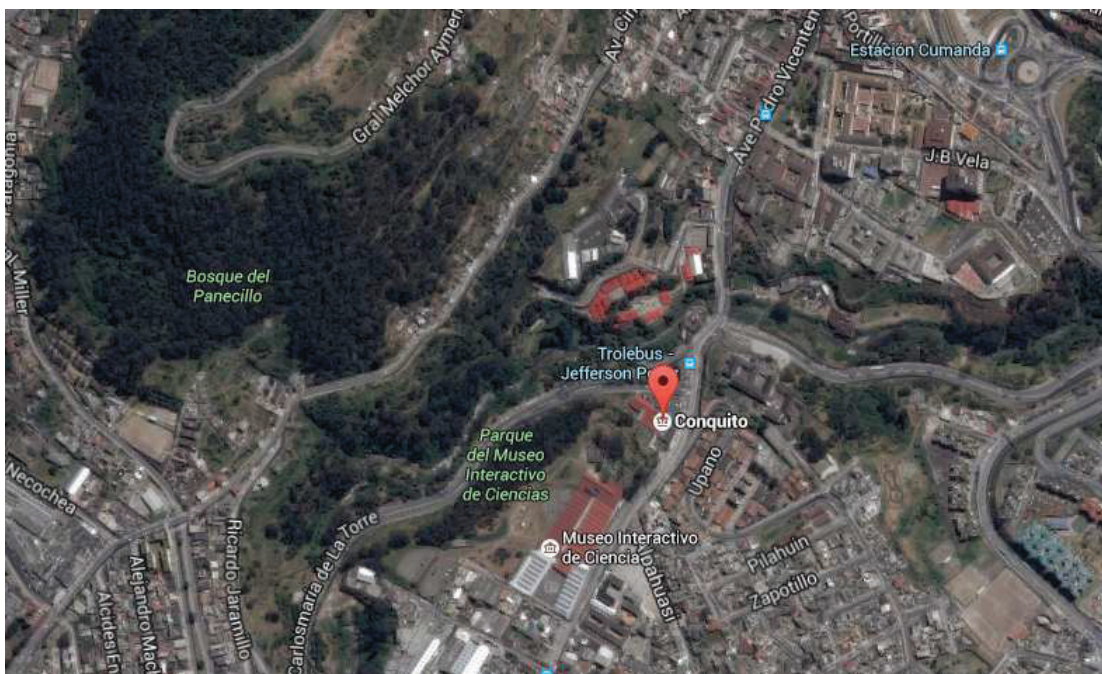


Figura 14 – Ubicación Coworking-Q
(Google Maps, 2015)

A) MISIÓN

Somos tu socio ideal para potenciar tu talento emprendedor e innovador a través de un espacio colaborativo que integra servicios de asesoría, acompañamiento, mentoría y construcción de redes de contacto oportunas.

B) OBJETIVO GENERAL

Ofrecer un espacio de trabajo dinámico para emprendedores de base tecnológica en el DMQ.

C) POLÍTICAS

El espacio de Coworking-Q debe:

- Brindar sus servicios a la comunidad en general.
- Estimular la transferencia de conocimiento entre emprendedores y la academia.
- Garantizar confidencialidad sobre los proyectos asistidos
- Generar alianzas estratégicas con organizaciones que apoyan el emprendimiento e innovación.
- Brindar asistencia técnica de calidad.

D) SERVICIOS QUE PRESTA EL ESPACIO DE COWORKING-Q

- Espacios de trabajo fijos y móviles para emprendedores y freelancers.
- Asistencia técnica empresarial para proyectos de base tecnológica
- Vinculación con incubadoras y programas de emprendimiento nacionales.
- Desarrollo de eventos relacionados a temas de emprendimiento e innovación para generar espacios de networking.
- Vinculación al sistema financiero ecuatoriano
- Impresión 3D.

E) ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El espacio de Coworking-Q mantiene las siguientes alianzas estratégicas:

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Movistar
- RED QUITO (EPN-ESPE-UTE-UCE)

- CFN (Corporación Financiera Nacional)
- IBM del Ecuador
- Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI)
- Incubajío (México)
- Mas Coworking (Buenos Aires)

F) PROCESO DE INSCRIPCIÓN DEL COWORKER

Tras recibir toda la información de los servicios que ofrece el espacio de Coworking-Q, los interesados deben realizar un registro online en el siguiente link: <https://goo.gl/6Lplnk>. A continuación se detallan los pasos a seguir:

1. Obtener información sobre los servicios y disponibilidad del espacio de Coworking-Q
2. Completar el proceso de registro online con éxito.
3. Esperar una respuesta vía correo electrónico por parte del espacio de Coworking-Q, en los próximos 3 días hábiles, tras completar el registro.
4. Realizar el pago del plan seleccionado en el departamento de tesorería de ConQuito.
5. Solicitar la asignación de recursos a la administración del espacio de Coworking-Q.

G) METODOLOGÍA DE ASISTENCIAS TÉCNICAS

Creative Problema Solving (CPS): es una metodología que ayuda a los profesionales a re-definir los problemas que se encuentran, generar ideas rompedoras y llevar a la acción estas nuevas ideas.

DesingThinking: es un enfoque para la innovación centrado en las personas, que utiliza herramientas de diseño para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requerimientos para el éxito del negocio

Lean Startup: es un método de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e interacción en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes. De esta manera las startups pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto

Experiencia de Usuario (UX): es una metodología que se basa en la interacción del cliente con el prototipo, de tal manera que pueda identificarse mejoras o cambios requeridos para su éxito en el mercado en una etapa previa a la producción. Se utilizan herramientas que tienen como base la creatividad para obtener las necesidades reales del cliente dentro del proceso.

Scrum: forma parte de la metodología Ágil, que tiene por objeto minimizar los posibles riesgos en el desarrollo de un proyecto, a través de prácticas y herramientas de trabajo colaborativo. Usualmente se aplica en el desarrollo de software, pero se puede aplicar a cualquier proyecto.

Empretec: metodología de desarrollo de habilidades blandas, que nace a partir de la identificación de los comportamientos que compartían los emprendedores más exitosos del mundo. La metodología fue realizada por la ONU y Harvard.

3.1.1 ANÁLISIS FODA DEL ESPACIO DE COWORKING-Q

<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> -Agencia de desarrollo económico - Capacidad de articulación - Sin fines de lucro - Canales de comunicación municipales - Infraestructura adecuada - Acreditación Senescyt - Capital Humano competente - Experiencia en proyectos de apoyo y fortalecimiento a emprendedores - Presupuesto municipal para ejecución de actividades 	<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación Geográfica - Procesos Administrativos lentos y burocráticos - No existe comunidad de emprendedores - No se implementó nunca los procesos existentes - Ausencia de equipo de trabajo dedicado al proyecto. - Carga laboral alta, por desarrollo de proyectos municipales - Dependientes de fondos del MDMQ - Necesidad de adecuación del espacio
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interés del Gobierno en generar programas de apoyo a emprendimientos - Ejecutores Estrategia de Emprendimiento e Innovación - Fortalecimiento del ecosistema - Ordenanzas Municipales 007 y 263 - Trabajo en conjunto con actores del ecosistema (alianzas clave) 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura inmedatista de resultados - Inestabilidad política y económica. - Resolución de austeridad - Rivalidad con otros actores - Duplicidad de actividades - Aumento de competencia - Erupción volcán Cotopaxi

Figura 15 – Análisis FODA del Espacio de Coworking-Q
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Al ser parte del equipo de colaboradores del área de emprendimiento e innovación, se realizó un taller para determinar el análisis FODA del espacio de Coworking-Q. El presente análisis servirá para determinar estrategias de mejora y apoyará el modelo de procesos.

3.1.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se realizó visitas periódicas a los espacios de Coworking existentes en la ciudad, con el objetivo de identificar como desarrollan sus actividades, identificar si tienen implementado un sistema de gestión procesos y cuáles son sus mecanismos de medición y control. Para iniciar este análisis primero se presentará una breve descripción de cada espacio analizado.

- **Buen Trip Hub:** espacio de Coworking enfocado a proyectos de TI e Innovación que ofrece tutoría y contactos con empresas locales y los ángeles inversores de red.
- **Impaqtto Quito:** espacio de coworking especializado en el apoyo a proyectos sociales. Tienen alianzas con organizaciones internacionales que apoyan el emprendimiento social.
- **El Torno:** espacio de coworking fundado por un grupo de profesionales y amigos dedicados al diseño industrial, arquitectura y urbanismo
- **Kruger Labs (Incubadora):** laboratorio de innovación tecnológica que desarrolla de proyectos de base tecnológica, fundado por Kruger Corporation.
- **Latinova:** espacio de coworking enfocado en la organización de eventos relacionados con temáticas empresariales para fomentar el networking como factor de éxito en el proceso del emprendimiento.

Espacio	Planes de Pago				Caracterización				
	Full	🕒	Parcial	🕒	Enfoque	Tipo Coworking	Ubicación	Capacidad Instalada	Equipo de Trabajo
	\$150	∞	\$85	80h	Social	Especializado	Norte Quito	25 espacios	3 personas
	\$170	∞	\$75	50h	Tecnología	Incubadora Startup	Centro-Norte Quito	30 espacios	3 personas
	\$49	∞	\$29	∞	Potencial Dinámico	Incubadora Startup	Centro -Sur Quito	25 espacios	1 persona
	\$140	∞	\$80	40h	Diseño Industrial	Endogámicos	Norte Quito	25 espacios	2 personas
	\$120	∞	\$60	50h	Tecnología	Eventos	Norte Quito	20 espacios	3 personas

Figura 16 – Cuadro Comparativo entre Espacios de Cowoking de Quito
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Como se puede verificar en el cuadro comparativo, el espacio de Coworking-Q ofrece a la comunidad los precios más económicos.

Es importante notar que solo una persona se dedica actualmente a la operación del espacio de Coworking-Q, es el único espacio ubicado geográficamente en la zona centro-sur de Quito, y cuenta con una capacidad instalada similar a la competencia, sin embargo el potencial de aumentar el número de espacios de trabajo, es viable de acuerdo a la demanda.

En todos los espacios de coworking existe conectividad a redes Wifi, que puede ser utilizada gratuitamente en el caso de los visitantes esporádicos. Si los coworkers necesitan internet como insumo principal de trabajo deben pagar el consumo de una red dedicada a su proyecto. Esto no sucede en el Coworking-Q ya que no se cobra un valor extra en el caso planteado, actualmente contamos con el apoyo de Movistar y la red instalada tiene alcance de 10mbps.

El espacio de Coworking-Q cuenta con áreas verdes y parqueaderos dentro de sus instalaciones a diferencia de su competencia. La experiencia de ConQuito en procesos de desarrollo del emprendimiento tiene alrededor de 12 años, cuenta con un equipo de trabajo altamente competente y mantiene relaciones de trabajo con todos los actores del ecosistema de emprendimiento e innovación del Ecuador. En el caso de los otros espacios, su apertura se realizó a partir del año 2014, y cuentan con equipos de trabajo con índices de rotación altos.

3.1.3 ANÁLISIS DE PROCESOS VIGENTES

Para analizar la situación actual de los procesos se realizarán entrevistas al equipo responsable de administrar el espacio de Coworking-Q y algunos coworkers.

Objetivo de la entrevista: Identificar el nivel de implementación de los procesos diseñados para el espacio de Coworking-Q.

Muestreo: La Gestión del espacio de Coworking-Q está a cargo del área de emprendimiento e innovación de ConQuito, por lo que se realizarán entrevistas al

Responsable de Emprendimiento e Innovación y al Administrador del espacio de Coworking-Q; y también se realizarán entrevistas a tres coworkers (clientes finales) que trabajan actualmente en el espacio.

Desarrollo:

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 6 – Identificación de Problemas del espacio de Coworking-Q

Cliente	Necesidad	Problema
Externo	Conocer los procesos y procedimientos	No se ha realizado una socialización de los procesos del espacio del coworking-Q
Externo / Interno	Reserva de salas de reuniones	La reserva de salas se realiza de forma manual, sin controles adecuados y bajos niveles de eficacia
Externo / Interno	Solicitar asistencia técnica empresarial	La solicitud de asistencia técnica se realiza mediante correo electrónico, por lo que se generan demoras en la confirmación y algunas veces la respuesta llega demasiado tarde.
Externo / Interno	Networking	Ausencia de metodología para lograr conectar a coworkers para la generación de proyectos multidisciplinarios
Interno	Implementar Tecnología	Los tiempos de respuesta en procesos que tienen relación con el cliente externo son muy extensos.
Interno	Análisis de información	Actualmente se desarrollan estrategias sin analizar la información existente sobre: intereses, preferencias y necesidades de los coworkers

Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas

La información presentada se puede verificar en el (Anexo B), en donde se tabularon las entrevistas realizadas a los colaboradores y coworkers del espacio de Coworking-Q de ConQuito. Se identifican las necesidades de cada involucrado y se detalla el problema actual para posteriormente desarrollar el mejoramiento de procesos enfocados en dar solución a los mismos.

3.1.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES

El espacio de Coworking-Q cuenta con tres procesos (Anexo D), se ha realizado el análisis de valor agregado de cada proceso verificando cuales son los problemas principales de cada proceso. En el análisis de valor agregado se ha revisado cada actividad presentada en los flujogramas de los procesos actuales, realizando una clasificación y medición de tiempos respectivas. Así podemos identificar el índice de valor agregado que tiene cada proceso a nivel del cliente o la organización para eliminar actividades que no generan valor o cuellos de botella. A continuación se presenta un cuadro comparativo de los resultados:

Tabla 7 – Análisis de valor agregado de los procesos actuales del espacio de Coworking-Q

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	PROCESOS		
		INCUBACIÓN (min)	EVENTOS (min)	CAPACITACIÓN (min)
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	180	960	720
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	60	4800	360
P	PREPARACION	2400	210	1920
E	ESPERA	0	30	0
M	MOVIMIENTO	0	0	0
I	INSPECCION	30	1440	480
A	ARCHIVO	0	0	0
TT	TIEMPO TOTAL ACTIVIDADES DEL PROCESO	2670	7440	3480
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	240	5760	1080
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	8,99%	77,42%	31,03%

Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas

A continuación se detallan los siguientes resultados del análisis de los procesos actuales:

- Los procesos vigentes no están codificados correctamente.
- El proceso de incubación tiene independencia y ya no pertenece a los procesos del espacio de Coworking-Q, por ese motivo el índice de valor agregado es bajo.
- No se visualizan interrelaciones entre procesos y colaboradores.

- Actualmente no se cumplen los procesos establecidos, de hecho nunca se implementaron, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los colaboradores de ConQuito.
- No existe información relevante sobre documentación, procedimientos y mecanismos de medición y control, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los colaboradores de ConQuito.
- No se encontró políticas de uso de espacio para coworkers, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los colaboradores de ConQuito.

3.2 PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ACTUALES

Después de recolectar la información de la situación del espacio de Coworking-Q, se han identificado puntos de mejora a nivel estratégico, operacional y validando la efectividad del sistema vigente con clientes externos e internos. A continuación se desarrollarán nuevas propuestas para cada componente que debe ser mejorado.

3.2.1 ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO

Para desarrollar la propuesta de mejoramiento de procesos del espacio de Coworking-Q, se aplicarán las fases de mejoramiento en el marco teórico. Es necesario entender el modelo de gestión del espacio de Coworking-Q, desde la aplicación online de las personas interesadas, la evaluación y aprobación del aplicante, bienvenida y asignación de recursos y finalmente el desarrollo de comunidad, asesoría técnica y evaluación permanente; al tener claras las etapas que debe seguir el cliente, podremos tener un enfoque adecuado para el mejoramiento de procesos.

A) MODELO DE GESTIÓN



Figura 17 – Modelo de Gestión del Espacio de Coworking-Q
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

B) METAS

Analizando el plan estratégico del área de emprendimiento e innovación de ConQuito se proponen las siguientes metas para el año 2016:

- Generar una comunidad activa en el espacio de Coworking-Q.
- Contar con 15 estaciones de trabajo ocupadas entre fijas y móviles.
- Desarrollar 3 emprendimientos de potencial dinámico.
- Implementar en su totalidad el Open Space de IBM, dentro del espacio de Coworking-Q

C) RESPONSABLES DE PROCESOS

En base al estudio de la competencia, se recomienda aumentar el equipo de trabajo, teniendo al menos tres perfiles que interactúen en todo el sistema de gestión por procesos desarrollado. Se proponen los siguientes perfiles:

Coordinador del Coworking

El Coordinador del coworking debe:

- Monitorear el cumplimiento de metas y requerimientos
- Tomar decisiones estratégicas.
- Aprobar informes.
- Aprobar nuevas alianzas estratégicas.

Administrador del Coworking

El Administrador del coworking debe:

- Asignar recursos de trabajo para los coworkers.
- Gestionar requerimientos del coworkers y colaboradores de ConQuito.
- Gestionar la reserva de espacios.
- Brindar y monitorear comunicación física y digital con el cliente
- Identificar y solicitar requerimientos a las áreas de apoyo

Desarrollo de Ecosistema

El Desarrollador de Ecosistema del coworking debe:

- Generar nuevas alianzas estratégicas que agreguen valor al coworking.
- Brindar asistencia técnica empresarial para coworkers.
- Organizar eventos y talleres que fortalezcan las capacidades profesionales de los coworkers
- Generar proyectos conjuntos con los aliados.

Los perfiles podrían ser reducidos, pero eso afectaría directamente los resultados esperados, y generaría vulnerabilidades en el sistema de gestión por procesos generado.

3.2.2 REGLAS DE NEGOCIO Y COMPRENSIÓN DEL PROCESO

A continuación se presentan las reglas de negocio del espacio de Coworking-Q, que responden a la filosofía y estrategia de la organización; se incluirán componentes necesarios para el desarrollo de un sistema de gestión por procesos adecuado, como parte de la propuesta.

A) MISIÓN

Brindar un espacio de trabajo colaborativo que integra servicios de asesoría, acompañamiento, mentoría y construcción de redes de contacto oportunas.

B) VISIÓN

Hasta fines del año 2016 nos convertiremos en el primer Hub tecnológico del DMQ, en donde los emprendedores cuenten con herramientas tecnológicas que les permitan agregar este componente a su proyecto.

C) VALORES

Los valores que comparten los coworkers y el equipo de trabajo son:

- Respeto.
- Honestidad y transparencia.
- Calidad en la transferencia de Conocimiento.
- Responsabilidad.
- Colaboración y empatía

D) VENTAJA COMPETITIVA

Formar parte de la Agencia de Desarrollo Económico ConQuito, ofertando los precios más económicos del mercado, infraestructura amplia, conectividad y sin fines de lucro al apoyar proyectos de emprendedores.

E) POLÍTICAS

El espacio de Coworking-Q debe:

- Brindar sus servicios a personas de la comunidad en general, que cumplan con perfiles adecuados.
- Estimular la transferencia de conocimiento entre emprendedores y la academia.
- Garantizar confidencialidad sobre los proyectos asistidos
- Generar alianzas estratégicas con organizaciones que apoyan el emprendimiento e innovación.
- Brindar asistencia técnica de calidad.
- Apoyar iniciativas y eventos de organizaciones externas que apoyen el desarrollo de habilidades y necesidades de los coworkers.
- Brindar todos los insumos necesarios para que los coworkers puedan desarrollar sus actividades laborales.
- Actualizar metodologías para el desarrollo del emprendimiento de forma continua.

Los coworkers deben:

- Cuidar los recursos entregados para el desarrollo de sus actividades laborales.
- Realizar el pago de sus planes a tiempo.
- Respetar su espacio de trabajo, manteniendo la limpieza y el orden, sin afectar al trabajo de sus compañeros.
- Colaborar activamente en proyectos del Coworking-Q, o con sus compañeros de trabajo.
- Respetar el horario de trabajo de 8:00 a 18:00.
- Solicitar asistencia técnica de acuerdo a sus necesidades.
- Consumir alimentos únicamente en el comedor de ConQuito.
- Escuchar música o mirar videos, utilizando audífonos para no afectar las labores de sus compañeros.

De acuerdo a (Mas Coworking, 2015) se prohíbe a los coworkers:

- Rendirse antes de empezar.
- Saberlo todo.
- Quejarse todos los lunes.
- Salir tarde los viernes.
- Aburrirse (excepto si vas a cambiar algo que ya no te gusta).
- Llorar (excepto de risa).
- No preguntar.
- No equivocarse.
- Enamorarse de la rutina.
- Creer que el talento lo es todo.
- Llegar sin una historia para compartir.
- Salir sin una historia para compartir.
- El malhumor.

Es muy importante replicar buenas practicas que mantienen otros espacios de coworking en el mundo, en esta ocasión presentamos una estrategia de motivar a los coworkers que trabajan en Mas Coworking, ubicado en Olavarría-Buenos Aires.

F) SERVICIOS QUE PRESTA EL ESPACIO DE COWORKING-Q

- Espacios de trabajo fijos y móviles para emprendedores y freelancers.
- Asistencia técnica empresarial para proyectos de potencial dinámico.
- Vinculación con incubadoras y programas de emprendimiento nacionales como: BizSpark (Microsoft) e IBM Global Entrepreneur.
- Acceso al primer Open Space de IBM en el Ecuador.
- Descuentos en talleres desarrollados por ConQuito
- Desarrollo de eventos relacionados a temas de emprendimiento e innovación para generar espacios de networking y capacitación oportuna.
- Vinculación al sistema financiero ecuatoriano a través de: CFN, CRISFE, fideicomisos CARANA y AESOFT.
- Impresión 3D.

- Acceso a internet ilimitado
- Consumo de café ilimitado
- Salas de reuniones, espacios verdes y recreativos

G) PLANES DE PAGO DEL ESPACIO DE COWORKING-Q



Figura 18 – Planes de pago del Espacio de Coworking-Q
(ConQuito, 2015)

Los planes de pago se establecieron en base a un análisis de costos y mercado por parte de ConQuito, considerando porcentajes de subsidio a emprendedores del DMQ, ya que el edificio es un inmueble público.

En el gráfico podemos identificar como se desarrollará el sistema de gestión por procesos, y será la guía para el modelado de los mismos.

3.3 MODELAMIENTO DE PROCESOS

La organización tiene identificados la mayoría de procesos operativos, generalmente su actualización depende de una necesidad contemporánea, el presente trabajo pretende actualizar, mejorar y automatizar los procesos relacionados con la gestión del espacio de Coworking-Q.

3.3.1 MODERNIZACIÓN DE PROCESOS

En vista de que los procesos vigentes no se han implementado, es vital realizar un proceso de mejoramiento adecuado a las necesidades actuales, alineada a la gestión estratégica de ConQuito.

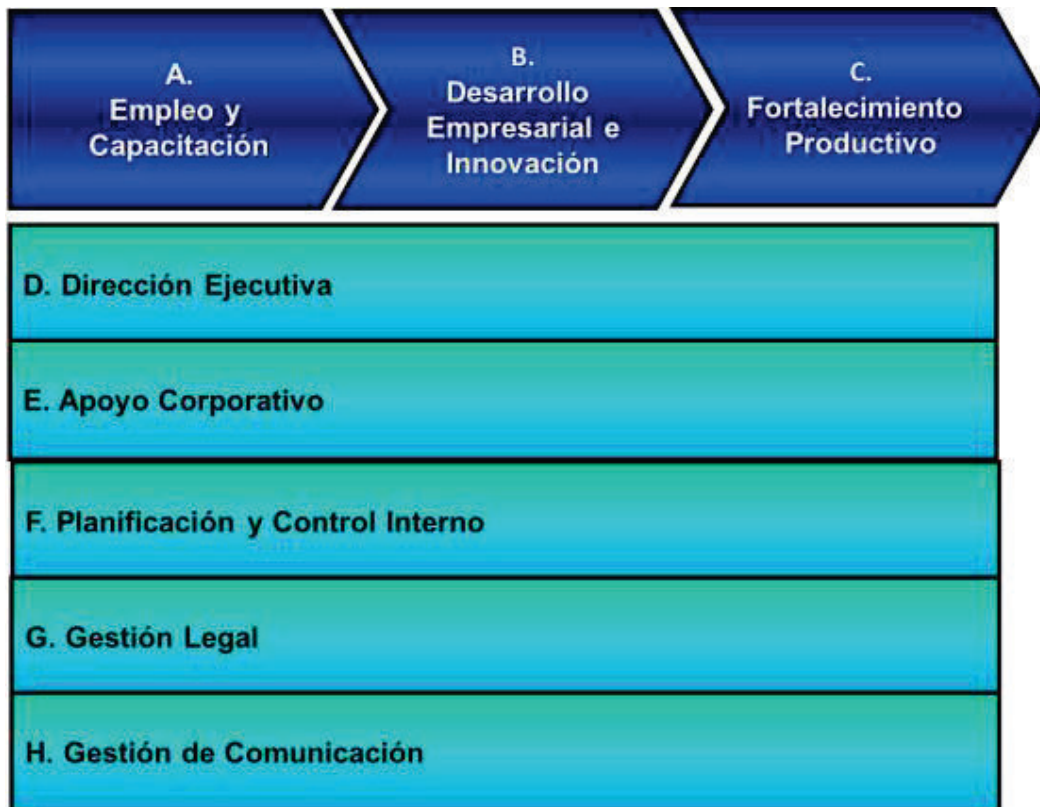


Figura 19 – Cadena de Valor de ConQuito
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Se ha diseñado la cadena de valor del espacio de Coworking-Q, que responde a los tres pilares fundamentales de un coworking: espacio de trabajo adecuado, cultura de colaboración y asistencia técnica. Existen dos procesos adicionales que son necesarios para encajar al espacio de Coworking-Q como una micro-organización que forma parte de ConQuito.

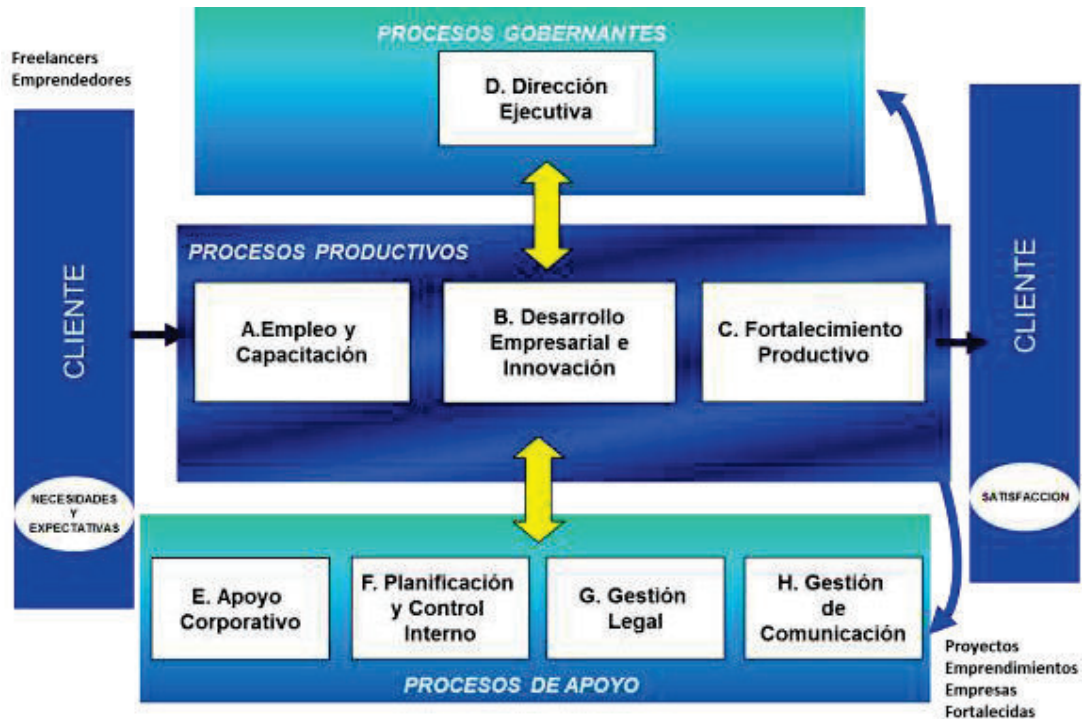


Figura 20 – Mapa de Procesos de ConQuito
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

En el mapa de procesos de ha separado a cada proceso dependiendo del tipo al cual pertenece, podemos observar también que las entradas del sistema de gestión son: Freelancers y Emprendedores, tras el proceso de transformación tenemos como salidas a proyectos, emprendimientos y empresas fortalecidas. A continuación revisaremos cada uno de los macro procesos generados:

3.3.2 PUNTOS DE MEJORA

De acuerdo a la información presentada se identifican las siguientes mejoras:

- Eliminar el proceso de incubación ya que tiene independencia
- Automatizar procesos de reserva de salas y coworking
- Definir un proceso adecuado para que los coworkers soliciten asistencia técnica
- Generar alianzas con varias instituciones para realizar proyectos, programas y eventos que fomenten el networking entre los coworkers.

- Generar información de cada proceso para realizar análisis de datos efectivos.

Algunos macroprocesos contienen procesos y se presentan a continuación, en el inventario de procesos:

Tabla 8 – Procesos del espacio de Coworking-Q

B. DESARROLLO EMPRESARIAL E INNOVACIÓN		
B.1. Emprendimiento e Innovación	B.2. Economía Popular y Solidaria	B.3. Agricultura Urbana Participativa
B.1.1. Gestión de talleres		
B.1.2. Incubación de negocios		
B.1.3. Gestión del Coworking-Q		
B.1.3.1. Flujo de Coworkers	Ingreso, pago y desvinculaciones de coworkers	
B.1.3.2. Reserva Salas	Reserva de salas de reuniones	
B.1.3.3. Reserva Coworking	Reserva del espacio de coworking	
B.1.3.4. Relaciones Públicas	Generar o mantener alianzas estratégicas	
B.1.3.5. Asistencia Técnica	Apoyar el fortalecimiento de los proyectos de los coworkers	

Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas

El espacio de Coworking-Q desarrolla los procesos presentados, se ha verificado las actividades realizadas de forma cotidiana y otras se han propuesto como estrategia de fortalecimiento del espacio, tras identificar debilidades actuales. La diagramación de flujogramas se presenta en la siguiente parte ya que se usó la notación BPMN desde la creación de estos.

Se ha desarrollado la caracterización de cada proceso, que servirá como guía para el modelado de datos respectivo, creando una lógica de negocio acorde los requerimientos de ConQuito en la etapa de automatización de procesos (Anexo E)

3.4 DISEÑO DE PROCESOS EN BPMN

Proceso	B.1.3.Gestión del Coworking-Q
Subproceso:	B.1.3.1 Flujo de Coworkers

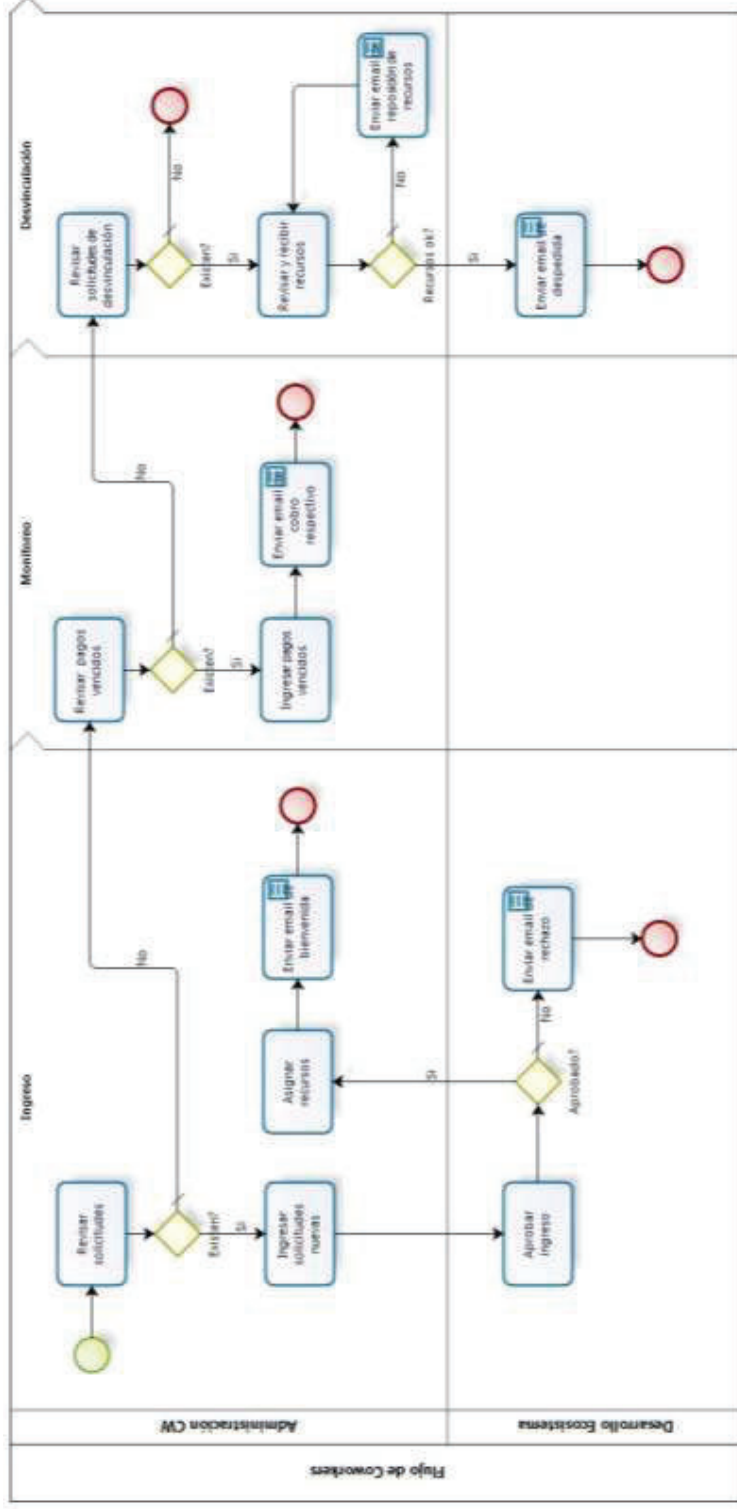


Figura 21 – Flujograma proceso B.1.3.1. Flujo de coworkers.
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Modelo de datos – B.1.3.1. Flujo de Coworkers

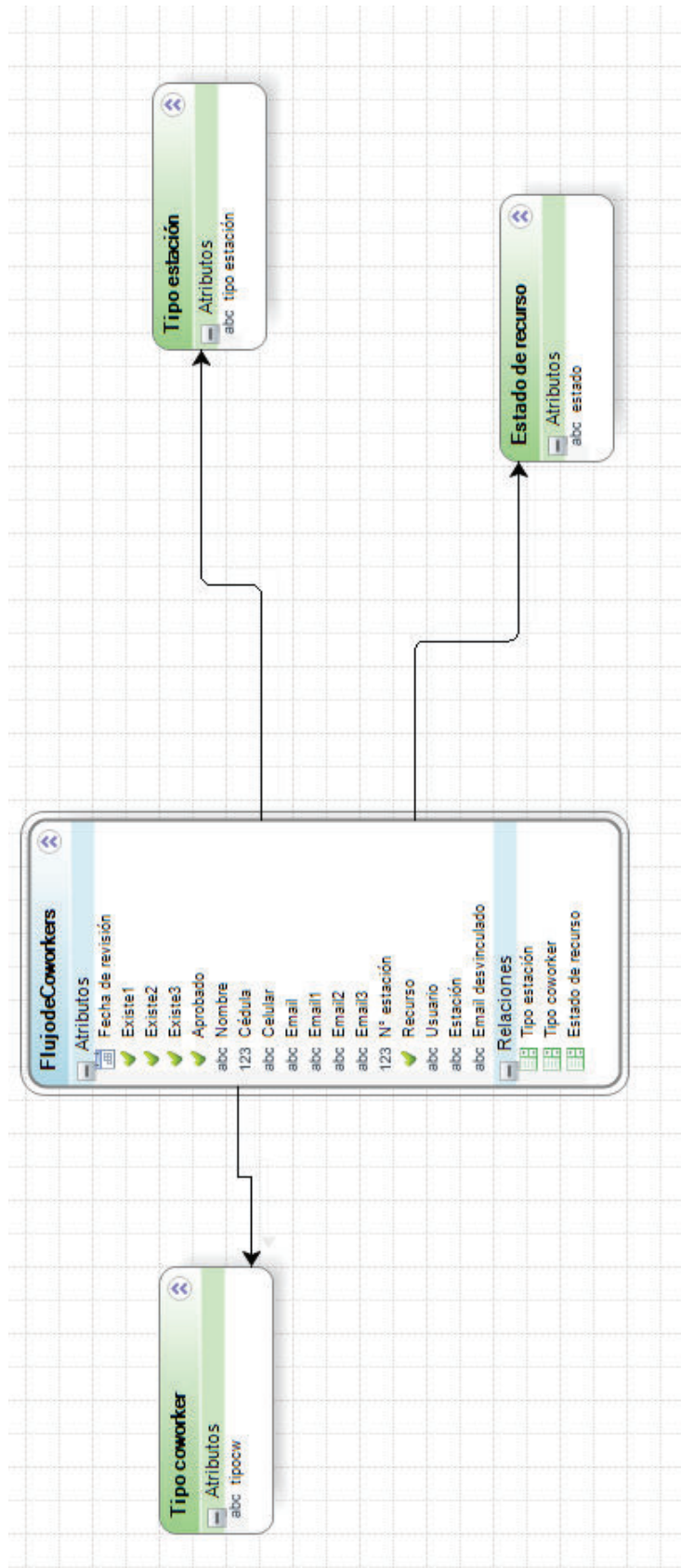


Figura 22 – Modelo de datos del proceso B.1.3.1. Flujo de coworkers.
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Proceso	B.1.3.. Gestión del Coworking-Q
Subproceso:	B.1.3.2. Reserva Sala

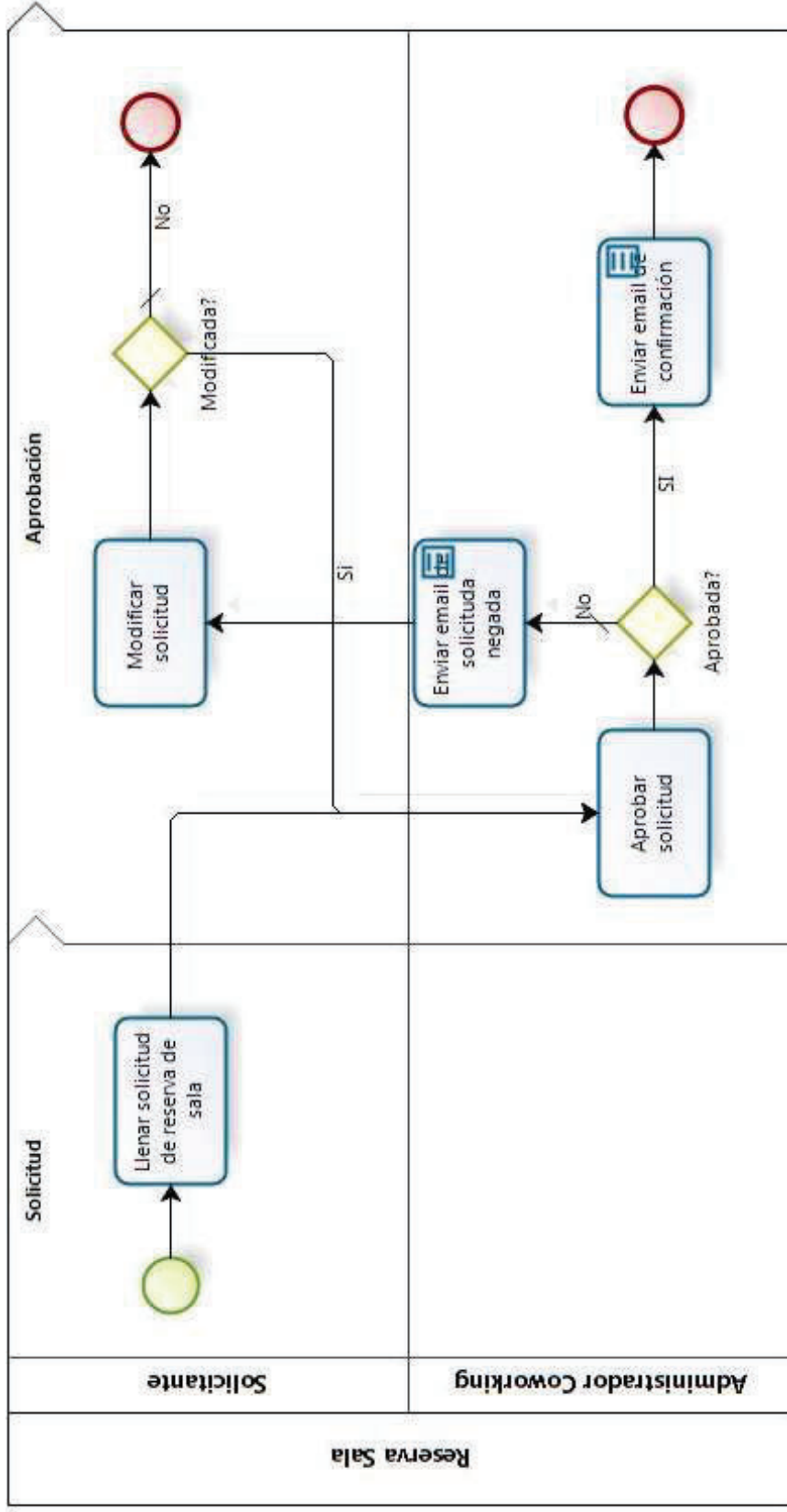


Figura 23 – Flujoograma proceso B.1.3.2. Reserva Sala
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Modelo de datos – B.1.3.2. Reserva Sala

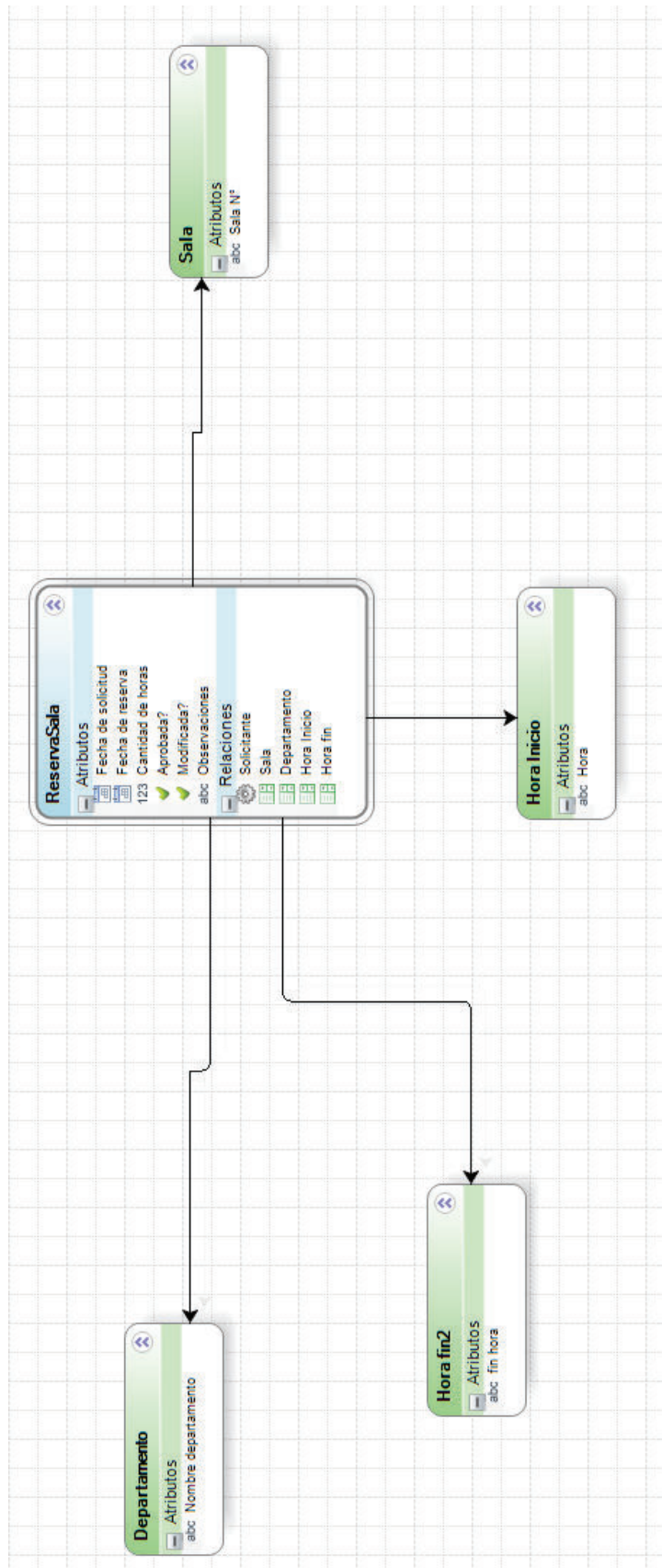


Figura 24 – Modelo de datos del proceso B.1.3.2. Reserva sala.
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Proceso	B.1.3. Gestión del Coworking-Q
Subproceso:	B.1.3.3. Reserva Coworking

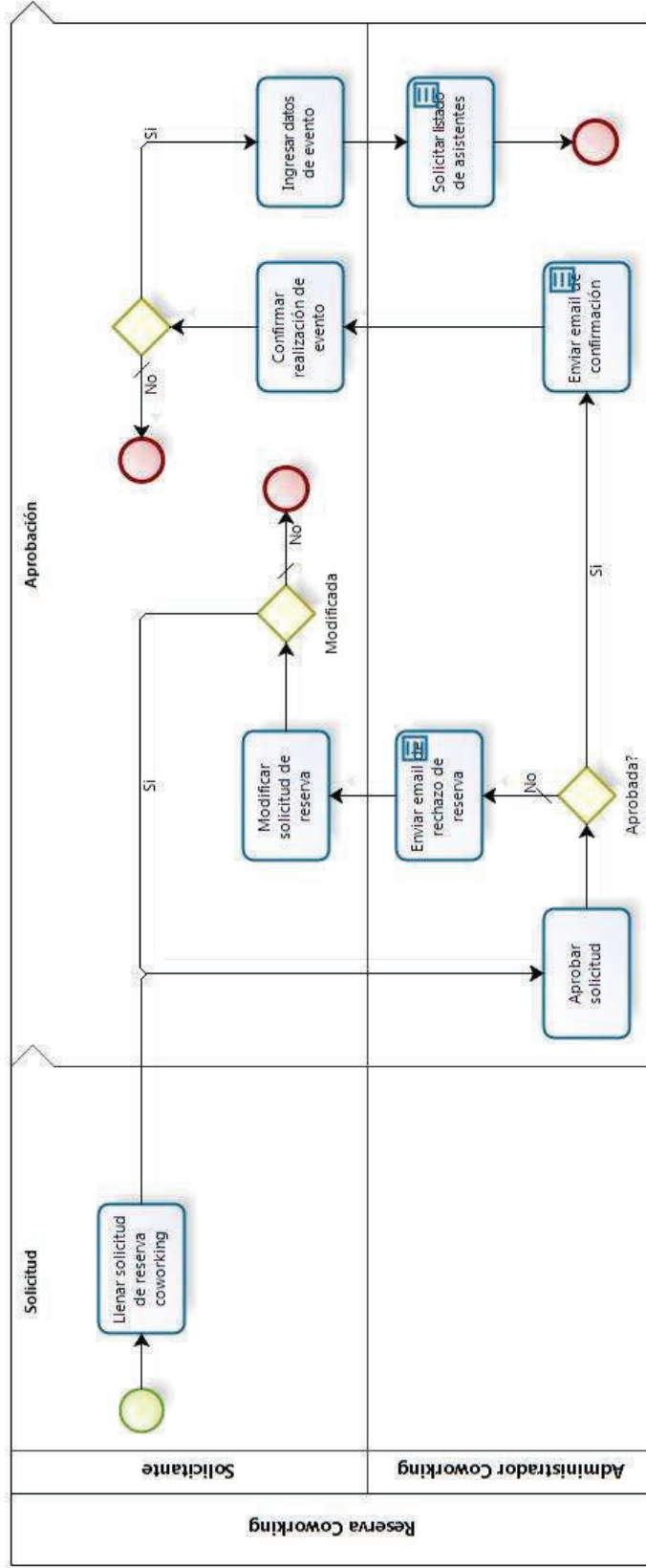


Figura 25 – Flujograma proceso B.1.3.3. Reserva Coworking
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Modelo de datos – B.1.1.3.3. Reserva Coworking

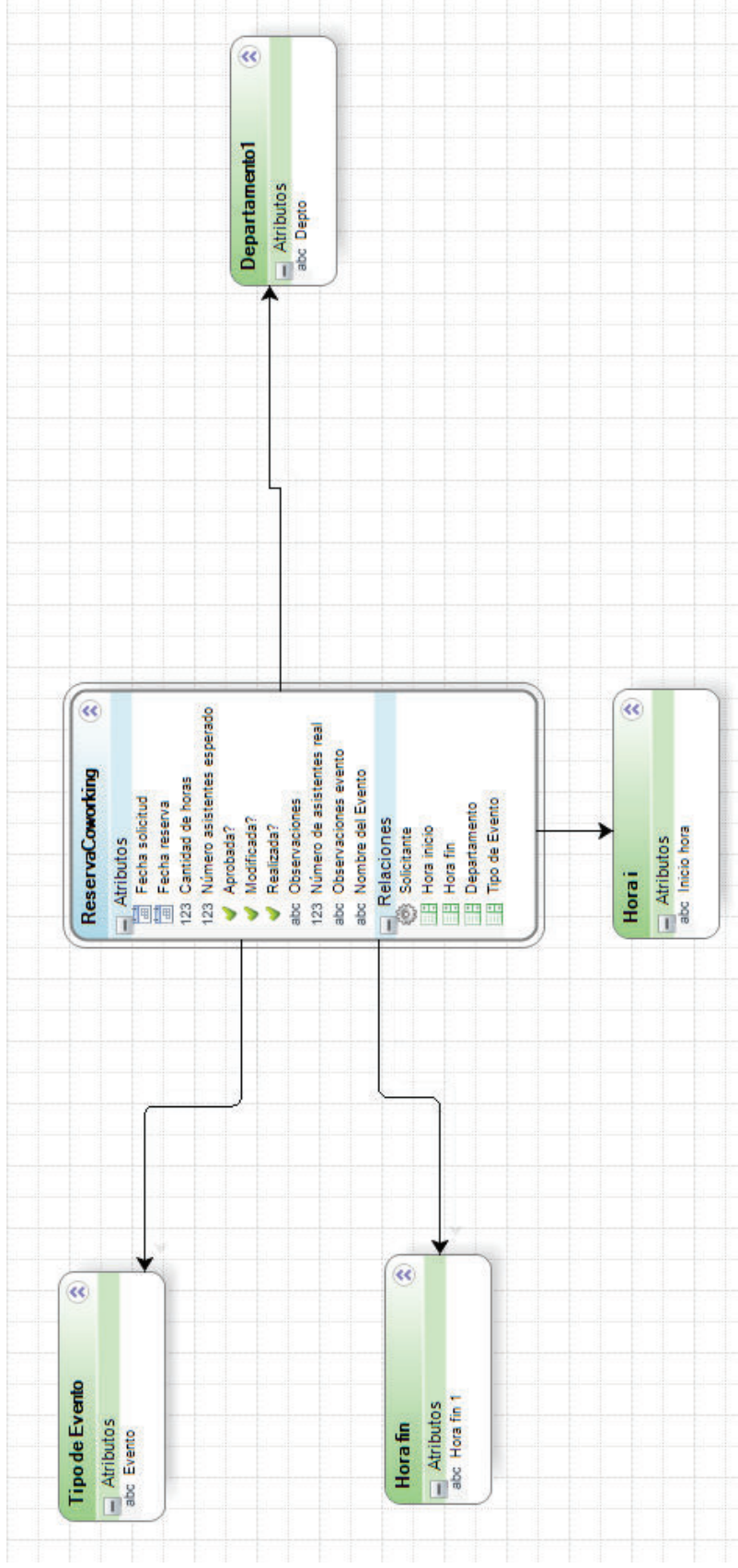


Figura 26 – Modelo de datos del proceso B.1.1.3.3. Reserva Coworking.
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Proceso	B.1.3. Gestión del Coworking-Q
Subproceso:	B.1.3.4. Relaciones Públicas

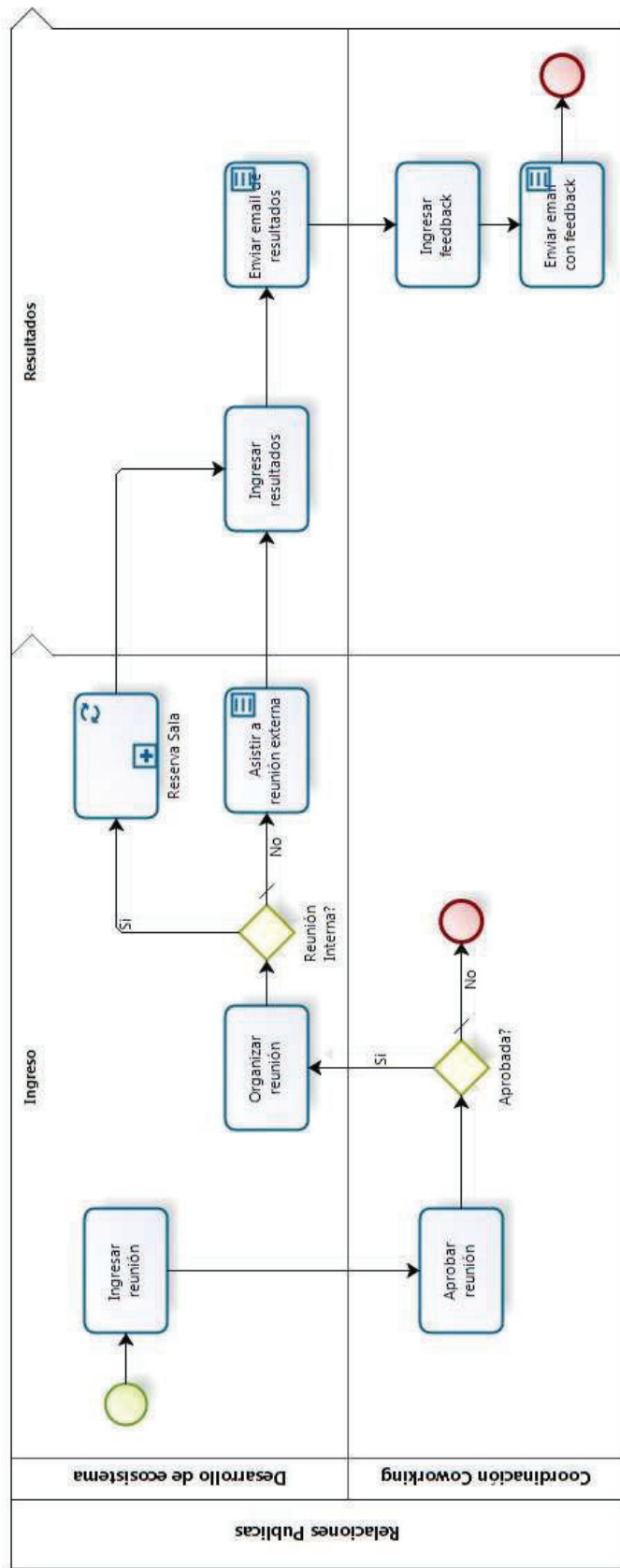


Figura 27 – Flujoograma proceso B.1.3.4.Relaciones Públicas.
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Modelo de datos – B.1.3.4. Relaciones Públicas

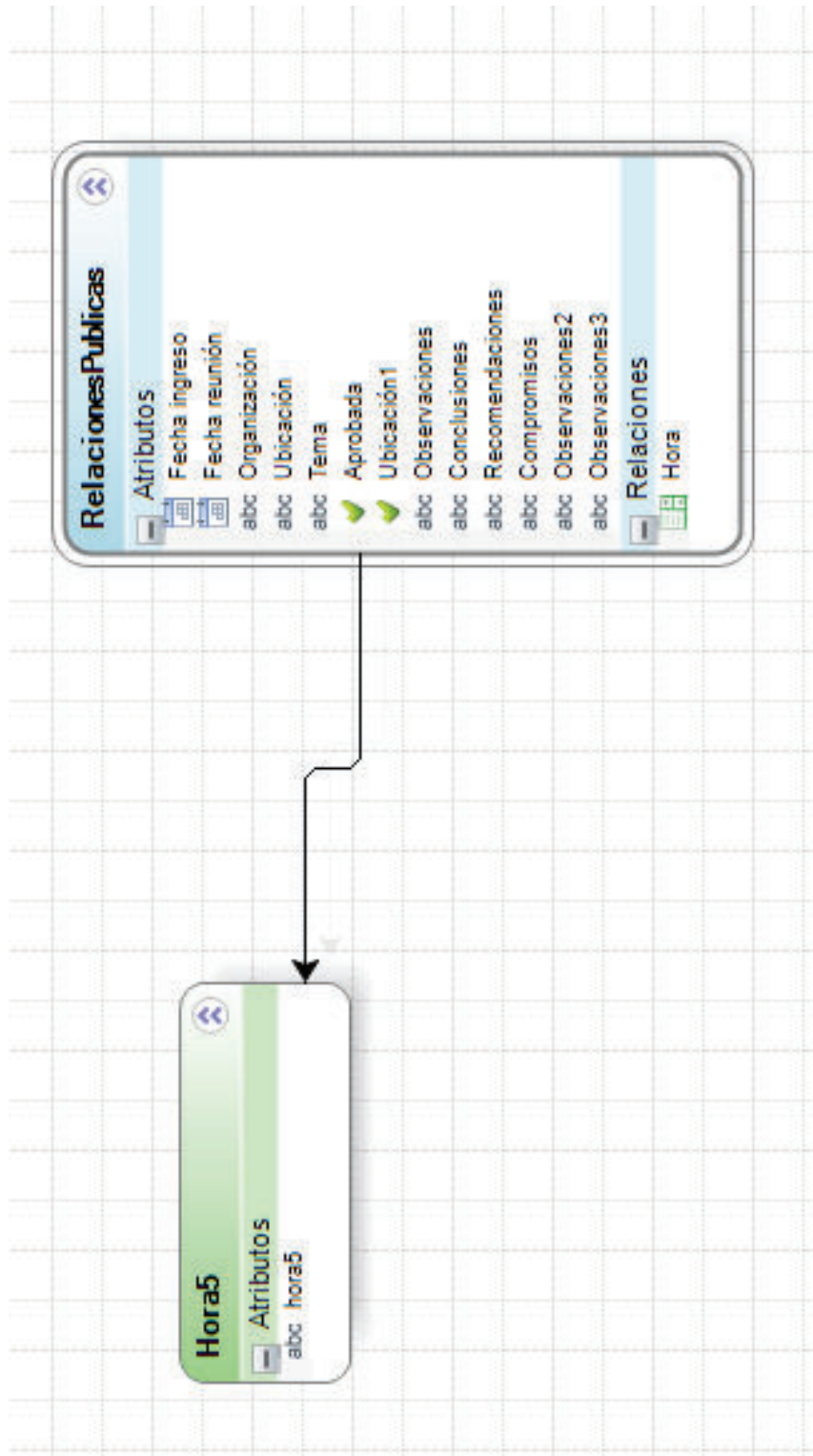


Figura 28 – Modelo de datos del proceso B.1.3.4. Relaciones Públicas
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Proceso	B.1.3. Gestión del Coworking-Q
Subproceso:	B.1.3.5. Asistencia Técnica

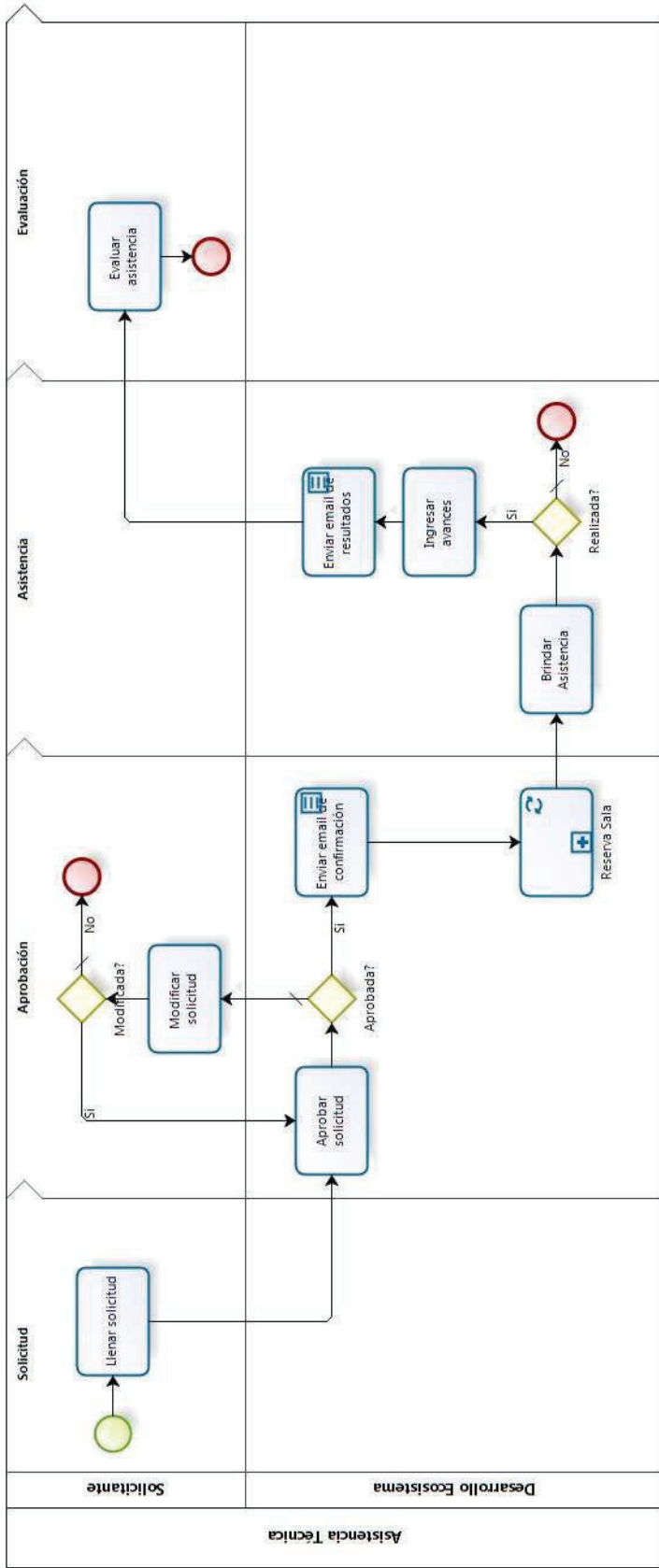


Figura 29 – Flujograma proceso B.1.3.5. Asistencia Técnica
 (Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Modelo de datos – B.1.3.5. Asistencia Técnica

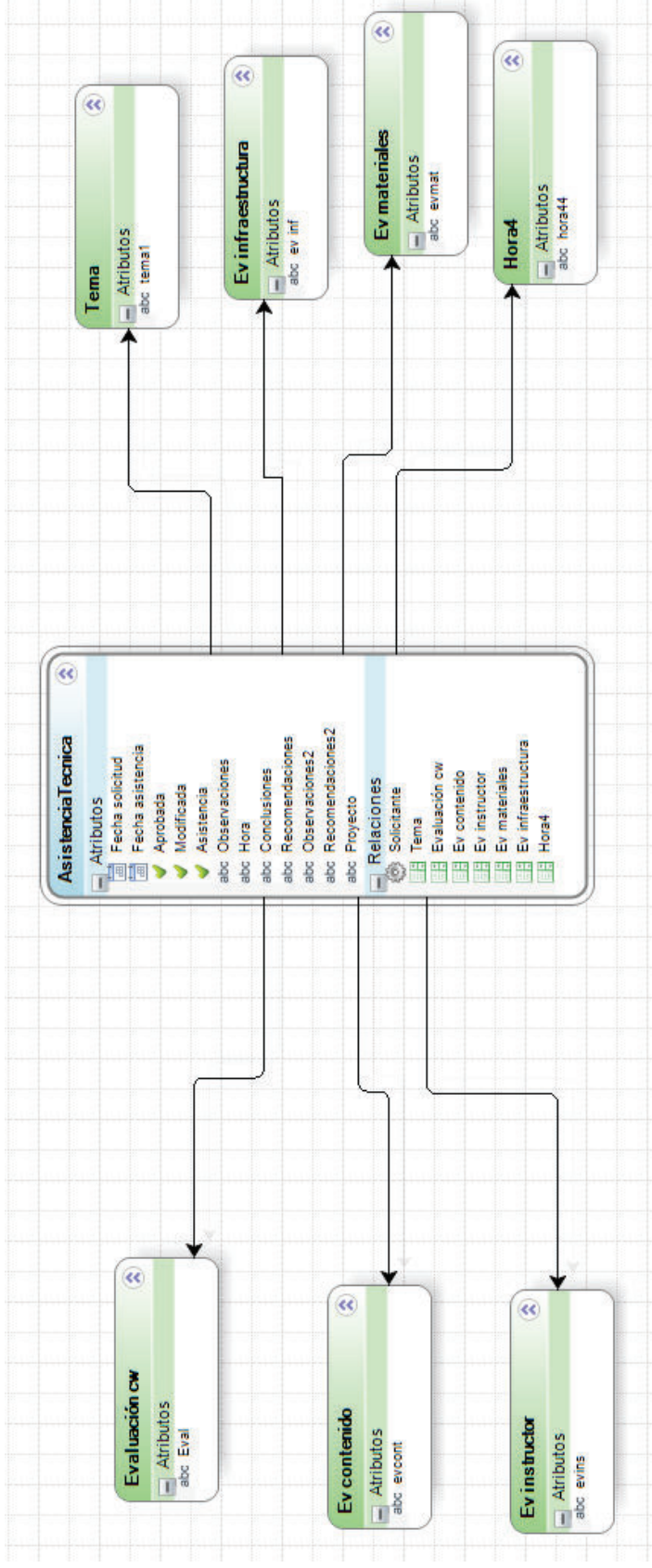


Figura 30 – Modelo de datos del proceso B.1.3.5. Asistencia Técnica.
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

El mejoramiento de procesos se ha realizado en base a necesidades reales del cliente interno y externo, ahora se detallará que problemas soluciona la propuesta de mejoramiento y automatización de los procesos del espacio de Coworking-Q:

- **Flujo de coworkers:** permite tener un control adecuado del ingreso, mantenimiento y desvinculación de coworkers, así como de los recursos entregados.
- **Reserva Sala:** soluciona un problema recurrente, ya que el sistema vigente es manual y tiene varias valencias, con la automatización de este proceso, no es necesario moverse del lugar de trabajo para solicitar el espacio, solo basta con un clic.
- **Reserva Cowoking:** respondiendo a una necesidad del cliente interno se genera este proceso que proporciona un sistema confiable de reserva del espacio, es similar al anterior, sin embargo solo participa en el proceso el cliente interno.
- **Asistencia técnica:** la solicitud de asistencia técnica empresarial por parte de los coworkers se estaba realizando por email, un método digital pero no tan efectivo, en el presente proceso se han generado tipos de asesoría y alertas en tiempo real para que el asesor pueda confirmar la solicitud a tiempo.
- **Relaciones Públicas:** orientados siempre hacia la gestión de oportunidades para emprendedores del DMQ, se estructura un proceso en el que se evidencie el arduo trabajo que se realiza para generar alianzas estratégicas con instituciones que comparten la visión de ConQuito.

Por otro lado, como parte de la automatización se deben generar diferentes variables que almacenan la información de los procesos, por tal motivo se presentan también los modelos de datos creados para cada proceso, que facilitan la generación de consultas y análisis a futuro en el sistema propuesto.

3.5 PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Es necesario contar con indicadores efectivos que permitan conocer la situación de la organización en tiempo real, por tal motivo se han automatizado los procesos, logrando desarrollar diferentes tipos de consultas a través de un sistema que procesa y presenta los datos recolectados de forma dinámica, apoyando la toma de decisiones y mejoramiento continuo.

3.5.1 CONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS AUTOMATIZADO

Se seleccionó Bizagi Studio como herramienta de desarrollo de los procesos en BPMN, ya que permite automatizar los procesos de forma sencilla, utilizando bases de datos SQL, que se instalan en cualquier computadora y se pueden desarrollar diferentes aplicaciones e integrarlas a cualquier tecnología utilizada por la organización.

Para este caso se desarrolló una aplicación web, que a través de una autenticación de usuario permite ingresar al sistema y solicitar cualquier tipo de requerimiento.

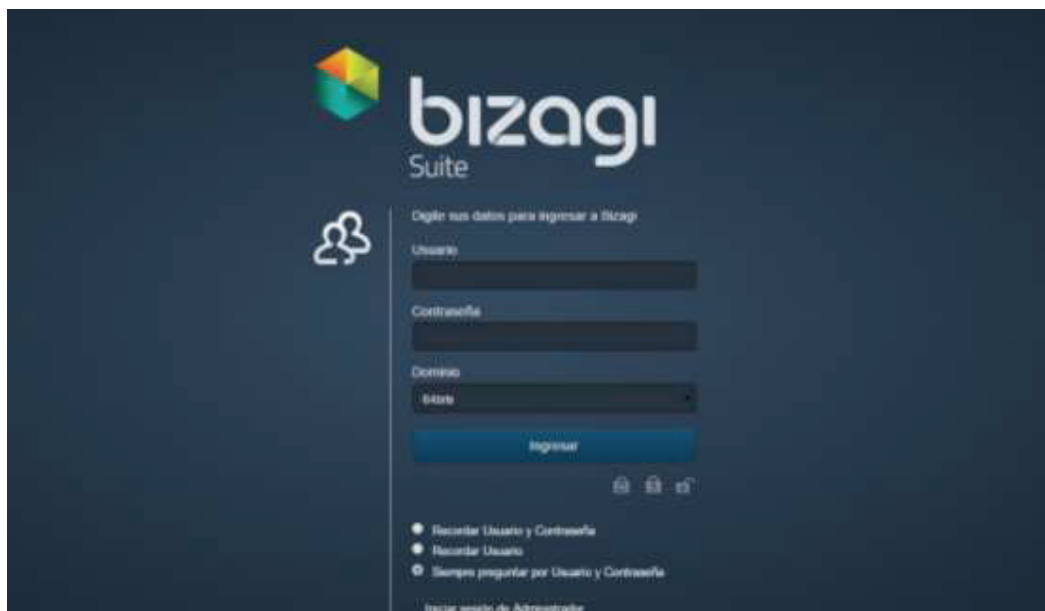
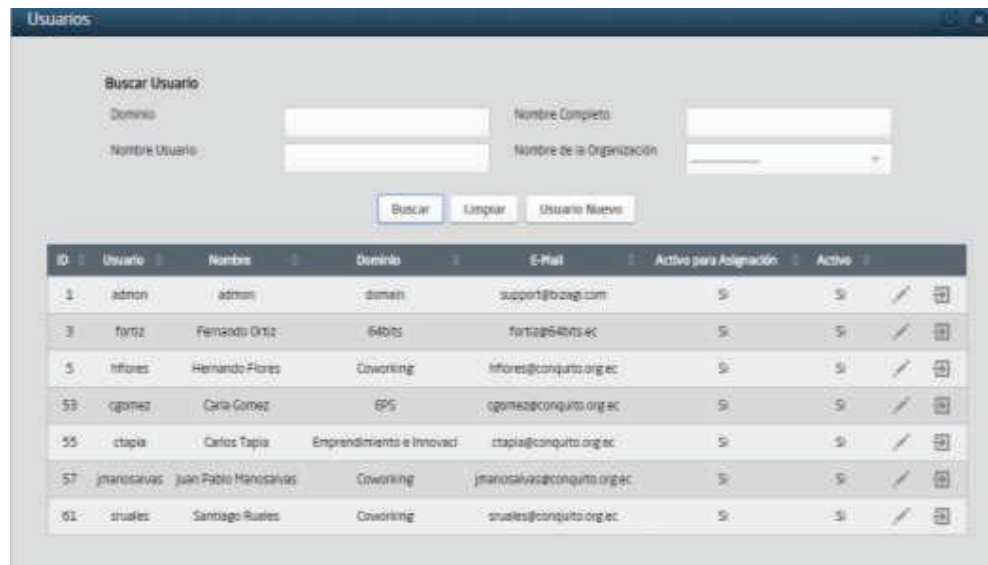


Figura 31 – Autenticación Usuario en Web Server
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Para que el sistema funcione se han creado usuarios de los perfiles sugeridos en los flujogramas, coworkers y colaboradores de ConQuito.



ID	Usuario	Nombre	Dominio	E-Mail	Activo para Asignación	Activo
1	admin	admin	bizagi	support@bizagi.com	Si	Si
3	fortiz	Fernando Ortiz	64bits	fortiz@64bits.ec	Si	Si
5	infores	Hernando Flores	Coworking	infores@conquito.org.ec	Si	Si
53	cgomez	Carla Gomez	EPS	cgomez@conquito.org.ec	Si	Si
55	ctapia	Carlos Tapia	Emprendimiento e Innovaci	ctapia@conquito.org.ec	Si	Si
57	jmanosalvas	Juan Pablo Manosalvas	Coworking	jmanosalvas@conquito.org.ec	Si	Si
61	stuales	Santiago Ruales	Coworking	stuales@conquito.org.ec	Si	Si

Figura 32 – Listado de usuarios del Web Server
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

La aplicación web permite que el usuario, participe en los procesos a partir de la configuración del mismo, el administrador puede crear usuarios con diferentes atributos, que se conectan con el modelado del proceso y datos.

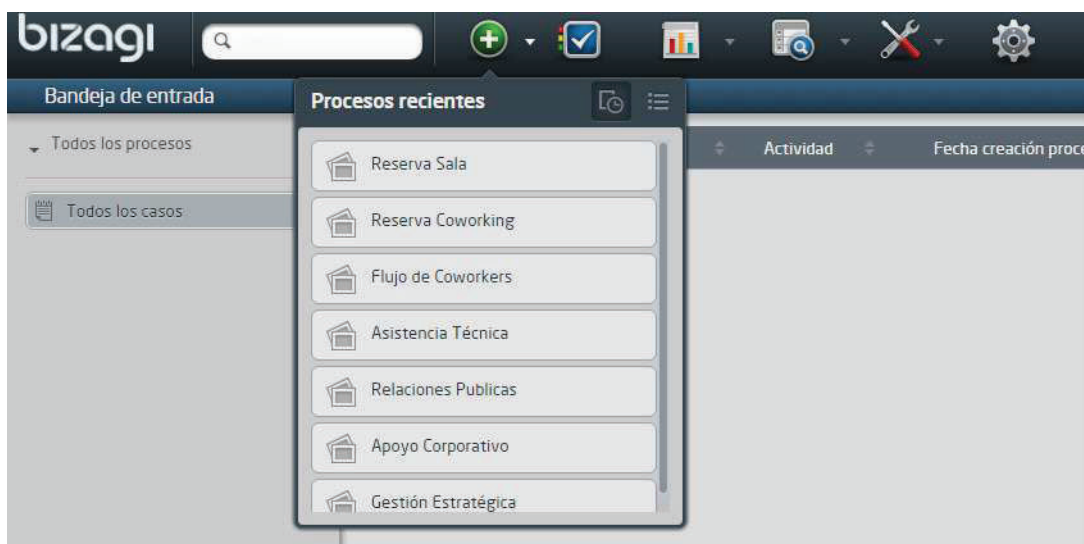


Figura 33 – Procesos disponibles en Web Server
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

Debido a que todo el sistema de gestión por procesos se ha automatizado, la aplicación web permite realizar mediciones en cualquier momento con tan solo dar un clic en el panel de reportes. Se pueden realizar consultas de todos los procesos, tiempos de demora, cantidad de coworkers, entre otros.

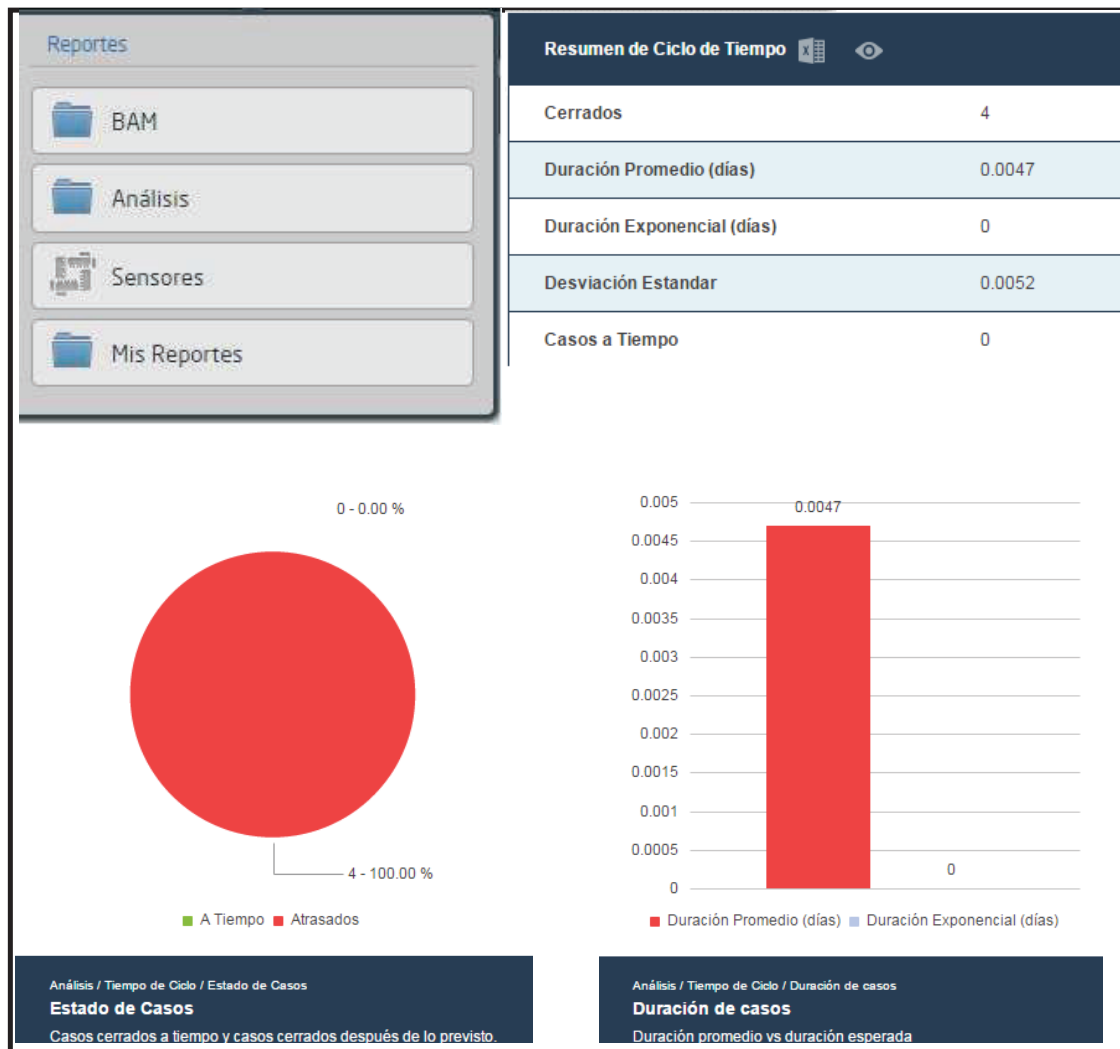


Figura 34 – Reportes Automáticos por proceso
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas)

También se pueden realizar consultas personalizadas con los datos que deseamos conocer del proceso, esto permite que cada usuario diseñe sistemas de medición de acuerdo a sus actividades dentro del mismo.

3.5.2 MEDICIÓN DE PROCESOS

Como se explicó anteriormente la información del proceso es recolectada en una base de datos y basta con solicitar al sistema lo que deseamos y se presenta de inmediato. Sin embargo se considera oportuno listar ciertos indicadores clave que deberán contener los informes de gestión generados respectivamente.

Tabla 9 – Indicadores de gestión del espacio de Coworking-Q

Proceso	Nombre	Frecuencia	Descripción	Forma de Cálculo
Flujo de Coworkers	Nivel de visitantes	Mensual	Crecimiento o decrecimiento de visitas al coworking	N° visitantes mes actual / N° visitantes mes pasado
Flujo de Coworkers	Nivel de aplicaciones online	Mensual	Crecimiento o decrecimiento de aplicaciones online al coworking	N° aplicaciones online mes actual / N° aplicaciones online mes pasado
Flujo de Coworkers	Nivel de coworkers	Mensual	Crecimiento o decrecimiento de coworkers	N° coworkers mes actual / N° coworkers mes pasado
Flujo de Coworkers	Nivel de quejas	Mensual	Crecimiento o decrecimiento de quejas	N° quejas mes actual / N° quejas mes pasado
Asistencia Técnica	Nivel de asistencias técnicas	Mensual	Crecimiento o decrecimiento de asistencias técnicas	N° asistencias técnicas mes actual / N° asistencias técnicas mes pasado
Gestión de Comunidad	Nivel de Charlas	Mensual	Crecimiento o decrecimiento de charlas	N° charlas mes actual / N° charlas mes pasado
Flujo de Coworkers	Competitividad de precios	Trimestral	Crecimiento o decrecimiento de la competitividad de precios en el mercado	Precio Plan Coworking-Q / Precio Plan Competencia promedio
Flujo de Coworkers	Carga Operativa	Mensual	Nivel de utilización del espacio	N° coworkers actual / N° total estaciones de trabajo
Reserva Salas	Uso de salas	Mensual	Crecimiento o decrecimiento de reserva de salas	N° horas utilizadas de salas / N° horas disponibles de salas
Reserva Coworking	Uso del coworking	Mensual	Crecimiento o decrecimiento de reserva de coworking	N° horas utilizadas de coworking / N° horas disponibles de coworking
Relaciones Públicas	Nivel de alianzas estratégicas	Mensual	Crecimiento o decrecimiento de alianzas estratégicas	N° alianzas estratégicas mes actual / N° alianzas estratégicas mes pasado

Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas

3.6 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Después de haber realizado la automatización de procesos, los documentos son autogenerados por el sistema, incluso se ha programada el envío de mails automáticos dependiendo del flujo del proceso. Sin Embargo, es necesario mantener algunos documentos de respaldo.

En el caso del proceso A.1. Flujo de Coworkers, se entregan recursos de propiedad de ConQuito a un tercero. En este caso se firma un acta de entrega recepción por parte de la persona que recibe los recursos. (Anexo F).

El sistema desarrollado permite hacer consultas en base a los formularios desarrollados, en este caso tomaremos el ejemplo del proceso C. Asistencia Técnica en donde el coworker solicita recibir esta asesoría en una fecha y temática determinadas.

Solicitud	
Fecha solicitud:	10/12/2015
Solicitante:	Fernando Ortiz
Proyecto:	S400
Fecha asistencia:	17/12/2015
Tema:	Modelo Curso
Hora:	9:00

Figura 35 – Solicitud de asistencia técnica
(Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas, 2015)

En el presente ejemplo, podemos observar que se genera un documento electrónico que se almacena en el servidor local (SQL), y se asigna un número de caso, que permite buscar el documento a futuro en caso de que se necesite validar información o se desarrolle un proceso de auditoría. Otro de los beneficios de automatizar el sistema de gestión por procesos es que se ahorra costos de impresión y archivo de documentación, en este caso basta con realizar una consulta por número de caso, fecha o usuario para rastrear el documento deseado. Si el crecimiento de usuarios avanza rápidamente no se tendrá inconveniente con la generación de documentos electrónicos, puesto que las consultas que personalizemos responderán a variables establecidas.

En el presente sistema de gestión por procesos se tiene un procedimiento clave, dependiendo del aumento de operaciones del espacio de Cowoking-Q, este número aumentará. A continuación se presenta el procedimiento mencionado:

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL FLUJO DE COWORKERS

Tabla 10 – Procedimiento Flujo de coworkers del espacio de Coworking-Q

Actividad	Tareas	Responsable
Revisar solicitudes de ingreso	Ingresar diariamente al formulario de google docs	Administrador Coworking
	Revisar si existen nuevas solicitudes	Administrador Coworking
	Ingresar datos solicitados del aplicante en el sistema	Administrador Coworking
	Revisar información de aplicante	Administrador Coworking
	Revisar estaciones de trabajo disponibles	Administrador Coworking
	Informar si el aplicante cumple requisitos y existe disponibilidad	Administrador Coworking
	Aprobar ingreso de aplicante	Desarrollador Ecosistema
	Llamar al aplicante y coordinar fecha de ingreso	Administrador Coworking
	Armar kit de bienvenida del nuevo coworker	Administrador Coworking
	Dar la bienvenida al nuevo coworker	Desarrollador Ecosistema
Revisar pagos vencidos	Solicitar envío de reporte de pagos vencidos a Tesorería	Administrador Coworking
	Enviar reporte de pagos vencidos del espacio de Coworking-Q	Tesorero
	Revisar reporte e identificar pagos vencidos	Administrador Coworking
	Ingresar al sistema correos electrónicos de coworkers con pagos vencidos	Administrador Coworking
	Revisar pagos vencidos reincidentes	Administrador Coworking
	Comunicar personalmente a coworkers con pagos vencidos mayores a 3 días hábiles	Administrador Coworking
Revisar desvinculaciones de coworkers	Revisar solicitudes de desvinculación del coworking	Administrador Coworking
	Revisar historial de pagos y cuentas por cobrar	Administrador Coworking
	Imprimir y entregar expediente al coworkers	Administrador Coworking
	Revisar estado de recursos asignados al coworker	Administrador Coworking
	Solicitar pago o arreglo de recursos asignados al coworker, en caso de que aplique	Administrador Coworking
	Entregar Acta entrega recepción de recursos asignados al coworker	Administrador Coworking
	Despedir cordialmente al coworker y motivarlo para que no se desvincule de la comunidad	Desarrollador Ecosistema

Elaborado por: Juan Pablo Manosalvas

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El espacio de Coworking-Q de ConQuito contaba con procesos que no se ejecutaban y tampoco se orientaban hacia la satisfacción del cliente, la presente propuesta
- Se identificaron puntos de mejora en los procesos de flujo de coworkers, reserva de salas y asistencia técnica, en base a las entrevistas realizadas y se formuló los nuevos procesos en base a las necesidades del cliente externo e interno.
- El desarrollo de procesos en BPMN permite la compatibilidad con diferentes herramientas tecnológicas, que podrán ser implementadas de acuerdo a las necesidades de la organización.
- El análisis de valor agregado de los procesos existentes fue el insumo principal para el modelado de procesos y su mejoramiento.
- La definición de reglas de negocio claras de acuerdo al análisis de la competencia y estrategia organizacional, apoyan la dinamización de los procesos a través de su estandarización.
- La automatización de los procesos del espacio de Coworking-Q, facilita la generación de documentación y además se tiene un respaldo de la información en la base de datos generada, disminuyendo riesgos.

4.2 RECOMENDACIONES

- La automatización de procesos generará una mejor fluidez en los procesos actuales, dado que no se implementaban de forma auténtica, no se debe olvidar mantener al sistema de gestión por procesos en un ciclo de mejoramiento continuo, que responda a las necesidades del espacio de Coworking-Q en todo momento.
- Impulsar una cultura de colaboración efectiva, desde la organización de pequeñas actividades hasta el desarrollo de proyectos, incluyendo a toda la comunidad generada en el Coworking-Q.
- El equipo de trabajo responsable de gestionar el espacio de Coworking-Q debe mantener sus conocimientos actualizados, dominar las temáticas de las asistencias técnicas ofertadas para poder resolver las preguntas que los coworkers tengan al momento de crear su empresa.
- Aprovechar alianza con IBM para utilizar la licencia de uso de herramientas en la nube, para integrar el presente desarrollo y facilitar el acceso al sistema desde cualquier ubicación y dispositivo.
- Solicitar al área de comunicación de ConQuito el desarrollo de una estrategia efectiva de difusión de los servicios que oferta este espacio, considerando que tiene precios y servicios altamente competitivos y trabaja sin fines de lucro.

REFERENCIAS

- AEI. (2013). Ecuador, un País Emprendedor e Innovador en el 2020. Quito.
- Catapulta. (2011). Cimientos de Emprendimiento en Ecuador. Quito.
- De Koven, B. (2013). Deep Fun with Bernard De Koven. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de The Coworking connection: <http://www.deepfun.com/fun/2013/08/the-coworking-connection>
- Díaz, F. (2008). Gestión de procesos de Negocio BPM. Universidad & Empresa, 151-176.
- Fernández, J. A. (2010). Gestión de calidad orientada a los procesos. Madrid: ESIC.
- FOMIN. (19 - 23 de Mayo de 2014). Conectando a los agentes de los ecosistemas emprendedores de América Latina y el Caribe. Santo Domingo, República Dominicana.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería. New York: Norma.
- Harmon, P. (2014). Business Process Change- A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. New York.
- Harrington, J. (1997). Mejoramiento de Procesos de la Empresa. Mc Graw-Hill.
- Hilera, J., & Palomar, D. (2003). Modelado de procesos de enseñanza-aprendizaje reutilizables con XML, UML e IMS-LD. Alcalá, España.
- Hitpass, B. (2014). Business Process Management. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). Business Process Management - Practical Guidelines to Successful Implementations. Babson Executive Education.
- Lorino, P. (2006). El control de gestión estratégico. París, Francia.
- Pérez, I. (2014). COWORKING SPAIN. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de ¡El coworking tiene su historia...!: <http://coworkingspain.es/magazine/noticias/el-coworking-tiene-su-historia>

- Sánchez, L., Blanco, B., Pérez, C., & Serrano, A. (2011). La Gestión por Procesos, Una Herramienta para lograr la supervivencia de las Pymes. Bogotá: Universidad de Santander.
- Smith, H., & Peter, F. (2002). BPM Third Wave. Meghan Kiffer Pr.
- Tomás, D. (2015). La ecuación del coworking. Zona Coworking, 1-2.

ANEXOS

ANEXO A- Tabulación de entrevistas

TABULACIÓN DE ENTREVISTA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ESPACIO DE COWORKING-Q

Objetivo de la entrevista: Identificar el nivel de implementación de los procesos diseñados para el espacio de Coworking-Q.

1. **Nombre del entrevistado:** Santiago Ruales
2. **Cargo/ Ocupación del entrevistado:** Responsable del área de Emprendimiento e Innovación ConQuito
3. **¿Crees que existen procesos en el espacio de Coworking-Q? ¿Se han implementado los procesos?**
Si existen procesos pero no se utilizan como deberían a causa de una reestructuración organizacional, muchos procesos han quedado discontinuados o no se conocen, debido a la rotación del personal.
4. **¿Has tenido problemas con el desarrollo de un proceso del espacio de Coworking-Q?**
Se podría mejorar la gestión interna del uso de salas dado que es una necesidad latente de los emprendedores. Actualmente el proceso de reserva es manual. El proceso de asistencias técnicas es muy importante ya que mediante el mismo se apoya a los emprendedores en el desarrollo de sus proyectos.
5. **¿Te gustaría usar tecnología para agilizar los procesos del espacio de Coworking-Q?**
Si, la implementación de tecnología puede facilitar el desarrollo de procesos y la generación de información.
6. **¿Crees que el análisis de información es necesario para mejorar los procesos del espacio de Coworking-Q?**
La información generada sobre emprendedores como necesidades, gustos y problemáticas permitirá fidelizar a los clientes y obtener los resultados deseados.
7. **¿Qué recomendaciones tienes para mejorar la gestión del espacio de Coworking-Q?**

Generar procesos más ágiles, de tal manera que el recurso interno tenga más tiempo para realizar otro tipo de actividades. Realizar eventos e implementar tecnología para el desarrollo de comunidad.

Link entrevista:	https://goo.gl/npT02x
-------------------------	---

TABULACIÓN DE ENTREVISTA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ESPACIO DE COWORKING-Q

Objetivo de la entrevista: Identificar el nivel de implementación de los procesos diseñados para el espacio de Coworking-Q.

1. **Nombre del entrevistado:** Hernando Flores
2. **Cargo/ Ocupación del entrevistado:** Administrador del Espacio de Coworking de ConQuito
3. **¿Crees que existen procesos en el espacio de Coworking-Q? ¿Se han implementado los procesos?**

Existen procesos rudimentarios, no tenemos procesos bien delineados y específicos para cada uno de los servicios que prestamos en ConQuito.

4. **¿Has tenido problemas con el desarrollo de un proceso del espacio de Coworking-Q?**

Tenemos problemas con el proceso de reserva de espacios de reunión en el coworking, porque tenemos dos incubadoras. Por hoy estamos trabajando con nada más hojas físicas, la persona viene, se registra y firma; pero eso da lugar a duplicación y confusiones, el momento que se pierde esa hoja se perdería toda la información de la reserva por lo que sería ineficiente. Además el proceso de asesoría técnica es muy trabado.

5. **¿Te gustaría usar tecnología para agilizar los procesos del espacio de Coworking-Q?**

Sí, fuera de un tema de presupuesto y auspicios pero siempre la tecnología apalanca mucho nuestros esfuerzos

6. **¿Crees que el análisis de información es necesario para mejorar los procesos del espacio de Coworking-Q?**

Sí porque tenemos información acerca de los coworkers actuales y pasados, sería interesante saber porque la gente se ha ido. De tal manera que podamos prestar un mejor servicio.

7. **¿Qué recomendaciones tienes para mejorar la gestión del espacio de Coworking-Q?**

Generar procesos adecuados apoyados de tecnología, incrementar esfuerzos en innovación. marketing e integración entre áreas de ConQuito

Link entrevista:	https://goo.gl/th3xxJ
-------------------------	---

TABULACIÓN DE ENTREVISTA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ESPACIO DE COWORKING-Q

Objetivo de la entrevista: Identificar el nivel de implementación de los procesos diseñados para el espacio de Coworking-Q.

1. **Nombre del entrevistado:** Andrea Cárdenas
2. **Cargo/ Ocupación del entrevistado:** Emprendedora que utiliza los servicios del espacio de Coworking de ConQuito.
3. **¿Crees que existen procesos en el espacio de Coworking-Q? ¿Se han Implementado los procesos?**

Si he visto procesos pero no los conozco a profundidad, sería bueno que alguien nos explique cómo solicitar los servicios que necesitamos.

4. **¿Has tenido problemas con el desarrollo de un proceso del espacio de Coworking-Q?**

Si, anteriormente reserve una sala porque tenía una reunión y no me ayudaron con el espacio porque había un evento de ConQuito y estaba ocupado el espacio. Se podría realizar la reserva de forma digital para evitar estos inconvenientes.

5. **¿Te gustaría usar tecnología para agilizar los procesos del espacio de Coworking-Q?**

Si, sería muy bueno aplicar tecnología a los procesos y algunas herramientas.

6. **¿Crees que el análisis de información es necesario para mejorar los procesos del espacio de Coworking-Q?**

Si es necesario, así pueden identificar las necesidades que tenemos nosotros.

7. **¿Qué recomendaciones tienes para mejorar la gestión del espacio de Coworking-Q?**

Mejorar el tema de networking, para ayudarnos entre nosotros y generar mayor trabajo.

Link entrevista:	https://goo.gl/OnmxAA
-------------------------	---

TABULACIÓN DE ENTREVISTA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ESPACIO DE COWORKING-Q

Objetivo de la entrevista: Identificar el nivel de implementación de los procesos diseñados para el espacio de Coworking-Q.

1. **Nombre del entrevistado:** Katherine Muñoz
2. **Cargo/ Ocupación del entrevistado:** Estudiante y emprendedora que utiliza el espacio de Coworking.
3. **¿Crees que existen procesos en el espacio de Coworking-Q? ¿Se han Implementado los procesos?**

Como coworker no he visto la aplicación de procesos.

4. **¿Has tenido problemas con el desarrollo de un proceso del espacio de Coworking-Q?**

He tenido problemas con la reserva de salas, en el momento se lo hace de forma manual, con la ayuda de la tecnología esto se podría mejorar. Cuando nosotros llegamos al coworking en primera instancia nos ofrecieron asistencia técnica y sin embargo nosotros realizamos el pedido vía correo electrónico y en algunas ocasiones nos responden en fecha de la asesoría solicitada diciendo que no se podrá realizar. Nosotros necesitamos asistencia técnica para nuestros proyectos.

5. **¿Te gustaría usar tecnología para agilizar los procesos del espacio de Coworking-Q?**

Sí, creo que la tecnología es la mejor herramienta que podría apoyar el mejoramiento de proceso, agilizando los procesos y generando mayor valor para nosotros como coworkers.

6. **¿Crees que el análisis de información es necesario para mejorar los procesos del espacio de Coworking-Q?**

Sí, porque la toma de decisiones debe estar sustentada en el análisis de información.

7. **¿Qué recomendaciones tienes para mejorar la gestión del espacio de Coworking-Q?**

Fomentar espacios de interacción entre coworkers e identificar de qué manera nos podemos articular.

Link entrevista:	https://goo.gl/b3x1Vv
-------------------------	---

TABULACIÓN DE ENTREVISTA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ESPACIO DE COWORKING-Q

Objetivo de la entrevista: Identificar el nivel de implementación de los procesos diseñados para el espacio de Coworking-Q.

1. **Nombre del entrevistado:** Alberto Medina

2. **Cargo/ Ocupación del entrevistado:** Freelance, desarrolla su proyecto en el espacio de coworking.

3. **¿Crees que existen procesos en el espacio de Coworking-Q? ¿Se han Implementado los procesos?**

 No creo que haya procesos, hasta ahora no sé qué hacer para recibir una asistencia para mi proyecto,

4. **¿Has tenido problemas con el desarrollo de un proceso del espacio de Coworking-Q?**

 Si, mande un email solicitando información de cómo solicitar una asistencia técnica sin recibir respuesta.

5. **¿Te gustaría usar tecnología para agilizar los procesos del espacio de Coworking-Q?**

 Si, a través de una aplicación, formulario o internet sería mejor que estar mandando correos.

6. **¿Crees que el análisis de información es necesario para mejorar los procesos del espacio de Coworking-Q?**

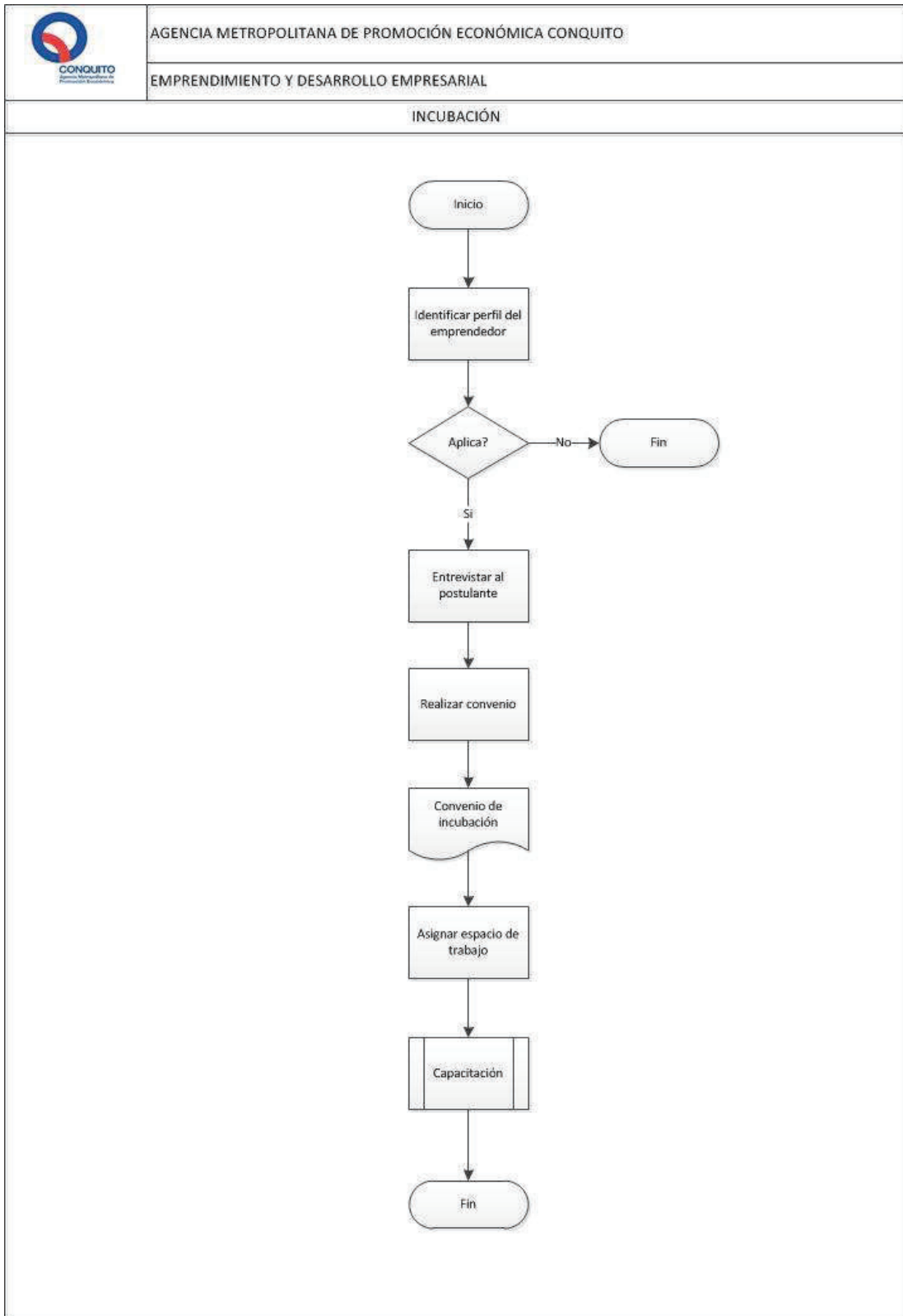
 Totalmente, con eso puedes dirigir mejor. En mi caso como Freelance me podrían direccionar mejor con más información.

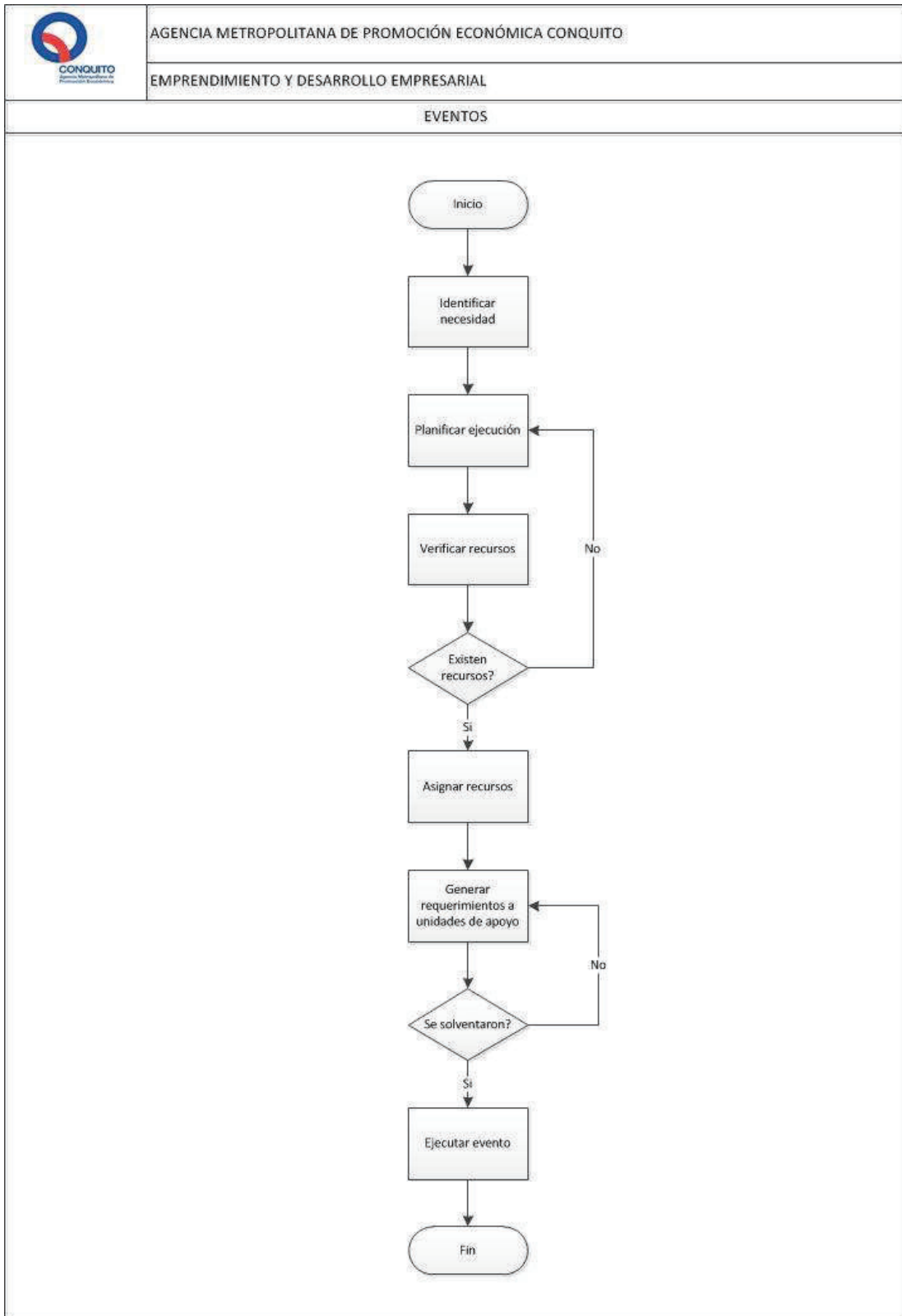
7. **¿Qué recomendaciones tienes para mejorar la gestión del espacio de Coworking-Q?**

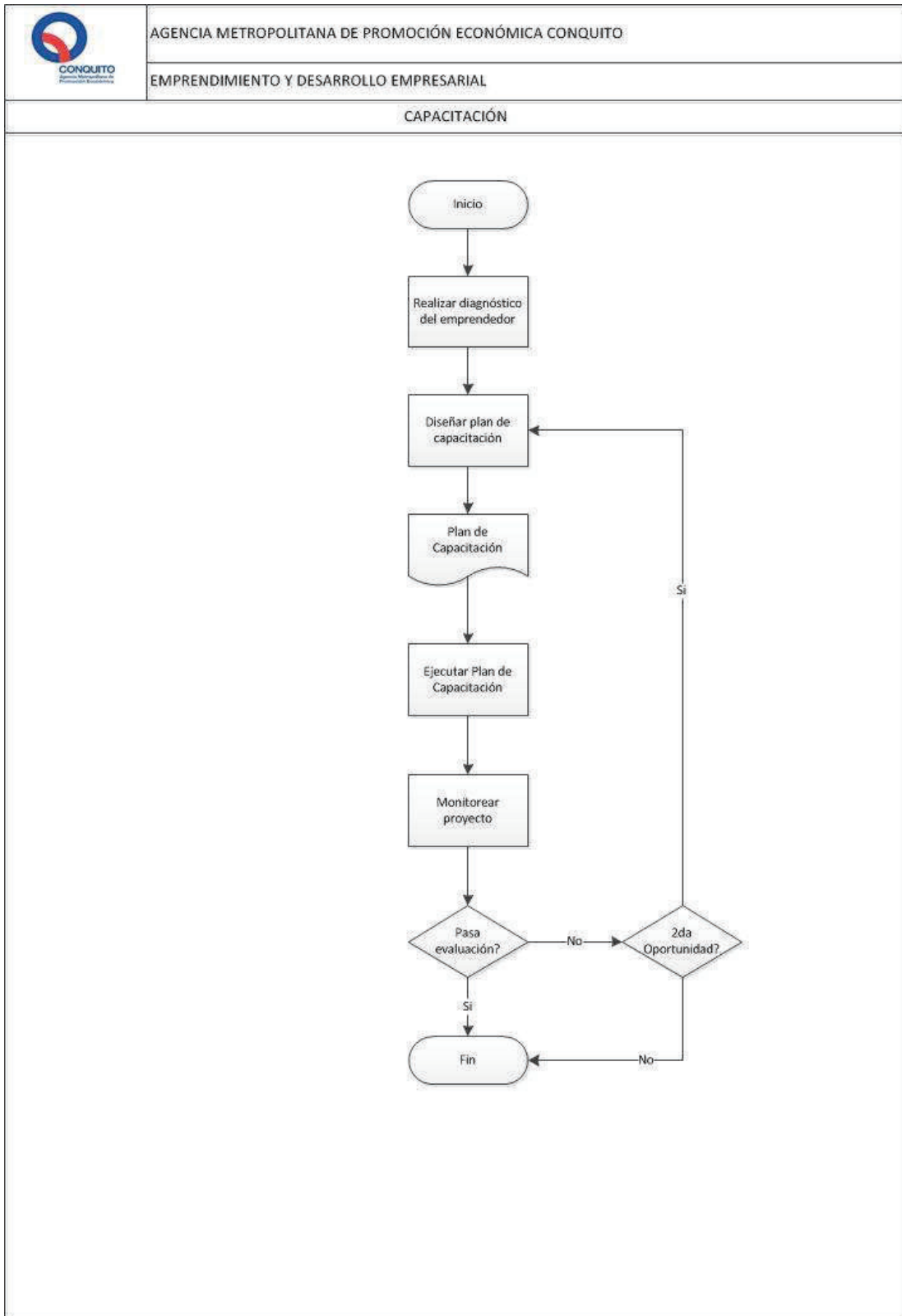
 Que se implementen procesos, que se utilice tecnología y que nos ayuden a los coworkers.

Link entrevista:	https://goo.gl/dv2o8N
-------------------------	---

ANEXO B- Procesos anteriores del espacio de Coworkig-Q







ANEXO C- Análisis de Valor de Agregado de los Procesos Anteriores
del Espacio de Coworking-Q

ANÁLISIS DE VALOR													
SUB PROCESO <u>Eventos</u>													
PRODUCTO: <u>Eventos de fomento del emprendimiento</u>													
FECHA: <u>10/12/2015</u>													
No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Mn.)				
1			1					Identificar necesidad	30				
2		1						Planificar ejecución	4800				
3						1		Verificar recursos	1440				
4				1				Asignar recursos	30				
5			1					Generar requerimientos para unidades de apoyo	180				
6	1							Ejecutar evento	960				
	1	1	2	1	0	1	0						
TIEMPOS TOTALES													
COMPOSICION DE ACTIVIDADES													
VAC									No.	Tiempo	Método Actual	%	
VAE	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)		1						1	960		13%	
P	VALOR AGREGADO EMPRESA		1						1	4800		65%	
E	PREPARACION		2						2	210		3%	
M	ESPERA		1						1	30		0%	
I	MOVIMIENTO		0						0	0		0%	
A	INSPECCION		1						1	1440		19%	
	ARCHIVO		0						0	0		0%	
TT	TOTAL		6						6	7440		100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		5760						5760				
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		77,42%						77,42%				
										TIEMPO TOTAL EN DIAS		15,50	
										* TIEMPOS ESTIMADOS			
										7440			

ANEXO D- Caracterización de procesos del espacio de Coworking-Q



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUB PROCESO: Flujo de Coworkers	EDICIÓN No. 01
LIDER DEL SUB PROCESO: Administrador Coworking	FECHA EMISIÓN: 10-12-2015
ALCANCE: Ingreso, control de cobro y desvinculación de coworkers.	

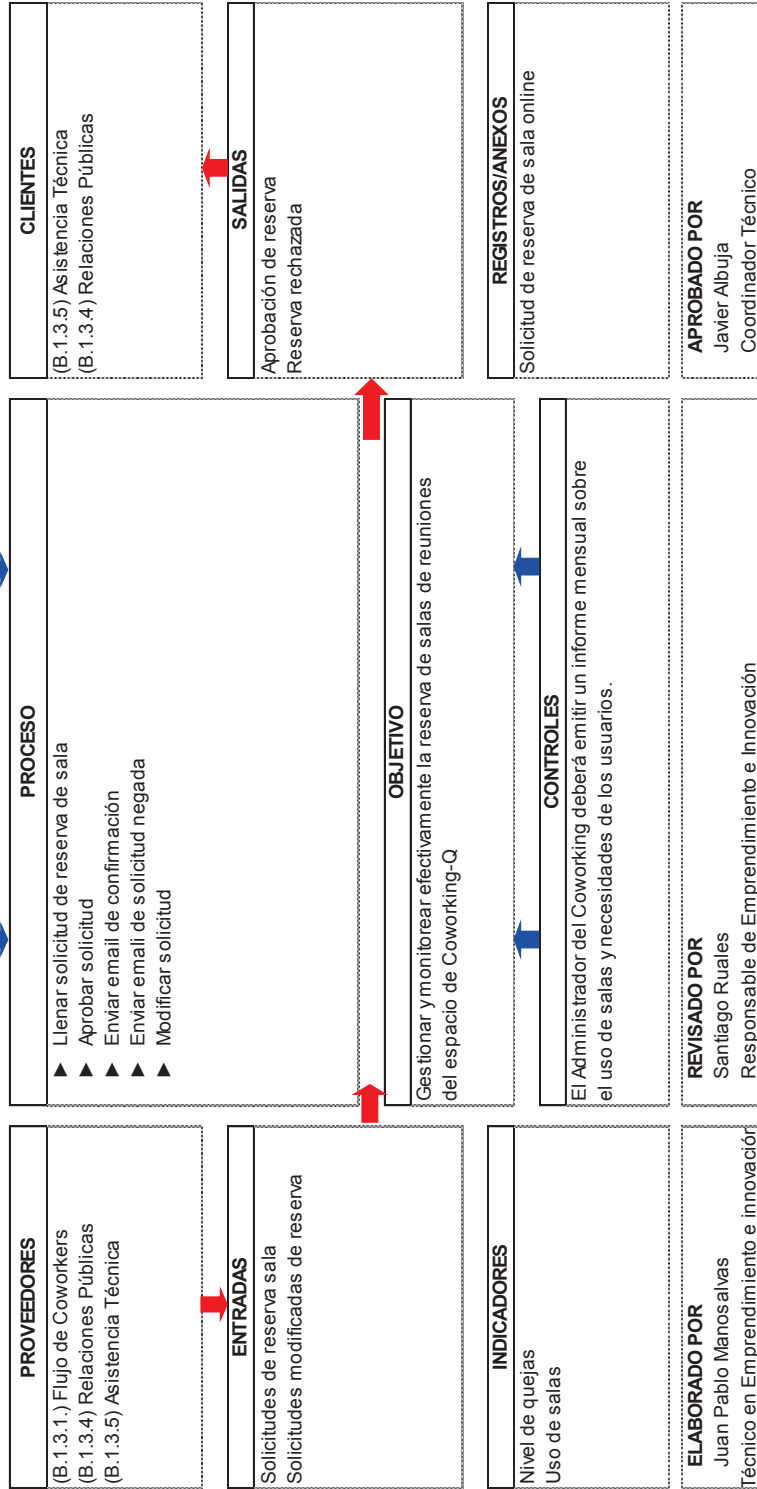
RECURSOS	
<p>FÍSICOS: Impresiones, computadoras, expedientes de coworkers</p> <p>TÉCNICOS: Procedimiento Flujo de Coworkers</p>	<p>ECONÓMICOS: Presupuesto asignado a Gestión del Coworking-Q</p> <p>RRHH: Administrador Coworking, Desarrollador Ecosistema, Coordinador Coworking, Tesorero y Asesor Legal</p>
<p>PROVEEDORES</p> <p>(E.2.1) Gestión de Tesorería (G.2) Gestión de Convenios</p>	<p>CLIENTES</p> <p>(E.2.1) Gestión de Tesorería (G.2) Gestión de Convenios (B.1.3.2) Reserva de Salas (B.1.3.3) Reserva Coworking (B.1.3.5) Asistencia Técnica</p>
<p>ENTRADAS</p> <p>Solicitudes de ingreso al coworking Solicitudes de cobro a coworkers Acta de entrega recepción por firmar Solicitudes de desvinculaciones</p>	<p>SALIDAS</p> <p>Ingreso de coworkers Notificación de pago vencido Acta de entrega recepción firmada Finiquito</p>
<p>INDICADORES</p> <p>Nivel de visitantes Nivel de aplicantes online Nivel de coworkers Competitividad de precios Carga Operativa</p>	<p>REGISTROS/ANEXOS</p> <p>Solicitud online de ingreso al coworking Acta entrega recepción.</p>
<p>ELABORADO POR</p> <p>Juan Pablo Manosalvas Técnico en Emprendimiento e innovación</p>	<p>REVISADO POR</p> <p>Santiago Ruales Responsable de Emprendimiento e Innovación</p>
<p>PROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Revisar solicitudes de ingreso ▲ Ingresar solicitudes nuevas ▲ Asignar recursos ▲ Enviar email de bienvenida ▲ Enviar email de rechazo ▲ Revisar pagos vencidos ▲ Ingresar pagos vencidos ▲ Enviar email de cobro respectivo ▲ Revisar solicitudes de desvinculación ▲ Revisar y recibir recursos ▲ Enviar email de despedida ▲ Enviar email de reposición de recursos. 	<p>OBJETIVO</p> <p>Gestionar y monitorear efectivamente el flujo de coworkers cumpliendo con las metas planteadas.</p>
<p>CONTROL</p> <p>El Administrador del Coworking deberá emitir un informe mensual en el que presente los resultados del espacio de Coworking-Q.</p>	<p>APROBADO POR</p> <p>Javier Albuja Coordinador Técnico</p>



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUB PROCESO: Reserva Sala	EDICIÓN No. 01
LIDER DEL SUB PROCESO: Administrador Coworking	FECHA EMISIÓN: 10-12-2015
ALCANCE: Solicitud y reserva de salas de reuniones.	

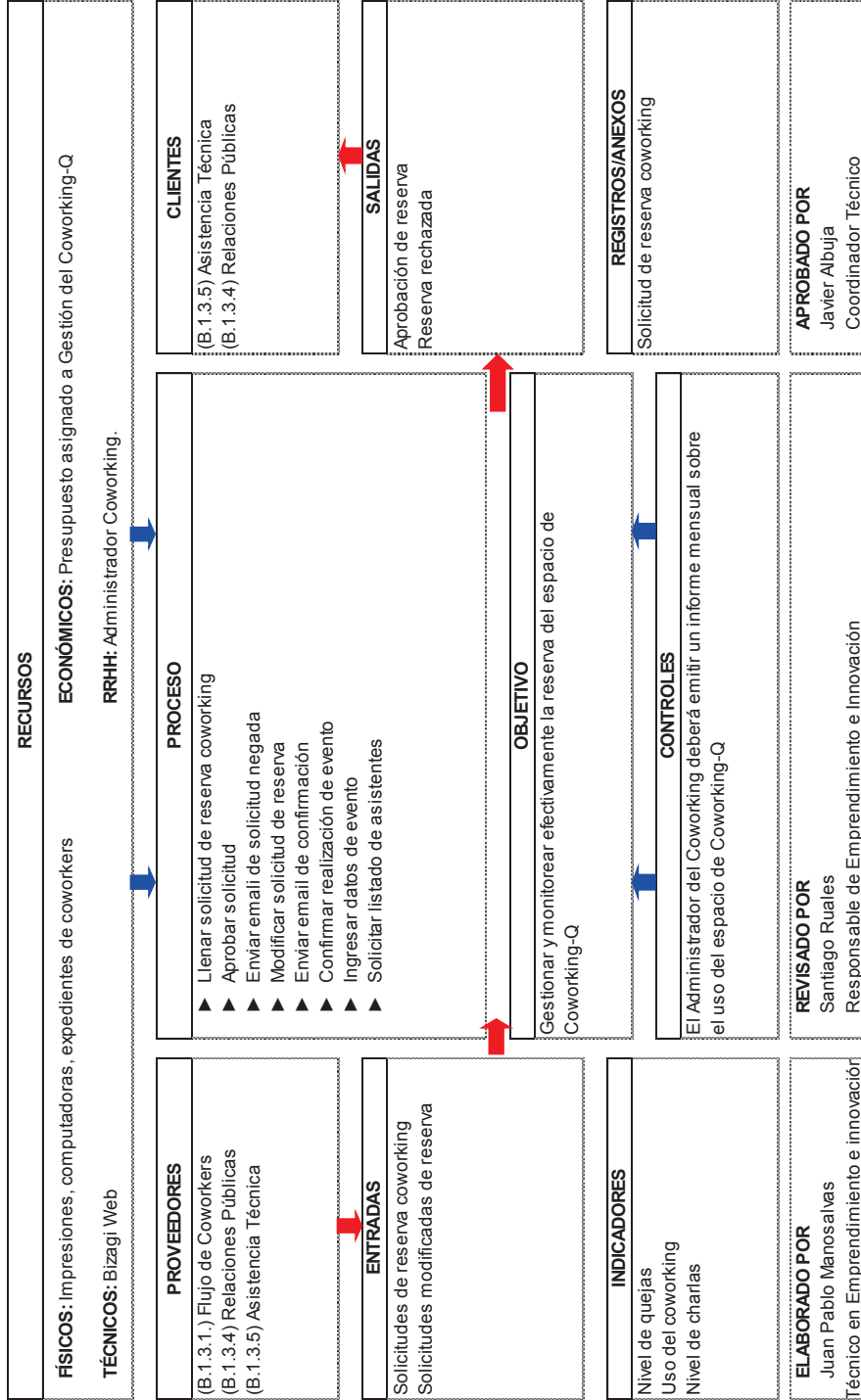
FÍSICOS: Impresiones, computadoras, expedientes de coworkers	ECONÓMICOS: Presupuesto asignado a Gestión del Coworking-Q
TÉCNICOS: Bizagi Web	
RRHH: Administrador Coworking.	





CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUB PROCESO: Reserva Coworking	EDICIÓN No. 01
LÍDER DEL SUB PROCESO: Administrador Coworking	FECHA ACT.: 10-12-2015
ALCANCE: Solicitud y reserva del espacio de Coworking-Q	
CODIFICACION: B.1.3.3.	
FECHA EMISIÓN: 10-12-2015	

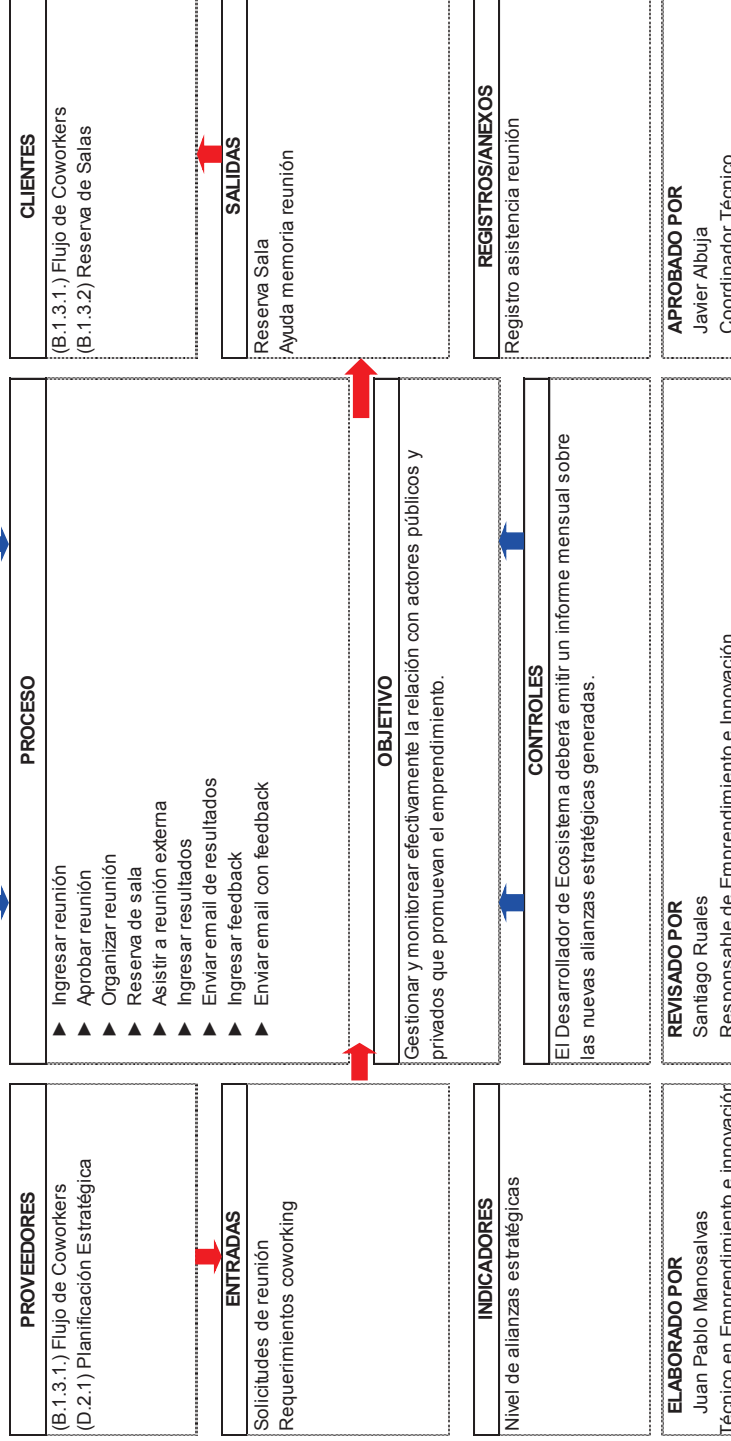


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUB PROCESO: Relaciones Públicas	CODIFICACIÓN: B.1.3.4.	EDICIÓN No.01
LIDER DEL SUB PROCESO: Desarrollador Ecosistema	FECHA EMISIÓN: 10-12-2015	FECHA ACT.: 10-12-2015

ALCANCE: Generar y mantener alianzas estratégicas

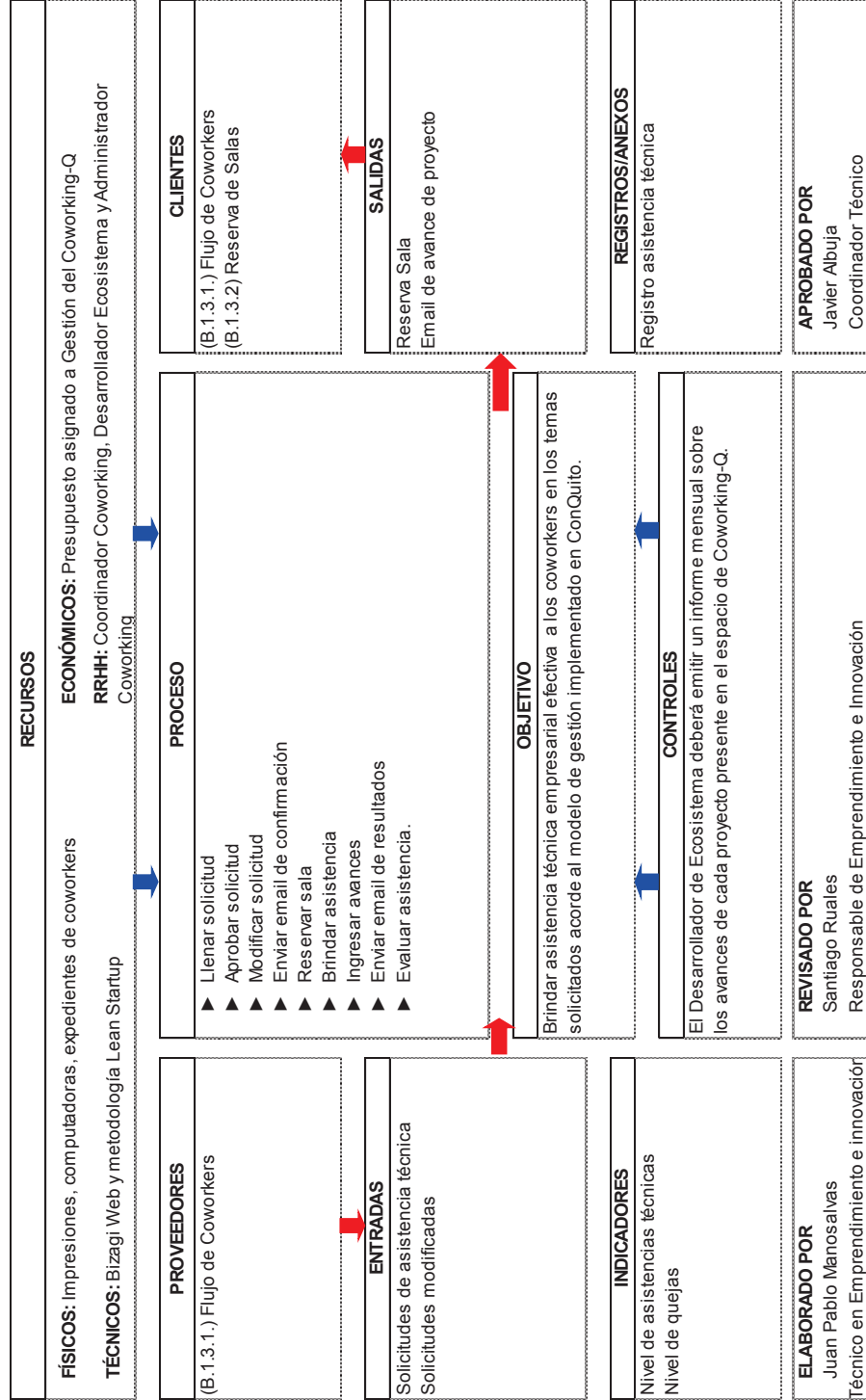
RECURSOS	
FÍSICOS: Impresiones, computadoras, expedientes de coworkers	ECONÓMICOS: Presupuesto asignado a Gestión del Coworking-Q
TÉCNICOS: Bizagi Web y reportes mensuales automáticos	RRHH: Coordinador Coworking y Desarrollador Ecosistema





CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUB PROCESO: Asistencia Técnica	CODIFICACION: B.1.3.5.	EDICIÓN No. 01
LÍDER DEL SUB PROCESO: Desarrollador Ecosistema	FECHA EMISIÓN: 10-12-2015	FECHA ACT: 10-12-2015
ALCANCE: Brindar asesoría técnica en temas relacionados a la metodología utilizada en ConQuito		



ANEXO E- Acta Entrega Recepción

Quito, (día) de (mes) de (año)

ACTA ENTREGA – RECEPCIÓN

Por medio de la presente se deja constancia de la entrega de la estación de trabajo N° XX y silla N° XX del espacio de Coworking-Q de ConQuito, al Sr/a **Nombre Coworker** con C.C. XXXXXXXXXXXX, en calidad de coworker:

Cantidad	Descripción	Especificaciones Técnicas
1	Estación de trabajo N° XX	Escritorio con código XX, ubicado en el espacio de Coworking-Q con conexiones de eléctricas y de red.
1	Silla N° XX	Silla giratoria con código XX.

Cabe mencionar que los equipos entregados se encuentran en óptimo estado.

ENTREGA CONFORME

(Nombre del Administrador Coworking-Q)

CC: XXXXXXXXXXXX

ADMINISTRADOR DEL COWORKING-Q

CONQUITO

RECIBE CONFORME

(Nombre del coworker)

CC: XXXXXXXXXXXX

COWORKER