

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS  
PROCESOS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN SAN FRANCISCO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EMPRESARIAL**

**MARCIA ESTEFANÍA ACOSTA CASTILLO**

[tefito\\_acosta@hotmail.com](mailto:tefito_acosta@hotmail.com)

**Director: Ing. Jaime Luis Cadena Echeverría**

[jaime.cadena@epn.edu.ec](mailto:jaime.cadena@epn.edu.ec)

**2017**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación DISEÑO, PROPUESTA DE MEJORA Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN SAN FRANCISCO presentado por MARCIA ESTEFANÍA ACOSTA CASTILLO.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

---

{Nombre del Decano}  
DECANO

## **DECLARACIÓN**

Yo, MARCIA ESTEFANÍA ACOSTA CASTILLO, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias 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 normativa institucional vigente.

---

ACOSTA CASTILLO MARCIA ESTEFANÍA

**AUTOR**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por MARCIA ESTEFANÍA ACOSTA CASTILLO, bajo mi supervisión.

---

CADENA ECHEVERRÍA JAIME LUIS  
**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Corporación San Francisco, por permitirme ingresar este tiempo a sus instalaciones y poder desarrollar este proyecto.

Agradezco al Ing, Jaime Cadena, mi Director de Tesis, por toda su paciencia y valioso apoyo durante la realización de mi proyecto de titulación.

Agradezco a la Escuela Politécnica Nacional, en especial a mi querida Facultad por ser mi segundo hogar y enseñarme a ser perseverante y una buena profesional gracias a los conocimientos impartidos durante toda la carrera.

Agradezco a cada una de mis amigas y amigos que con cada palabra de aliento y apoyo me ayudaron a superar la adversidad y no rendirme.

Agradezco a la Dirección Financiera de la EPN, en especial a mis jefes Cesar Espinosa, Hugo Muñoz y Fabricio Crespo, quienes respectivamente me brindaron su apoyo incondicional para poder alcanzar este logro personal y profesional.

Finalmente agradezco a mi Madre, gracias por la vida, gracias por tus sacrificios, gracias por tus consejos. Gracias por ser mi mamá.

## DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de titulación a mi madre Marcia, por toda la tenacidad, sacrificio, infinito amor y paciencia que durante todos estos años me has dado, eres mi ejemplo a seguir por tu enorme fortaleza y valentía, mami eres la mejor, te amo,

A mi adorada hermana Fabi, amaría que estés a mi lado, este logro es para ti mi pequeña, el primero de los que te prometí. Vas a estar orgullosa.

A mi padre Patricio, por sus consejos, apoyo y compañía, papi desde el jardín de infantes hasta la universidad, gracias por sus cuidados, Le quiero mucho.

A las hermanas que la vida me dio, Erika, Ana Karen, Paula, Lisseth, Evelyn, Margarita y Jessica, chicas sin ustedes y su enorme apoyo y consejos no lo habría logrado. Las quiero mucho.

A todas las personas que compartieron conmigo esta etapa universitaria. Gracias por enseñarme a ser más fuerte.

Marcia Estefanía.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. HISTORIA DE LA CORPORACIÓN SAN FRANCISCO.....	2
1.2.1. SERVICIOS.....	2
1.2.1.1. Consultoría.....	3
1.2.1.2. Capacitación.....	3
1.2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	3
1.2.2.1. Misión.....	4
1.2.2.2. Visión.....	4
1.2.2.3. Valores.....	4
1.2.2.4. Organigrama.....	4
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	8
1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	10
2.1.1. MISIÓN .....	11
2.1.1.1. Definición de Misión .....	11
2.1.1.2. Formulación de la Misión .....	11
2.1.2. VISIÓN.....	12
2.1.2.1. Definición de la Visión.....	12
2.1.2.2. Formulación de la Visión .....	12
2.1.3. OBJETIVOS .....	13
2.1.3.1. Definición de Objetivos .....	13
2.1.3.2. Formulación de Objetivos .....	13
2.1.4. VALORES.....	14
2.1.4.1. Definición de Valores .....	14
2.2. CADENA DE VALOR.....	14
2.3. GESTIÓN POR PROCESOS .....	16
2.3.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS .....	16
2.3.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	18
2.3.3. VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	18
2.3.4. DEFINICIÓN DE PROCESO.....	18
2.3.5. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS .....	19
2.3.6. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....	19
2.3.6.1. Clasificación según sus características .....	19
2.3.6.2. Clasificación según su Jerarquía .....	20
2.4. MAPA DE PROCESOS .....	21
2.4.1. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	22



2.5.	DISEÑO DE PROCESOS .....	23
2.5.1.	INVENTARIO DE PROCESOS .....	23
2.6.	DIAGRAMAS DE FLUJO.....	24
2.6.1.	DISEÑOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO .....	26
2.6.1.1.	Características de los Diagramas de Flujo .....	26
2.6.2.	VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO .....	27
2.7.	MANUAL DE PROCESOS .....	28
2.7.1.	DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS .....	28
2.7.2.	OBJETIVO DE MANUAL DE PROCESOS .....	28
2.7.3.	CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS.....	29
2.7.4.	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS .....	30
2.8.	MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	32
2.8.1.	DEFINICIÓN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	32
2.8.2.	CARACTERÍSTICAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	32
2.8.3.	MEJORAMIENTO CONTINUO .....	32
2.8.3.1.	Importancia del Mejoramiento Continuo .....	33
2.8.3.2.	Ventajas del Mejoramiento Continuo .....	33
2.8.4.	CICLO DE MEJORAMIENTO PEEA .....	34
2.8.5.	FASES DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS SEGÚN HARRINGTON .....	35
2.8.6.	MODERNIZACIÓN DE PROCESOS .....	36
2.8.6.1.	Eliminación de la Burocracia .....	36
2.8.6.2.	Eliminación de la Duplicación.....	36
2.8.6.3.	Evaluación del Valor Agregado .....	37
2.8.6.4.	Simplificación.....	38

2.8.6.5.	Reducción del Tiempo del Ciclo del Proceso .....	39
2.8.6.6.	Prueba de Errores .....	40
2.8.6.7.	Eficiencia en la Utilización de los Equipos .....	40
2.8.6.8.	Lenguaje Simple.....	40
2.8.6.9.	Estandarización .....	41
2.8.6.10.	Alianzas con Proveedores .....	41
2.8.6.11.	Mejoramiento del Marco General .....	42
2.8.6.12.	Automatización y/o Mecanización .....	42
2.9.	INDICADORES DE PROCESOS.....	43
2.9.1.	DEFINICIÓN DE INDICADORES DE PROCESOS.....	43
2.9.2.	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE PROCESOS.....	43
2.9.3.	CLASIFICACIÓN DE INDICADORES .....	44
2.9.4.	FORMULACIÓN DE INDICADORES .....	44
3.	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	46
3.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	46
3.1.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	46
3.1.1.1.	Análisis de la Misión .....	46
3.1.1.2.	Análisis de la Visión .....	47
3.1.1.3.	Análisis de los Valores.....	47
3.1.1.4.	Análisis de los Objetivos.....	48
3.2.	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESO ACTUALES DE LA EMPRESA .....	49
3.2.1.	DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES .....	49
3.2.1.1.	Cadena de Valor .....	49
3.2.1.2.	Mapa de Procesos .....	50
3.2.1.3.	Inventario de Procesos .....	51

3.3.	PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA.....	52
3.3.1.	APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MODERNIZACIÓN DE HARRINGTON .....	52
3.4.	DISEÑO DE PROCESOS MEJORADOS Y NUEVOS .....	53
3.5.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE PROCESOS PROPUESTOS .....	55
3.6.	ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS .....	56
3.7.	DEFINIR INDICADORES PARA SEGUIMIENTOS Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS .....	56
4.	CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
4.1.	CONCLUSIONES .....	58
4.2.	RECOMENDACIONES .....	61
	BIBLIOGRAFÍA.....	62
	ANEXOS .....	64

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Análisis esquemático de un problema.....	6
Figura 2: Cadena de Valor .....	15
Figura 3: Mapa de Procesos .....	22
Figura 4: Ciclo de Mejoramiento PEEA.....	34
Figura 5: Fases del Mejoramiento Continuo .....	35
Figura 6: Análisis del Valor Agregado .....	38
Figura 7: Cadena de Valor de la Corporación San Francisco .....	49
Figura 8: Mapa de Procesos de la Corporación San Francisco .....	50
Figura 9: Organigrama de la Corporación San Francisco.....	66

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Desarrollo de la Metodología de Van Dalen & Mayer.....	7
Tabla 2: Definiciones de Simbología.....	24
Tabla 3: Inventario de Procesos de la Corporación San Francisco .....	51
Tabla 4: Procesos Críticos.....	53
Tabla 5: Inventario de Procesos Propuestos.....	54
Tabla 6: Comparación de Análisis de Valor Agregado.....	56

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Organigrama de la Institución .....	65
ANEXO B: Formulario de Levantamiento de Información.....	67
ANEXO C: Diagramas de Flujo Procesos Iniciales .....	68
ANEXO D: Análisis de Valor y Gráficos del Análisis de Valor de los Procesos Actuales.....	69
ANEXO E: Aplicación de Herramientas de Modernización de Harrington .....	70
ANEXO F: Diagramación de los Procesos Mejorados y Nuevos .....	71
ANEXO G: Análisis de Valor Agregado y Gráficos del Análisis de Valor de los Procesos Mejorados y Nuevos .....	72
ANEXO H: Manual de Procesos con Procesos Mejorados y Propuesto .....	73

## RESUMEN

En el presente proyecto de titulación, se realizó un análisis completo respecto a los procesos de la Corporación San Francisco, la cual desarrolla sus actividades de manera empírica. El levantamiento de la información, el diseño de los procesos y el análisis de valor de los mismos, permitió realizar propuestas de mejora para una futura implementación, la cual ayudará a la empresa mejorar la prestación de los servicios a los clientes. En el capítulo 1, se puede evidenciar toda la información de la empresa, su historia, los servicios que ofrece, el direccionamiento estratégico que marca la razón de ser de la empresa y a donde desea llegar y se define el problema según la metodología de Van Dalen & Meyer (1998). En el capítulo 2, se elaboró el marco teórico que permitió definir el camino a tomar en el desarrollo de la investigación. En el capítulo 3 se desarrolla la metodología utilizada para la investigación, en primer lugar, el direccionamiento estratégico donde se realizan propuestas de misión, visión, valores y objetivos para la organización. Se identificó los procesos y se definió la cadena valor, mapa de procesos e inventario de procesos, en base a estos, se realizó el análisis de valor agregado y se logró identificar los procesos críticos de la empresa. Una vez definidos los procesos críticos, se aplicaron las herramientas de modernización de Harrington, lo cual nos permite realizar una propuesta de mejora, el diseño de los procesos y la propuesta de indicadores que nos permitirán analizar el desempeño de cada proceso. Finalmente, en el capítulo 4, se definen las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron, siendo la principal recomendación la aplicación de la Gestión por procesos, para lograr la estandarización y evaluación de los procesos, para mejorar el desempeño de la empresa tanto para los empleados como para los clientes.

Palabras clave: Gestión por Procesos. Estandarización. Mejoramiento de procesos.

## **ABSTRACT**

In the present project of qualification, is made a full analysis respect to them processes of the Corporation San Francisco, which develops its activities of an empirical way. The lifting of the information, the design of processes and the analysis of the value of the same, allowed to carry out improvement proposals for a future implementation, which will help the company improve the provision of services to customers. In Chapter 1, you can show all the information of the company, its history, the services it offers, the strategic direction that marks the reason for the company and where it want to reach and defines the problem according to the methodology of Van Dalen & Meyer (1998). In the chapter 2, there was prepared the theoretical frame that allowed to define the way to be taken in the development of the investigation. In Chapter 3 develops the methodology used for the research, in the first place the strategic direction where proposals are put forward for mission, vision, values and goals for the organization. The processes were identified and there was defined the chain value, process map and process inventory, based on these, it was made an analysis of value added and it was possible to identify the critical processes of the Company. As soon as the critical processes were defined, there was applied the tools of modernization of Harrington, which allowed us to realize a proposal of progress, the design of the processes and the proposal of indicators that will allow us to analyze the performance of every process. Finally in chapter 4, defines the conclusions and recommendations which were arrived, being the main recommendation the implementation of management by processes, to achieve the standardization and evaluation of the processes to improve the performance of the company for both employees and customers.

Key words: management by processes. Standardization. Improvement of processes.



# 1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1. ANTECEDENTES

En el Ecuador se creó a inicios de los años 70 la que fue conocida como Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE), cual fue reconocida legalmente por el Ministerio de Industria y Comercio el 7 de diciembre de 1978, la cual estaba formada inicialmente por 9 empresas dedicadas a la consultoría, sin embargo se acogió a demás empresas que podían realizar servicios de consultoría entre estas se incluyeron: Compañías Consultoras Extranjeras, Universidades, Escuelas Politécnicas, Sociedades sin fin de lucro, Entidades del Sector Público y Consultores Individuales.

Actualmente a la ACCE se conoce como Cámara Ecuatoriana de Consultoría (CEC), según la CEC actualmente existen 98 consultores individuales, 65 empresas consultoras nacionales, 1 empresa consultora extranjera, 7 entidades sin fines de lucro y 6 universidades, las cuales están registradas y habilitadas para prestar sus servicios en diferentes ramas de la industria.

Las empresas consultoras y de capacitación son entidades orientadas a brindar apoyo, soporte y asesoramiento a otras empresas, por lo que su objetivo principal de este tipo de empresas es resolver las dudas que posean sus clientes y otorgarles soluciones viables.

Partiendo de este punto, resultaría difícil pensar que las empresas consultoras no posean un direccionamiento estratégico oficial o una documentación formal sobre los procesos y procedimientos que se deben llevar a cabo, o que existan y estos se manejen de una forma empírica.

Es necesario para el desarrollo de las empresas consultoras, la implementación de una gestión basada en procesos, de esta manera se podrá contar con la documentación formal de los procesos, el diseño y estandarización de los mismos y de este modo se podrá tener un mejor control sobre las actividades que se desempeña y se podrá mejorar su efectividad.

La empresa consultora que se investigará en el presente proyecto de titulación es la Corporación San Francisco, la cual es prácticamente nueva en el mercado, por lo que es de vital importancia que se desarrollen, diseñen y mejoren los procesos.

## **1.2. HISTORIA DE LA CORPORACIÓN SAN FRANCISCO**

La empresa Business Intelligent Iwalton CIA. LTDA. cuyo nombre comercial es Corporación San Francisco es una entidad jurídicamente nueva, la cual años atrás fue una empresa de consultoría y capacitación para empresas públicas y privadas; sin embargo, los socios dueños de la empresa deciden separarse en 2013.

En base a esto el Ing. Daniel Rivadeneira, uno de los socios iniciales decide iniciar la empresa con el mismo nombre comercial pero diferente razón social, por lo cual a pesar de la experiencia adquirida en los trabajos realizados anteriormente, la nueva empresa creada ha empezado relativamente desde cero con sus clientes.

### **1.2.1. SERVICIOS**

La Corporación San Francisco cuenta con dos tipos de servicios:

### **1.2.1.1. Consultoría**

La consultoría es un servicio que la Corporación San Francisco ofrece a sus clientes con el afán de resolver los problemas empresariales en base a su experiencia y habilidad para que puedan tomar las mejores decisiones respecto a sus negocios.

La empresa ofrece consultoría en diferentes áreas:

- Investigación de mercados
- Plan de Negocios
- Estudios de factibilidad

### **1.2.1.2. Capacitación**

La Consultoría es el servicio que ofrece la Corporación San Francisco a diferentes sectores del mercado, sean estos del sector público o privado, en el cual se trataran diferentes temas de interés, dependiendo de las necesidades del cliente.

La empresa ofrece:

- Capacitaciones solicitadas por el cliente
- Capacitaciones in situ

## **1.2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Según lo señalado por el Ing. Daniel Rivadeneira, Gerente General de la Empresa; a continuación, se presenta el Direccionamiento Estratégico de la empresa Corporación San Francisco.

### 1.2.2.1. Misión

Ser un equipo profesional comprometido con la investigación para la innovación, la capacitación para el desarrollo y la gestión empresarial que busca potenciar y fortalecer a nuestros clientes/aliados, siendo leales a los valores de nuestra organización.

### 1.2.2.2. Visión

Al 2020, consolidarnos como una empresa que marque la diferencia a través del acompañamiento en la aplicación de las estrategias con altos estándares de calidad e innovación en el proceso de mejoramiento de la gestión, siendo un referente de consultoría a nivel nacional y en la región andina.

### 1.2.2.3. Valores

Porque creemos que un trabajo sustentado en valores es un trabajo bien hecho, nuestra filosofía estará basada en:

- **PROFESIONALISMO:** a través de un trabajo ético y responsable.
- **LEALTAD:** siendo frontales y transparentes en nuestras acciones.
- **COMPROMISO:** cumpliendo los acuerdos en el tiempo justo y exacto.
- **PASIÓN:** manteniendo siempre un férreo entusiasmo en nuestro trabajo.

### 1.2.2.4. Organigrama

La empresa Corporación San Francisco, aunque no tiene un organigrama definido al ser una empresa relativamente nueva, se ha elaborado y propuesto un organigrama de acuerdo a sus requerimientos, como se indica en el Anexo A.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para poder plantear el problema que posee la empresa Corporación San Francisco, es necesario utilizar la metodología de Van Dalen, la cual nos permitirá analizar los diferentes aspectos que intervienen en la empresa y que pueden ser las posibles causantes del problema.

Según Van Dalen & Meyer (1983):

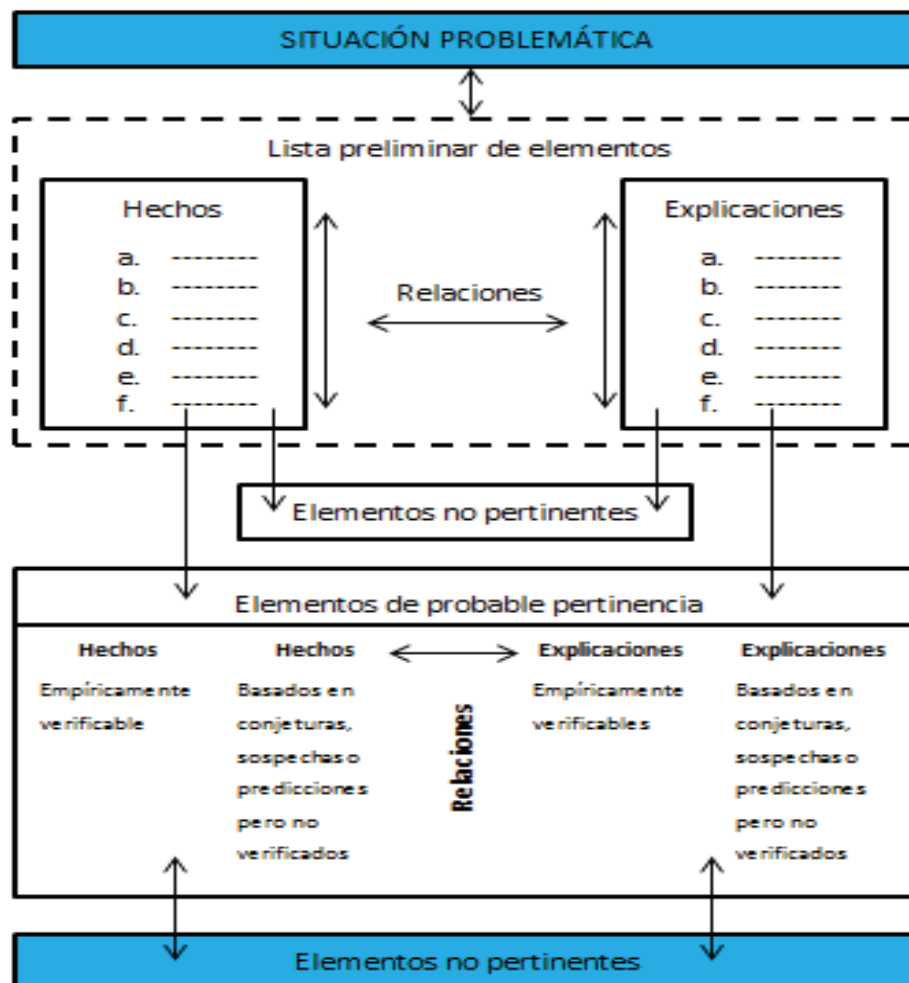
El investigador debe aprender a reconocer y definir un problema puesto que, para llevar a cabo una investigación, es necesario identificar con exactitud la naturaleza y dimensiones de este último. ¿Cómo se localizan los problemas? ¿Qué condiciones los origina? John Dewey respondió estas preguntas al sugerir que los problemas aparecen cuando se encuentran dificultades.

#### **1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Según Van Dalen y Mayer (1983) si se desea plantear un problema es necesario seguir los siguientes pasos como se señala en la figura 1:

1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema.
2. Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes.
3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de las dificultades.
5. Asegurarse mediante la observación y el análisis, si ellas son importantes para el problema.
6. Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución y el problema.

7. Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.



**Figura 1:** Análisis esquemático de un problema

(Van Dalen & Mayer, 1983, pág. 150)

En base a la Figura 1, se desarrolla la metodología de la siguiente forma según se observa en la tabla 1:

**Tabla 1:** Desarrollo de la Metodología de Van Dalen & Mayer

<b>LISTA PRELIMINAR DE LOS ELEMENTOS</b>	
<b>HECHOS</b>	<b>EXPLICACIONES</b>
Falta de comunicación entre los trabajadores de la empresa	Los empleados de la empresa realizan sus actividades individualmente sin considerar su implicación para toda la organización.
Poca planificación de las actividades a realizarse	Las actividades que se realizan tienen una planificación inicial empírica.
Desconocimiento de funciones por parte de los trabajadores	Los trabajadores de empresa desconocen en su mayoría cuáles son sus funciones específicas debido a que trabajan de manera empírica.
Falta de estandarización de los procesos.	Los procesos no se encuentran formalmente documentados.
Poca publicidad de la empresa	La empresa solo realiza publicidad en las redes sociales.
Cambio de razón social de la empresa	La empresa no cuenta con un historial de trabajo en el sector público por el cambio de razón social.
No contar con un base de datos formal de clientes	No existe una base de datos que registre los clientes de las capacitaciones y consultorías para realizar publicidad en el futuro.
Falta de Control Interno	Las actividades que se realizan tienen poca supervisión.

<b>ELEMENTOS NO PERTINENTES</b>
Poca publicidad de la empresa
Cambio de razón social de la empresa

ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA	
HECHOS	EXPLICACIONES
Falta de comunicación entre los trabajadores de la empresa	Los empleados de la empresa realizan sus actividades individualmente sin considerar su implicación para toda la organización.
Poca planificación de las actividades a realizarse	Las actividades que se realizan tienen una planificación inicial empírica.
Desconocimiento de funciones por parte de los trabajadores	Los trabajadores de empresa desconocen en su mayoría cuáles son sus funciones específicas debido a que trabajan de manera empírica.
Falta de estandarización de los procesos	Los procesos no se encuentran formalmente documentados.
No contar con un base de datos formal de clientes	No existe una base de datos que registre los clientes de las capacitaciones y consultorías para realizar publicidad en el futuro.
Falta de Control Interno	Las actividades que se realizan tienen poca supervisión.

Elaborado por: Marcia Acosta

### 1.3.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la empresa Corporación San Francisco se ha encontrado diferentes problemas relacionados con los procesos que posee: Falta de comunicación entre los trabajadores de la empresa, poca planificación de las actividades a realizarse, desconocimiento de funciones por parte de los trabajadores, falta de estandarización de los procesos, no contar con un base de datos formal de clientes y falta de Control Interno.

Por estos inconvenientes encontrados, sumados a que la empresa es relativamente nueva, se puede definir que las actividades realizadas no se encuentran bajo ningún tipo de control formalmente establecido, ocasionando problemas en entregar el trabajo y cumplir las expectativas de los clientes.



La solución encontrada para estos problemas y lo que se desarrollará en el siguiente proyecto de investigación es levantar la información de los diferentes procesos existentes en la empresa, analizarlos, proponer mejoras respectivas, estandarizarlos y realizar la documentación formal de los mismos, para que de esta manera se tenga bases para el desarrollo adecuado de las actividades de los trabajadores de la Corporación San Francisco y mejorar tiempos y competitividad de la empresa.

## **1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer la mejora de los procesos en la empresa Corporación San Francisco.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Levantar información de los procesos existentes en la empresa Corporación San Francisco.
- Proponer la mejora de los procesos actuales de la empresa Corporación San Francisco.
- Elaborar los diagramas de flujo los procesos mejorados.
- Realizar una propuesta de medición y seguimiento a los procesos mejorados de la empresa.
- Realizar la documentación de los procesos realizados.

## **2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico es la ruta o una serie de actividades que desarrolla la empresa para encaminarla hacia un mismo fin o anticipar a situaciones que afecten a la misma, en este espacio se determina la misión, visión, objetivos y valores con el propósito de determinar cómo se hará, hacia donde se proyecta y el tiempo en que se va a lograr lo propuesto por el directorio de la organización.

El direccionamiento estratégico es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances (Acle, 1990).

Mintzberg y Waters tomado de Caldera (2006) define:

El direccionamiento estratégico no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

## **2.1.1. MISIÓN**

### **2.1.1.1. Definición de Misión**

La misión “describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thomson, et al, 2009); se podría decir que la misión es la descripción de las actividades de la empresa en un texto breve y conciso, “la razón de ser del negocio, la finalidad pretendida de la empresa en el tiempo” (Flor, 2012).

Por lo que es de suma importancia definir de manera clara la razón de ser de la empresa y que esta sea conocida tanto por los clientes internos como externos.

### **2.1.1.2. Formulación de la Misión**

Según Flor (2012) la misión, contiene características, requisitos que le permiten trascender a la empresa:

- Orientación al cliente
- Alta calidad en sus productos y /o servicios
- Mejoramiento continuo
- Tecnología de punta Ventajas y /o distingos competitivos
- Preocupación por el ambiente
- Identificación con el ser humano

Requisitos que le den valor y funcionalidad:

- Amplia
- Motivadora
- Congruente

Preguntas básicas para formular la misión de la empresa:

- ¿Qué?
- ¿Quién?
- ¿Cómo?
- ¿Con qué?

## **2.1.2. VISIÓN**

### **2.1.2.1. Definición de la Visión**

La visión de una empresa define las aspiraciones de los directivos hacia el lugar donde quieren proyectarla, comprometiendo a toda la organización para poder cumplirla. Esta debe expresar “una actitud positiva hacia el futuro, es la imagen objetivo hacia la cual se desea llegar en un tiempo determinado” (Flor, 2012).

La visión es de suma importancia, es la cual nos brindara la pauta hacia donde se desea encaminar la empresa, de la misma manera que la visión debe ser conocida por los clientes internos y externos de la organización, para que sea un compromiso integral para poder cumplirla.

### **2.1.2.2. Formulación de la Visión**

Según Flor (2012) la visión contiene algunas características como:

- Formulada por líderes
- Compartida por el equipo
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora

Para formular la visión de la empresa se debe contestar cinco preguntas básicas:

- ¿Qué queremos?

- ¿Quién lo hará?
- ¿Cómo lo lograremos?
- ¿En dónde lo haremos?
- ¿Cuándo lo haremos?

### 2.1.3. OBJETIVOS

#### 2.1.3.1. Definición de Objetivos

“Los objetivos son cambios e impactos que queremos lograr. Los objetivos buscan la situación ideal deseada para la empresa a través de la venta de sus productos y servicios en el mercado objetivo“ (Thomson, et al, 2009).

“El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución” (Flor, 2012).

Los objetivos de la empresa es el punto de partida donde la organización se encamina hacia un mismo fin, son como herramientas de medición para la evaluación de la empresa en determinados indicadores, después de un tiempo determinado.

#### 2.1.3.2. Formulación de Objetivos

Los objetivos cumplen ciertos requisitos según Flor (2012) los determina:

- **Medibles:** Esta característica nos refiere a la posibilidad de que puedan ser susceptibles de medición. Es decir que sean cuantificables

- **Específicos:** Este rasgo especial que debe cumplir un objetivo proporciona líneas de acción específicas al definir de manera clara lo que se pretende lograr.
- **Trazables:** Esta característica define con certeza que los objetivos puedan ser divididos en etapas
- **Alcanzables:** Los objetivos deben ser grandes, deben ser desafiantes para la empresa, pero tienen que ser reales.

Clasificación de acuerdo con el tiempo en que se pretende alcanzarlos:

- Corto Plazo (1 a 5 meses)
- Mediano Plazo (6 meses a 1 año)
- Largo Plazo (5 a 10 años)

#### **2.1.4. VALORES**

##### **2.1.4.1. Definición de Valores**

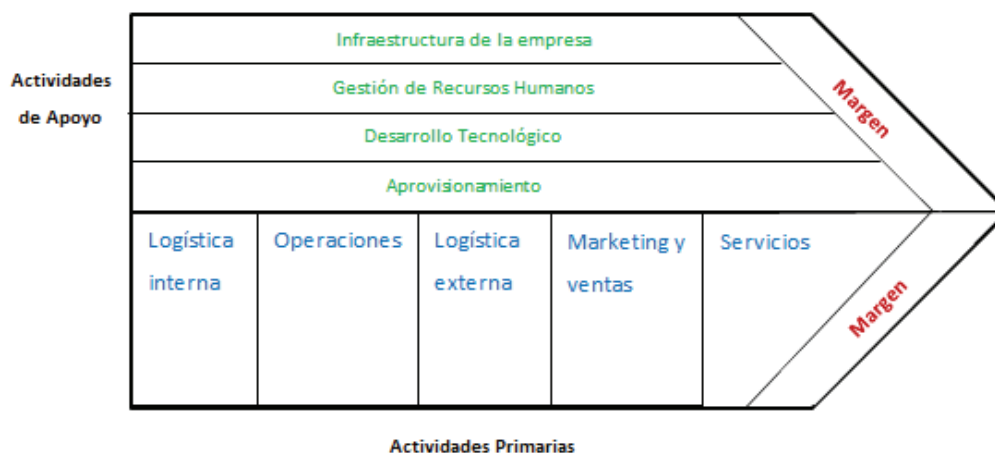
“Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (Thomson, et al, 2009).

Son los valores éticos que deben formar parte de la cultura organizacional de la empresa y estos a su vez ayudará a encaminar a los objetivos de la organización.

#### **2.2. CADENA DE VALOR**

La Cadena de Valor es una herramienta desarrollada por Michael Porter con el objetivo de analizar las ventajas competitivas que posee cada empresa.

Según Porter (2001) se considera valor como aquello que las personas están dispuestas a pagar por lo que se ofrece; por lo tanto, este se mide de acuerdo a los ingresos obtenidos por la empresa, razón por la cual definir una cadena de valor que permita competir en el sector industrial es relevante en una organización. Como se indica en la figura 2, podemos ver la composición de la cadena de valor:



**Figura 2:** Cadena de Valor

**Fuente:** (Porter, 2001)

Según Porter (2001), la Cadena de Valor se divide en tres elementos importantes:

**Actividades primarias.** - Son las que agregan valor al producto, están directamente relacionadas con su elaboración, dentro de estas se encuentran:

- Logística de entrada: Constituye las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de insumos para la elaboración del producto.
- Operaciones: Lo conforman las actividades mediante el cual el insumo es transformado en producto final.
- Logística de salida: Es la captación, almacenamiento y distribución del producto terminado.

- Marketing y ventas: Se refiere a las actividades que realiza la organización para dar a conocer su producto en el mercado y la venta de los mismos.
- Servicio Post-Venta: Las actividades que ofrece la empresa para mejorar o conservar el valor del producto después de ser vendido.

**Actividades de Apoyo.** - Son aquellas que sirven de soporte a las actividades primarias y que son necesarias para el eficaz funcionamiento de la organización.

Infraestructura de la empresa: Actividades como administración, planificación, finanzas, contabilidad, administración de la calidad, que respaldan las actividades de toda la cadena de valor.

**El Margen.** - Se refiere a la diferencia entre el valor total y los costos totales de la empresa en el desarrollo de las actividades que generan valor.

## **2.3. GESTIÓN POR PROCESOS**

### **2.3.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS**

Definir y desarrollar la Gestión por Procesos, nos permitirá obtener la información necesaria para lograr que las actividades de la empresa se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y cumpliendo con las expectativas de todas las partes interesadas.

Según Bravo (2009):

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la



responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

### **2.3.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Los objetivos según Harrington (1993) de la Gestión por Procesos son:

- Mejorar de manera continua de las actividades desarrolladas.
- Reducir la variabilidad innecesaria.
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades.
- Optimizar el empleo de los recursos.

### **2.3.3. VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

La Gestión por Procesos a día de hoy es considerada como la mejor herramienta para la mejora en las organizaciones, ya que las empresas son tan eficientes como lo sean sus procesos, demostrando los resultados de su aplicación en poco tiempo las ventajas de esta herramienta como lo considera Pérez (2004) son las siguientes:

- Reduce los ciclos de prestación de servicios.
- Reduce los errores que cometemos y por tanto los costes de no calidad.
- Introduce la figura del cliente interno dentro de las organizaciones.
- Fomenta y desarrolla la autodisciplina en la organización.
- Son parte integrante de los modelos de aseguramiento de calidad o de los modelos de calidad total.
- Ayuda a trabajar a todo el personal en el óptimo, ya que todas las personas implicadas en un mismo proceso trabajan conforme al mismo procedimiento.

### **2.3.4. DEFINICIÓN DE PROCESO**

Para autores como Bravo (2009): “Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo”.

### 2.3.5. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

Todos los procesos tienen los siguientes elementos:

- Entrada: "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo)
- "La existencia del input es lo que justifica la ejecución del proceso" (Perez, 2004)
- Recursos y estructuras: para transformar el insumo de la entrada.
- Producto: "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo. Dicho producto ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.
- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.
- Límites (condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos claros y definidos.

### 2.3.6. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

#### 2.3.6.1. Clasificación según sus características

Según Bravo (2009), clasifica a los procesos de la siguiente manera:

- **Procesos estratégicos:** son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera la forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.

También conocidos como procesos gobernantes o de dirección engloban a los procesos de planificación y control.

- **Procesos productivos:** atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macroprocesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.

En general, los procesos del negocio están asociados a los productos o servicios que presta una organización.

También se los conoce como procesos operativos o institucionales.

- **Procesos de apoyo:** son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno. Por ejemplo:
  - Compra de artículos de oficina
  - Pago de anticipos
  - Pago de remuneraciones
  - Declaración y pago de impuestos
  - Servicios de alimentación
  - Impresión de formularios
  - Reposición de maquinarias

#### 2.3.6.2. Clasificación según su Jerarquía

Según Harrington (1993), se puede clasificar a los procesos de la siguiente manera de acuerdo a su jerarquía:

- **Macroproceso:** es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos.
- **Proceso:** conjunto de actividades relacionadas entre sí, que entregan un producto con valor agregado para sus clientes sean internos o externos.
- **Subproceso:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Actividad:** tiene sentido al interior del proceso y está asociada a un cargo específico. Individualmente es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene un objetivo por sí misma. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o en una función.

## 2.4. MAPA DE PROCESOS

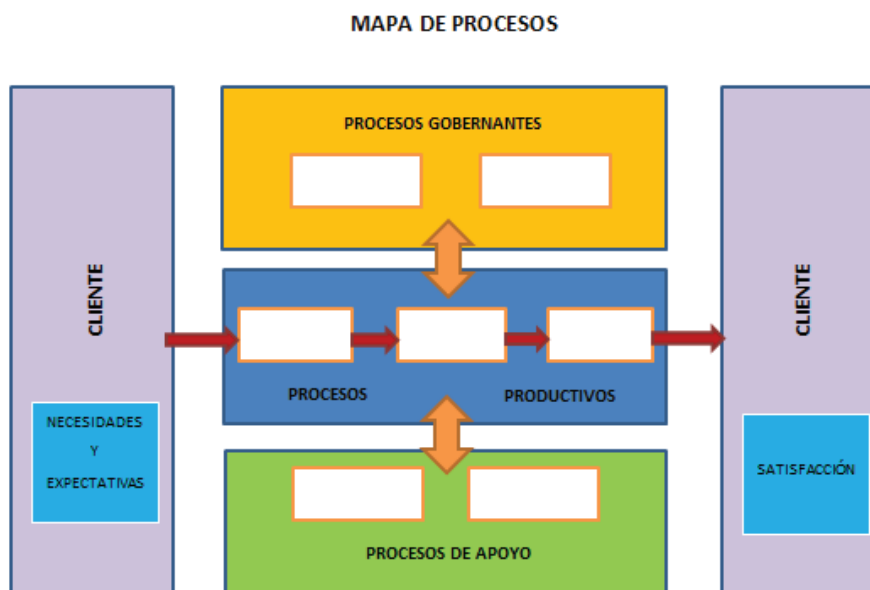
El mapa de procesos según Cadena (2016), permite identificar de manera visual, los procesos de la organización que agregan valor al producto. Para elaborar el mapa de procesos es importante delimitar los procesos, identificar quienes son los encargados de desarrollar el proceso y quiénes son sus clientes y proveedores, así como identificar claramente cuáles son sus insumos y productos para poder definir cuales los demás procesos interrelacionados y cuál es su objetivo dentro de la empresa.

Cadena (2016) señala que una alternativa para comenzar a elaborar el mapa de procesos es:

Una manera práctica de encontrar el mapa de procesos puede ser partiendo de la cadena de valor y se puede realizar las siguientes consideraciones: (a) Las actividades primarias definidas en la cadena de

valor pueden considerarse los procesos productivos ya que tanto las actividades primarias como los procesos productivos están relacionados con la misión, es decir la elaboración del producto y/o servicio; (b) Las actividades de apoyo de la cadena de valor se las puede dividir en procesos gobernantes y de apoyo, aquellas actividades que lleven a la organización al cumplimiento de la visión o futuro serán procesos gobernantes y el resto de actividades pasarán a ser procesos de apoyo.

Como se muestra en la figura 3 se tiene el modelo de un mapa de procesos:



**Figura 3:** Mapa de Procesos

Fuente: (Cadena, 2016)

#### 2.4.1. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Según se define en Cadena (2016), levantar la información implica encontrar las actividades de los procesos y/o subprocessos, se recomienda considerar el nivel más bajo de desagregación que se tenga en el inventario de procesos.

Antes de emprender el levantamiento de información es indispensable:

- Hacer una recopilación de la información ya existente en la organización. Entre la documentación que se busca tenemos: plan estratégico, organigramas, manuales de puestos con las definiciones de cargos y funciones, procedimientos.
- Revisar la documentación encontrada.
- Informar y socializar el trabajo a realizar a todos los involucrados.
- Realizar una charla de socialización a las personas de las cuales se obtendrá la información, en la cual se debe incluir: la importancia de los procesos en las organizaciones.

Por lo tanto, el levantamiento de información comprende la indagación de información indispensable para el desarrollo de los procesos de la organización. Con la correcta recolección de información se puede proceder a diagramar cada actividad. Estos documentos deben contener preguntas acerca del funcionamiento del proceso, en el que conste el número de actividades, el lugar, la frecuencia, el volumen, el tiempo y las observaciones que correspondan según el caso.

## **2.5. DISEÑO DE PROCESOS**

### **2.5.1. INVENTARIO DE PROCESOS**

Para Cadena (2016), se considera que una vez que se ha definido el mapa de procesos a un nivel jerárquico, es necesario codificarlos utilizando un código alfanumérico, donde la letra nos indica el macroproceso y/o procesos y el número la jerarquía que compone.

## 2.6. DIAGRAMAS DE FLUJO


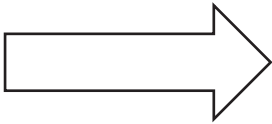
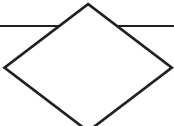
El diagrama de flujo según Harrington (1993), ofrece una visión de las actividades que realiza cada proceso, por lo que permite identificar las áreas en las cuales podrían existir problemas con el desempeño de las actividades. Además, la empresa puede mejorar sus procesos a través de la comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso que realmente sigue la empresa.

Para este caso se utilizará los diagramas de flujo funcionales que define Harrington (1993) de la siguiente manera:

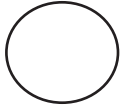


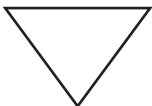




El diagrama de flujo funcional es otro tipo de diagrama de flujo, que muestra el movimiento entre unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema. (p. 112).

Los diagramas de flujo son diagramas que muestran los diferentes pasos de un proceso. Son fáciles de crear y, dado que las formas son simples y visuales, también son fáciles de interpretar. A continuación, en la tabla 2 se define la simbología utilizada para la elaboración de los Diagramas de Flujo:

**Tabla 2:** Definiciones de Simbología

SÍMBOLO	NOMBRE	DEFINICIÓN
	Operación	Representa una actividad realizada en un proceso.
	Movimiento/ transporte	Movimiento del output entre localidades.
	Punto de Decisión	Indica el punto en el cual es



		necesario tomar una decisión
	Inspección	El flujo del proceso se ha detenido para que pueda evaluarse la calidad del output.
	Documentación	El output de una actividad incluye información registrada en papel
	Espera	Se usa cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes que se realice la siguiente actividad programada.
	Almacenamiento	Se usa para mostrar que el output se encuentra almacenado esperando al cliente.
	Notación	Se utiliza para registrar información adicional sobre el símbolo al cual se conecta.
	Dirección del Flujo	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	Transmisión	Se utiliza para identificar los casos en los cuales ocurre transmisión inmediata de información.
	Conector	Se emplea un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como

		input para otro diagrama.
	Límites	Señala el inicio y el fin del proceso.

Fuente: (Harrington, 1993)

En este caso se utilizará el programa Visio de Microsoft para la elaboración de los diagramas de flujo.

### 2.6.1. DISEÑOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Según Harrington (1993), la elaboración y diseño de los diagramas de flujo desea analizar las interrelaciones detalladas, (Diagramas de flujo del Instituto Nacional Estadunidense de Estandarización ANSI), por lo que de esta manera se puede reconocer las tareas dispendiosas y que demandan mucho tiempo, y enfocarse en su mejoramiento.

Cabe señalar que para la elaboración de los diagramas de flujo es necesario recolectar la documentación necesaria, así como la comunicación con las personas que desarrollan las diferentes actividades del proceso, ya que cada proceso es diferente y presentaran problemas únicos de diagramación, se debe diferenciar entre lo que se dice que se hace y lo que realmente se hace.

#### 2.6.1.1. Características de los Diagramas de Flujo

Las características principales según Gómez (1998) son:

- De uso, permite facilitar su empleo.
- De destino, permite la correcta identificación de actividades.
- De comprensión e interpretación, permite simplificar su comprensión.
- De interacción, permite el acercamiento y coordinación.
- De simbología, disminuye la complejidad y accesibilidad.

- De diagramación, se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados.

### **2.6.2. VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO**

Las ventajas de la elaboración de los diagramas de flujos son múltiples, entre las principales se puede mencionar según Manene (2011):

- Ayudan a las personas que trabajan en el proceso a entender el mismo, con lo que facilitaran su incorporación a la organización e incluso, su colaboración en la búsqueda de mejoras del proceso y sus deficiencias.
- Al presentarse el proceso de una manera objetiva, se permite con mayor facilidad la identificación de forma clara de las mejoras a proponer.
- Permite que cada persona de la empresa se sitúe dentro del proceso, lo que conlleva a poder identificar perfectamente quien es su cliente y proveedor interno dentro del proceso y su cadena de relaciones, por lo que se mejora considerablemente la comunicación entre los departamentos y personas de la organización.
- Normalmente sucede que las personas que participan en la elaboración del diagrama de flujo se suelen volver entusiastas partidarias del mismo, por lo que continuamente proponen ideas para mejorarlo.
- Es obvio que los diagramas de flujo son herramientas muy valiosas para la formación y entrenamiento del nuevo personal que se incorpore a la empresa.
- Lo más reseñable es que realmente se consigue que todas las personas que están participando en el proceso lo entenderán de la misma manera, con lo que será más fácil lograr motivarlas a conseguir procesos más económicos en tiempo y costes y mejorar las relaciones internas entre los cliente-proveedor del proceso.

## **2.7. MANUAL DE PROCESOS**

### **2.7.1. DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS**

Según Miguel A. Duhalt Kraus citado en Rodríguez (2012), define a los manuales como “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”

Según lo plantea G. Continolo citado en Rodríguez (2012):

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

El manual de procesos, lo podríamos definir como una herramienta poderosa, que permite que toda la información de la organización sea instrucciones, definiciones, políticas o procedimientos sean de conocimiento general de los empleados para un mejor funcionamiento de la empresa, de esta manera convertirse en un sistema eficiente en el desarrollo de las actividades.

### **2.7.2. OBJETIVO DE MANUAL DE PROCESOS**

El manual de procesos tiene por objetivos, los mencionados por Rodríguez (2012):

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.

- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.
- Instruir al personal acerca de aspectos básicos como: objetivos, funciones, relaciones de trabajo, procedimientos, políticas, etc., para lograr una estandarización.
- Precisar la estructura orgánica de toda la empresa, de un área funcional para deslindar responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar al personal de la empresa para la ejecución correcta de las tareas asignadas y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de un programa de reorganización.

### **2.7.3. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS**

Según Cadena (2016), donde menciona a Mejía, se manifiesta que los manuales de procesos deben reunir las siguientes características:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser flexible para cubrir diversas situaciones.

- Facilita revisión y actualizaciones continuas.

#### **2.7.4. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS**

El manual de procesos según Cadena (2016), tiene la siguiente estructura:

**a.** Caracterización de la empresa, en esta parte se debe desarrollar:

- Reseña histórica: en la cual se describa de manera resumida el origen de la empresa y como se ha desarrollado en el transcurso del tiempo, así como las actividades que ofrecen.
- Estructura organizacional (organigrama): define de manera estructurada el orden y jerarquía en la que está compuesta la empresa, así como las áreas que la componen.
- Productos y/o servicios: descripción breve de los servicios o productos que la empresa ofrece.
- Clientes: define a quienes están dirigidos los productos de la empresa.
- Proveedores: define quienes son los proveedores de insumos a la empresa.
- Competencia: menciona quienes son las principales empresas que ofrecen los mismos servicios o productos a los clientes a los que la organización dirige sus esfuerzos.

**b.** Direccionamiento estratégico: Para la organización de la cual se realiza el manual de procesos se deberá incluir: misión, visión, objetivos, políticas y valores los cuales ya se han definido en el numeral 2.1 de este documento.

**c.** Cadena de valor: La cadena de valor de la organización debe incluir actividades primarias y actividades de apoyo según se definió en el numeral 2.2.

- d.** Objetivo del Manual: Definir el objetivo del manual de procesos, que en general busca la estandarización de los procesos permitiendo simplificar las actividades y comunicación de los clientes internos y externos.
- e.** Alcance del Manual: Se debe definir si el manual de procesos se ha desarrollado para todos los procesos de la organización o si es una parte.
- f.** Glosario de términos: se debe definir los términos que se utilizaran dentro del manual del proceso, así como las abreviaturas o simbología.
- g.** Mapa de procesos e inventario de procesos: se debe desarrollar el mapa de procesos y el inventario de procesos según se ha definido en el numeral 2.4 y 2.5.1 respectivamente.
- h.** Documentos de los procesos: los procesos deben estar definidos de una manera detallada, para poder definir quiénes son sus proveedores, quienes sus clientes y quien es el encargado de desarrollar cada actividad, para lo cual se realiza:
- Caracterización del proceso.
  - Descripción de las actividades.
  - Representación gráfica de los procesos, a través del diagrama de flujo funcional.
- i.** Anexos: En los anexos se incluye el formato con el cual se levantó la información, organigramas y otros documentos utilizados para el análisis de los procesos previo al mejoramiento.

## **2.8. MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

### **2.8.1. DEFINICIÓN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Según Harrington (1993), "...Mejoramiento de Procesos de la Empresa es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos".

Definir las actividades que generen demoras o reprocesos, simplificar las funciones y minimizar los tiempos permitirá que la empresa pueda generar productos buenos tanto para sus clientes internos como para sus clientes externos.

### **2.8.2. CARACTERÍSTICAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Para Harrington (1993), el principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

### **2.8.3. MEJORAMIENTO CONTINUO**

Para Harrington (1993) el mejoramiento continuo es una forma de mejorar el rendimiento de la organización y lograr las metas planteadas por el equipo de



trabajo, por lo que es fundamental que se tengan claros 2 objetivos indispensables para lograr dicho mejoramiento:

- Establecer los principios prácticos y efectivos que van a seguirse para mejorar los métodos de trabajo.
- Desarrollar un enfoque organizado de mejoramiento, desde la identificación de las oportunidades hasta la ejecución del cambio deseado.

#### **2.8.3.1. Importancia del Mejoramiento Continuo**

La importancia del mejoramiento continuo radica en la forma como su aplicación puede contribuir a disminuir las debilidades y consolidar las fortalezas de la empresa, ayuda a eliminar las actividades carentes de significado o que se oponen al buen desempeño de los procesos.

El mejoramiento continuo implica realizar el trabajo más fácilmente, con mayor seguridad y eficiencia y con un mínimo de errores, lo que permitirá que la organización satisfaga las necesidades de sus clientes internos y externos, y pueda alcanzar reconocimiento en el tiempo.

#### **2.8.3.2. Ventajas del Mejoramiento Continuo**

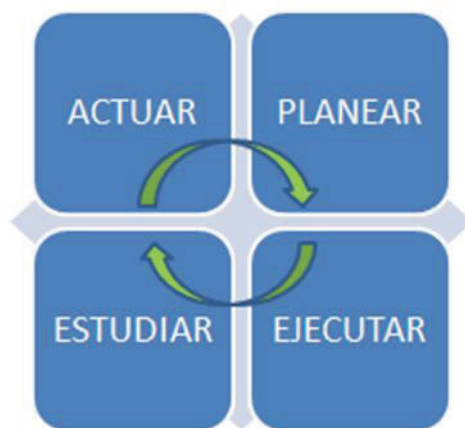
Según Ferreira (2002), las ventajas del mejoramiento continuo son las siguientes:

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras a corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción de costos.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las organizaciones.

5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

#### 2.8.4. CICLO DE MEJORAMIENTO PEEA

Según Mariño (2001), se tiene que la metodología PHVA ha evolucionado a la Metodología PEEA como se muestra en la figura 4, que permite administrar los procesos de una manera estructurada, en donde se planea lo que se debe hacer para mejorar el proceso como primera fase, aquí se debe definir metas cuantitativas para evaluar el objetivo del mejoramiento que se desea lograr, como segunda fase se tiene el ejecutar, en donde es de suma importancia que el plan generado en la fase 1 sea conocido por todo el personal responsable del proceso y que ellos reciban la capacitación necesaria para desarrollarlo. Para la tercera fase se estudian los resultados obtenidos y finalmente el ciclo se cierra con la cuarta fase analizando si los cambios obtenidos fueron beneficiosos y pueden ser aplicables para generar un nuevo proceso.

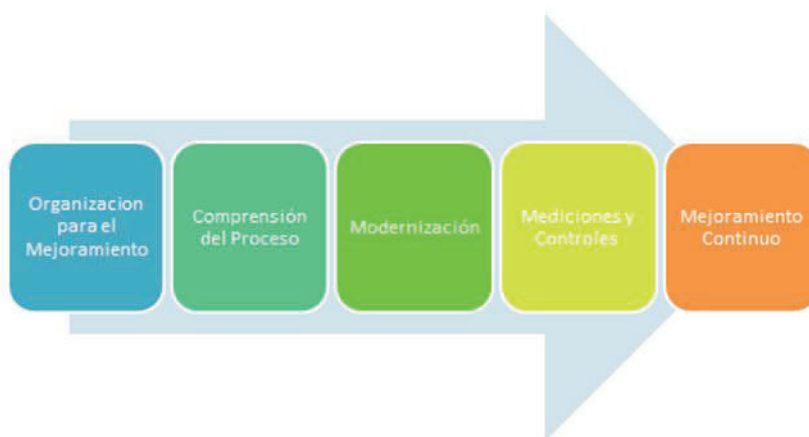


**Figura 4:** Ciclo de Mejoramiento PEEA

**Fuente:** (Mariño, 2001)

### 2.8.5. FASES DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS SEGÚN HARRINGTON

Según Harrington (1993), existen 5 fases del mejoramiento de procesos de la empresa como se observa en la figura 5:



**Figura 5:** Fases del Mejoramiento Continuo

**Fuente:** (Harrington, 1993)

Por cada fase, se tiene claramente definido tanto el objetivo, así como las actividades a realizarse, para completar con la fase de mejoramiento.

- **Organización para el Mejoramiento:** es indispensable que en esta fase exista liderazgo comprensión y compromiso para asegurar el éxito.
- **Comprensión del Proceso:** nos permitirá entender las dimensiones y límites del proceso.
- **Modernización:** mejora la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa
- **Mediciones y Controles:** nos ayuda a poner en práctica un sistema que controle al proceso para alcanzar un mejoramiento progresivo.
- **Mejoramiento Continuo:** Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo

Para todas estas fases es indispensable que exista el apoyo de la gerencia, obtener el compromiso a largo plazo de todos los involucrados, emplear una metodología conocida y aceptada por todos para que se vuelva disciplinada, definir el responsable de cada proceso, desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación con todos los clientes de la organización y centrarse en todos los aspectos del proceso, de esta manera el mejoramiento de procesos nos ayudara a cambiar los procesos que producen errores.

## **2.8.6. MODERNIZACIÓN DE PROCESOS**

Según Harrington (1993), los principios de modernización implican reducción de excesos, lograr el mejoramiento del rendimiento y el desempeño con menor esfuerzo, los principios son:

### **2.8.6.1. Eliminación de la Burocracia**

Los efectos desfavorables de la burocracia son dañinos para la organización por lo que deben evaluarse y minimizarse todas las demoras, tramitaciones, revisiones y documentaciones, para revisar si son estrictamente necesarios o no.

El ataque contra la burocracia debe comenzar por directrices que informen a la gerencia y a los empleados que no se tolerará la burocracia innecesaria, por lo que una vez que se elabore el diagrama de flujo se debe marcar todas las actividades relacionadas con revisión, aprobación o inspección con lo que se convierten en objetivo de eliminación.

### **2.8.6.2. Eliminación de la Duplicación**

Se debe observar si la misma actividad se realiza en diferentes partes del proceso o si la llevan a cabo diferentes personas, se debe analizar si ambas son necesarias,

debido a que no solo equivale un costo adicional en el proceso, sino que pueden generar datos conflictivos que desequilibran el proceso.

### **2.8.6.3. Evaluación del Valor Agregado**

La evaluación del valor agregado (EVA) es fundamental en el proceso de modernización. Las empresas utilizan un método para dar seguimiento al valor agregado, distribuyendo los costos en que se incurrió durante la producción.

Lo que se espera es que el valor del producto final sea superior a los costos acumulados.

La representación matemática es la siguiente:

$$VA = V2 - V1$$

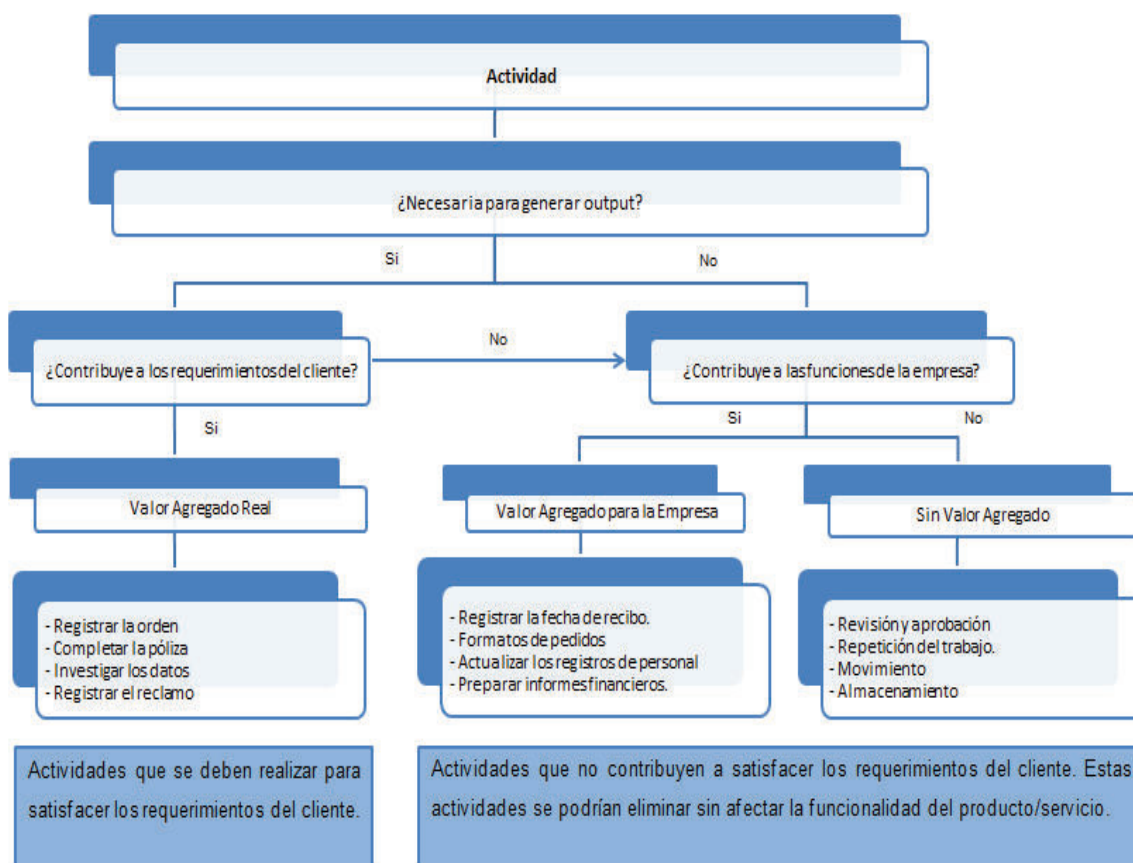
Dónde:      VA = Valor agregado  
              V1 = Valor después del procesamiento  
              V2 = Valor antes del procesamiento

Además, es necesario reconocer que el valor percibido por los clientes es independiente de los costos reales en que se incurrido para ofrecer el producto o servicio.

Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que vistas por el cliente final son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando.

La evaluación del valor agregado (EVA) es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar el aporte de las actividades VAE y minimizar o eliminar actividades sin valor agregado (SVA).

Como se observa en la figura 6, se debe diferenciar y clasificar como actividad VAR, VAE o SVA:



**Figura 6:** Análisis del Valor Agregado

**Fuente:** (Harrington, 1993)

#### 2.8.6.4. Simplificación

Simplificar significa reducir la complejidad cada que sea posible, por lo que podremos lograr menos etapas, tareas, etc., que se hacen más fáciles de comprender y aprender para todo el personal.

Si la organización no simplifica sus actividades, la capacidad de manejar efectivamente el sistema y los procesos.

### 2.8.6.5. Reducción del Tiempo del Ciclo del Proceso

Reducir el tiempo del ciclo del proceso a través de la evaluación de las actividades que tienen ciclos de tiempo real prolongados y aquellas que hacen lento el proceso.

Algunas formas para reducir el tiempo total del ciclo son las siguientes:

- **Actividades en serie versus actividades paralelas:** las actividades que se realizaban en serie pueden efectuarse en forma paralela, para reducir el tiempo del ciclo.
- **Cambiar la secuencia de las actividades:** analizar si un output puede ser utilizado en la misma ubicación que se encuentra antes de dirigirse a otro lado y después regresar.
- **Reducción de interrupciones:** las personas encargadas de las actividades críticas deben evitar las interrupciones, por lo que es necesario que la distribución de la oficina sea adecuada.
- **Mejora la regulación del tiempo:** la adecuada regulación del tiempo puede implicar el ahorro de muchos días en el tiempo total del ciclo.
- **Reduzca el movimiento del output:** ubicar de manera correcta a las personas de acuerdo al desarrollo de actividades, para disminuir tiempos.
- **Análisis de locación:** la ubicación de la organización es importante debido a que esto puede causar pérdida de clientes, entonces mientras más cerca de los clientes se esté, es mucho mejor.
- **Establezca prioridades:** la gerencia debe establecer prioridades y asegurarse de comunicarlas a los empleados para que se cumplan.

#### **2.8.6.6. Prueba de Errores**

Se debe establecer procedimientos necesarios para evitar que se comentan errores, la organización debe asegurarse que sea difícil cometerlos, de esta manera se evitaban retrasos, gastos innecesarios, reporesos, etc.

#### **2.8.6.7. Eficiencia en la Utilización de los Equipos**

La organización debe asegurarse de que los equipos utilizados para el desarrollo del proceso, estén en buenas condiciones, así como en lugares adecuados, para el fácil acceso o lo suficientemente lejos para no molestar a los empleados.

Se debe recordar que la oficina además debe tener una buena iluminación y un ambiente agradable de esta manera los empleados se sentirán motivados y cometerán menos errores. La motivación y el entrenamiento del personal es una inversión que paga altos rendimientos a la organización en términos de lealtad.

#### **2.8.6.8. Lenguaje Simple**

La organización debe asegurarse que la información debe contener un lenguaje preciso y oportuno para que sea comprensible para todos los usuarios. De esta manera se aconseja que:

- No se debe utilizar términos desconocidos o abreviaturas.
- Los manuales de procedimientos largos deben contener diagramas de flujos.
- No utilizar siglas si estas no son de un uso frecuente.



#### **2.8.6.9. Estandarización**

La estandarización de los procedimientos de trabajo es importante para verificar que todos los trabajadores, actuales y futuros, utilicen las mejores formas para llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso.

La estandarización es uno de los primeros pasos para mejorar cualquier proceso, debido a que los trabajadores deben tener pleno conocimiento de las actividades que deben desarrollar, y cuál es el resultado que se espera.

Deben existir procedimientos para realizar la mayor parte de las actividades. Estos procedimientos deben:

- Ser realistas con base en un análisis cuidadoso
- Definir responsabilidades
- Establecer límites de autoridad
- Cubrir situaciones de emergencia
- No estar expuestos a diferentes interpretaciones
- Ser de fácil comprensión
- Explicar cada uno de los documentos, su objetivo y su utilización
- Definir requisitos de entrenamiento
- Establecer estándares mínimos de desempeño
- Con frecuencia los procedimientos incluyen un diagrama de flujo, además de las instrucciones escritas.
- Los estándares también establecen límites de autoridad y responsabilidad y deben comunicarse a los empleados.

#### **2.8.6.10. Alianzas con Proveedores**

Los procesos de la empresa son dependientes de inputs y outputs. Los inputs en forma de materiales o información son entregados por los proveedores. Como

clientes se debe suministrar al proveedor las especificaciones del input que definan las necesidades y expectativas. Mientras que el proveedor tiene la responsabilidad de entregar productos o servicios oportunos al proceso que cumplan la especificación solicitada.

Tanto proveedor como cliente deben tener retroalimentación que mida el progreso y desempeño de los productos obtenidos.

#### **2.8.6.11. Mejoramiento del Marco General**

La técnica del mejoramiento del marco general se refiere a observar a los procesos actuales y analizar como serian si no existieran las restricciones que la organización tiene en este momento.

#### **2.8.6.12. Automatización y/o Mecanización**

Para implementar la automatización, primero se debe considerar que los encargados de cada proceso sean capacitados en el manejo. De esta manera se podrá conocer cada paso del proceso y tener capacidad de realizarlo tanto de forma manual como con la computadora.

Lo primero que se debe elaborar son los diagramas de flujo de la empresa y así poder detectar cuales de las actividades pueden automatizarse, para poder definir dichas actividades se debe considerar:

- Si las operaciones son repetitivas pueden ser candidatas a la automatización, para obtener resultados rápidos.
- Operaciones que mejorarían si las personas que intervienen en ellas se comunicaran con mayor rapidez.

- Operaciones que necesitan utilizar sistemas computacionales, deben utilizar software y hardware recientes y fácilmente disponibles para actualización o mantenimiento.

## **2.9. INDICADORES DE PROCESOS**

### **2.9.1. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE PROCESOS**

Según Harrington (1993) para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. “Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”.

### **2.9.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE PROCESOS**

Harrington (1993) señala que los medidores e indicadores deben ser usados, entre otros propósitos, para:

- Medir el grado de cumplimiento de las metas.
- Definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- Mostrar tendencias.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- Facilitar la comunicación.

- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.

### **2.9.3. CLASIFICACIÓN DE INDICADORES**

Según señala Harrington (1993), un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos; en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. Un medidor de eficiencia mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso. El conjunto de eficacia y eficiencia es conocido con el término efectividad.

### **2.9.4. FORMULACIÓN DE INDICADORES**

Como se menciona en Cadena (2016), la forma en que se puede definir los indicadores es la siguiente:

- Identificar productos y servicios y los clientes internos y externos del proceso, esta información se encuentra en la caracterización o ficha del proceso
- Identificar puntos críticos del proceso en los cuales se puede realizar la medición, estos puntos pueden ser aquellos que generen demoras o necesiten puntos de inspección dentro del proceso, para definir estos puntos, nos podemos ayudar del diagrama de flujo y/o el levantamiento de información.
- Establecer las expectativas y necesidades del cliente, para evaluar y mejorar el desempeño del proceso. Esto se lo puede realizar escuchando la voz del

cliente, utilizando: encuestas, observación del cliente, buzón de quejas, estudio de mercado, Focus Group.

- Transformar las necesidades y expectativas del cliente en características de calidad y productividad.
- Definir los indicadores de procesos.

### **3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

#### **3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Para comenzar a definir la situación actual de la empresa, se realizó el análisis del direccionamiento estratégico y de sus procesos.

##### **3.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

###### **3.1.1.1. Análisis de la Misión**

La misión actual de la empresa Corporación San Francisco es:

“Ser un equipo profesional comprometido con la investigación para la innovación, la capacitación para el desarrollo y la gestión empresarial que busca potenciar y fortalecer a nuestros clientes/aliados, siendo leales a los valores de nuestra organización.”

Como lo menciona Flor (2012) la misión, debe definir claramente el producto que ofrece, así como responder las preguntas que se debe hacer, como se va a hacer, quién lo va a hacer y cuando se va a hacer.

En base a lo anterior, se elaboró la siguiente propuesta:

“Somos un equipo de profesionales comprometidos en mejorar el desarrollo empresarial a través de capacitaciones continuas de interés para el sector público y privado y brindando servicios de consultoría y asesoría para impulsar la excelencia de nuestros clientes corporativos a nivel nacional.”

### **3.1.1.2. Análisis de la Visión**

La visión actual de la empresa Corporación San Francisco es:

“Al 2020, consolidarnos como una empresa que marque la diferencia a través del acompañamiento en la aplicación de las estrategias con altos estándares de calidad e innovación en el proceso de mejoramiento de la gestión, siendo un referente de consultoría a nivel nacional y en la región andina”

Como lo menciona Flor (2012) la visión, debe definir qué quiere la empresa, quien lo hará, como lo logrará y en donde lo hará, así como un plazo de tiempo para alcanzar dicho objetivo.

En base a lo anterior, se propone la siguiente visión:

“En el 2020 ser una empresa consolidada en el mercado ecuatoriano como la líder en soluciones de asesoría en gestión y desarrollo empresarial integral a través de la aplicación de altos estándares de innovación, así como un referente de consultoría en la región andina”

### **3.1.1.3. Análisis de los Valores**

Los valores definidos actualmente por la empresa son los siguientes:

Porque creemos que un trabajo sustentado en valores es un trabajo bien hecho, nuestra filosofía estará basada en:

- Profesionalismo: a través de un trabajo ético y responsable.
- Lealtad: siendo frontales y transparentes en nuestras acciones.
- Compromiso: cumpliendo los acuerdos en el tiempo justo y exacto.

- **Pasión:** manteniendo siempre un férreo entusiasmo en nuestro trabajo.

Se ha elaborado la siguiente propuesta de valores de acuerdo a las necesidades y desempeño de la empresa:

- **Responsabilidad:** con todos nuestros clientes para cumplir con sus expectativas.
- **Proactividad:** participando activamente en las actividades que necesiten nuestros clientes.
- **Lealtad:** trabajando conjuntamente para el desarrollo organizacional de nuestros clientes.
- **Compromiso:** investigando y aportando soluciones a las empresas.
- **Respeto:** consideración hacia las necesidades que nuestros clientes tienen.
- **Trabajo en equipo:** creciendo de manera integral como profesionales y personas.

#### 3.1.1.4. Análisis de los Objetivos

La Corporación San Francisco no posee objetivos definidos actualmente, pero en base a la misión y visión propuesta, se elaboraron las siguientes propuestas de objetivos para la organización:

- Brindar servicios de capacitación y consultoría oportunos y eficientes a los clientes.
- Posicionarse en el mercado nacional como líder de consultoría empresarial.
- Ser una empresa de consultoría reconocida a nivel de la región.
- Brindar a los clientes la confianza y garantía en nuestros servicios.
- Brindar apoyo en todo momento del servicio y post servicio.



## 3.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA

### 3.2.1. DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

Una vez que se ha realizado el levantamiento de la información y se ha recolectado toda la información necesaria para la documentación de los procesos de la empresa, se ha podido definir lo siguiente:

#### 3.2.1.1. Cadena de Valor

La cadena de valor se ha definido a partir de la misión de la empresa como se observa en la figura 7:

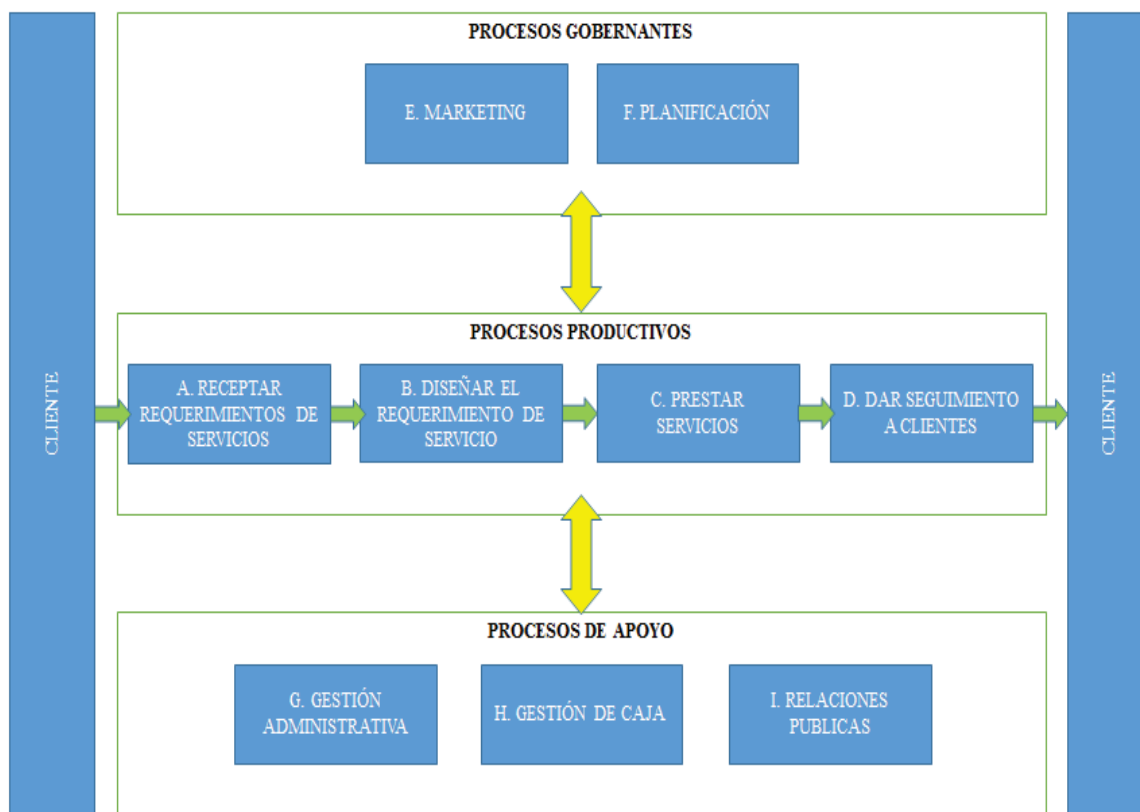


**Figura 7:** Cadena de Valor de la Corporación San Francisco

**Elaborado por:** Marcia Acosta

### 3.2.1.2. Mapa de Procesos

Una vez definido los procesos de la organización, se identificó los procesos gobernantes, procesos productivos y procesos de apoyo tal y como se observa en la figura 8:



**Figura 8:** Mapa de Procesos de la Corporación San Francisco

Elaborado por: Marcia Acosta

### 3.2.1.3. Inventario de Procesos

**Tabla 3:** Inventario de Procesos de la Corporación San Francisco

<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	
<b>A</b>	Receptar requerimientos del servicio
<b>B</b>	Diseñar el requerimiento del servicio
<b>B.1</b>	Elaborar y aprobar el plan de trabajo
<b>B.2</b>	Definir y contactar al experto
<b>B.2.1</b>	Buscar conferencista
<b>B.2.2</b>	Coordinar agenda de conferencista
<b>C</b>	Prestar Servicio
<b>C.1</b>	Diseñar y aprobar la imagen y plan de medios
<b>C.1.1</b>	Buscar sede y aval académico
<b>C.1.2</b>	Buscar auspiciante
<b>C.1.3</b>	Crear arte
<b>C.2</b>	Planificar y ejecutar logística de servicio
<b>C.2.1</b>	Reclutar personal
<b>C.2.2</b>	Cotizar y contratar servicio de alimentación
<b>C.2.3</b>	Inspeccionar de forma técnica el lugar
<b>C.3</b>	Ejecutar el plan de medios
<b>C.4</b>	Ejecutar y monitorear el proceso de inscripción
<b>C.5</b>	Ejecutar el servicio de capacitación
<b>C.5.1</b>	Definir protocolo y acto de inauguración
<b>C.5.2</b>	Adecuar puntos de acreditación y entrega de material
<b>C.5.3</b>	Receptar participantes
<b>C.5.4</b>	Realizar exposiciones y acto de clausura
<b>C.5.5</b>	Revisar situación post evento
<b>C.6</b>	Ejecutar el servicio de consultoría
<b>C.6.1</b>	Elaborar investigación de mercados
<b>C.6.2</b>	Elaborar plan de negocios
<b>C.6.3</b>	Elaborar estudio de factibilidad de proyectos
<b>D</b>	Dar seguimiento a clientes
<b>D.1</b>	Fidelizar a los clientes

<b>D.2</b>	Receptar inquietudes o recomendaciones
<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>	
<b>E</b>	Realizar publicidad
<b>F</b>	Planificación
<b>F.1</b>	Elaborar el cronograma semestral de eventos
<b>F.2</b>	Dar seguimiento al desarrollo de proyectos
<b>PROCESOS DE APOYO</b>	
<b>G</b>	Gestión Administrativa
<b>G.1</b>	Adquirir de insumos de oficina
<b>G.2</b>	Controlar horario de personal
<b>H</b>	Gestión de Caja
<b>H.1</b>	Realizar cobros
<b>H.2</b>	Realizar pago de sueldos
<b>H.3</b>	Realizar pagos
<b>I</b>	Realizar alianzas

Elaborado por: Marcia Acosta

Se puede observar la diagramación de los procesos actuales en el Anexo C.

### **3.3. PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA**

#### **3.3.1. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MODERNIZACIÓN DE HARRINGTON**

Las herramientas de modernización de Harrington se aplicaron en los procesos actuales de la Corporación San Francisco a partir de los resultados del Análisis de Valor Agregado, es decir, una vez aplicado el análisis, se determinó los procesos que tenían un Valor Agregado menor a 75%, estos procesos se consideran críticos. El análisis de valor agregado se puede observar en el Anexo D.

Dichos procesos se presentan en la tabla 4:

**Tabla 4: Procesos Críticos**

<b>Código</b>	<b>Nombre de proceso</b>	<b>% de Valor Agregado</b>
B.2.1	Buscar conferencista	16,42
C.1.1	Buscar sede y aval académico	17,19
C.1.2	Buscar auspiciante	20,00
C.2.2	Cotizar y contratar servicio de alimentación	16,03
C.3	Ejecutar plan de medios	10,39
C.5.1	Definir protocolo y acto de inauguración	9,36
E	Realizar publicidad	63,24
G.1	Adquirir insumos de oficina	61,22
G.2	Controlar horario de personal	65,69
H.1	Realizar cobros	69,89
H.3	Realizar pagos	52,17

**Elaborado por:** Marcia Acosta

Una vez identificados los procesos críticos, se procedió a aplicar las Herramientas de modernización de Harrington, mediante las cuales se plantea posibles soluciones que ayudan a los procesos críticos a aumentar su porcentaje de Valor Agregado. La aplicación de las Herramientas de Harrington se puede observar en el Anexo E.

### **3.4. DISEÑO DE PROCESOS MEJORADOS Y NUEVOS**

El diseño de los procesos mejorados y procesos nuevos se realizó en base al mejoramiento de procesos y a las necesidades no cubiertas por la empresa, los diagramas se pueden observar en el Anexo F.

De esta manera se define la propuesta del nuevo inventario de procesos, de acuerdo se observa en la Tabla 5:

**Tabla 5: Inventario de Procesos Propuestos**

<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	
<b>A</b>	Receptar requerimientos del servicio
<b>B</b>	Diseñar el requerimiento del servicio
<b>B.1</b>	Elaborar y aprobar el plan de trabajo
<b>B.2</b>	Definir y contactar al experto
<b>B.2.1</b>	Buscar conferencista
<b>B.2.2</b>	Coordinar agenda de conferencista
<b>C</b>	Prestar Servicio
<b>C.1</b>	Diseñar y aprobar la imagen y plan de medios
<b>C.1.1</b>	Buscar sede y aval académico
<b>C.1.2</b>	Buscar auspiciante
<b>C.1.3</b>	Crear arte
<b>C.2</b>	Planificar y ejecutar logística de servicio
<b>C.2.1</b>	Reclutar personal
<b>C.2.2</b>	Cotizar y contratar servicio de alimentación
<b>C.2.3</b>	Inspeccionar de forma técnica el lugar
<b>C.3</b>	Ejecutar el plan de medios
<b>C.4</b>	Ejecutar y monitorear el proceso de inscripción
<b>C.5</b>	Ejecutar el servicio de capacitación
<b>C.5.1</b>	Definir protocolo y acto de inauguración
<b>C.5.2</b>	Adecuar puntos de acreditación y entrega de material
<b>C.5.3</b>	Receptar participantes
<b>C.5.4</b>	Realizar exposiciones y acto de clausura
<b>C.5.5</b>	Revisar situación post evento
<b>C.6</b>	Ejecutar el servicio de consultoría
<b>C.6.1</b>	Elaborar investigación de mercados
<b>C.6.2</b>	Elaborar plan de negocios
<b>C.6.3</b>	Elaborar estudio de factibilidad de proyectos
<b>D</b>	Dar seguimiento a clientes
<b>D.1</b>	Fidelizar a los clientes
<b>D.2</b>	Receptar inquietudes o recomendaciones

<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>	
<b>E</b>	Realizar publicidad
<b>F</b>	Planificación
<b>F.1</b>	Elaborar el cronograma semestral de eventos
<b>F.2</b>	Dar seguimiento al desarrollo de proyectos
<b>PROCESOS DE APOYO</b>	
<b>G</b>	Gestión Administrativa
<b>G.1</b>	Adquirir de insumos de oficina
<b>G.2</b>	Controlar horario de personal
<b>G.3</b>	Captar recurso humano
<b>H</b>	Gestión de Caja
<b>H.1</b>	Realizar cobros
<b>H.2</b>	Realizar pago de sueldos
<b>H.3</b>	Realizar pagos
<b>H.4</b>	Realizar contabilidad y pago de impuestos
<b>I</b>	Realizar alianzas

Elaborado por: Marcía Acosta

### **3.5. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE PROCESOS PROPUESTOS**

Una vez aplicado el mejoramiento de procesos, se procedió a realizar el análisis de valor de los procesos mejorados y nuevos de los cuales se estimaron posibles tiempos de realización, como se puede observar en el Anexo G.

Esto nos permitió definir el porcentaje de mejora como consecuencia de la aplicación de las herramientas de modernización de los procesos en relación a los procesos iniciales como se observa en la Tabla 6:

**Tabla 6: Comparación de Análisis de Valor Agregado**

PROPUESTA DE PROCESOS MEJORADOS		AVA Anterior %	AVA Propuesto %	% de Mejora
B.2.1	Buscar conferencista	16,42	19,83	3,41
C.1.1	Buscar sede y aval académico	17,19	40,35	23,16
C.1.2	Buscar auspiciante	20,00	85,45	65,45
C.2.2	Cotizar y contratar servicio de alimentación	16,03	20,83	4,80
C.3	Ejecutar plan de medios	10,39	13,66	3,27
C.5.1	Definir protocolo y acto de inauguración	9,36	12,80	3,44
E	Realizar publicidad	63,24	68,75	5,51
G.1	Adquirir insumos de oficina	61,22	78,26	17,04
G.2	Controlar horario de personal	65,69	76,47	10,78
G.3	Captar recurso humano	-	97,04	-
H.1	Realizar cobros	69,89	77,59	7,70
H.3	Realizar pagos	52,17	64,00	11,83
H.4	Realizar contabilidad y pago de impuestos	-	69,18	-

Elaborado por: Marcia Acosta

### **3.6. ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

En el anexo H, se encuentra la documentación de los procesos propuestos, aquí se puede observar los Diagramas de Flujo, la Caracterización de los Procesos, la Descripción de las Actividades y el Análisis de Valor agregado y sus respectivos gráficos.

### **3.7. DEFINIR INDICADORES PARA SEGUIMIENTOS Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS**

Se definió un indicador por cada proceso de la Corporación San Francisco, los mismos que nos permitirán en evaluar el desempeño de los procesos de acuerdo a la frecuencia de aplicación.



En el anexo H se presentan los indicadores propuestos en una tabla donde se describe el proceso al que se aplica, el nombre del indicador, la descripción del indicador, la fórmula del indicador y la frecuencia de medición.

## 4. CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. CONCLUSIONES

- Se realizó el levantamiento de información en la Corporación San Francisco, donde se evidencio que no existían procesos diseñados, por lo que todas las actividades realizadas eran de manera empírica.
- Los procesos no se encontraban definidos respecto a quienes eran los responsables; por lo tanto, era difícil determinar quién era el encargado de cada proceso.
- Los procesos al ser empíricos, no contaban con indicadores que les permitan evaluar el desempeño de cada proceso.
- Se diseñó los diagramas de flujo, lo cual permitió identificar áreas responsables y actividades que pueden ser mejoradas.
- Se aplicó el análisis de valor agregado, donde a raíz de los resultados se propusieron mejoras en los procesos mediante la aplicación de las herramientas de modernización.
- La aplicación de las herramientas de modernización permitió mejorar los porcentajes de valor agregado de los procesos críticos.
- 11 de los 31 procesos fueron mejorados, y 2 procesos fueron propuestos debido a la necesidad de la empresa y a las falencias encontradas en determinadas áreas.

- El proceso B.2.1 paso de un porcentaje de AVA de 16,42% al 19,83%.
- El proceso C.1.1 paso de un porcentaje de AVA de 17,19 al 40,35%.
- El proceso C.1.2 paso de un porcentaje de AVA de 20,00 al 85,45%.
- El proceso C.2.2 paso de un porcentaje de AVA de 16,03 al 20,83%.
- El proceso C.3 paso de un porcentaje de AVA de 10,39 al 13,66%.
- El proceso C.5.1 paso de un porcentaje de AVA de 9,36 al 12,80%.
- El proceso E paso de un porcentaje de AVA de 63,24 al 68,75%.
- El proceso G.1 paso de un porcentaje de AVA de 61,22 al 78,26%.
- El proceso G.2 paso de un porcentaje de AVA de 65,69 al 76,47%.
- El proceso H.1 paso de un porcentaje de AVA de 69,89 al 77,59%.
- El proceso H.3 paso de un porcentaje de AVA de 52,17 al 64,00%.
- Se diseñaron los diagramas de flujo de la propuesta de los procesos mejorados.
- Se estableció indicadores por cada proceso de la empresa para que sean medidos y evaluados periódicamente.
- La elaboración del manual de procesos, permitió la documentación formal de los procesos de la Corporación San Francisco

- El diseño de los procesos propuestos mejorados, así como todos los documentos que se generan en base a ellos, de ser aplicados en la empresa se encuentran estandarizados.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Los procesos de la Corporación San Francisco deben implementar la Gestión por Procesos, de esta manera los procesos desarrollados por la empresa pueden ser revisados, evaluados y mejorados.
- Al aplicar la Gestión por procesos, los empleados de la empresa podrán conocer fácilmente cuáles son sus responsabilidades dentro del proceso, y quienes son sus proveedores y clientes.
- Los indicadores propuestos para cada proceso deberían aplicarse en el desarrollo cotidiano de la empresa, de esta manera se podrá determinar cuál es el desempeño de cada proceso y si es necesario realizar algún ajuste en el mismo en caso de obtener resultados poco favorables para la empresa.
- Se recomienda la aplicación de los Diagramas de flujo de los procesos mejorados, de esta manera los procesos desempeñados podrán brindar un valor agregado mayor a los clientes, mejorando la eficiencia y eficacia de la empresa.
- La Corporación San Francisco debería poner en marcha un plan de ejecución de los procesos diseñados y mejorados, de esta manera la estandarización de sus procesos estará completa y será una buena forma de alcanzar la Certificación ISO 9001.
- El presente proceso puede ser una referencia del punto de partida para trabajos de investigación en empresas similares, las cuales desean obtener la certificación de calidad ISO 9001 en un futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acle, A. (1990). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*. Mexico DF: Grijalva.
2. Bravo, J. (2009). *Gestion de Procesos con REsponsabilidad Social*. Santiago : Editorial Evolución S.A.
3. Cadena, J. (30 de ABRIL de 2016). *YURA Relaciones Internacionales*. Obtenido de [http://world\\_business.espe.edu.ec/](http://world_business.espe.edu.ec/): [http://world\\_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Art%C3%ADculo-6.4-Gu%C3%ADa-de-procesos.pdf](http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Art%C3%ADculo-6.4-Gu%C3%ADa-de-procesos.pdf)
4. Caldera, R. (2006). *Biblioteca Virtual eumed.net*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/0..htm>
5. Ferreira, D. (17 de julio de 2002). *EUMED*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/65/Mejoramiento%20Continuo.htm>
6. Flor, G. (2012). *Guia Para Elaborar Planes de Negocios*. Quito: Editorial Ecuador.
7. Gomez, F. (1998). *Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Caracas: Frigor.
8. Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill .
9. Manene, L. (Agosto de 2011). *Blog de Luis Miguel Manene*. Obtenido de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
10. Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.
11. Perez, J. A. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
12. Porter, M. (2001). *Ventaja Competitiva*. Mexico DF: Compañía Editorial Continental.

13. Rodriguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico DF: Cengage Learning .
14. Thomson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2009). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mexico DF: Mc Graw-Hill Companies, Inc.

## ANEXOS



**ANEXO A: Organigrama de la Institución**

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa “Corporación San Francisco”:



**Figura 9:** Organigrama de la Corporación San Francisco

**Elaborado por:** Marcia Acosta

**ANEXO B:** Formulario de Levantamiento de Información

## **ANEXO C: Diagramas de Flujo Procesos Iniciales**

**ANEXO D:** Análisis de Valor y Gráficos del Análisis de Valor de los Procesos Actuales

**ANEXO E:** Aplicación de Herramientas de Modernización de Harrington

**ANEXO F:** Diagramación de los Procesos Mejorados y Nuevos

**ANEXO G: Análisis de Valor Agregado y Gráficos del Análisis de Valor de los Procesos  
Mejorados y Nuevos**



**ANEXO H:** Manual de Procesos con Procesos Mejorados y Propuesto