



**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y**  
**OPERACIONES**

**Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para Empresas  
Consultoras, caso de aplicación “SICMAS Consultores”**

**Trabajo de grado previo a la obtención del título de  
Ingeniera de Producción y Operaciones**

**AUTORES:**

**JOHANNA KATHERINE CALDERÓN FLORES**  
**MARCIA CATALINA ORELLANA TENESACA**

**DIRECTOR:**

**ING. IVÁN RODRIGO CORONEL JOSE**

**CUENCA – ECUADOR**

**2014**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de grado, en primer lugar a mi amada hija Ana Paula, quien se ha convertido en la razón de mi vida, mi impulso diario y mi más grande felicidad. Desde el momento en que vi tus ojos al nacer, supe que serías el amor de mi vida, tu sonrisa es la razón de mi sonrisa y me siento dichosa, bendecida y orgullosa de ser tu madre, es por ello que con todo mi cariño y amor este logro en mi vida es por ti y para ti, TE AMO PRINCESA MÍA.

También a las personas que ocupan un lugar muy importante en mi corazón, me han enseñado que existen ángeles en la tierra que hacen de esta vida algo mucho mejor, a mis queridos sobrinos, Nicky, Johanne, Marcelito, Matías y Martín. Les adoro, no importa cuántos años tengan, para mí siempre serán mis pequeños.

A mis padres y a mis hermanos que me han enseñado que la unión familiar es el lazo más importante e indestructible y me han demostrado que la familia en los momentos buenos y malos, en los logros y en los fracasos, es la única que de corazón siempre estará ahí.

**Johanna Calderón**

## **DEDICATORIA**

A mi padre, por su paciencia y el apoyo brindado en los momentos más difíciles, gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mi madre, por sus consejos y cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A mi hermano, mi ejemplo, por todos los triunfos y fracasos que hemos vivido juntos, creciendo como cómplices día a día, por ser mi amigo incondicional ahora y siempre.

A mi querida familia, porque de una u otra forma, con su apoyo incondicional me han incentivado a seguir adelante, a lo largo de toda mi vida y la culminación de este trabajo de graduación.

**Catalina Orellana**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente me gustaría agradecer a Dios por todas sus bendiciones, por permitirme llegar a cumplir esta meta y ser mi guía a lo largo de mi carrera.

Te agradezco hija mía por ser mi motivación para despertarme cada día y darme la fortaleza para seguir adelante.

Les doy gracias a mis padres Marcelo y Cecilia, por su amor, sus enseñanzas y sobre todo por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida. Gracias por darme la oportunidad de hacer realidad este sueño compartido.

Un agradecimiento muy especial a mis hermanos Verónica y Marcelo por toda su paciencia y cariño, por ser mi ejemplo para salir adelante, y por los consejos que han sido de gran ayuda para mi vida y crecimiento. A mis cuñados Mayra y Juan por su apoyo en todo momento, por los momentos compartidos y por ser mi soporte sobre todo en los momentos más difíciles.

A mis sobrinos, gracias por ser parte de mi vida y de mis logros, pero sobre todo gracias por ser mi fortaleza, les adoro.

Quiero expresar mi gratitud a todos mis profesores que han contribuido con sus enseñanzas a mi crecimiento profesional y personal, especialmente al Ingeniero Iván Coronel, nuestro director de Tesis, por su tiempo prestado y colaboración en la realización de este trabajo.

Al Ingeniero Nardo Tenesaca, Gerente General de la empresa SICMAS Consultores, por habernos brindado la oportunidad de desarrollar la tesis en esta empresa, por el apoyo, apertura y facilidades otorgadas.

Por último, pero no menos importante, a mi compañera de Tesis Katty, por compartir conmigo este reto, la perseverancia, la paciencia pero sobre todo por ser una muy buena amiga ¡LO LOGRAMOS!

**Johanna Calderón**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, fuente de infinita bondad y amor.

Mi agradecimiento eterno a mis padres y hermano por el amor, la confianza y el apoyo brindado a lo largo de mi vida, por el apoyo en los momentos difíciles y por ser el soporte para la culminación de este sueño.

Al Ingeniero Iván Coronel, nuestro director de tesis, por los conocimientos intelectual y humano que recibimos durante nuestra formación académica.

Un agradecimiento especial al Ingeniero Nardo Tenesaca, en su calidad de Gerente de la empresa SICMAS Consultores Estratégicos, por la apertura, ayuda y tiempo brindado para el desarrollo y culminación del presente trabajo de grado.

Gracias especialmente a ti Joha, porque más que mi compañera, eres mi amiga. Gracias porque juntas hemos hecho realidad este sueño.

**Catalina Orellana**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iv
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE FICHAS DE PROCESO</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO</b> .....	xii
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xiii
<b>RESUMEN</b> .....	xiv
<b>ABSTRACT</b> .....	xv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	4
<b>CAPÍTULO 1: LA ORGANIZACIÓN</b> .....	9
1.1. Introducción.....	9
1.2. Nombre y Descripción de la Organización .....	9
1.3. Productos Principales .....	10
1.4. Conclusiones .....	11
<b>CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.</b> 13	
2.1. Introducción.....	13
2.2. Conceptuación de Gestión por Procesos .....	13
2.3. OBJETIVOS .....	15
2.3.1. Objetivo General .....	15
2.3.2. Objetivos Específicos.....	15
2.4. Antecedentes .....	16
2.5. Justificación.....	16
2.6. Conclusiones .....	17

**CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ... 18**

3.1.	Introducción.....	18
3.2.	Cadena de valor .....	18
3.3.	Mapa de Procesos .....	21
3.4.	Matriz de Interacción de Procesos.....	23
3.5.	Diagrama de entradas y salidas .....	25
3.6.	Caracterización de los Procesos .....	34
3.7.	Procedimientos .....	51
3.8.	Diagramas de Flujo .....	69
3.9.	Conclusiones .....	85

**CAPÍTULO 4: MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS ..... 86**

4.1.	Introducción.....	86
4.2.	Identificación de los procesos a mejorar .....	87
4.3.	Primera Etapa: Planear .....	90
4.3.1.	Procedimiento .....	90
4.3.1.1.	Análisis FODA .....	90
4.3.1.1.1.	Matriz FO-FA-DO-DA .....	92
4.3.1.2.	Objetivos de Mejora .....	93
4.3.1.3.	Indicadores de Gestión .....	93
4.3.1.4.	Cuadro de Mando del Proceso.....	94
4.3.1.4.1.	Mapa Estratégico.....	94
4.3.1.4.2.	Tablero de Control .....	96
4.3.1.5.	Plan de Gestión de Procesos.....	98
4.3.2.	Herramientas de Apoyo.....	104
4.3.2.1.	Cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes .....	104
4.3.2.2.	Método KAIZEN.....	108
4.3.2.3.	Diagrama de Gantt.....	108
4.4.	Segunda Etapa: Hacer .....	109
4.4.1.	Procedimiento .....	109
4.4.1.1.	Análisis del Flujo del Proceso .....	109
4.4.1.2.	Identificación de elementos susceptibles de mejora.....	109

4.4.2.	Herramientas de Apoyo.....	110
4.5.	Tercera Etapa: Verificar .....	119
4.5.1.	Procedimiento .....	119
4.5.2.	Herramientas de Apoyo.....	119
4.5.2.1.	Identificación de problemas .....	119
4.5.2.2.	Análisis de fallas o problemas.....	120
4.6.	Cuarta Etapa: Actuar .....	124
4.6.1.	Procedimiento .....	124
4.6.2.	Herramientas de Apoyo.....	124
4.6.2.1.	Causas de las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.....	124
4.6.2.2.	Implementación de medidas correctivas y preventivas .....	125
4.6.2.3.	Documentación del procedimiento.....	126
4.7.	Conclusiones .....	126
<b>CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>128</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>131</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>133</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de Valor de Porter.....	19
Figura 2: Cadena de Valor SICMAS Consultores .....	21
Figura 3: Mapa de Procesos SICMAS Consultores .....	23
Figura 4: Matriz de Interacción de Procesos SICMAS Consultores.....	24
Figura 5: Esquema de entradas y salidas del proceso Gestión Estratégica .....	25
Figura 6: Esquema de entradas y salidas del proceso Gestión de Requerimientos....	27
Figura 7: Esquema de entradas y salidas del proceso Prestación del Servicio .....	28
Figura 8: Esquema de entradas y salidas del proceso Gestión de Comercialización. 29	29
Figura 9: Esquema de entradas y salidas del proceso Inteligencia de Negocios .....	31
Figura 10: Esquema de entradas y salidas del proceso Gestión del Talento Humano	31
Figura 11: Esquema de entradas y salidas del proceso Gestión Logística.....	33
Figura 12: Estructura básica de un proceso productivo .....	52
Figura 13: Procedimiento para el Proceso Gestión Estratégica .....	53
Figura 14: Procedimiento para el Proceso Gestión de Requerimientos.....	54
Figura 15: Procedimiento para el Proceso Prestación del Servicio y Subprocesos Consultoría, Asesoría y Acompañamiento .....	55
Figura 16: Procedimiento para el Proceso Gestión de la Comercialización .....	57
Figura 17: Procedimiento para el Proceso Inteligencia de Negocios .....	58
Figura 18: Procedimiento para el Proceso Gestión del Talento Humano .....	59
Figura 19: Procedimiento para el Proceso Gestión Logística .....	60
Figura 20: Procedimiento para el Subproceso Generación de Propuestas.....	61
Figura 21: Procedimiento para el Subproceso Aplicación de Propuestas.....	62
Figura 22: Procedimiento para el Subproceso Control de Propuestas .....	63
Figura 23: Procedimiento para el Subproceso Seguimiento Expost .....	64
Figura 24: Procedimiento para el Subproceso Comercializar Servicios.....	65
Figura 25: Procedimiento para el Subproceso Gestión de Contratos.....	66
Figura 26: Procedimiento para el Subproceso Capacitación del Personal.....	67
Figura 27: Procedimiento para el Subproceso Pago de Remuneración .....	68
Figura 28: Ciclo PDCA.....	87
Figura 29: Matriz de Selección de Procesos a mejorar .....	89
Figura 30: Matriz FODA.....	91
Figura 31: Matriz FO-FA-DO-DA.....	92

Figura 32: Objetivos de Mejora .....	93
Figura 33: Indicadores de Gestión .....	94
Figura 34: Diagrama de Causa-Raíz .....	95
Figura 35: Mapa Estratégico SICMAS Consultores .....	96
Figura 36: Tablero de Control.....	97
Figura 37: Plan de Gestión del Proceso Gestión Estratégica .....	99
Figura 38: Plan de Gestión del Proceso Gestión de Requerimientos N°1 .....	100
Figura 39: Plan de Gestión del Proceso Gestión de Requerimientos N°2 .....	101
Figura 40: Plan de Gestión del Proceso Prestación del Servicio .....	102
Figura 41: Plan de Gestión del Proceso Gestión de la Comercialización .....	103
Figura 42: Diagrama Espina de Pescado.....	121
Figura 43: Diagrama de Pareto .....	122
Figura 44: Diagrama de Pareto de Segundo Nivel.....	122

**ÍNDICE DE FICHAS DE PROCESO**

Ficha de Proceso 1: Proceso Gestión Estratégica .....	36
Ficha de Proceso 2: Proceso Gestión de Requerimientos .....	37
Ficha de Proceso 3: Proceso Prestación del Servicio.....	38
Ficha de Proceso 4: Proceso Gestión de Comercialización .....	39
Ficha de Proceso 5: Proceso Inteligencia de Negocios .....	40
Ficha de Proceso 6: Proceso Gestión del Talento Humano .....	41
Ficha de Proceso 7: Proceso Gestión Logística .....	42
Ficha de Proceso 8: Subproceso Generación de Propuestas .....	43
Ficha de Proceso 9: Subproceso Aplicación de Propuestas .....	44
Ficha de Proceso 10: Subproceso Control de Propuestas .....	45
Ficha de Proceso 11: Subproceso Seguimiento Expost .....	46
Ficha de Proceso 12: Subproceso Comercializar Servicios .....	47
Ficha de Proceso 13: Subproceso Gestión de Contratos.....	48
Ficha de Proceso 14: Subproceso Capacitación del Personal .....	49
Ficha de Proceso 15: Subproceso Pago de Remuneración .....	50

**ÍNDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO**

Diagrama de Flujo 1: Proceso Gestión Estratégica.....	70
Diagrama de Flujo 2: Proceso Gestión de Requerimientos .....	71
Diagrama de Flujo 3: Proceso Prestación del Servicio (Consultoría, Asesoría y Acompañamiento).....	71
Diagrama de Flujo 4: Proceso Gestión de Comercialización .....	73
Diagrama de Flujo 5: Proceso Inteligencia de Negocios .....	74
Diagrama de Flujo 6: Proceso Gestión del Talento Humano.....	75
Diagrama de Flujo 7: Proceso Gestión Logística.....	76
Diagrama de Flujo 8: Subproceso Generación de Propuestas .....	77
Diagrama de Flujo 9: Subproceso Aplicación de Propuestas .....	78
Diagrama de Flujo 10: Subproceso Control de Propuestas.....	79
Diagrama de Flujo 11: Subproceso Seguimiento Expost.....	80
Diagrama de Flujo 12: Subproceso Comercialización de Servicios .....	81
Diagrama de Flujo 13: Subproceso Gestión de Contratos .....	82
Diagrama de Flujo 14: Subproceso Capacitación del Personal .....	83
Diagrama de Flujo 15: Subproceso Pago de Remuneración.....	84

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Inventario de Códigos .....	133
Anexo N° 2 Simbología Diagramación de Procesos .....	134
Anexo N° 3 Evaluación de Desempeño .....	135
Anexo N° 4 Acta de Compromiso .....	137
Anexo N° 5 Matriz Identificación de Problemas .....	138
Anexo N° 6 Diagrama Causa Efecto.....	139
Anexo N° 7 Diagrama Causa Efecto Invertido.....	141
Anexo N° 8 Formato para la elaboración de Manuales de Procesos .....	143

## **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EMPRESAS CONSULTORAS, CASO DE APLICACIÓN “SICMAS CONSULTORES”**

### **Resumen**

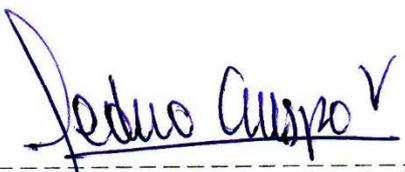
SICMAS Consultores, empresa dedicada a brindar servicios de consultoría y asesoría, en su búsqueda de redefinir sus procesos alineándolos a los requerimientos y necesidades de sus clientes, se percató de la necesidad de contar con un sistema de Gestión por Procesos, que permita incrementar su eficacia y eficiencia, aplicando estrategias de mejoramiento continuo.

Por ello, se realizó el diseño de un sistema de Gestión por Procesos, siguiendo pasos sistemáticos para realizar una correcta identificación y definición de procesos, con el propósito de construir y gestionar un esquema de trabajo enfocado en la mejora continua, mediante la aplicación del ciclo PHVA.

**Palabras Claves:** Gestión por Procesos, Mejoramiento Continuo, Ciclo PHVA, Procedimientos, Análisis, Objetivos, Indicadores.



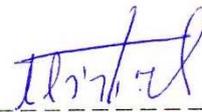
Ing. Iván Rodrigo Coronel Jose  
Director de Tesis



Ing. Pedro José Crespo Vintimilla  
Director de Escuela



Johanna Katherine Calderón Flores  
Autora



Marcia Catalina Orellana Tenesaca  
Autora

## DESIGN OF A PROCESS MANAGEMENT SYSTEM FOR CONSULTANT COMPANIES, APPLICABLE CASE “SICMAS CONSULTANTS”

### Abstract

SICMAS Consultants, a Company dedicated to providing consulting and advisory services, in its search to redefine processes in line with the requirements and needs of customers, realized the necessity for a Business Process Management system so as to increase its effectiveness and efficiency by applying continuous improvement strategies.

Therefore, the design of a Process Management System was conducted following systematic steps for proper identification and definition of processes in order to build and manage a work plan focused on continuous improvement through the application of the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle.

**Keywords:** Process Management, Continuous Improvement, PDCA Cycle, Procedures, Analysis, Objectives, Indicators.



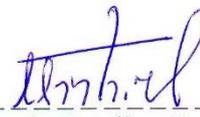
Ing. Iván Rodrigo Coronel Jose  
Thesis Director



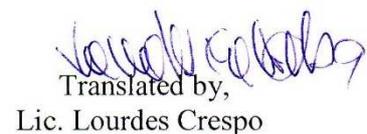
Ing. Pedro José Crespo Vintimilla  
School Director



Johanna Katherine Calderón Flores  
Student



Marcia Catalina Orellana Tenesaca  
Student



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

Calderón Flores Johanna Katherine

Orellana Tenesaca Marcia Catalina

Trabajo de Grado

Ing. Iván Rodrigo Coronel Jose, MBA, MGLE

Julio 2014

## **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EMPRESAS CONSULTORAS, CASO DE APLICACIÓN “SICMAS CONSULTORES”**

### **INTRODUCCIÓN**

La Gestión por Procesos se ha convertido en los últimos años en una nueva forma de organización y gestión, que las empresas adoptan persiguiendo el aumento de la eficiencia y eficacia de sus procesos, y a su vez, con sus productos o servicios satisfacer las necesidades de sus clientes.

Por otra parte, los clientes exigen altos niveles de calidad, por lo que las empresas tienen que enfrentarse a la fuerte competencia que caracteriza al actual mundo globalizado. Esta situación, hace que las organizaciones, independientemente de los productos o servicios que ofrezcan, creen conciencia de la necesidad de incorporar principios de calidad en las diferentes actividades, de modo que les sea posible alcanzar el éxito en sus resultados empresariales y la satisfacción y fidelización de sus clientes.

La implementación de un sistema de Gestión por Procesos, permite a una empresa orientar y gestionar sus actividades mediante la aplicación de principios de la Gestión de la Calidad en búsqueda del mejoramiento continuo.

En este trabajo, se plantea la propuesta de un sistema de Gestión por Procesos para la empresa SICMAS Consultores, misma que brinda al mercado servicios de consultoría metodológica y asesoría, ya que busca mejorar sus procesos y lograr la excelencia en la prestación de sus servicios, siendo factible la implementación de este enfoque sistémico dentro de la organización.

Los capítulos planteados están en relación con los objetivos fijados, y se presentan a continuación de una manera breve.

En el capítulo número 1, se tratan los aspectos generales referentes a la empresa SICMAS Consultores, su descripción y los productos principales que ésta ofrece. Además, se realiza la descripción del concepto de Consultoría para una mayor comprensión de este servicio.

El capítulo 2, se centra en el marco teórico de la Gestión por Procesos, realizando la fundamentación del concepto como un pilar fundamental para un sistema de gestión. También, se muestran los antecedentes y las razones que conllevan a la elaboración de esta propuesta.

En el capítulo 3, se procede con la identificación y definición de los procesos, empezando con un análisis de la cadena de valor de la empresa, seguida por la estructuración del mapa de procesos, y posteriormente la determinación de las relaciones causa efecto mediante la matriz de interacción de procesos, así como también, la elaboración del diagrama de entradas y salidas.

En este capítulo, también se realiza la caracterización de los procesos con el fin de conocer aspectos fundamentales de los mismos, el detalle de los procedimientos para procesos y subprocesos, y por último, la representación gráfica de los flujos de procesos mediante la diagramación.

El capítulo 4, hace referencia a la aplicación del ciclo de mejora continua PHVA. Aquí, se plantea el desarrollo de las cuatro etapas que comprenden el ciclo de Deming, empezando por la planificación del trabajo de mejora mediante la elaboración de Planes de Gestión de Procesos, posteriormente el desarrollo de las Guías respectivas para la ejecución de dichos planes, a continuación se pone en marcha la etapa de verificación, determinando las desviaciones presentadas en la aplicación de los planes y sus causales, para finalmente, en la última etapa del ciclo, fijar acciones o medidas correctivas y preventivas para mejorar las desviaciones determinadas con prelación.

La metodología usada para la elaboración y desarrollo de los contenidos de este trabajo, se basa en el empleo de métodos y técnicas de investigación documental y de campo, que nos permitan avanzar de forma sistémica con el planteamiento y desarrollo de cada una de las actividades.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

SICMAS Consultores es una empresa dedicada a brindar soluciones integrales de Consultoría Metodológica aplicada en Sistemas; cuenta con personal especializado, de manera que pueda contribuir con su aporte y conocimiento a las diferentes organizaciones. La empresa está constituida legalmente desde Agosto del año 2013, teniendo establecido ya su objeto social dentro de la Superintendencia de Compañías y Seguros. La consultora se dedica a brindar servicios de consultoría, asesoría, asistencia técnica, auditorías internas y proyectos, entre sus productos principales. Ante las necesidades empresariales de realizar una redefinición de los procesos, con el objetivo de tenerlos alineados a los requerimientos y necesidades de los clientes, se ha planteado una propuesta de Gestión por Procesos, que le permita a la organización alcanzar dicho objetivo, y a su vez, tener una gestión orientada hacia la mejora continua.

Para la elaboración de la propuesta se han seguido secuencialmente las siguientes etapas: Fundamentación de la Gestión por Procesos e Identificación de los Procesos, para posteriormente proceder con la etapa de Mejora Continua.

En la actualidad la aplicación de la Gestión por Procesos en las empresas se da por la necesidad de generar un pilar fundamental para implementar un sistema integral de planeación y gestión de la calidad que busca la mejora continua.

El propósito final de la implementación de la Gestión por Procesos en las organizaciones es asegurar que todos los procesos sean desarrollados de forma coordinada, mejorando notablemente la efectividad y buscando satisfacer las necesidades de los clientes, sean estos internos o externos.

En la etapa de Identificación de Procesos, a partir de la elaboración y definición de la Cadena de Valor de SICMAS Consultores, en donde se puede describir el desarrollo de la organización, de acuerdo a sus diferentes actividades principales y secundarias, se pudo realizar la estructuración del Mapa de Procesos, categorizando a los procesos en los siguientes tres grupos:

- Procesos Estratégicos o de Dirección con el proceso Gestión Estratégica.
- Procesos Operativos y Procesos de Apoyo con los procesos Gestión de la Comercialización, Gestión de Requerimientos y Prestación del Servicio.
- Procesos de Apoyo con los procesos Gestión Logística, Inteligencia de Negocios y Gestión del Talento Humano.

Una vez estructurado el Mapa de Procesos, se utilizó la Matriz de Interacción de Procesos, de modo que nos permita definir las relaciones causa efecto entre los procesos, diferenciando las entradas y salidas que se generan en las diferentes interacciones entre éstos.

Continuando con la identificación de los procesos, se desarrolló el diagrama de entradas y salidas SIPOC (Supplier-Inputs-Outputs-Customers), que hace referencia a los Proveedores, Entradas, Salidas y Clientes de cada proceso; para su realización se toma como base las relaciones causa efecto definidas previamente.

Posteriormente, para la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso, en otras palabras para la caracterización de los procesos, se empleó una ficha de procesos que nos permitió definir campos como los siguientes: misión, responsable, recursos, entradas, salidas, entre otros. Las fichas de procesos fueron elaboradas para cada uno de los procesos identificados, así como también, para sus respectivos subprocesos.

En base a todos los elementos identificados y definidos previamente, se prosigue con el detalle secuencial de los procedimientos de cada uno de los procesos y subprocesos que se ejecutan dentro de la organización, para finalmente, como un punto muy importante dentro del análisis e identificación de los procesos, representar gráficamente el flujo de los mismos mediante la diagramación, utilizando el modelador de procesos Bizagi.

En la etapa de Mejoramiento Continuo, se busca incrementar la capacidad del proceso, cumpliendo los requisitos, aumentando la eficacia y eficiencia del mismo. Para determinar los procesos a mejorar se aplica el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar

y Actuar), realizando sistemáticamente determinadas actividades mediante el uso de herramientas de calidad.

Como punto de partida, se realizó la identificación de los procesos a mejorar mediante el Mapa de Procesos de SICMAS Consultores; los procesos con los que cuenta la empresa no pueden ser atendidos en su totalidad, es por esta razón que se priorizó el trabajo de mejora en los procesos críticos; para una correcta selección de los mismos se empleó una matriz de ponderación tomando en cuenta factores que influyen en el negocio de SICMAS Consultores, teniendo como resultado los procesos siguientes:

- Gestión Estratégica
- Gestión de Requerimientos
- Prestación del Servicio y
- Gestión de Comercialización

Determinados los procesos críticos, se desarrolló la etapa de Planificación, en la cual se identificaron las actividades de mejora para cada uno de los procesos. La primera actividad que conlleva esta etapa, es un análisis FODA con el fin de determinar las oportunidades y amenazas para el proceso, objetivos de mejora, los indicadores de gestión y posteriormente realizar el cuadro de mando del proceso.

Mediante el análisis FODA y el empleo de la matriz FO-FA-DO-DA, se determinaron los siguientes asuntos críticos de los procesos:

- Las propuestas son generadas en un tiempo de respuesta corto.
- Existe falta de personal para ejecutar los procesos de comercialización.
- Existe retraso en el cumplimiento de los proyectos.
- El costeo de las operaciones es elevado.
- El personal posee un alto nivel de conocimiento técnico.

Partiendo de los asuntos críticos determinados con antelación, se definieron los siguientes objetivos de mejora:

- Incrementar en un 10% anual el índice de propuestas adjudicadas, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2015.
- Llevar a cabo procesos de reclutamiento interno y externo del personal, hasta finalizar el año 2014.
- Incrementar en un 15% anual el índice de satisfacción del cliente en relación al cumplimiento, hasta culminado el año 2015.
- Reducir en un 10% anual el costeo de las operaciones, hasta finalizar el año 2015.
- Fomentar el desarrollo y conocimiento profesional del personal ofertando constantes cursos de capacitación, en los próximos tres años.

Para monitorear el desempeño de cada uno de los objetivos de mejora, se han planteado los siguientes indicadores de gestión, cada uno en el mismo orden que sus respectivos objetivos de mejora descritos previamente.

- Índice de Adjudicación: Número de propuestas adjudicadas/número de propuestas generadas.
- Número de entrevistas por reclutamiento.
- Índice de Satisfacción del cliente.
- Costo.
- Número de capacitaciones realizadas al año.

Para la elaboración del cuadro de mando del proceso, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones, se utilizan dos herramientas que son: el mapa estratégico con el fin de definir las relaciones causa efecto entre los objetivos de mejora y establecer el orden de prioridad, y el tablero de control en el cual se detallan los asuntos críticos de los procesos, los objetivos de mejora, indicadores de gestión, estrategias de mejora y presupuestos referenciales.

Para finalizar la primera etapa del ciclo PHVA, se procede a la elaboración de un Plan de Gestión de Procesos, en el cual se detalla el proceso, objetivo, indicador, estrategia

y propuesta de mejora, así como también, los responsables, recursos y presupuestos necesarios para la ejecución del plan y los medios de verificación. Como herramientas de apoyo para realizar la estrategia de mejora se han empleado: cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes, método KAIZEN, diagrama de Gantt y acciones básicas para ejecutar la estrategia de mejora.

La siguiente etapa del ciclo de Deming, consiste en poner en ejecución los planes de gestión establecidos, sin embargo, debido a las actividades empresariales de SICMAS Consultores, no se han podido desarrollar dichos planes en el corto plazo, por lo cual, se han elaborado las guías respectivas para su ejecución, definiendo las actividades, responsables, tiempos, entre otros aspectos importantes y necesarios.

La etapa de Verificación, consiste en el monitoreo de los planes de gestión una vez que hayan sido implementados o se encuentren en desarrollo, con el fin de determinar el grado de efectividad de su aplicación. La primera actividad a realizar en esta etapa es la identificación de las fallas, seguida por el análisis de las mismas; para la ejecución de estas actividades se han empleado las siguientes herramientas: Modelo 5W2H, Diagrama Causa Efecto y Diagrama de Pareto.

En la última etapa del ciclo PHVA, se plantean medidas para mejorar las desviaciones y acciones sin éxito suscitadas en la aplicación de los planes de gestión. Las causas de las desviaciones se identificaron en la etapa previa del ciclo de mejora, y para la determinación de las acciones más óptimas se ha recurrido al empleo de la herramienta diagrama causa efecto invertido o espina de pescado invertida.

Por último, una vez implementadas las acciones preventivas y correctivas, se realiza la actualización y estandarización de los procesos, para la cual, se ha desarrollado un formato para su respectiva documentación.

## CAPÍTULO 1

### LA ORGANIZACIÓN

#### 1.1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones sin importar su tamaño o actividad sectorial, deben dirigir sus servicios o productos a un mercado cambiante, exigente, que crece día a día. La consultoría contribuye a la mejora de la competitividad de las empresas a través de la prestación de servicios que parten de un profundo conocimiento y análisis sectorial, siendo una de las estrategias organizacionales que más se está potenciando en los últimos años y que ha contribuido a lograr grandes resultados empresariales.

En este capítulo se presenta la definición de consultoría desde diferentes puntos de vista, denominando al sector de la consultoría como un dinamizador que busca mejorar el entorno empresarial. Posteriormente, se desarrolla una breve reseña histórica de la empresa SICMAS Consultores, así como los servicios que la empresa tiene a disposición de las organizaciones, en cuanto a temas de consultoría y asesoría, asistencia técnica, auditorías internas y proyectos.

#### 1.2. Nombre y Descripción de la Organización

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT) define a la consultoría como “un servicio profesional, que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones”. (OIT, 2011)

La Cámara Nacional de Empresas en Consultoría (CNEC) la define como “el conjunto de servicios profesionales que permiten incrementar la eficiencia y agregar valor económico.” (CNEC, 2011)

Partiendo de las definiciones anteriormente citadas, podemos concretar que la prestación de un servicio de consultoría y asesoría conlleva desde la toma de decisiones hasta la búsqueda de soluciones, que tienen como finalidad mejorar los

procedimientos de una organización o adaptarla a los cambios en los ámbitos económico, político y social.

## **SICMAS CONSULTORES**

La Consultora nace ante la necesidad de aportar al desarrollo de las empresas, ofreciendo al mercado soluciones integrales de Consultoría Metodológica Aplicada en Sistemas, contando con personal profesional, técnico y especializado que contribuya con su aporte a las organizaciones, realizando actividades que generen un verdadero valor agregado, convirtiéndose en socios del negocio, con el firme propósito de cumplir con las expectativas de las empresas y éstas a su vez con las expectativas de sus clientes.

Desde el mes de Agosto del 2013, SICMAS Consultores se encuentra constituida legalmente dentro de la Superintendencia de Compañías y Seguros, contando con un Directorio de accionistas, un Gerente General y tres Ingenieros encargados del departamento Técnico y Operativo.

Además, se ha establecido ya su objeto social dentro de la Superintendencia de Compañías y Seguros escrito textualmente de la siguiente manera: Realizar actividades de consultoría, capacitación, certificación y asesoría para la implementación de sistemas de gestión, para el cumplimiento de sus actividades podrá celebrar toda clase de actos y contratos permitidos por las leyes, que tengan relación con el objeto social.

### **1.3. Productos Principales**

La consultora se dedica a brindar servicios de consultoría y asesoría, asistencia técnica, auditorías internas y proyectos. Entre los productos o servicios más importantes están:

- Asesoría en temas relacionados con sistemas de gestión como guías de implementación de sistemas ISO relacionadas con sistemas de gestión y OSHA 18001.
- Asistencia técnica en diagnóstico y evaluación de los sistemas de gestión,

aplicación de six sigma, tableros de control, gestión de procesos y otras aplicaciones estadísticas.

- Consultoría en formulación de propuestas para la implementación de sistemas de gestión, diagnóstico, evaluación y auditorías. Construcción de indicadores, formulación de proyectos de mitigación, prevención y compensación ambiental.
- Capacitación en temas relacionados con auditoría, gestión, monitoreo, evaluación de proyectos, y aplicaciones ambientales. En lo referente al tema de auditoría, se oferta un programa de formación de auditores.
- Gestión por Procesos ofreciendo modelado, análisis, mapeo, mejoramiento y reingeniería de procesos.
- Direccionamiento Estratégico actuando en sus campos principales: planeación estratégica, estructuración de negocios, estudio de factibilidad e investigación de mercado.
- Inteligencia Institucional poniendo a disposición de sus clientes el diseño y la implementación de tableros de control, scorecards, metodologías para balance scorecard y herramientas estadísticas.

#### **1.4. Conclusiones**

La consultoría, a partir de las definiciones citadas, es la prestación de un servicio que conlleva a la toma de decisiones y búsqueda de soluciones. La empresa SICMAS Consultores, nace ante la necesidad de aportar a las empresas Soluciones Integrales de Consultoría Metodológica, estando constituida legalmente a partir del mes de Agosto del año 2013.

Entre los productos más importantes que la empresa ofrece, están:

- Asesoría
- Asistencia técnica
- Consultoría
- Capacitación
- Gestión por procesos
- Direccionamiento Estratégico e
- Inteligencia Institucional

## CAPÍTULO 2

### FUNDAMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

#### 2.1. Introducción

La Gestión por Procesos basada en la norma ISO 9001 2008 busca fomentar una cultura organizacional hacia un método ordenado de mejora continua, promoviendo la adopción de un enfoque basado en procesos.

En toda organización es conveniente que las actividades que proporcionan valor y utilizan recursos, se desarrollen como procesos. Aunque más adelante se definirá con una mayor precisión, se puede decir de forma muy general, que un proceso es toda secuencia repetitiva de actividades que ocurren normalmente en una organización. Conocer cómo medir y mejorar dichos procesos, proporciona una orientación para quienes deseen establecer valor agregado a los mismos y mejorar continuamente los resultados obtenidos.

En este capítulo se desarrolla el concepto de Gestión por Procesos como un pilar fundamental de un sistema integral de planeación y gestión. De manera similar, se muestran los objetivos, general y específicos, que conllevan a la elaboración del presente trabajo de grado, así como los antecedentes y razones que justifican esta propuesta de diseño de un Sistema de Gestión por Procesos.

#### 2.2. Conceptuación de Gestión por Procesos

A lo largo de la historia, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas<sup>1</sup> de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas, permitiendo definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos. Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las

---

<sup>1</sup> El taylorismo en organización del trabajo, hace referencia a la división de las distintas tareas del proceso de producción.

responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o claves, ni los flujos de información y comunicación interna, teniendo como consecuencia la existencia de problemas críticos debido al establecimiento de objetivos locales, proliferación de actividades que no aportan valor a los clientes, fallos en el intercambio de información y materiales, etc. (REY, 2012)

En los últimos años, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones con el fin de orientarlas y gestionarlas mediante los principios de la Gestión de Calidad que busca la mejora continua.

El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

### **Concepto de la Gestión por Procesos:**

La Gestión por Procesos es, en la práctica:

Un esquema estructural y operativo de gestión empresarial, empleado con la intención de lograr exceder las expectativas del cliente y su fidelización. Se basa en la conversión acertada de las necesidades y/o expectativas de éste en características del producto, aplicando trabajo en equipo y estrategias de mejoramiento continuo de la secuencia de procesos de la cadena de valor. (CORONEL, 2013)

Una Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos, en donde se vea representado el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno, como externo.

- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado.

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo, lo que nos permite establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto, comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de la organización, facilitar la integración de los diferentes sistemas de gestión, evitar desperdicios o despilfarros, facilitar la mejora continua, etc.

### **2.3. OBJETIVOS**

#### **2.3.1. Objetivo General**

Elaborar una propuesta de Gestión por Procesos para la Empresa Consultora "SICMAS Consultores"

#### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar una descripción de la organización que nos permita tener un conocimiento general del concepto de la misma.
- Elaborar la fundamentación de la Gestión por Procesos, de tal manera que se reflejen claramente las razones por las cuales se está realizando dicha propuesta.
- Identificar y definir los procesos, como primer paso para la implementación de la Gestión por Procesos.
- Definir la manera en la cual se podrán mejorar de forma continua los procesos, con el fin de potenciar su calidad, su productividad y su competitividad.

## **2.4. Antecedentes**

En la actualidad la mayoría de las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, ya sean estas de producción o de servicios, buscan ser más competitivas, mejorar y alinear sus procesos e incrementar la satisfacción de sus clientes internos o externos. Para llevar a cabo la implementación y mejora de los procesos se ven en la necesidad de contratar los servicios de consultoría, asesoría, asistencia técnica o capacitación, dependiendo del caso.

En la ciudad de Cuenca, la mayoría de las empresas consultoras que prestan o brindan el servicio de asesoría, no lo hacen en el tema de Gestión por Procesos, misma que es necesaria para establecer los principios y las directrices que permitirán a la empresa adoptar de una manera más efectiva un enfoque basado en los procesos para la gestión de sus actividades, así como también, de sus recursos.

Es por esta razón la necesidad de realizar una propuesta de Gestión por Procesos para la empresa SICMAS Consultores, de manera que la organización cuente con las herramientas necesarias para la prestación de sus servicios.

## **2.5. Justificación**

Ante la necesidad de la empresa de realizar una redefinición de los procesos, enfocándose en los mismos, con el objetivo de tenerlos alineados a los requerimientos y necesidades de los clientes, planteamos una propuesta de Gestión por Procesos, que permita cumplir con dicho objetivo, ya que ayuda a las organizaciones a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, etc., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de buenos resultados empresariales.

Además, en la actualidad es un hecho innegable que las organizaciones se encuentran inmersas en mercados competitivos y globalizados, por lo que, una correcta Gestión por Procesos que permita mejorar la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad, aumentará la capacidad competitiva de la empresa dentro de mencionados mercados.

Por otro lado, el desarrollo de indicadores de evaluación para las diferentes áreas y actividades que se llevan a cabo, constituye el primer paso hacia la mejora continua, que requiere la adaptación permanente para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Al tratarse de una empresa que brinda el servicio de asesoría, puede también facilitar el asesoramiento, diagnóstico y evaluación, así como también, la capacitación en temas relacionados con sistemas de gestión.

## **2.6. Conclusiones**

Día a día, las organizaciones buscan alcanzar la perfección en la consecución de buenos resultados empresariales, por lo que, en los últimos años ha ido incrementando la aplicación de principios de Gestión de Calidad, en busca de la mejora continua de sus procesos.

La Gestión por Procesos tiene como finalidad, asegurar que todos los procesos dentro de la organización se manejen de forma coordinada, y aporta herramientas que permiten analizar y rediseñar el flujo de trabajo de la organización para hacerla más eficiente y adaptada a las necesidades de los clientes.

SICMAS Consultores tiene como objetivo alinear los requerimientos y necesidades de los clientes a sus procesos, por lo que se percató la necesidad de elaborar o diseñar un Sistema de Gestión por Procesos, de manera que la empresa cuente con buenas herramientas y metodologías que le permitan alcanzar sus resultados empresariales y ofrecer a los clientes una eficiente prestación de servicios.

## **CAPÍTULO 3**

### **IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS**

#### **3.1. Introducción**

Las empresas u organizaciones dependen de sus procesos para ser eficientes y productivas, por lo tanto, éstos deben estar correcta y debidamente identificados y gestionados, con el fin de construir un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades y resultados empresariales.

Para llevar a cabo una correcta implementación de un Sistema de Gestión por Procesos en una organización, se requiere conocer a fondo la situación actual, mediante el desarrollo de la cadena de valor que permite conocer las diferentes actividades que son realizadas en la organización, siempre que éstas agreguen valor al servicio.

La implementación de la Gestión por Procesos inicia con la identificación de los procesos o actividades de la organización, para lo cual, es necesario lo siguiente:

- Elaborar la Cadena de Valor
- Elaborar el Mapa de Procesos
- Elaborar la Matriz de Interacción de Procesos
- Definir las entradas y las salidas de los procesos

En este capítulo, se presentan los puntos descritos anteriormente, así como también los procedimientos y diagramas de flujo de los procesos de SICMAS Consultores.

#### **3.2. Cadena de valor**

La Cadena de valor es una herramienta que permite describir el desarrollo de las actividades de una empresa, de modo que se agregue valor para el cliente final, puesto que disgrega a la empresa en las actividades estratégicas relevantes para la misma.

Una cadena de valor está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que se llevan a cabo. Ver Figura 1

Figura 1: Cadena de Valor de Porter



Fuente: (PORTER, 1985)

La cadena de valor de la empresa SICMAS Consultores permite identificar claramente cuáles son las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa, distinguidas por aquellas que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el producto, considerados como procesos primarios y los procesos de apoyo, que como su nombre lo indica, sirven para ayudar a mejorar el servicio brindado por la empresa.

Las Actividades Principales son:

- **Gestión Estratégica:** Es una de las actividades principales más importantes para la organización, ya que busca que ésta crezca de tal manera que expanda su mercado alcanzando una ventaja competitiva con relación a las demás organizaciones que prestan el mismo servicio.
- **Gestión de Requerimientos:** Consiste en la identificación de los requerimientos y necesidades de los clientes y en el aseguramiento de que se están cumpliendo sus expectativas, mediante la aplicación de las diversas herramientas, técnicas y metodologías.

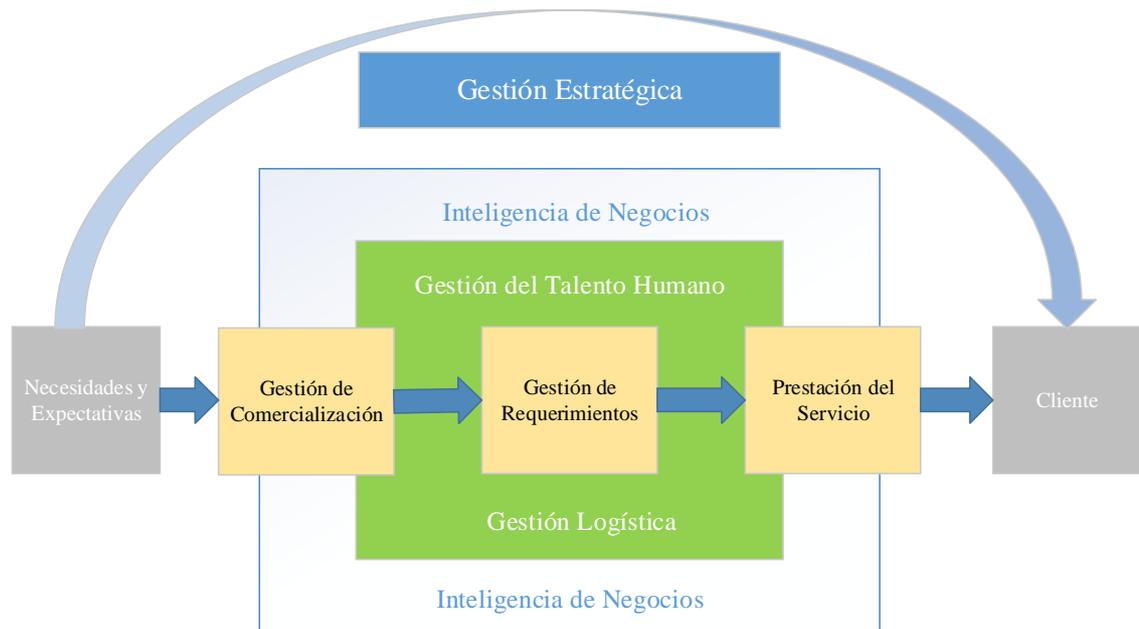
- **Prestación del Servicio:** La ejecución de las actividades y proyectos de consultoría, asesoría y acompañamiento, para la prestación de servicios personalizados que permita a los clientes la toma de decisiones inteligentes agregando valor a su negocio.
- **Gestión de Comercialización (Mercadeo y Calidad de Servicios):** Dentro del mercadeo se busca la fidelización de los clientes mediante la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo. También consiste en brindar la mejor atención al cliente, planteando diferentes modelos de atención al cliente e índices de satisfacción a lo largo de la ejecución del proyecto.

Las Actividades Secundarias son:

- **Inteligencia de Negocios:** Es la transformación de los datos en información, para el análisis de ésta, de modo que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en el negocio, actuando como un factor estratégico para la empresa.
- **Gestión del Talento Humano:** Denominada como una área crítica dentro de la estructura de la organización. La Gestión del Talento Humano incluye reclutamiento y selección del personal, inducción y capacitación, evaluaciones de desempeño y desvinculación.
- **Gestión Logística:** Cubre la gestión y la planificación del departamento de compras; se ocupa básicamente del control de flujos de materiales y suministros.

A continuación, se puede observar cómo se encuentra estructurada la cadena de valor de SICMAS Consultores. Ver Figura 2

Figura 2: Cadena de Valor SICMAS Consultores



Fuente: Autores

### 3.3. Mapa de Procesos

Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, siendo la manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones.

El mapa de procesos de la empresa SICMAS Consultores describe la estructura misma que se ha categorizado en tres grupos de procesos, de tal manera, que sea posible tener un sistema de gestión que permita alcanzar los resultados planificados por la organización.

Los procesos se han dividido de la siguiente manera:

#### Procesos Estratégicos o de Dirección<sup>2</sup>:

- Gestión Estratégica

<sup>2</sup> Los procesos estratégicos son aquellos que aportan directrices a todos los demás, y están destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.

### **Procesos Operativos o Procesos Clave<sup>3</sup>:**

- Gestión de Comercialización
  - Comercializar Servicio
  - Gestión de Contratos
  
- Gestión de Requerimientos
  - Generación de propuestas
  - Aplicación de las propuestas
  - Control de propuestas
  - Seguimiento Expost
  
- Prestación del Servicio
  - Consultoría
  - Asesoría
  - Acompañamiento

### **Procesos de Apoyo<sup>4</sup>:**

- Gestión Logística
- Inteligencia de Negocios
- Gestión del Talento Humano
  - Capacitación
  - Pago de Remuneración

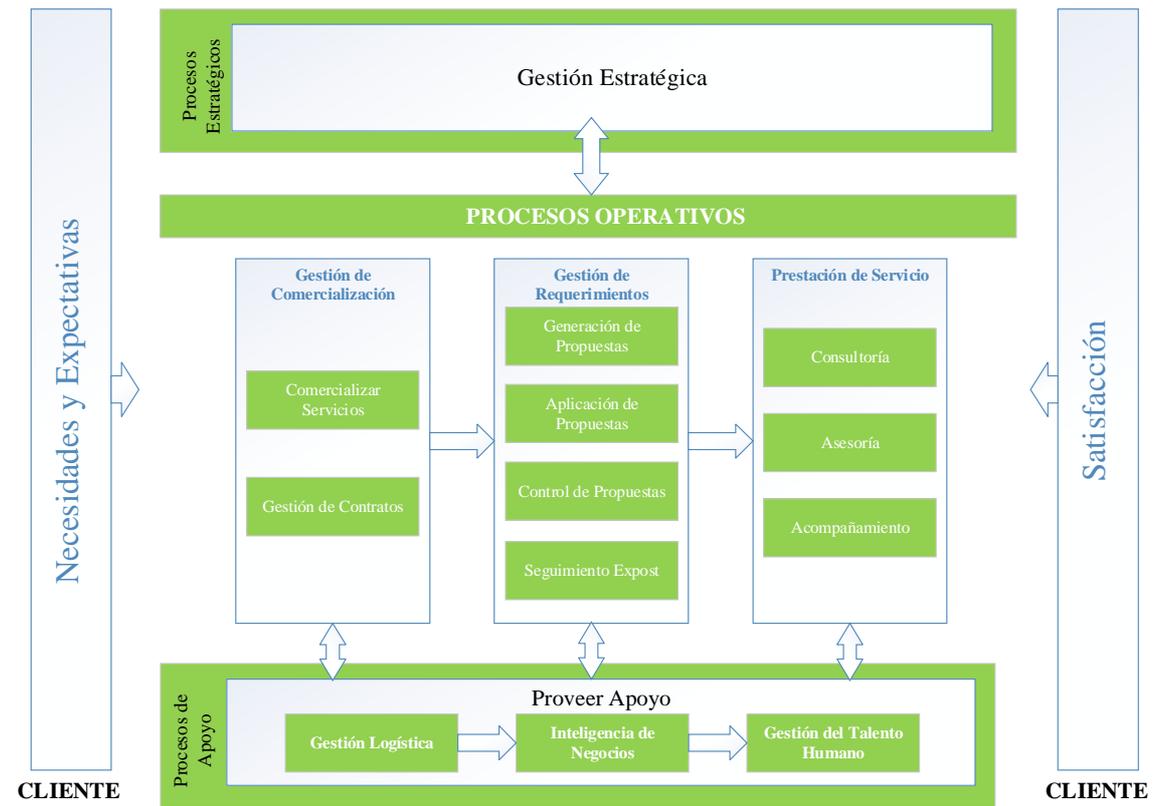
A continuación se puede observar cómo está estructurado el mapa de procesos de SICMAS Consultores. Ver Figura 3.

---

<sup>3</sup> **Los procesos operativos** son los que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente, por ende, el núcleo del negocio.

<sup>4</sup> **Los procesos de apoyo** brindan soporte a los operativos. En estos procesos los clientes son internos, es el personal de la organización.

Figura 3: Mapa de Procesos SICMAS Consultores



Fuente: Autores

### 3.4. Matriz de Interacción de Procesos

Es una herramienta que muestra la relación causa efecto entre los procesos. En la figura número 4, se puede observar cómo está estructurada la Matriz de Interacción de los procesos de SICMAS Consultores, para ello se han establecido las diferentes entradas y salidas que se generan dentro de las interacciones o relaciones entre los procesos. Por ejemplo, del proceso Gestión de Requerimientos se tienen como salidas los Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempeño, que vienen a ser las entradas para el proceso Gestión Estratégica, que a su vez, tiene como salidas el Plan Estratégico y Planes Operativos Anuales, entradas para el proceso Gestión de Requerimientos.

Fuente: Autores

### Matriz de Interacción de Procesos

	Gestión Estratégica	Gestión de Requerimientos	Prestación del Servicio	Gestión de Comercialización	Inteligencia de Negocios	Gestión del Talento Humano	Gestión Logística
Gestión Estratégica		-Plan Estratégico -POAS	-Plan Estratégico -POAS		-Plan Estratégico -POAS		Solicitud de Compra
Gestión de Requerimientos	-Objetivos estratégicos -Indicadores de desempeño		Propuestas Técnicas y Metodológicas alineadas a Normativas, Reglamentos y Modelos	Propuestas Económicas para prestación del Servicio		Personal Capacitado	Solicitud de Compra
Prestación del Servicio	-Objetivos estratégicos -Indicadores de desempeño	Aplicación de las Propuestas Técnicas		-Cronograma y Prestación de servicios		Personal Capacitado	Solicitud de Compra
Gestión de Comercialización		Aplicación de las Propuestas Económicas	Contratos			Personal Capacitado	Solicitud de Compra
Inteligencia de Negocios	-Estudios de Mercado, Oferta y Demanda -Benchmarking					Personal Capacitado	
Gestión del Talento Humano		-Capacitaciones Evaluaciones de Desempeño -Perfil de Funciones -Roles de Pago		-Capacitaciones Evaluaciones de Desempeño -Perfil de Funciones -Roles de Pago -Solicitud de Compra			
Gestión Logística	Proformas y compras de Suministros	Proformas y compras de Suministros	Proformas y compras de Suministros	Proformas y compras de Suministros		-Personal Capacitado -Proformas y compras de Suministros	

ENTRADAS

SALIDAS

Figura 4: Matriz de Interacción de Procesos SICMAS Consultores

### 3.5. Diagrama de entradas y salidas

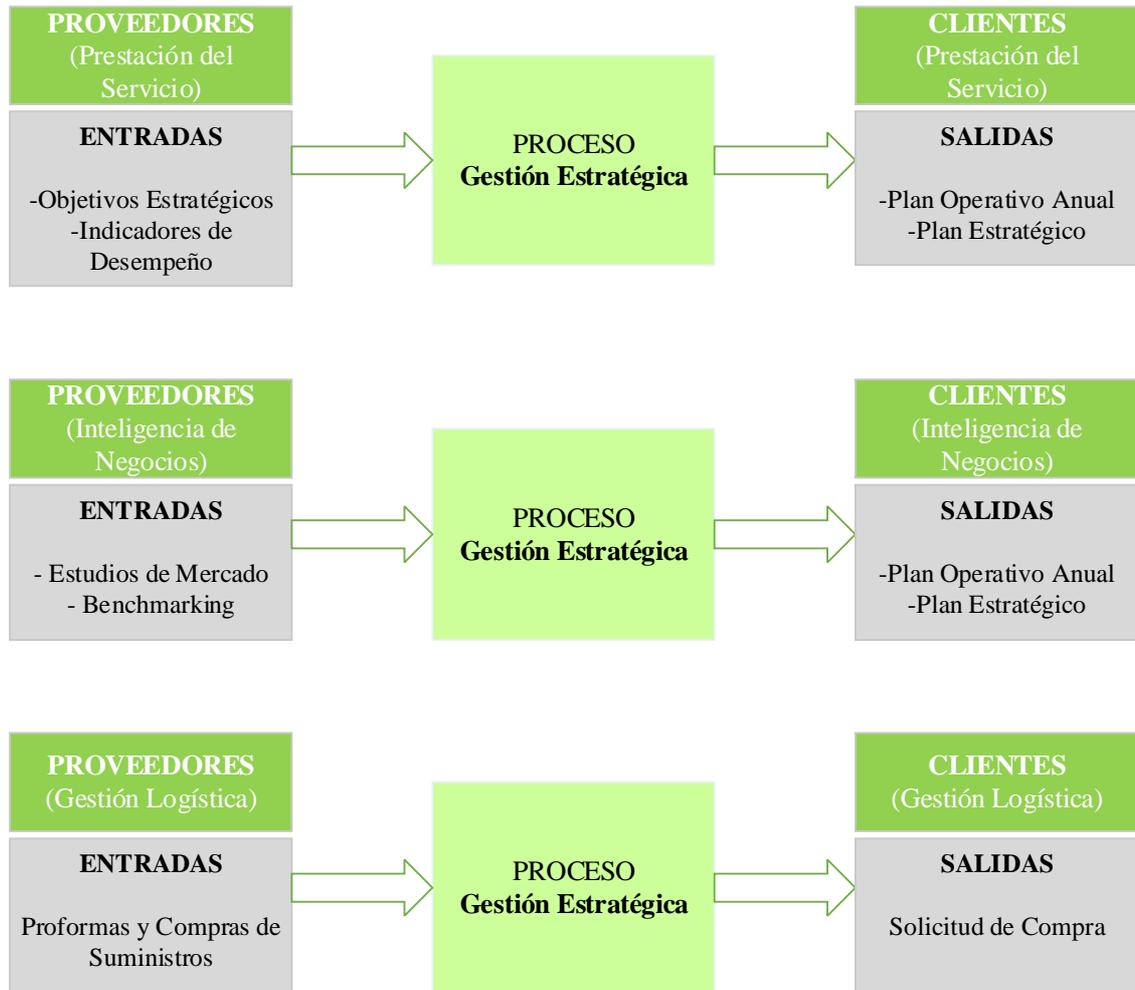
Es una herramienta que permite visualizar todas las entradas y salidas que se desarrollan en la organización. La matriz o diagrama de entradas y salidas está basada en la matriz de interacción de procesos, con la diferencia que se puede identificar de quien proviene, es decir el proveedor, y para quien se dirige el servicio, es decir clientes tanto internos como externos, después de efectuarse los procesos correspondientes.

El diagrama de entradas y salidas de la empresa SICMAS Consultores se presenta de la manera siguiente:

En la figura 5, se puede observar el esquema de entradas y salidas del proceso Gestión Estratégica, diferenciando las entradas/insumos y salidas/productos de cada uno de los proveedores y clientes finales. Cabe mencionar que, en todos los casos el proveedor y cliente final es el mismo, puesto que resulta de la interacción entre los dos procesos que se están analizando. Por ejemplo, el proceso Gestión de Requerimientos provee de los insumos al proceso Gestión Estratégica, cuyo producto final o salidas está dirigido a la Gestión de Requerimientos. De la misma manera, el proceso Gestión Estratégica interactúa con los procesos Prestación del Servicio, Inteligencia de Negocios y Gestión de Logística.

Figura 5: Esquema de entradas y salidas del proceso Gestión Estratégica

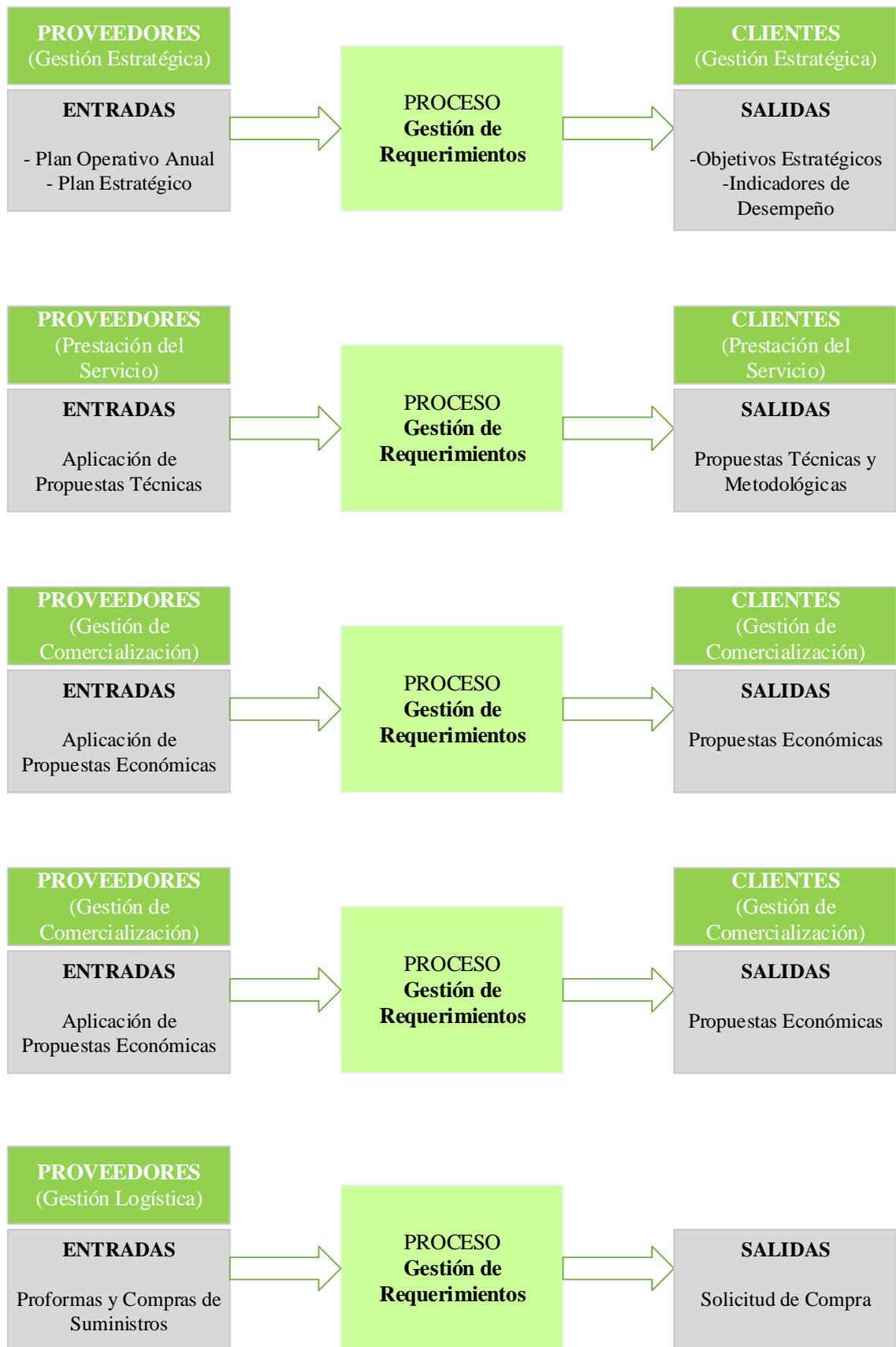




Fuente: Autores

En la figura 6, se puede observar el esquema de entradas y salidas del proceso Gestión de Requerimientos, diferenciando las entradas/insumos y salidas/productos de cada uno de los proveedores y clientes finales. Igual que el caso anterior, en todos los esquemas el proveedor y cliente final es el mismo, puesto que resulta de la interacción entre los dos procesos que se están analizando. Por ejemplo, el proceso Gestión Estratégica provee de los insumos al proceso Gestión de Requerimientos, cuyo producto final o salidas está dirigido a la Gestión Estratégica. De la misma manera, el proceso Gestión de Requerimientos interactúa con los procesos Prestación del Servicio, Gestión de Comercialización, Gestión del Talento Humano y Gestión Logística.

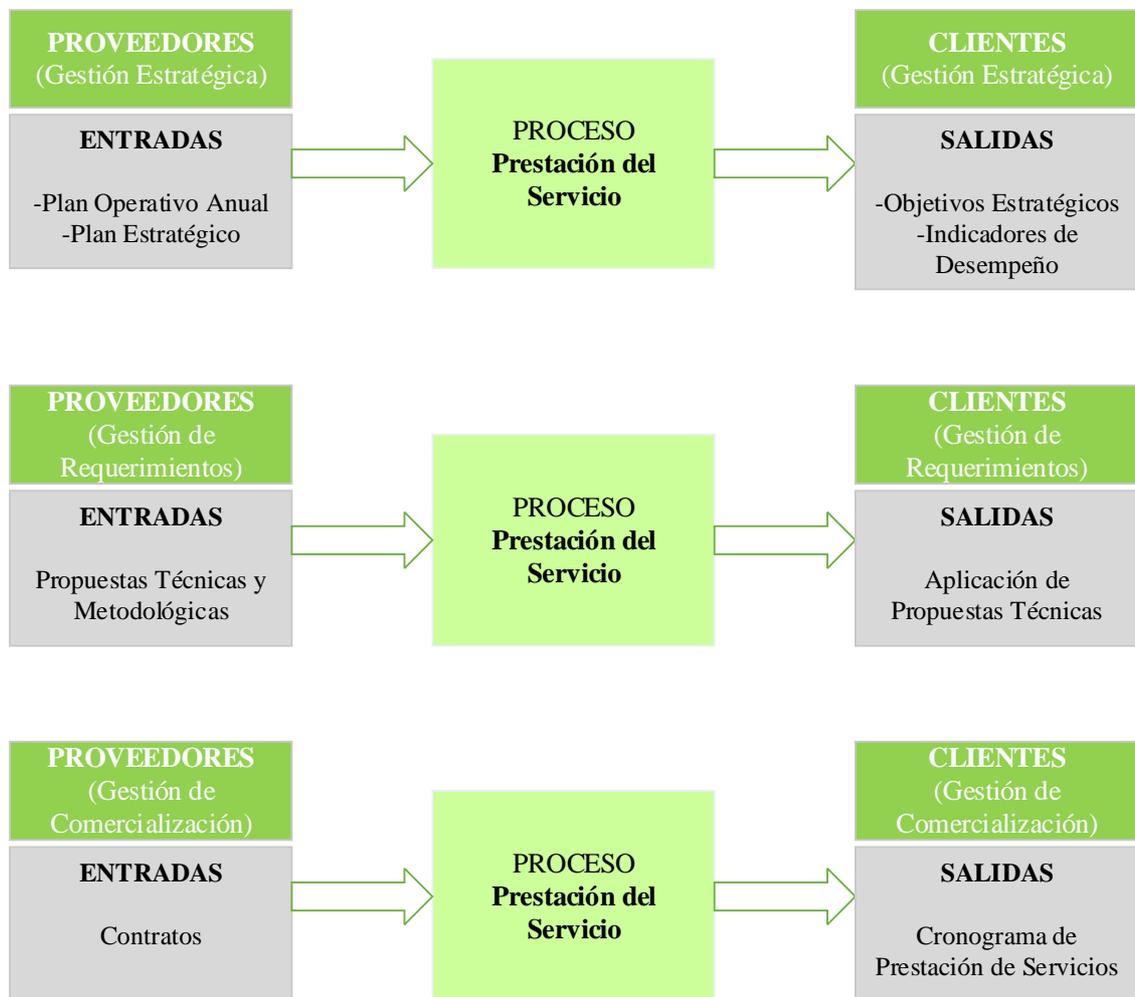
Figura 6: Esquema de entradas y salidas del proceso Gestión de Requerimientos

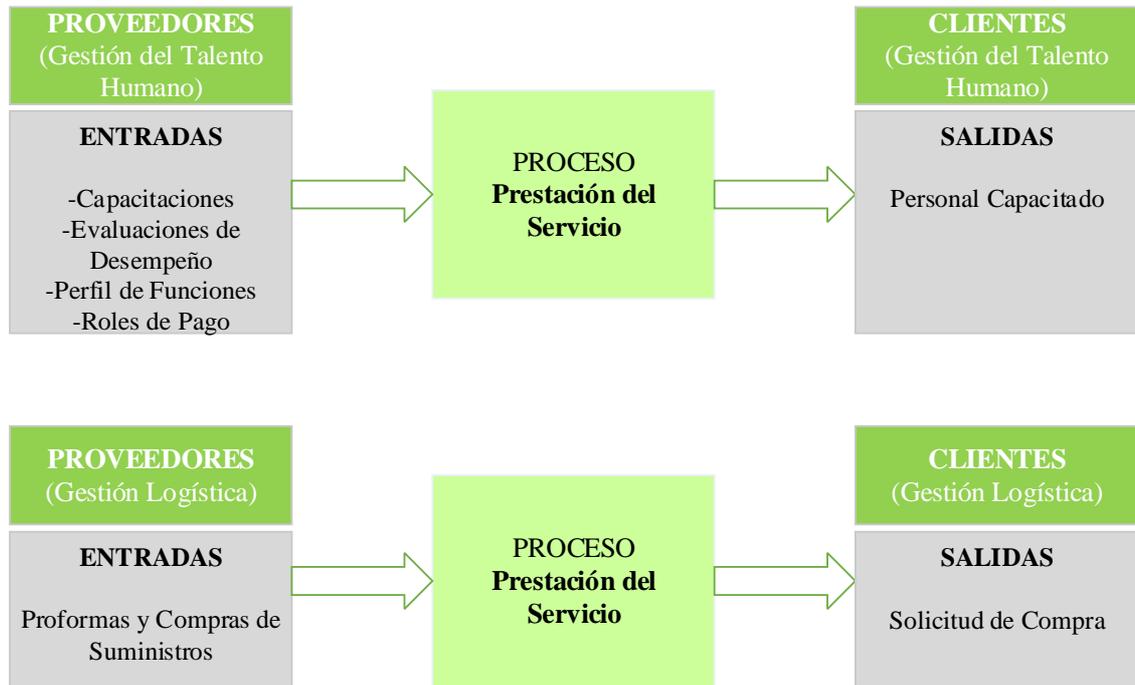


Fuente: Autores

En la figura 7, se puede observar el esquema de entradas y salidas del proceso Prestación del Servicio, diferenciando las entradas/insumos y salidas/productos de cada uno de los proveedores y clientes finales. En todos los casos, el proveedor y cliente final es el mismo, puesto que resulta de la interacción entre los dos procesos que se están analizando. Por ejemplo, el proceso Gestión Estratégica provee de los insumos al proceso Prestación del Servicio, cuyo producto final o salidas está dirigido a la Gestión Estratégica. De la misma manera, el proceso Prestación del Servicio interactúa con los procesos Gestión de Requerimientos, Gestión de Comercialización, Gestión del Talento Humano y Gestión Logística.

Figura 7: Esquema de entradas y salidas del proceso Prestación del Servicio



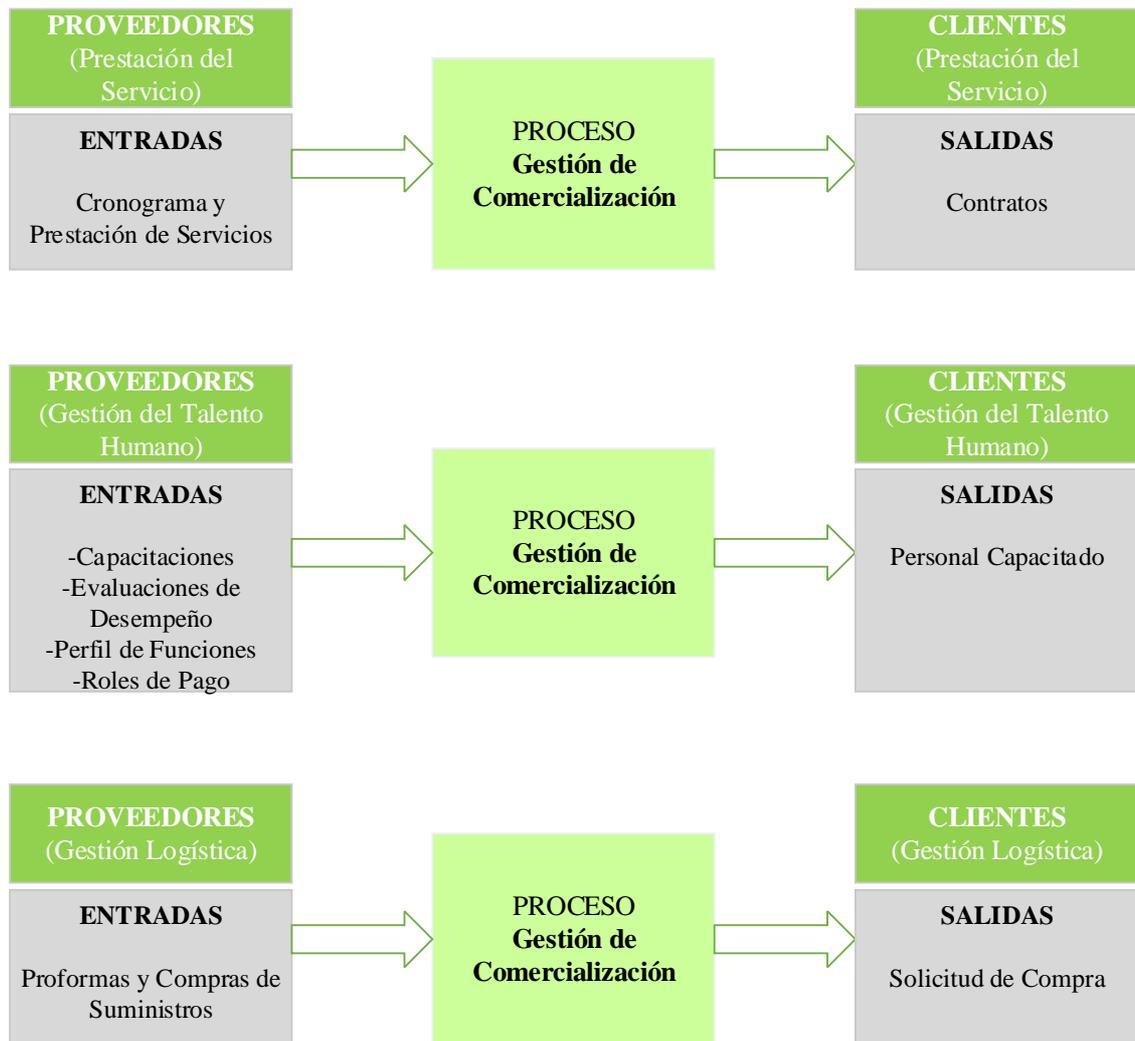


Fuente: Autores

En la figura 8, se puede observar el esquema de entradas y salidas del proceso Gestión de Comercialización, diferenciando las entradas/insumos y salidas/productos de cada uno de los proveedores y clientes finales. En todos los casos, el proveedor y cliente final es el mismo, puesto que resulta de la interacción entre los dos procesos que se están analizando. Por ejemplo, el proceso Gestión de Requerimientos provee de los insumos al proceso Gestión de Comercialización, cuyo producto final o salidas está dirigido a la Gestión de Requerimientos. De la misma manera, el proceso Gestión de Comercialización interactúa con los procesos Prestación del Servicio, Gestión del Talento Humano y Gestión Logística.

Figura 8: Esquema de entradas y salidas del proceso Gestión de Comercialización

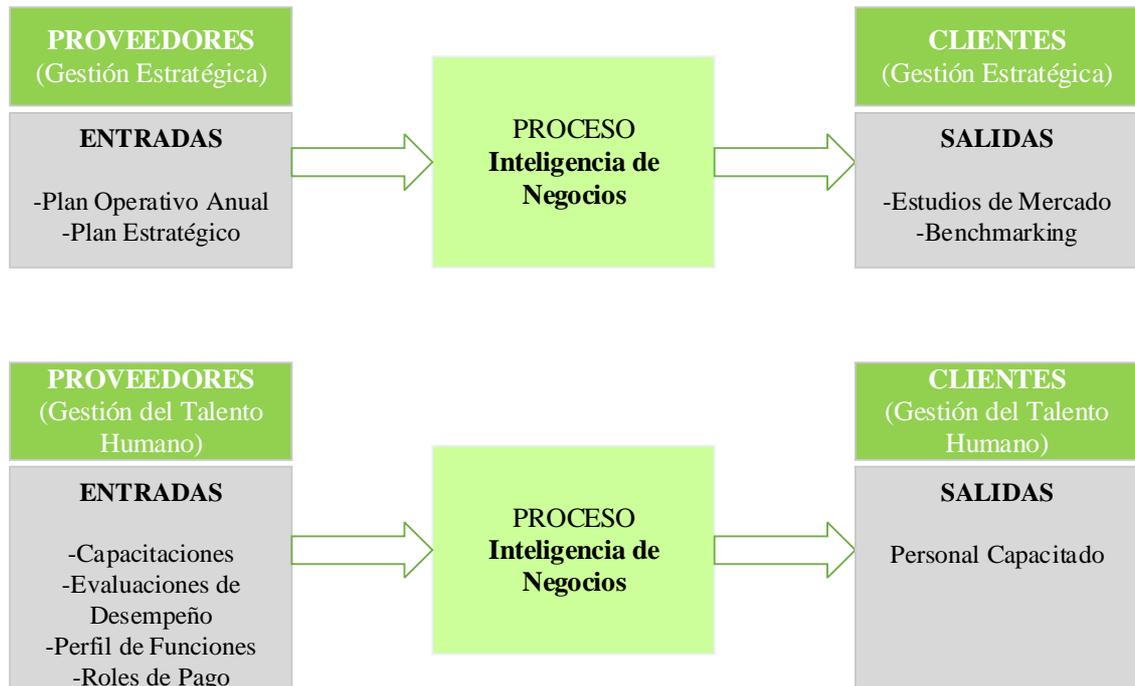




Fuente: Autores

En la figura 9, se puede observar el esquema de entradas y salidas del proceso Inteligencia de Negocios, diferenciando las entradas/insumos y salidas/productos de cada uno de los proveedores y clientes finales. En todos los casos, el proveedor y cliente final es el mismo, puesto que resulta de la interacción entre los dos procesos que se están analizando. Por ejemplo, el proceso Gestión Estratégica provee de los insumos al proceso Inteligencia de Negocios, cuyo producto final o salidas está dirigido a la Gestión Estratégica. De la misma manera, el proceso Inteligencia de Negocios interactúa también con el proceso Gestión del Talento Humano.

Figura 9: Esquema de entradas y salidas del proceso Inteligencia de Negocios

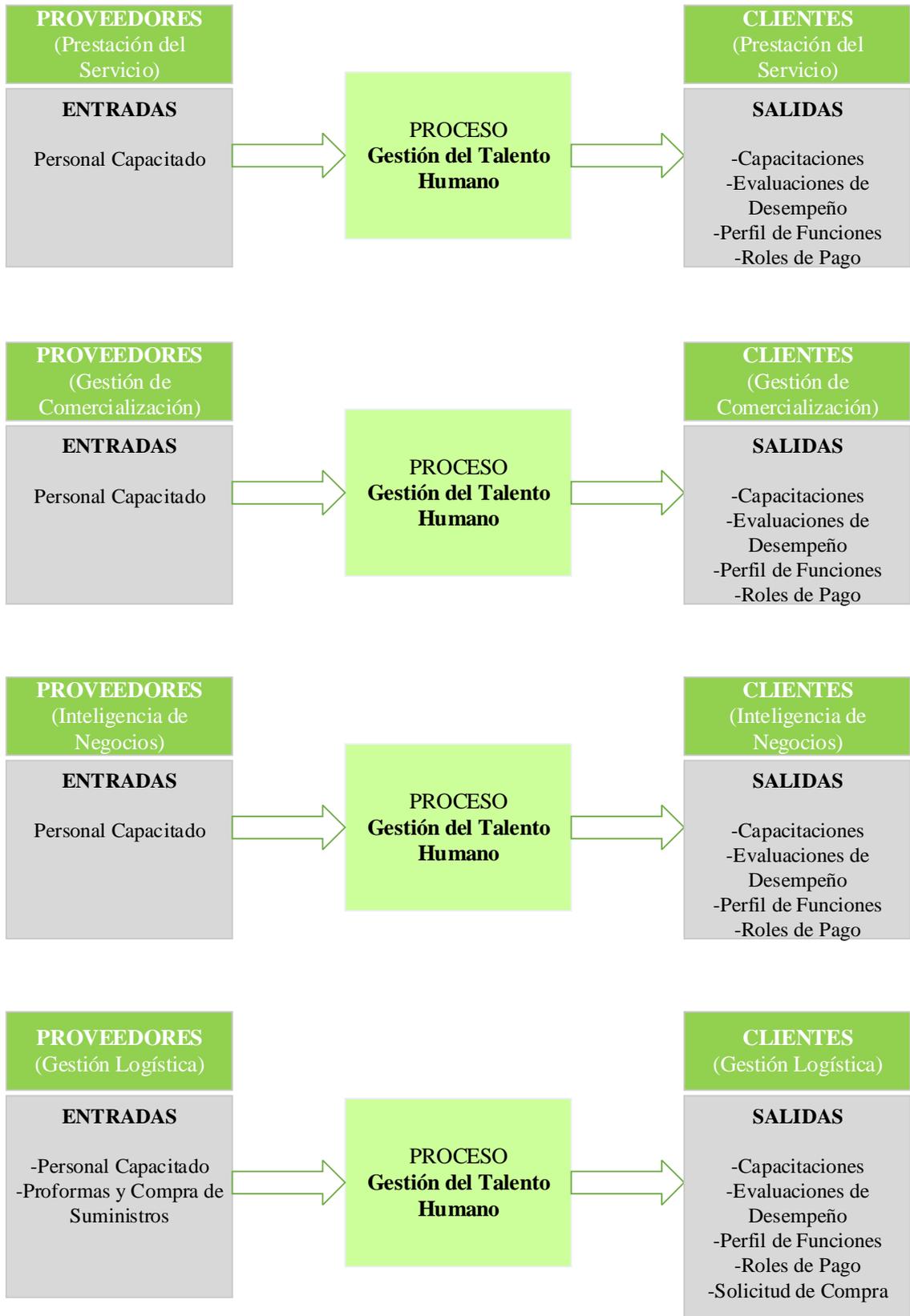


Fuente: Autores

En la figura 10, se puede observar el esquema de entradas y salidas del proceso Gestión del Talento Humano, diferenciando las entradas/insumos y salidas/productos de cada uno de los proveedores y clientes finales. En todos los casos, el proveedor y cliente final es el mismo, puesto que resulta de la interacción entre los dos procesos que se están analizando. Por ejemplo, el proceso Gestión de Comercialización provee de los insumos al proceso Gestión de Talento Humano, cuyo producto final o salidas está dirigido a la Gestión de Comercialización. De la misma manera, el proceso Gestión del Talento Humano interactúa con los procesos Gestión de Requerimientos, Prestación del Servicio, Inteligencia de Negocios y Gestión Logística.

Figura 10: Esquema de entradas y salidas del proceso Gestión del Talento Humano

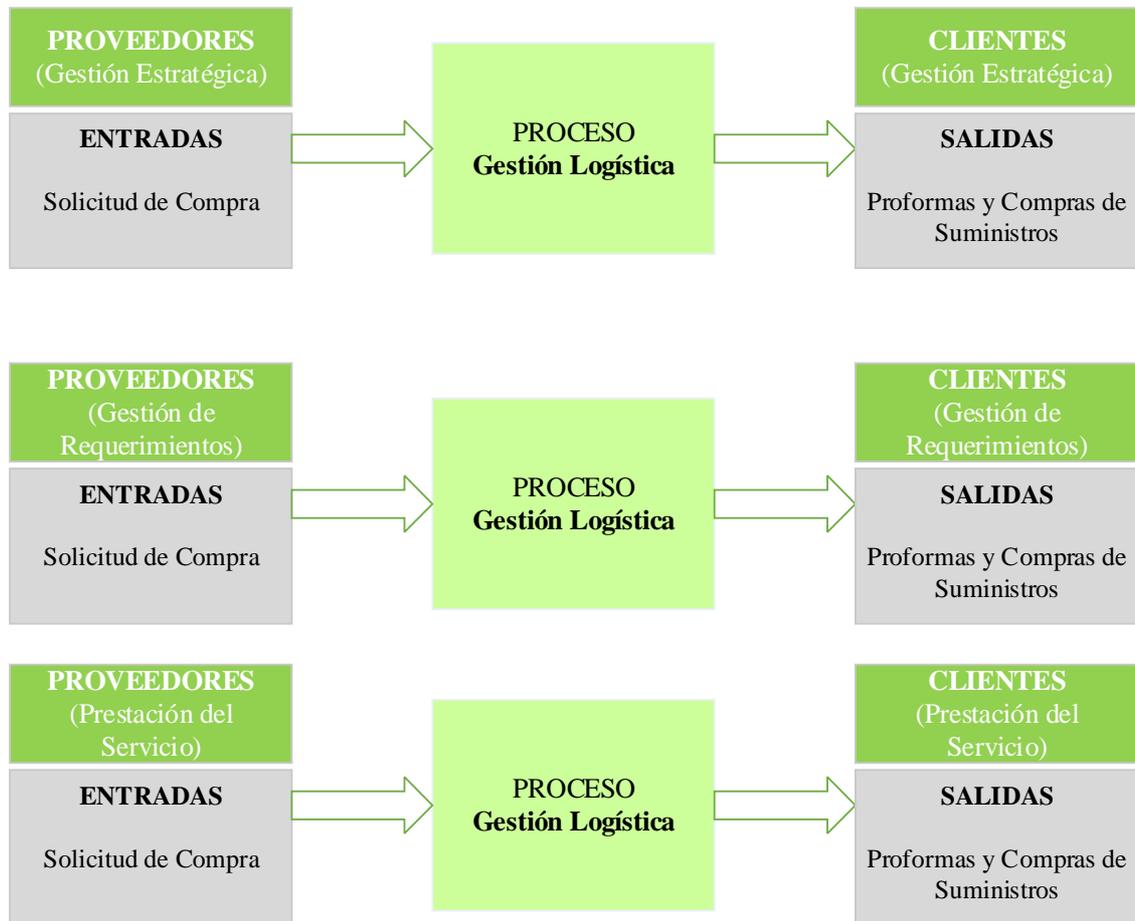


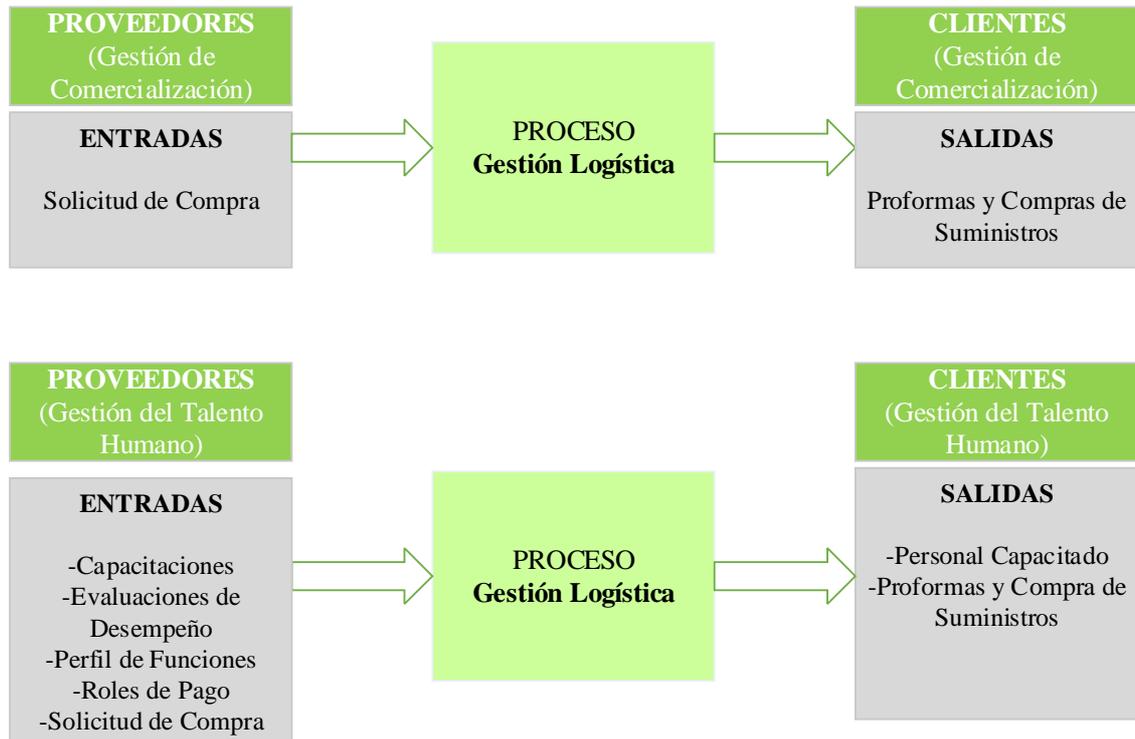


Fuente: Autores

En la figura 11, se puede observar el esquema de entradas y salidas del proceso Gestión Logística, diferenciando las entradas/insumos y salidas/productos de cada uno de los proveedores y clientes finales. En todos los casos, el proveedor y cliente final es el mismo, puesto que resulta de la interacción entre los dos procesos que se están analizando. Por ejemplo, el proceso Gestión de Requerimientos provee de los insumos al proceso Gestión Logística, cuyo producto final o salidas está dirigido a la Gestión de Requerimientos. De la misma manera, el proceso Gestión Logística interactúa con los procesos Gestión Estratégica, Prestación del Servicio, Gestión de Comercialización y Gestión del Talento Humano.

Figura 11: Esquema de entradas y salidas del proceso Gestión Logística





Fuente: Autores

### 3.6. Caracterización de los Procesos

La caracterización de los procesos es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que deben ser controlados, proporcionando al personal que participa en la realización de las actividades una visión integral, siendo una base para todo el despliegue de la Gestión por Procesos.

La caracterización de la empresa puede plasmarse en un esquema o ficha de procesos, donde se contemplan los siguientes campos:

- Denominación o nombre del proceso
- Misión u objetivo del proceso
- Capacidad
- Dueño o responsable/ejecutor del proceso
- Límites del proceso: Actividad Inicial y Actividad Final
- Entradas o Insumos y Proveedores
- Salidas y Clientes
- Capital humano o equipo del proceso
- Recursos

- Tiempo de ciclo
- Costo para financiar el desarrollo de las actividades
- Indicador de desempeño para el proceso

A continuación, se presentan las fichas de los procesos de SICMAS Consultores:

En la ficha de proceso 1, se puede observar la caracterización del proceso Gestión Estratégica, mismo que tiene como objetivo Elaborar el Plan Estratégico y los Planes Operativos Anuales e implementarlos. También se indica el o los responsables para la ejecución del proceso, las actividades inicial y final, así como también, otros campos que nos ayudan a comprender cómo y qué es necesario para la ejecución del proceso. Cabe indicar que, no se detallan los proveedores específicamente, ya que depende de los insumos requeridos.

## Ficha de Proceso 1: Proceso Gestión Estratégica

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>		<b>No. 1</b>
			<b>Hoja 1 / 15</b>
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>			<b>Fecha elaboración: 07/04/14</b>
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Elaborar el Plan Estratégico y los Planes Operativos Anuales e implementarlos.		
<b>CAPACIDAD</b>	Determinar las principales estrategias o eventos que permitan la consecución de los objetivos estratégicos.		
<b>RESPONSABLE EJECUTOR</b>	/ Gerente General, Personal SICMAS Consultores.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Ejecución, Control, Seguimiento y Mejora Continua del Plan Estratégico y los Planes Operativos Anuales.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de insumos y fuentes de información.		
<b>PRODUCTOS</b>	Plan Estratégico y Planes Operativos Anuales.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores.		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos para investigación.		
<b>CICLO</b>	Tiempo de ciclo: variable según circunstancias Tipo de actividades: trabajo de escritorio y de campo Frecuencia: en función del número de objetivos estratégicos		
<b>COSTO</b>	\$ 1300 (promedio)		
<b>INDICADOR</b>	$(\text{Número de Actividades ejecutadas a tiempo} / \text{Total de Actividades Planificadas}) * 100$		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 2, se puede observar la caracterización del proceso Gestión de Requerimientos, mismo que tiene como objetivo Gestionar las propuestas técnicas en base a los requerimientos y necesidades de los clientes. El responsable de la ejecución del proceso es el Departamento Técnico conjuntamente con el Cliente, mismo que inicia el proceso al contactar a la empresa para la prestación de los servicios. De igual manera, se detallan los factores que nos ayudan a conocer lo necesario para la ejecución del proceso.

## Ficha de Proceso 2: Proceso Gestión de Requerimientos

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS</b>		<b>No. 2</b>
			<b>Hoja 2/ 15</b>
<b>Macro proceso</b> <input type="checkbox"/>	<b>Proceso</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Subproceso</b> <input type="checkbox"/>	<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/>
		<b>Tarea</b> <input type="checkbox"/>	<b>Fecha elaboración: 07/04/14</b>
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Gestionar las propuestas técnicas en base a los requerimientos y necesidades de los clientes.		
<b>CAPACIDAD</b>	Generar, ejecutar la aplicación, controlar y realizar un seguimiento expost de las propuestas técnicas.		
<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Personal del departamento técnico / Cliente.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Contactar a SICMAS Consultores.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Comercialización de Servicios.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de Insumos (Empresas).		
<b>PRODUCTOS</b>	Propuestas Técnicas y Metodológicas.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores <b>Externos:</b> Empresas		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos para generación, aplicación, control y seguimiento de propuestas		
<b>CICLO</b>	<b>Tiempo de ciclo:</b> variable según magnitud y alcance de la propuesta <b>Tipo de actividades:</b> trabajo de escritorio y de campo <b>Frecuencia:</b> en función al número de requerimientos de los clientes		
<b>COSTO</b>	\$600.00 / Mes (Promedio)		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 3, se puede observar la caracterización del proceso Prestación del Servicio que tiene como objetivo Brindar servicios personalizados a los clientes creando servicios con valor agregado. El proceso inicia con la adjudicación de la propuesta, es decir, con la aprobación por parte del cliente para poner en marcha el proyecto propuesto. Como se definió en el Mapa de Procesos, existen los subprocesos respectivos, sin embargo, la ficha de proceso aplica para éstos, ya que el procedimiento es el mismo, únicamente varía la metodología a utilizarse dependiendo del servicio.

### Ficha de Proceso 3: Proceso Prestación del Servicio

DENOMINACIÓN	PRESTACIÓN DEL SERVICIO		No. 3 Hoja 3 / 15 Fecha elaboración: 07/04/14
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>			
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Brindar servicios personalizados a los clientes creando servicios con valor agregado.		
<b>CAPACIDAD</b>	Ejecución de proyectos o actividades de consultoría, asesoría y acompañamiento.		
<b>RESPONSABLE/EJECUTOR</b>	Personal del Departamento Técnico / Cliente.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Adjudicación de la Propuesta.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Toma de decisiones para la mejora continua.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de insumos y fuentes de información.		
<b>PRODUCTOS</b>	Prestación de servicio de consultoría, asesoría y acompañamiento.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores. <b>Externos:</b> Empresas.		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos para investigación.		
<b>CICLO</b>	Tiempo de ciclo: variable según el tipo de servicio requerido Tipo de actividades: trabajo de escritorio y de campo Frecuencia: en función del servicio requerido		
<b>COSTO</b>	\$6000 (promedio)		
<b>INDICADOR</b>	$(\text{Tiempo de Ejecución} / \text{Tiempo Total Programado}) * 100$		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 4, se puede observar la caracterización del proceso Gestión de Comercialización, que tiene como objetivo Gestionar todas las actividades que están involucradas dentro del trabajo de ventas.

#### Ficha de Proceso 4: Proceso Gestión de Comercialización

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN</b>		<b>No. 4</b> <b>Hoja 4 / 15</b>
Macro proceso <input type="checkbox"/>	Proceso <input checked="" type="checkbox"/>	Subproceso <input type="checkbox"/>	Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>
			<b>Fecha elaboración: 08/04/14</b>
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Gestionar todas las actividades que están involucradas dentro del trabajo de ventas.		
<b>CAPACIDAD</b>	Número de contratos firmados.		
<b>RESPONSABLE EJECUTOR</b>	Gerente General / Cliente / Técnico Consultor.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Presentación de la propuesta y negociación con el cliente.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Perfeccionamiento y legislación de los contratos.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de Insumos.		
<b>PRODUCTOS</b>	Trabajos de consultoría, asesoría y acompañamiento.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores <b>Externos:</b> Empresas		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos para realizar gestión comercial y cierre de contratos.		
<b>CICLO</b>	<b>Tiempo de ciclo:</b> Variable según el cliente <b>Tipo de actividades:</b> trabajo de escritorio y de campo <b>Frecuencia:</b> en función del número de contratos cerrados.		
<b>COSTO</b>	\$400.00 / Mes (Promedio)		
<b>INDICADOR</b>	(Número de trabajos adjudicados / Número de trabajos tramitados) x 100		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 5, se puede observar la caracterización del proceso Inteligencia de Negocios, que tiene como objetivo Optimizar el proceso de la toma de decisiones. El responsable de la ejecución es el Comité Técnico que inicia el proceso con un diagnóstico de la situación actual de la línea de negocios y finaliza con la toma de decisiones para la mejora continua por parte del Gerente General de SICMAS Consultores.

#### Ficha de Proceso 5: Proceso Inteligencia de Negocios

DENOMINACIÓN		INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	No. 5 Hoja 5 / 15
Macro proceso <input type="checkbox"/>		Proceso <input checked="" type="checkbox"/>	Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>
			Fecha elaboración: 08/04/14
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Optimizar el proceso de toma de decisiones.		
<b>CAPACIDAD</b>	Reunir, depurar y transformar datos en información estructurada.		
<b>RESPONSABLE EJECUTOR</b>	/ Gerente General / Comité Técnico.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Diagnóstico de la situación actual de la línea de Negocios.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Toma de decisiones para la mejora continua.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina, Base de Datos, Información primaria y secundaria.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de Insumos.		
<b>PRODUCTOS</b>	Información estructurada para toma de decisiones eficiente.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos, herramientas y sistemas para Inteligencia de Negocios.		
<b>CICLO</b>	<b>Tiempo de ciclo:</b> Variable según estudio y análisis. <b>Tipo de actividades:</b> trabajo de escritorio y de campo <b>Frecuencia:</b> en función de las circunstancias de la empresa.		
<b>COSTO</b>	\$100.00 / Mes		
<b>INDICADOR</b>	(Número de acciones-decisiones ejecutadas / Número de acciones-decisiones investigadas) x 100		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 6, se puede observar la caracterización del proceso Gestión del Talento Humano, el cual se encarga del reclutamiento, selección, incorporación, capacitación y desvinculación del personal. Al ejecutarse el proceso se desarrollan o generan los siguientes productos: perfiles de funciones, capacitaciones, evaluaciones de desempeño y roles de pago.

## Ficha de Proceso 6: Proceso Gestión del Talento Humano

DENOMINACIÓN	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		No. 6 Hoja 6 / 15 Fecha elaboración: 07/04/14
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>			
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Incorporar a las empresas personal capacitado y comprometido en el desarrollo de los objetivos organizacionales.		
<b>CAPACIDAD</b>	Reclutamiento, selección, incorporación, capacitación y desvinculación del personal.		
<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Analista de Talento Humano.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Recepción del Requerimiento de Personal.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Liquidación.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de Oficina, Hojas de Vida.		
<b>PROVEEDORES</b>	Aspirantes, Proveedores de insumos.		
<b>PRODUCTOS</b>	Perfil de Funciones, Capacitaciones, Evaluaciones de Desempeño, Roles de Pago.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores. <b>Externos:</b> Empresas.		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Personal de la unidad responsable.		
<b>RECURSOS</b>	Perfiles de Funciones.		
<b>CICLO</b>	Tiempo de ciclo: variable según circunstancias Tipo de actividades: trabajo de escritorio Frecuencia: en función de los requerimientos		
<b>COSTO</b>	\$100 mensuales (promedio)		
<b>INDICADOR</b>	(Actividades de capacitación ejecutadas / total de actividades de capacitación planificadas) * 100		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 7, se puede observar la caracterización del proceso Gestión Logística, encargado de Gestionar y Administrar los materiales y suministros de la organización, necesarios para el desarrollo de las actividades.

#### Ficha de Proceso 7: Proceso Gestión Logística

DENOMINACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA		No. 7 Hoja 7 / 15
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>		Fecha elaboración: 07/04/14	
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Gestionar y administrar los materiales y suministros de la organización.		
<b>CAPACIDAD</b>	Dotar a los departamentos de la organización de los materiales y suministros necesarios para el desarrollo de las actividades.		
<b>RESPONSABLE EJECUTOR</b>	/ Asistente de Compras.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Recepción de solicitudes de compra de insumos.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Compra de suministros.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina, proformas.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de insumos.		
<b>PRODUCTOS</b>	Materiales y Suministros.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores. <b>Externos:</b> Proveedores Empresas.		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Personal del Departamento de Compras.		
<b>RECURSOS</b>	Solicitudes de Compra.		
<b>CICLO</b>	Tiempo de ciclo: variable según circunstancias Tipo de actividades: trabajo de escritorio Frecuencia: en función de los requerimientos		
<b>COSTO</b>	\$100 mensuales (promedio)		
<b>INDICADOR</b>	(Cantidad de suministros entregados / Total de suministros solicitados) * 100		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

Las fichas de proceso que se presentan a continuación hacen referencia a la caracterización de los subprocesos. En la ficha de proceso 8, se puede observar la caracterización del subproceso Generación de Propuestas, que se encuentra dentro del proceso Gestión de Requerimientos. El objetivo del subproceso es Realizar la generación de propuestas técnicas y metodológicas, siendo el principal responsable de la ejecución el Técnico Consultor.

#### Ficha de Proceso 8: Subproceso Generación de Propuestas

DENOMINACIÓN		GENERACIÓN DE PROPUESTAS	No. 2.1 Hoja 8/ 15 Fecha elaboración: 07/04/14
Macro proceso <input type="checkbox"/>		Proceso <input type="checkbox"/>	Subproceso <input checked="" type="checkbox"/>
Actividad <input checked="" type="checkbox"/>		Tarea <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Realizar la generación de propuestas técnicas y metodológicas.		
<b>CAPACIDAD</b>	Identificar requerimientos y planificar la generación de propuestas.		
<b>RESPONSABLE/EJECUTOR</b>	Técnico Consultor.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Recepción de los requerimientos.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Presentación de propuesta definitiva al cliente.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de Insumos (Empresas).		
<b>PRODUCTOS</b>	Propuestas Técnicas y Metodológicas.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores <b>Externos:</b> Empresas		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos para generación de propuestas.		
<b>CICLO</b>	<b>Tiempo de ciclo:</b> variable según magnitud y alcance de la propuesta <b>Tipo de actividades:</b> trabajo de escritorio y de campo <b>Frecuencia:</b> en función al número de requerimientos de los clientes		
<b>COSTO</b>	\$100.00 / Mes (Promedio)		
<b>INDICADOR</b>	(Número de Propuestas Planteadas / Total de Requerimientos Identificados) x 100		
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 9, se puede observar la caracterización del subproceso Aplicación de Propuestas, que se encuentra dentro del proceso Gestión de Requerimientos, y comprende desde la adjudicación de la propuesta hasta la prestación del servicio.

#### Ficha de Proceso 9: Subproceso Aplicación de Propuestas

<b>DENOMINACIÓN</b>	APLICACIÓN DE PROPUESTAS		No. 2.2 Hoja 9/ 15 Fecha elaboración: 07/04/14
Macro proceso <input type="checkbox"/>	Proceso <input type="checkbox"/>	Subproceso <input checked="" type="checkbox"/>	Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Realizar la aplicación de propuestas técnicas y metodológicas.		
<b>CAPACIDAD</b>	Identificar requerimientos y planificar la generación de propuestas.		
<b>RESPONSABLE/ EJECUTOR</b>	Técnico Consultor.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Adjudicación de la propuesta.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Prestación del Servicio		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de Insumos (Empresas).		
<b>PRODUCTOS</b>	Propuestas Técnicas y Metodológicas.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores <b>Externos:</b> Empresas		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos para aplicación de propuestas.		
<b>CICLO</b>	<b>Tiempo de ciclo:</b> variable según magnitud y alcance de la propuesta <b>Tipo de actividades:</b> trabajo de escritorio y de campo <b>Frecuencia:</b> en función al número de requerimientos de los clientes		
<b>COSTO</b>	\$100 / Mes (Promedio)		
<b>INDICADOR</b>	(Número de Propuestas Ejecutadas / Número de Propuestas Planteadas) x 100		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 10, se puede observar la caracterización del subproceso Control de Propuestas, que se encuentra dentro del proceso Gestión de Requerimientos, y es el encargado de realizar el control de las propuestas técnicas y metodológicas, mientras se están desarrollando las mismas. De igual manera, se detalla lo necesario para la ejecución del proceso, como los insumos, recursos, equipos, etc.

## Ficha de Proceso 10: Subproceso Control de Propuestas

<b>DENOMINACIÓN</b>	CONTROL DE PROPUESTAS		No. 2.3 Hoja 10 / 15 Fecha elaboración: 07/04/14
Macro proceso <input type="checkbox"/>	Proceso <input type="checkbox"/>	Subproceso <input checked="" type="checkbox"/>	Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Realizar el control de las propuestas técnicas y metodológicas.		
<b>CAPACIDAD</b>	Supervisar y controlar el avance de la ejecución de las propuestas.		
<b>RESPONSABLE/ EJECUTOR</b>	Comité Técnico.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Revisión de Inventario de Propuestas.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Toma de decisiones para la Mejora Continua.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de Insumos (Empresas).		
<b>PRODUCTOS</b>	Propuestas Técnicas y Metodológicas.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores <b>Externos:</b> Empresas		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos para realizar control de propuestas.		
<b>CICLO</b>	<b>Tiempo de ciclo:</b> variable según magnitud de la propuesta <b>Tipo de actividades:</b> trabajo de escritorio y de campo <b>Frecuencia:</b> en función de la duración de la ejecución de la propuesta		
<b>COSTO</b>	\$100.00 / Mes (Promedio)		
<b>INDICADOR</b>	(Número de No Conformidades / Total de actividades evaluadas) x 100		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 11, se puede observar la caracterización del subproceso Seguimiento Expost, que se encuentra dentro del proceso Gestión de Requerimientos, encargado de realizar una evaluación de los resultados de las propuestas, una vez transcurrido un año de la ejecución del proyecto.

#### Ficha de Proceso 11: Subproceso Seguimiento Expost

<b>DENOMINACIÓN</b>	SEGUIMIENTO EXPOST		No. 2.4 Hoja 11 / 15 Fecha elaboración: 07/04/14
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input checked="" type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>			
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Realizar el seguimiento Expost de las propuestas técnicas y metodológicas.		
<b>CAPACIDAD</b>	Analizar anualmente los resultados de las propuestas, una vez ejecutadas las mismas.		
<b>RESPONSABLE/ EJECUTOR</b>	Comité Técnico.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Revisión de Inventario de Propuestas Adjudicadas.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Toma de Decisiones para la Mejora Continua.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de Insumos (Empresas).		
<b>PRODUCTOS</b>	Propuestas Técnicas y Metodológicas.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores <b>Externos:</b> Empresas		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos para generación de propuestas.		
<b>CICLO</b>	<b>Tiempo de ciclo:</b> variable según magnitud de la propuesta <b>Tipo de actividades:</b> trabajo de escritorio y de campo <b>Frecuencia:</b> Anualmente, durante un periodo de 5 años.		
<b>COSTO</b>	\$300.00 / Mes		
<b>INDICADOR</b>	(Número de acciones que se mantienen / Total de acciones entregadas) x 100		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 12, se puede observar la caracterización del subproceso Comercializar Servicios, que se encuentra dentro del proceso Gestión de la Comercialización, que tiene como objetivo lograr la fidelización de los clientes mediante la prestación de servicios. El ejecutor de este subproceso es el Comité Técnico, el cual receipta y analiza el Informe proveniente del proceso Inteligencia de Negocios para poder elaborar el Plan de Mercadeo.

#### Ficha de Proceso 12: Subproceso Comercializar Servicios

<b>DENOMINACIÓN</b>	COMERCIALIZAR SERVICIOS		No. 4.1 Hoja 12 / 15 Fecha elaboración: 08/04/14
Macro proceso <input type="checkbox"/>	Proceso <input type="checkbox"/>	Subproceso <input checked="" type="checkbox"/>	Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Lograr la fidelización de los clientes mediante la prestación de servicios.		
<b>CAPACIDAD</b>	Captar, relacionar y fidelizar a los clientes.		
<b>RESPONSABLE/ EJECUTOR</b>	Comité Técnico.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Recepción del Informe de BI de Gerencia con la toma de decisiones.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Toma de decisiones para la Mejora Continua.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de Insumos.		
<b>PRODUCTOS</b>	Trabajos de consultoría, asesoría, acompañamiento y coparticipación.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores <b>Externos:</b> Empresas		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos para realizar comercialización de servicios.		
<b>CICLO</b>	<b>Tiempo de ciclo:</b> Variable según el cliente <b>Tipo de actividades:</b> trabajo de escritorio y de campo <b>Frecuencia:</b> en función del número de clientes potenciales.		
<b>COSTO</b>	\$100.00 / Mes (Promedio)		
<b>INDICADOR</b>	(Número de compras aprobadas / Número de clientes contactados) x 100		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 13, se puede observar la caracterización del subproceso Gestión de Contratos, que se encuentra dentro del proceso Gestión de la Comercialización, y es el encargado de diseñar, crear, gestionar y legislar los contratos. La actividad inicial del subproceso es la adjudicación de la propuesta y la actividad final es el archivo del contrato, una vez que se haya legalizado el mismo.

## Ficha de Proceso 13: Subproceso Gestión de Contratos

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>GESTIÓN DE CONTRATOS</b>		<b>No. 4.2</b>
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input checked="" type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>			<b>Hoja 13 / 15</b>
			<b>Fecha elaboración: 08/04/14</b>
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Realizar la gestión de los contratos de compra-venta de servicios.		
<b>CAPACIDAD</b>	Diseñar, crear, gestionar y legislar los contratos.		
<b>RESPONSABLE/EJECUTOR</b>	Técnico Consultor.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Adjudicación de la propuesta.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Archivo del contrato.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina, Documentos necesarios, Requisitos, Contratos.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de Insumos.		
<b>PRODUCTOS</b>	Contratos de prestación de Servicios.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores <b>Externos:</b> Empresas		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos para realizar gestión de contratos.		
<b>CICLO</b>	<b>Tiempo de ciclo:</b> Variable según tipo de contrato. <b>Tipo de actividades:</b> trabajo de escritorio y de campo <b>Frecuencia:</b> en función del número de ventas cerradas.		
<b>COSTO</b>	\$300.00 / Mes (Promedio)		
<b>INDICADOR</b>	(Número de contratos legalizados / Número de contratos tramitados) x 100		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 14, se puede observar la caracterización del subproceso Capacitación del Personal, que se encuentra dentro del proceso Gestión del Talento Humano. El subproceso tiene como objetivo mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas del personal.

#### Ficha de Proceso 14: Subproceso Capacitación del Personal

DENOMINACIÓN		CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		No. 6.1 Hoja 14 / 15 Fecha elaboración: 07/04/14	
Macro proceso <input type="checkbox"/>		Proceso <input type="checkbox"/>		Subproceso <input checked="" type="checkbox"/>	
		Actividad <input type="checkbox"/>		Tarea <input type="checkbox"/>	
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas del personal.				
<b>CAPACIDAD</b>	Desarrollar y aplicar propuestas para la capacitación del personal.				
<b>RESPONSABLE/ EJECUTOR</b>	Analista de Talento Humano.				
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Identificación de la necesidad de capacitación al personal.				
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Toma de Decisiones para la mejora continua.				
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.				
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de insumos y fuentes de información.				
<b>PRODUCTOS</b>	Personal Capacitado.				
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores.				
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.				
<b>RECURSOS</b>	Equipos para capacitación.				
<b>CICLO</b>	Tiempo de ciclo: variable según circunstancias Tipo de actividades: trabajo de escritorio y de campo Frecuencia: en función de las necesidades del personal				
<b>COSTO</b>	\$300.00 Promedio (En función del Plan de Capacitación)				
<b>INDICADOR</b>	(Número de Acciones Ejecutadas / Número Total de Propuestas) * 100				
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>		<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

En la ficha de proceso 15, se puede observar la caracterización del subproceso Pago de Remuneraciones, que se encuentra dentro del proceso Gestión del Talento Humano. El subproceso tiene como objetivo realizar el pago oportuno a la nómina de empleados por los servicios prestados.

#### Ficha de Proceso 15: Subproceso Pago de Remuneración

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>PAGO DE REMUNERACIONES</b>		<b>No. 6.2</b>
			<b>Hoja 15 / 15</b>
<b>Macro proceso</b> <input type="checkbox"/>	<b>Proceso</b> <input type="checkbox"/>	<b>Subproceso</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Actividad</b> <input type="checkbox"/>
			<b>Tarea</b> <input type="checkbox"/>
			<b>Fecha elaboración: 07/04/14</b>
<b>MISIÓN / OBJETIVO</b>	Realizar el pago oportuno a la Nómina de Empleados por los servicios prestados.		
<b>CAPACIDAD</b>	Elaboración de Roles de Pago y Pago de Nómina.		
<b>RESPONSABLE/ EJECUTOR</b>	Analista de Talento Humano.		
<b>ACTIVIDAD INICIAL</b>	Planteamiento del Rol de Pagos de empleados.		
<b>ACTIVIDAD FINAL</b>	Entrega del Rol de Pagos a los empleados.		
<b>INSUMOS</b>	Materiales de oficina, Efectivo e Información primaria.		
<b>PROVEEDORES</b>	Proveedores de insumos y fuentes de información.		
<b>PRODUCTOS</b>	Roles de Pago.		
<b>CLIENTES</b>	<b>Internos:</b> Personal SICMAS Consultores.		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	Empleados de las unidades responsables.		
<b>RECURSOS</b>	Equipos para investigación		
<b>CICLO</b>	Tiempo de ciclo: un mes Tipo de actividades: trabajo de escritorio Frecuencia: Mensual		
<b>COSTO</b>	Variable según nómina y presupuesto		
<b>INDICADOR</b>	(Roles de Pago Errados / Total de Roles de Pago Realizados) * 100		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	

Fuente: Autores

### 3.7. Procedimientos

Los procesos están jerarquizados de la siguiente manera, de acuerdo a los niveles o fases que componen cada una de las actividades a desarrollarse dentro de la organización:

**Macroproceso:** Constituye un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la organización debe realizar, a fin de cumplir con la misión fijada y la visión proyectada; hace referencia a un concepto muy general y con poco detalle del proceso.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

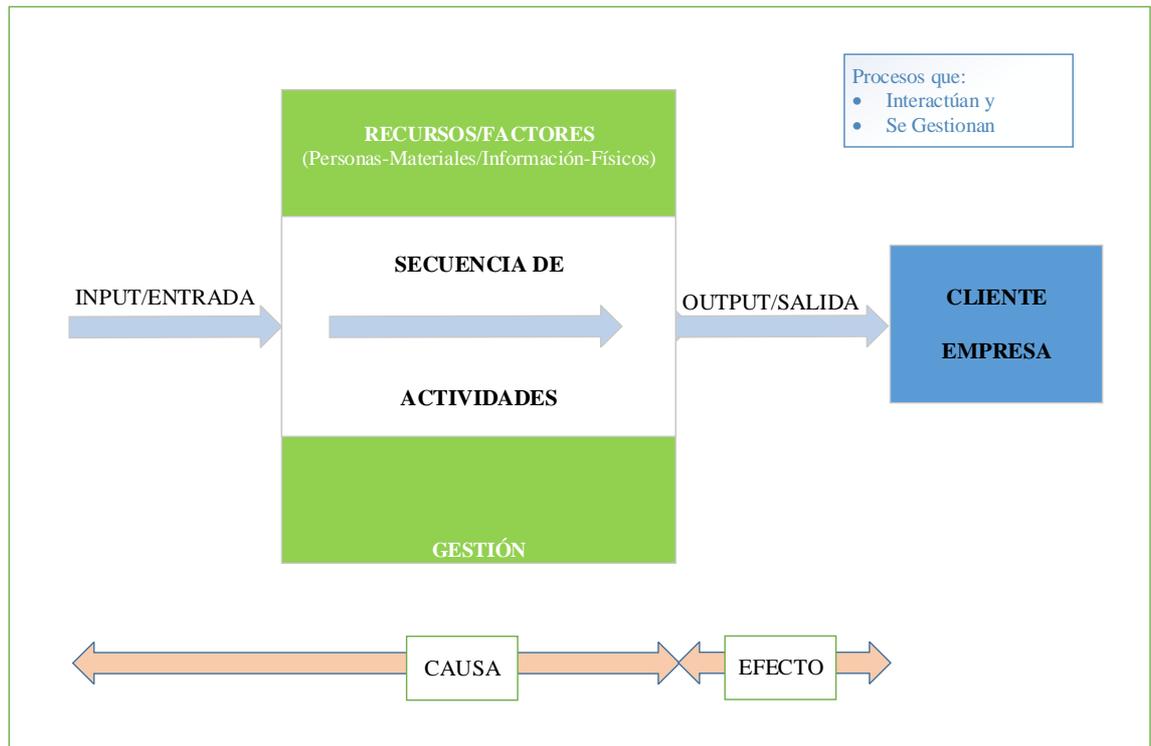
**Subproceso:** Forma específica para llevar a cabo una actividad o proceso.

**Actividad:** Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso; las actividades a su vez se pueden desglosar en tareas.

**Tarea:** Es la parte más pequeña en la que se puede dividir un procedimiento; si la disgregación llega al nivel de tarea se pueden establecer funciones y responsables específicos.

En la siguiente figura se esquematiza la estructura básica de un proceso productivo genérico de bienes y/o servicios. Ver figura 12.

Figura 12: Estructura básica de un proceso productivo



Fuente: (PÉREZ FERNANDEZ DE VELASCO, 2010)

En un sistema de procesos, éstos generalmente mantienen relaciones de causa-efecto entre sí. A partir de la información proporcionada en las fichas de procesos, se presentan los procedimientos de SICMAS Consultores a continuación.

En la figura 13, se detalla el procedimiento para el Proceso Gestión Estratégica. Las actividades están descritas en forma secuencial y se define el responsable o ejecutor de cada actividad, así como también la especificación y registro, en caso de que existan, y los indicadores que ayudan a monitorear la correcta ejecución del proceso.

Figura 13: Procedimiento para el Proceso Gestión Estratégica

SICMAS CONSULTORES						Sistema de Gestión
Procedimiento para el Proceso Gestión Estratégica						Manual de Gestión Estratégica
						Código: SIC-PGE-01
						Versión: 1
						Fecha: 08-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Gerente General / Departamento Técnico	Análisis Situacional	SIC-CAS-01	Elaboración del diagnóstico de la situación de la empresa			
Gerente General / Departamento Técnico	Matriz Definición de los Valores Estratégicos, Definición de la Misión, Definición de la Visión y Aspectos de la Estrategia Corporativa	SIC-MVE-01 SIC-CDM-02 SIC-CDV-03 SIC-CAE-04	Identificación de los valores estratégicos, valores corporativos. Propuesta de Misión, Visión y Estrategia Corporativa.			
Gerente General	Matriz de Ponderación de las Áreas Estratégicas Críticas, Matriz FODA	SIC-MAE-02 SIC-MAF-03	Identificación de las Áreas Estratégicas Críticas, Asuntos Estratégicos Críticos y Objetivos Estratégicos Críticos			
Gerente General			Determinación de los Indicadores de Desempeño Claves			
Gerente General			Elaboración del Cuadro de Mando Integral			
Gerente General			Elaboración de los Planes Estratégicos de Acción	Documento Revisado: Planeación Estratégica	SIC-DPE-01	
Gerente General			Determinación de los Objetivos a Corto Plazo			
Gerente General			Elaboración de los Planes Operativos Anuales	Planeación Táctica	SIC-DPT-02	
Directorio / Gerente General			Aprobación del Plan Estratégico y Táctico			
Personal SICMAS Consultores			Ejecución, Control, Seguimiento y Mejora Continua			Actividades Implementadas >80%
ELABORADO:			REVISADO:	APROBADO:		

Fuente: Autores

En la figura 14, se detalla el procedimiento para el Proceso Gestión de Requerimientos.

Figura 14: Procedimiento para el Proceso Gestión de Requerimientos

<p style="text-align: center;"><b>SICMAS CONSULTORES</b></p> <p style="text-align: center;">Procedimiento para el Proceso Gestión de Requerimientos</p>						Sistema de Gestión de Requerimientos Manual de Gestión de Requerimientos Código: SIC-PGR-02 Versión: 1 Fecha: 08-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Cliente			Contactar a SICMAS Consultores	Memo de Solicitud	SIC-MEM-01-00	
Técnico Consultor	Memo de Solicitud	SIC-MEM-01-00	Recepción de la solicitud de requerimientos por parte del cliente			
Gerente General			Recepción de notificación de solicitud de requerimientos del cliente			
Gerente General			Aprobación mediante la factibilidad de prestación de servicios			
Gerente General			Solicitud de formulación de la propuesta			
Técnico Consultor			Formulación de la propuesta	Documento de Propuesta	SIC-PROP-00-AÑO	
Gerente General			Aprobación de la propuesta			
Técnico Consultor			Presentación de Propuesta al Cliente			
Técnico Consultor			Seguimiento de la propuesta (en caso de no adjudicación de la propuesta)			
Cliente			Adjudicación de la propuesta			Propuestas Adjudicadas >50%
Técnico Consultor			Comercialización de Servicios			
ELABORADO:			REVISADO:		APROBADO:	

Fuente: Autores

En la figura 15, se detalla el procedimiento para el Proceso Prestación del Servicio y los subprocesos Consultoría, Asesoría y Acompañamiento.

Figura 15: Procedimiento para el Proceso Prestación del Servicio y Subprocesos Consultoría, Asesoría y Acompañamiento

SICMAS CONSULTORES						Sistema de Ventas
Procedimiento para el Proceso Prestación del Servicio y Subprocesos Consultoría, Asesoría y Acompañamiento						Manual de Prestación del Servicio
						Código: SIC-PPS-03
						Versión: 1
						Fecha: 08-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Cliente			Adjudicación de la Propuesta			Propuestas Adjudicadas >50%
Personal SICMAS Consultores			Cumplimiento del cronograma de trabajo			Índice de Cumplimiento >80%
Técnico Consultor			Elaboración del Informe de avances			
Técnico Consultor			Presentación del Informe a la Gerencia			
Gerente General			Validación del Informe	Informe de Avances	SIC-INF-00	
Personal SICMAS Consultores			Cierre de la Prestación del Servicio			
Técnico Consultor			Elaboración del Informe Final de Resultados			
Técnico Consultor			Presentación del Informe a la Gerencia			
Gerente General			Validación del Informe	Informe Final de Resultados	SIC-INF-00	
Gerente General	Informe Final de Resultados	SIC-INF-00	Toma de decisiones para la mejora continua			
ELABORADO:			REVISADO:		APROBADO:	

Fuente: Autores

Cabe indicar que, para el proceso y subprocesos el procedimiento es el mismo, ya que se refiere a la prestación del servicio en sí, dependiendo del cliente y sus necesidades, la diferencia es que varía la metodología a emplear, dependiendo del caso. A continuación, se citan las siguientes definiciones respectivas a los subprocesos:

**Consultoría:** La consultoría es un servicio que se contrata y se proporciona a las organizaciones, por personas específicamente formadas profesionalmente y calificadas a tal efecto, quienes ayudan, de forma objetiva e independiente a la organización cliente, a identificar los problemas, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, cuando se solicita, en la ejecución de estas recomendaciones. (GRAINER & METZGER, 1983)

**Asesoría:** Se refiere a los procesos de transferencia e intercambio de información, con el propósito de orientar al empresario en la identificación de los problemas de gestión de su empresa y crear alternativas de solución a problemas específicos que faciliten la toma de decisiones del empresario con mayores niveles de eficiencia y obtención de resultados. La actividad de asesoría generalmente es individual y orientada a resolver un problema específico en un área determinada. (LIZARAZO, 2002)

**Acompañamiento:** Tiene relación con el servicio brindado para la generación de estrategias de competitividad, procesos de desarrollo, apoyo y creación de iniciativas de proyectos y generación de propuestas de acompañamiento a la gestión empresarial que aporten a la mejora de la competitividad y para el cumplimiento de metas en la empresa con el fin de mejorar sus procesos de gestión para hacerle frente a las exigencias de los clientes. (BELTRÁN & GÓMEZ, 2011)

En la figuras 16 y 17 y 18, se detallan los procedimientos para los procesos Gestión de la Comercialización, Inteligencia de Negocios y Gestión del Talento Humano, respectivamente.

Figura 16: Procedimiento para el Proceso Gestión de la Comercialización

<b>SICMAS CONSULTORES</b>						Sistema de Comercialización Manual de Gestión de la Comercialización Código: SIC-PGC-04 Versión: 1 Fecha: 09-04-2014
Procedimiento para el Proceso de <b>Gestión de la Comercialización</b>						
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Técnico Consultor			Presentación de la propuesta y negociación con el cliente	Propuesta Técnica	SIC-PROP-00-AÑO	
Cliente			Adjudicación de la propuesta			Propuestas Adjudicadas >50%
Técnico Consultor			Formulación de contrato	Acta de Contrato	SIC-CNT-01-00	
Cliente / Gerente General			Registro de Firmas			
ELABORADO:			REVISADO:		APROBADO:	

Fuente: Autores

Figura 17: Procedimiento para el Proceso Inteligencia de Negocios

<b>SICMAS CONSULTORES</b> Procedimiento para el Proceso Inteligencia de Negocios						Sistema de Gestión Manual de Inteligencia de Negocios Código: SIC-PIN-05 Versión: 1 Fecha: 09-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Comité Técnico			Diagnóstico de la situación actual de la línea de Negocios			
Comité Técnico			Realización de Propuesta	Propuesta	SIC-PROP-00-AÑO	
Comité Técnico			Presentación de Propuesta a Gerencia	Memo de Entrega de Documento	SIC-MEM-02-00	
Gerente General			Validación de Propuesta			Propuestas Aprobadas >80%
Gerente General			Toma de Decisiones para la Mejora Continua			
ELABORADO:			REVISADO:	APROBADO:		

Fuente: Autores

Figura 18: Procedimiento para el Proceso Gestión del Talento Humano

SICMAS CONSULTORES						Sistema de Talento Humano Manual de Gestión del Talento Humano Código: SIC-PTH-07 Versión: 1 Fecha: 09-04-2014
Procedimiento para el Proceso Gestión del Talento Humano						
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Analista de Talento Humano			Recepción de Requerimiento de Personal por parte de la Unidad Solicitante	Requerimiento de Personal	SIC-MEM-03-00	Rotación de Personal < 20%
Analista de Talento Humano	Perfil o Puesto de Funciones	SIC-PPF-00	Preparación de la documentación e información necesaria (Reclutamiento de Personal)			
Analista de Talento Humano			Verificación preliminar de cumplimiento de requisitos mínimos (Selección de Personal)			
Analista de Talento Humano			Realización de pruebas de selección	Pruebas de Selección	SIC-EVA-01-00	
Analista de Talento Humano			Preparación de informe con la recomendación de la selección respectiva, en caso de ser necesario	Informe	SIC-INF-00	
Analista de Talento Humano			Presentación de propuesta de recomendación para la selección a la Unidad Solicitante			
Jefe de Unidad Solicitante			Recepción y análisis de propuestas			
Jefe de Unidad Solicitante			Entrega de resolución respectiva para proceder con los trámites para la contratación			
Analista de Talento Humano			Convocatoria al candidato seleccionado para la entrevista final y acuerdo de condiciones de contratación			
Candidato Seleccionado	Reglamento de Trabajo	SIC-DRT-03	Entrega de los documentos necesarios de acuerdo a la naturaleza del puesto	File del empleado	SIC-FDE-00	
Analista de Talento Humano			Elaboración del contrato	Contrato	SIC-CNT-02-00	
Candidato Seleccionado	Reglamento de Trabajo	SIC-DRT-03	Registro de firmas en el contrato			
Jefe de Unidad			Inducción al nuevo empleado			
Jefe de Unidad			Evaluación de desempeño cumplidos los 3 meses de prueba	Evaluación de Desempeño	SIC-EVA-02-00	
Funcionario Responsable			Capacitación al empleado, en caso de ser necesario			
Jefe de Unidad			Recepción de carta de renuncia por parte del empleado (Desvinculación)			
Analista de Talento Humano			Convocatoria al empleado para la entrevista de salida	Entrevista de Salida	SIC-EVA-03-00	Rotación de Personal < 20%
Analista de Talento Humano			Terminación del Contrato			
Analista de Talento Humano			Liquidación	Acta de Finiquito	SIC-ADF-00	
ELABORADO:			REVISADO:	APROBADO:		

Fuente: Autores

En la figura 19, se detalla el procedimiento para el proceso Gestión Logística.

Figura 19: Procedimiento para el Proceso Gestión Logística

<p style="text-align: center;"><b>SICMAS CONSULTORES</b></p> <p style="text-align: center;">Procedimiento para el Proceso Gestión Logística</p>						Sistema de Logística Manual de Gestión Logística Código: SIC-PGL-08 Versión: 1 Fecha: 09-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Asistente de Compras			Recepción de Solicitudes de Compra de Insumos	Solicitud de Compra de Insumos	SIC-MEM-04-00	
Asistente de Compras / Proveedores			Solicitud de Proformas			
Proveedores			Emisión de Proformas			
Asistente de Compras	Cuadro comparativo de proformas	SIC-MCP-05-00	Realización de cuadro comparativo de proformas			
Asistente de Compras			Análisis de Costos			
Asistente de Compras			Aprobación de Proforma			Proformas Aprobadas > 80%
Asistente de Compras / Proveedores			Emisión de Orden de Compra a Proveedor seleccionado			
Asistente de Compras			Cancelación de Factura			
Asistente de Compras			Compra de suministros	Factura	Número de Factura	
ELABORADO:			REVISADO:		APROBADO:	

Fuente: Autores

En la figura 20, se detalla el procedimiento para el subproceso Generación de Propuestas.

Figura 20: Procedimiento para el Subproceso Generación de Propuestas

<b>SICMAS CONSULTORES</b> Procedimiento para el Subproceso Generación de Propuestas						Sistema de Gestión de Requerimientos
						Manual de Gestión de Requerimientos
						Código: SIC-PGP-08
						Versión: 1
						Fecha: 10-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Técnico Consultor	Memo de Solicitud	SIC-MEM-01-00	Recepción de los requerimientos			
Técnico Consultor			Realización de consultas bibliográficas y normativas aplicables			
Técnico Consultor			Análisis de costos de la prestación de servicios			
Técnico Consultor			Formulación de la propuesta			
Técnico Consultor			Presentación de la propuesta tentativa			
Comité Técnico			Análisis y Validación de propuesta tentativa			
Gerente General			Aprobación definitiva	Documento de Propuesta	SIC-PROP-00-AÑO	Propuestas Aprobadas >80%
Comité Técnico			Presentación de propuesta definitiva al cliente			
ELABORADO:			REVISADO:		APROBADO:	

Fuente: Autores

En las figuras 21 y 22, se presentan los procedimientos para los subprocesos Aplicación y Control de Propuestas, respectivamente.

Figura 21: Procedimiento para el Subproceso Aplicación de Propuestas

<b>SICMAS CONSULTORES</b>						Sistema de Gestión de Requerimientos
Procedimiento para el Subproceso <b>Aplicación de Propuestas</b>						Manual de Gestión de Requerimientos
						Código: SIC-PAP-09
						Versión: 1
						Fecha: 10-04-2014
<b>Ejecutor</b>	<b>Especificación</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Registro</b>	<b>Código</b>	<b>Indicador</b>
Cliente			Adjudicación de la propuesta	Contrato	SIC-CNT-01-00	Propuestas Adjudicadas >50%
Técnico Consultor	Propuesta (Cronograma de Trabajo)	SIC-PROP-00-AÑO	Coordinación de fechas de cronograma			
Técnico Consultor			Gestión de Recursos			
Técnico Consultor			Prestación del Servicio			
ELABORADO:			REVISADO:	APROBADO:		

Fuente: Autores

Figura 22: Procedimiento para el Subproceso Control de Propuestas

<b>SICMAS CONSULTORES</b>						Sistema de Gestión de Requerimientos
Procedimiento para el Subproceso Control de Propuestas						Manual de Gestión de Requerimientos
						Código: SIC-PCP-10
						Versión: 1
						Fecha: 10-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Comité Técnico	Inventario de Propuestas	SIC-MIP-04	Revisión de Inventario de Propuestas			
Comité Técnico			Valoración de resultados			Índice de satisfacción >80%
Comité Técnico			Realización de Informe	Informe	SIC-INF-00	
Comité Técnico			Presentación de Informe a Gerencia	Memo de Entrega-Recepción de Documentos	SIC-MEM-02-00	
Gerente General			Validación de Informe			
Gerente General			Toma de decisiones para la Mejora Continua			
ELABORADO:			REVISADO:	APROBADO:		

Fuente: Autores

En la figura 23, se detalla el procedimiento para el subproceso Seguimiento Expost.

Figura 23: Procedimiento para el Subproceso Seguimiento Expost

SICMAS CONSULTORES						Sistema de Gestión de Requerimientos
Procedimiento para el Subproceso Seguimiento Expost						Manual de Gestión de Requerimientos
						Código: SIC-PSE-11
						Versión: 1
						Fecha: 10-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Comité Técnico	Inventario de Propuestas	SIC-MIP-04	Revisión de Inventario de Propuestas Adjudicadas			
Comité Técnico			Valoración de los impactos al final de cada propuesta adjudicada			Índice de no conformidades < 20%
Comité Técnico			Determinar línea base de acción			
Comité Técnico			Estructurar cronograma de seguimiento			
Comité Técnico			Realización de informe	Informe	SIC-INF-00	
Comité Técnico			Presentación de informe	Memo de Entrega de Documento	SIC-MEM-02-00	
Gerente General			Validación de informe			
Gerente General			Toma de decisiones para la Mejora Continua			
ELABORADO:			REVISADO:	APROBADO:		

Fuente: Autores

En la figura número 24, se detalla el procedimiento para el subproceso Comercializar Servicios.

Figura 24: Procedimiento para el Subproceso Comercializar Servicios

SICMAS CONSULTORES						
Procedimiento para el Subproceso Comercializar Servicios						
						Sistema de Gestión de la Comercialización
						Manual de Gestión de la Comercialización
						Código: SIC-PCS-12
						Versión: 1
						Fecha: 11-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Comité Técnico			Recepción del Informe de BI de Gerencia con la toma de decisiones			
Comité Técnico			Análisis del Informe			
Comité Técnico			Elaboración de un Plan de Mercadeo			
Comité Técnico			Presentación del Plan de Mercadeo a Gerencia			
Gerente General			Aprobación del Plan de Mercadeo	Plan de Mercadeo	SIC-DPM-05-00	Planes Aprobados >80%
Gerente General			Toma de decisiones para la Mejora Continua			
ELABORADO:			REVISADO:		APROBADO:	

Fuente: Autores

En la figura 25, se detalla el procedimiento para el subproceso Gestión de Contratos.

Figura 25: Procedimiento para el Subproceso Gestión de Contratos

<b>SICMAS CONSULTORES</b>						Sistema de Gestión de la Comercialización
Procedimiento para el Subproceso <b>Gestión de Contratos</b>						Manual de Gestión de la Comercialización
						Código: SIC-PGC-13
						Versión: 1
						Fecha: 11-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Cliente			Adjudicación de la propuesta			Propuestas Adjudicadas >50%
Cliente / Técnico Consultor			Reunión de requisitos necesarios para la elaboración del contrato			
Técnico Consultor			Diseño y elaboración del contrato de acuerdo a las condiciones establecidas	Contrato	SIC-CNT-01-00	
Cliente / Gerente General			Registro de firmas respectivas en el contrato			
Técnico Consultor			Perfeccionamiento y legislación del contrato			
Técnico Consultor			Entrega del contrato al cliente			
Técnico Consultor			Archivo del contrato			
ELABORADO:			REVISADO:		APROBADO:	

Fuente: Autores

En las figuras 26 y 27, se detallan los procedimientos para los subprocesos Capacitación del Personal y Pago de Remuneración, respectivamente.

Figura 26: Procedimiento para el Subproceso Capacitación del Personal

SICMAS CONSULTORES						Sistema de Talento
Procedimiento para el Subproceso Capacitación del Personal						Manual de Gestión del Talento Humano
						Código: SIC-PCP-14
						Versión: 1
						Fecha: 11-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Analista de Talento Humano			Identificación de la necesidad de Capacitación al personal			
Analista de Talento Humano			Formulación del Plan de Capacitación			
Analista de Talento Humano			Presentación del Plan de Capacitación a Gerencia			
Gerente General			Validación del Plan de Capacitación	Plan de Capacitación	SIC-DPC-04-00	Propuestas Aprobadas >80%
Personal SICMAS Consultores	Plan de Capacitación	SIC-DPC-04-00	Ejecución del Plan de Capacitación			
Analista de Talento Humano			Evaluación del Impacto			
Analista de Talento Humano			Elaboración del Informe de Capacitación			
Analista de Talento Humano			Presentación del Informe a Gerencia			
Gerente General			Validación del Informe	Informe de Capacitación	SIC-INF-00	
Gerente General			Toma de decisiones para la mejora continua			
ELABORADO:			REVISADO:		APROBADO:	

Fuente: Autores

Figura 27: Procedimiento para el Subproceso Pago de Remuneración

<b>SICMAS CONSULTORES</b>						Sistema de Talento Humano
Procedimiento para el Subproceso Pago de Remuneración						Manual de Gestión del Talento Humano
						Código: SIC-PPR-15
						Versión: 1
						Fecha: 11-04-2014
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Analista de Talento Humano			Planteamiento del Rol de Pagos de Empleados con un mes de anticipación			
Analista de Talento Humano			Análisis del presupuesto necesario y presentación a Gerencia			
Gerente General			Aprobación de Presupuesto			
Analista de Talento Humano			Revisión de cumplimiento de beneficios y prestaciones sociales			
Analista de Talento Humano			Pago de remuneraciones			
Analista de Talento Humano			Entrega del Rol de Pagos a los empleados	Rol de Pagos	SIC-ROL-000	
ELABORADO:			REVISADO:	APROBADO:		

Fuente: Autores

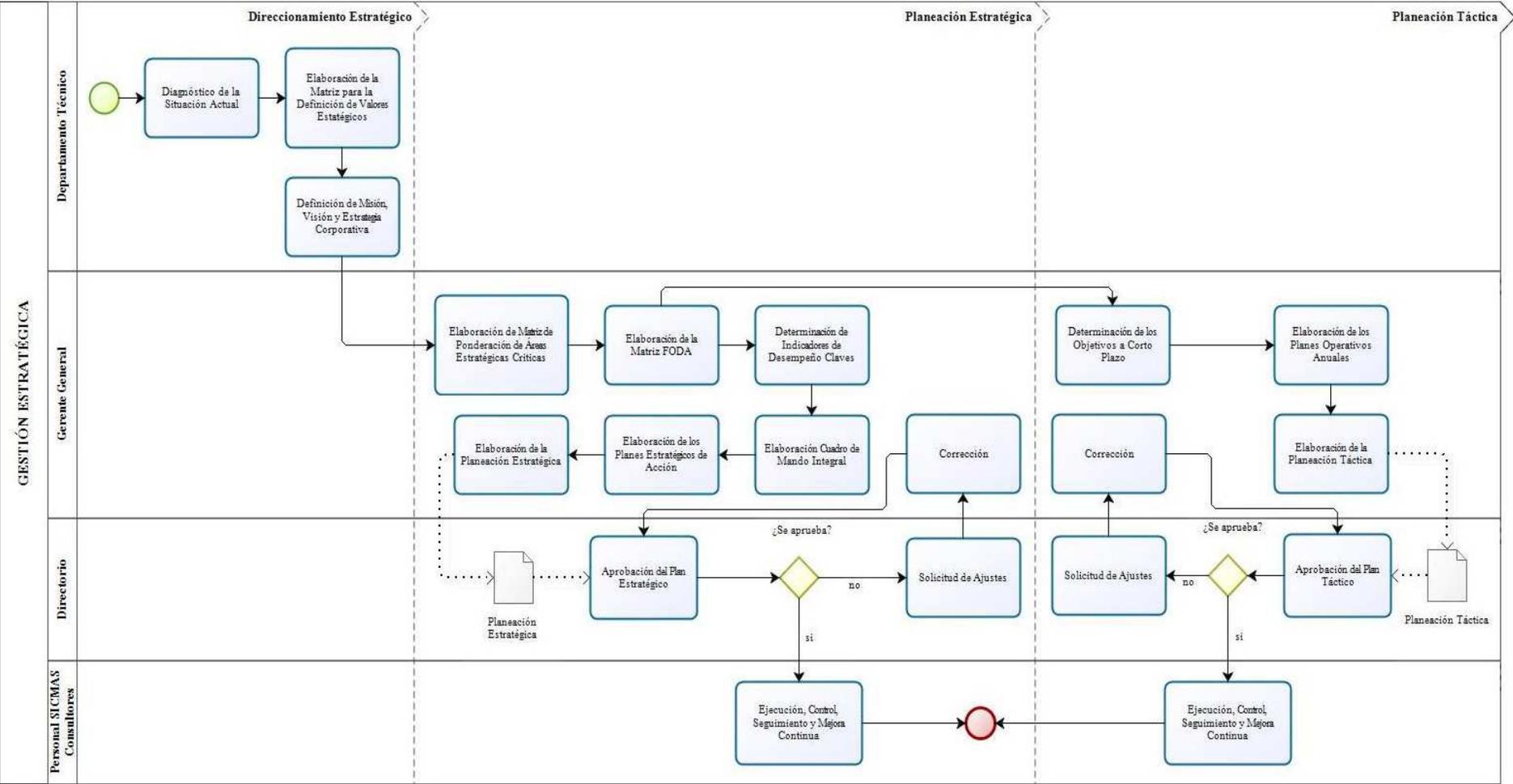
La descripción de cada uno de los códigos contenidos en los procedimientos se puede observar en el Anexo N°1. (Ver Anexo N°1 Inventario de Códigos)

### **3.8. Diagramas de Flujo**

Representan gráficamente el flujo de los procesos. Para la diagramación se ha utilizado el modelador de procesos Bizagi, el cual permite representar de forma esquemática todas las actividades y decisiones que se toman en el negocio. Una vez finalizada la representación del flujo de trabajo, la aplicación puede documentar todos los proyectos de forma automática a partir de la información que se haya incluido en los esquemas.

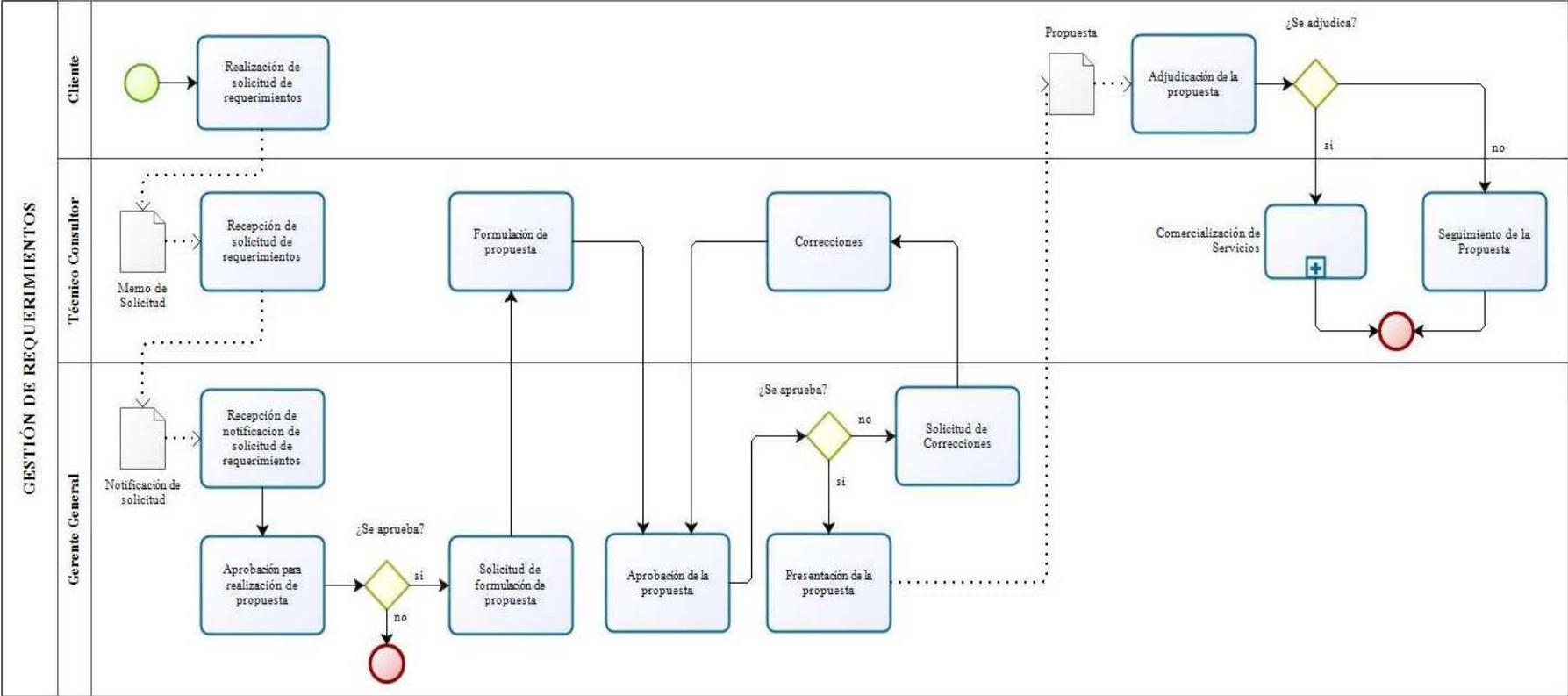
La simbología utilizada para la diagramación de los flujos de procesos se puede observar en el Anexo N°2. (Ver Anexo N° 2 Simbología Diagramación de Procesos). A continuación, se presentan los diagramas de flujo de los procesos de SICMAS Consultores.

Diagrama de Flujo 1: Proceso Gestión Estratégica



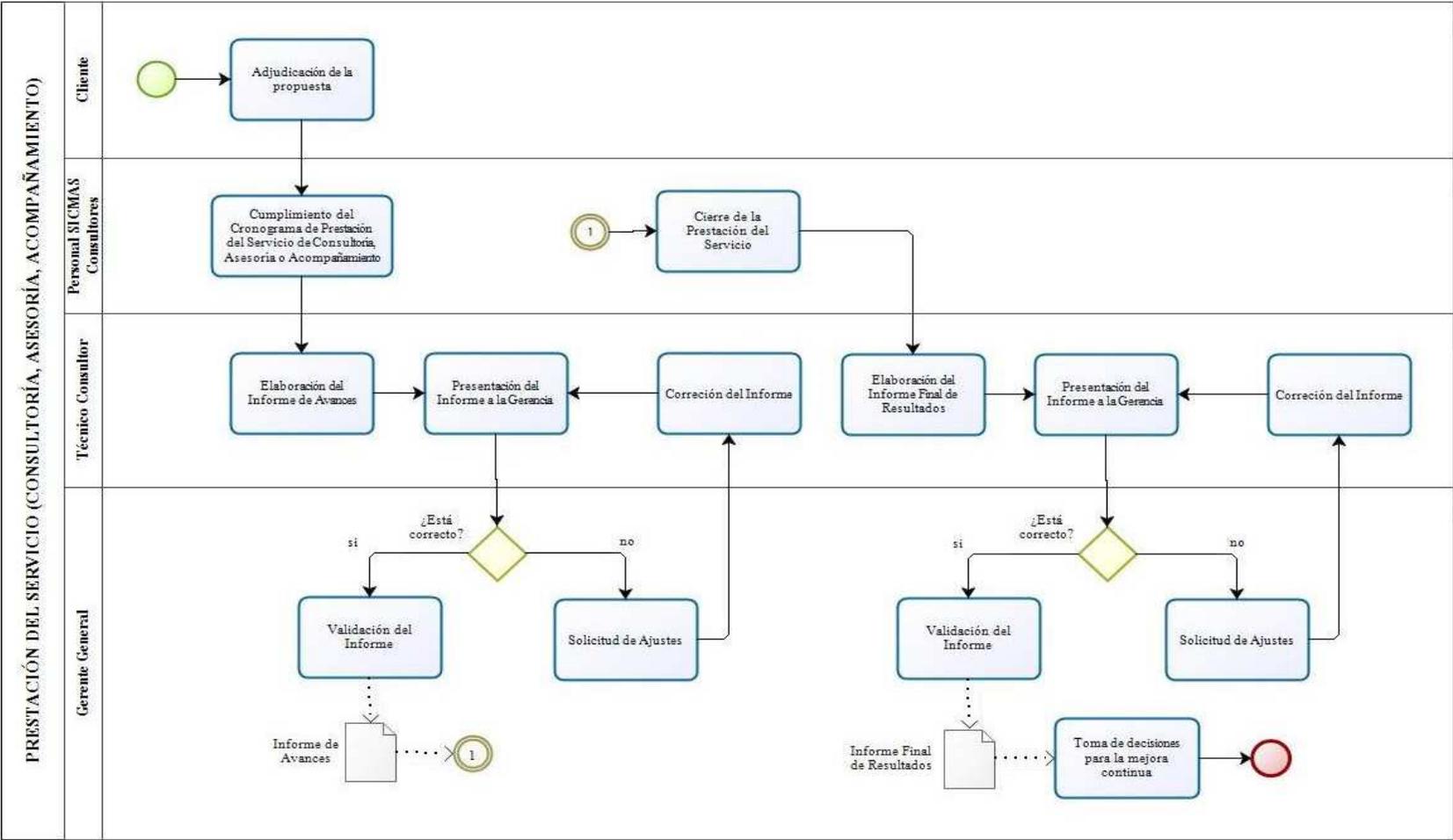
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 2: Proceso Gestión de Requerimientos



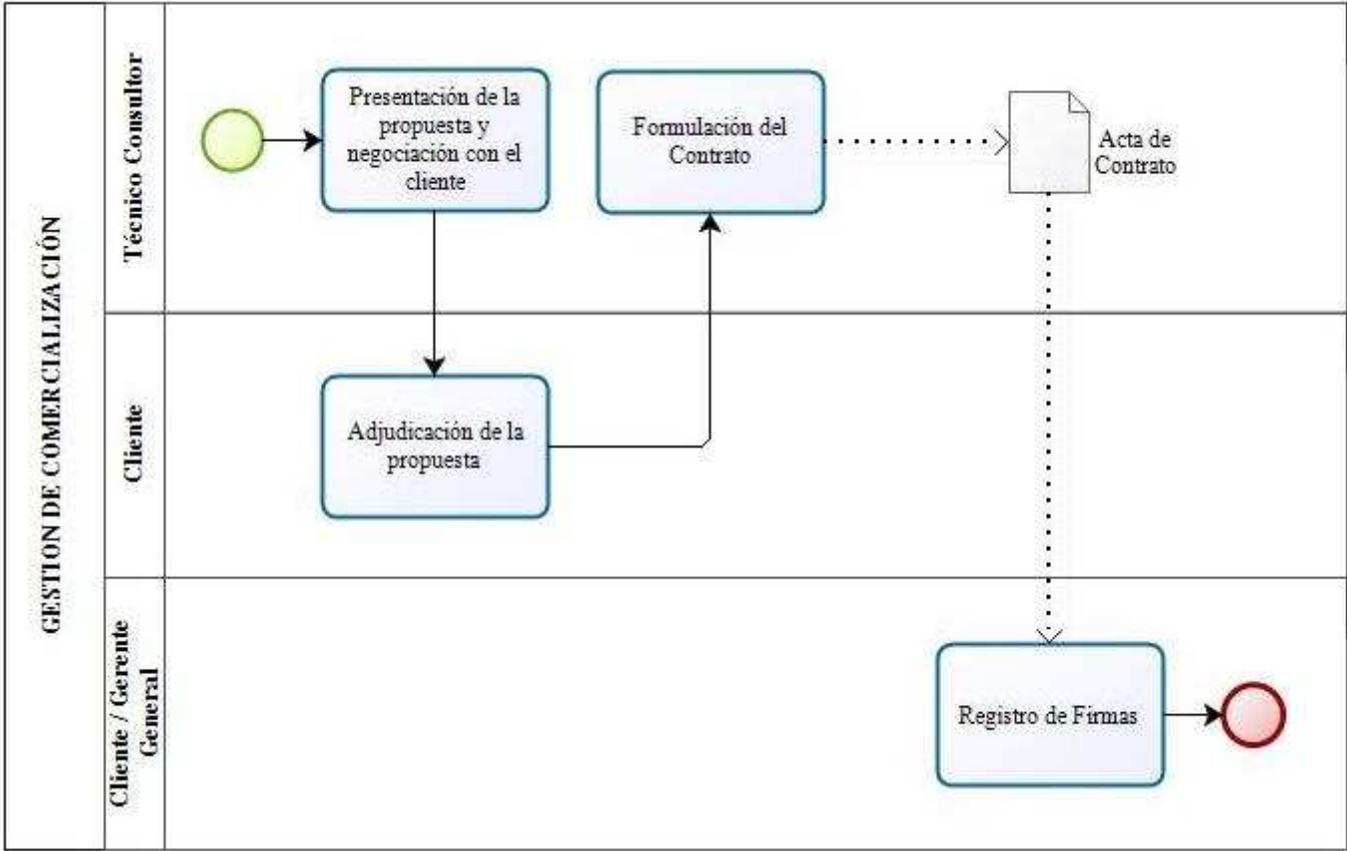
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 3: Proceso Prestación del Servicio (Consultoría, Asesoría y Acompañamiento)



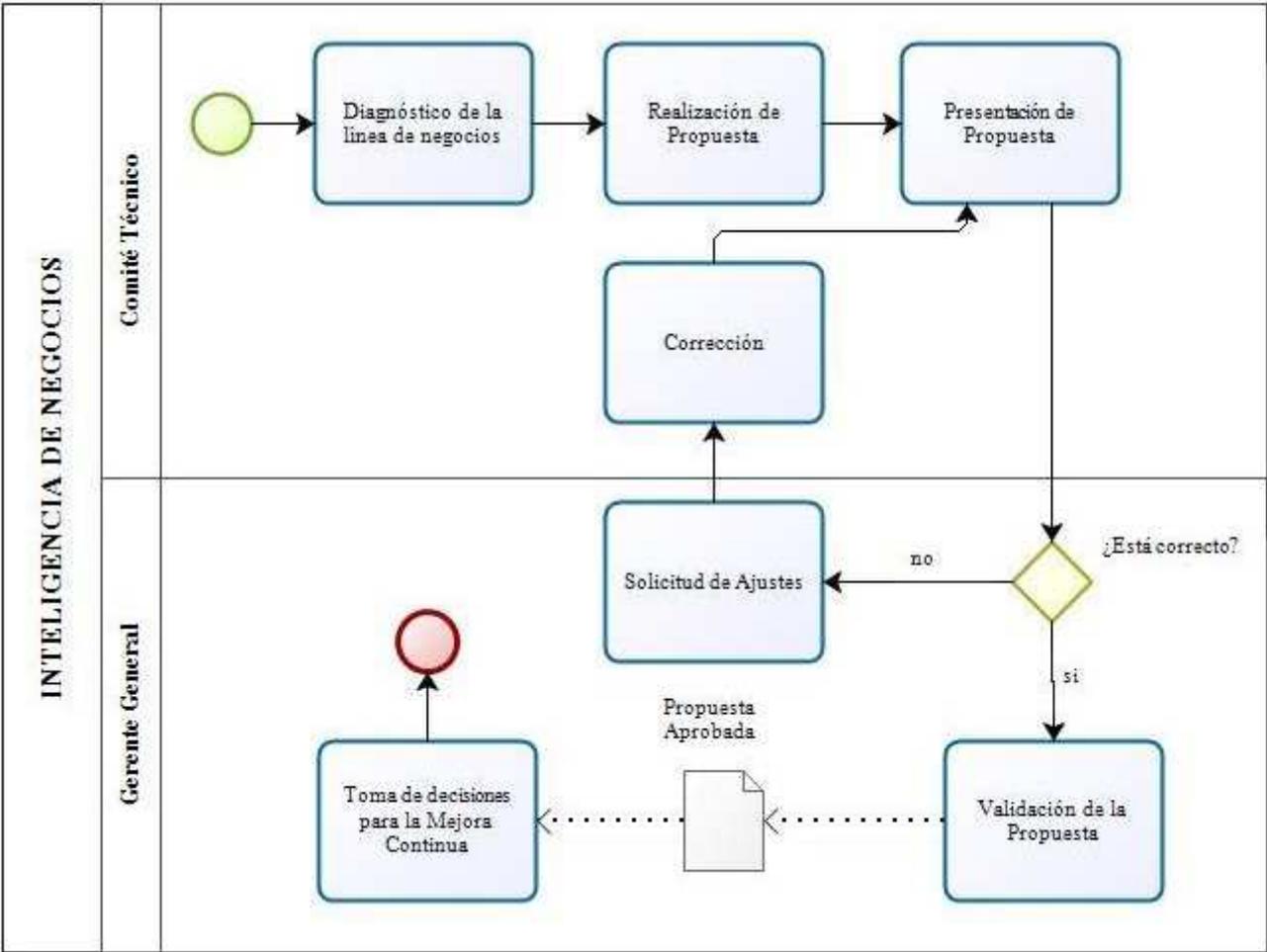
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 4: Proceso Gestión de Comercialización



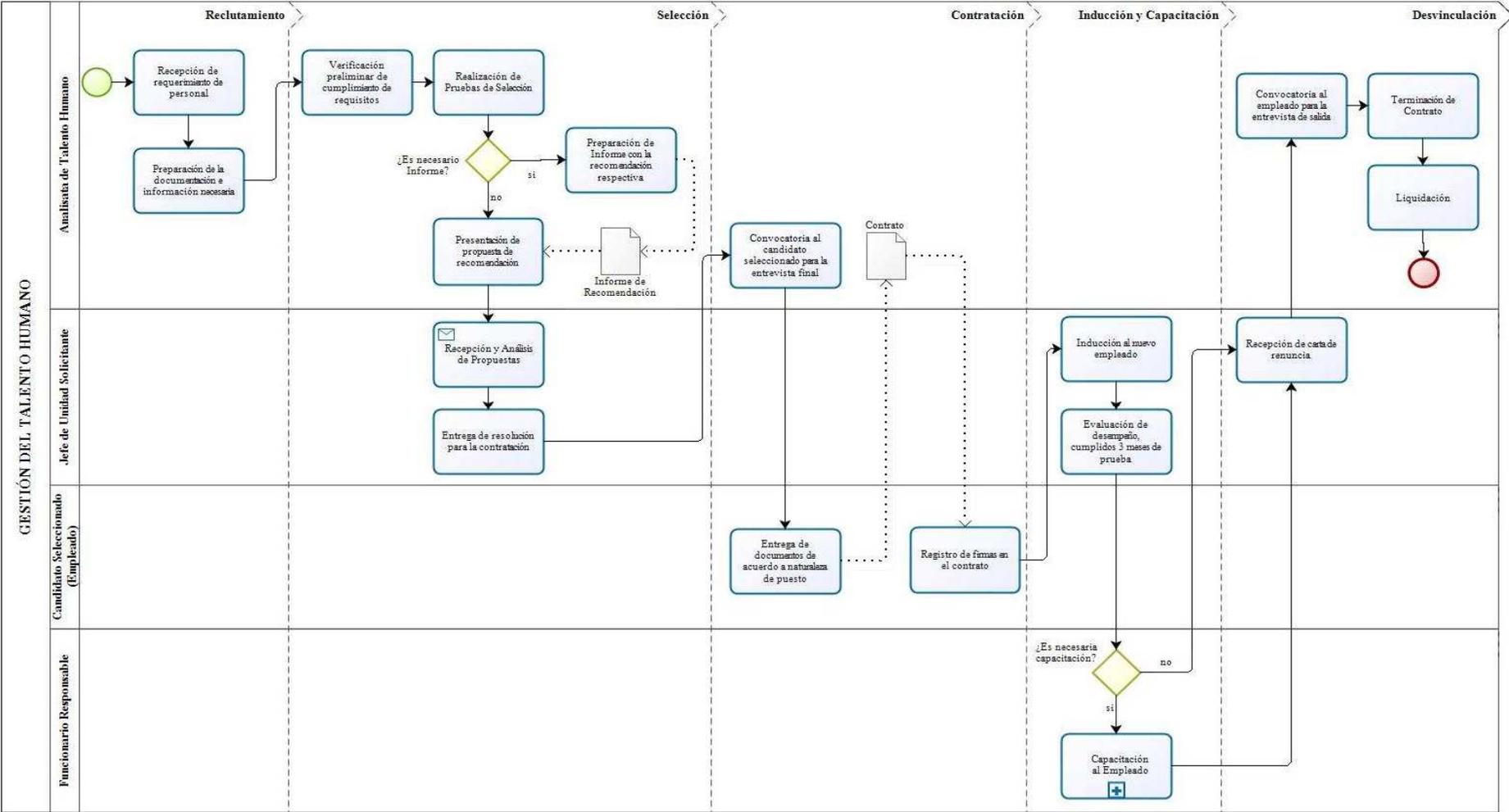
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 5: Proceso Inteligencia de Negocios



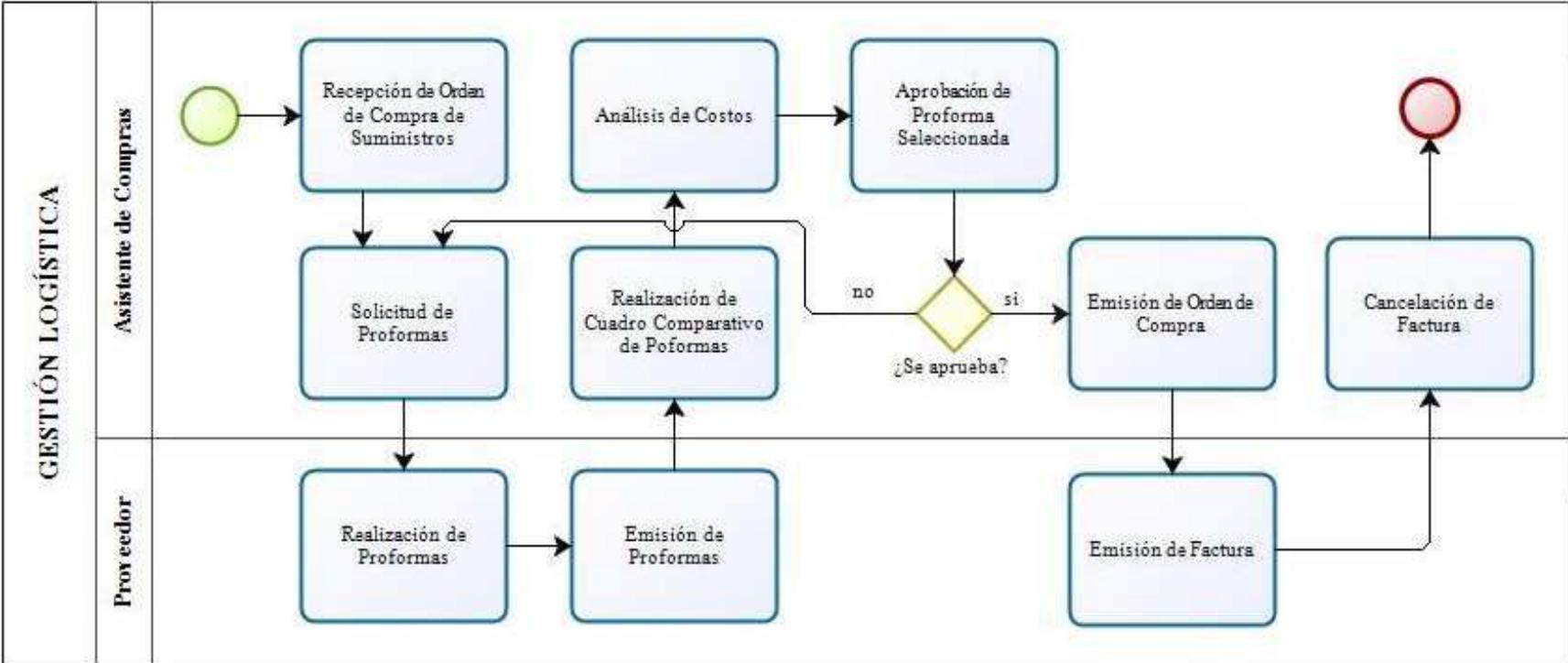
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 6: Proceso Gestión del Talento Humano



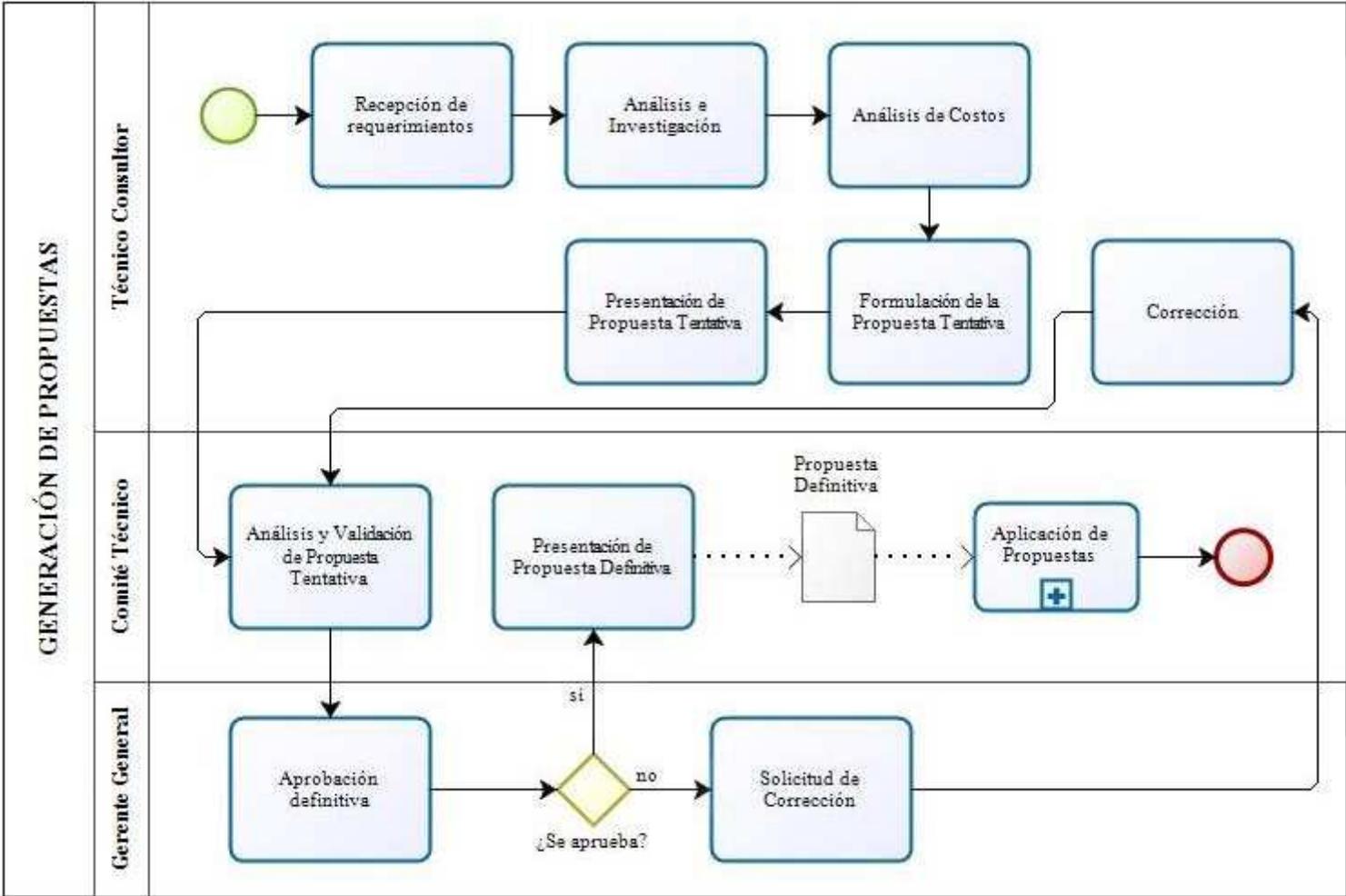
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 7: Proceso Gestión Logística



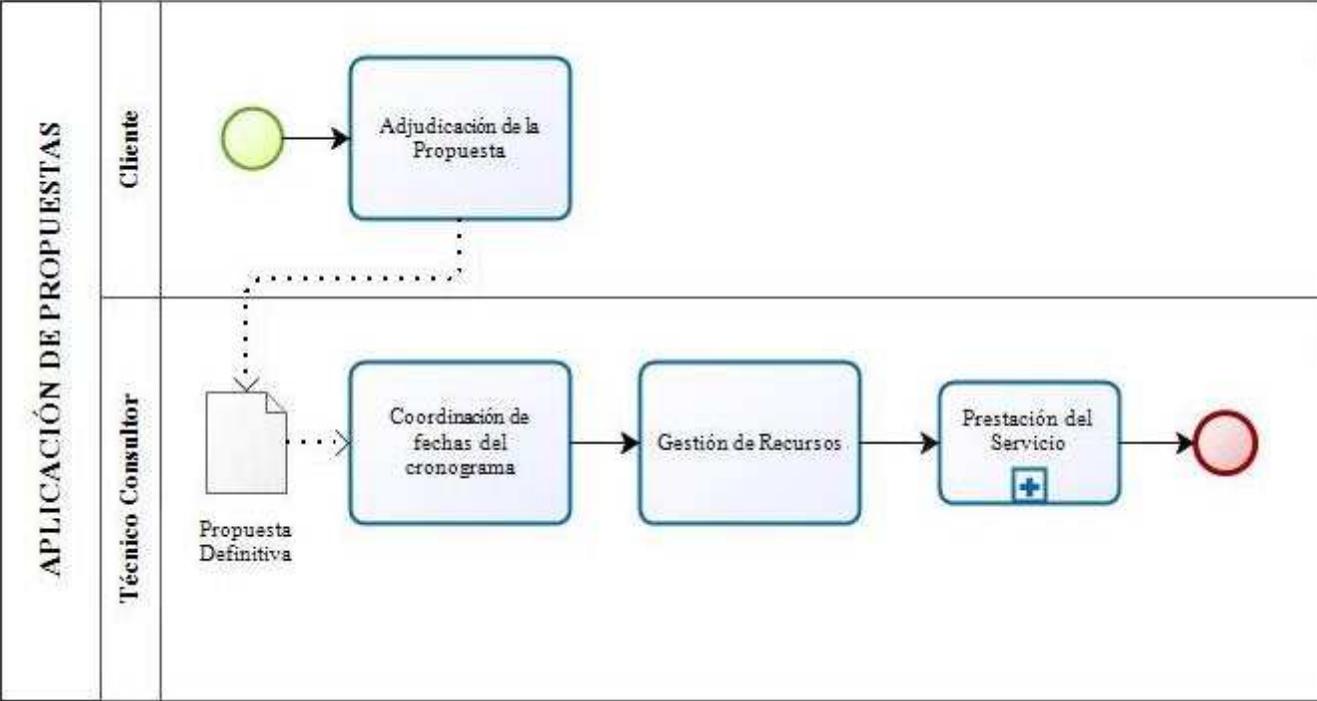
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 8: Subproceso Generación de Propuestas



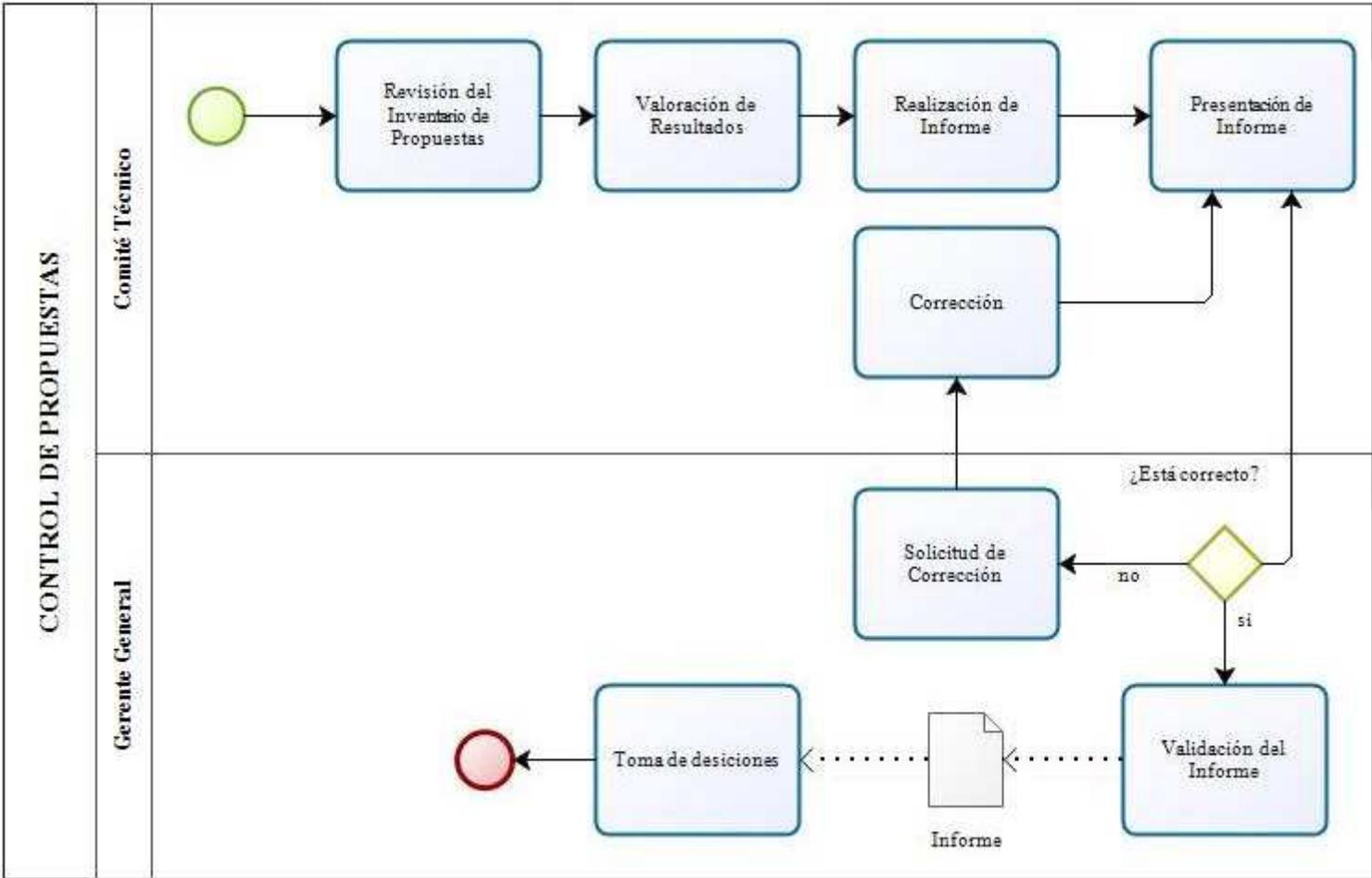
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 9: Subproceso Aplicación de Propuestas



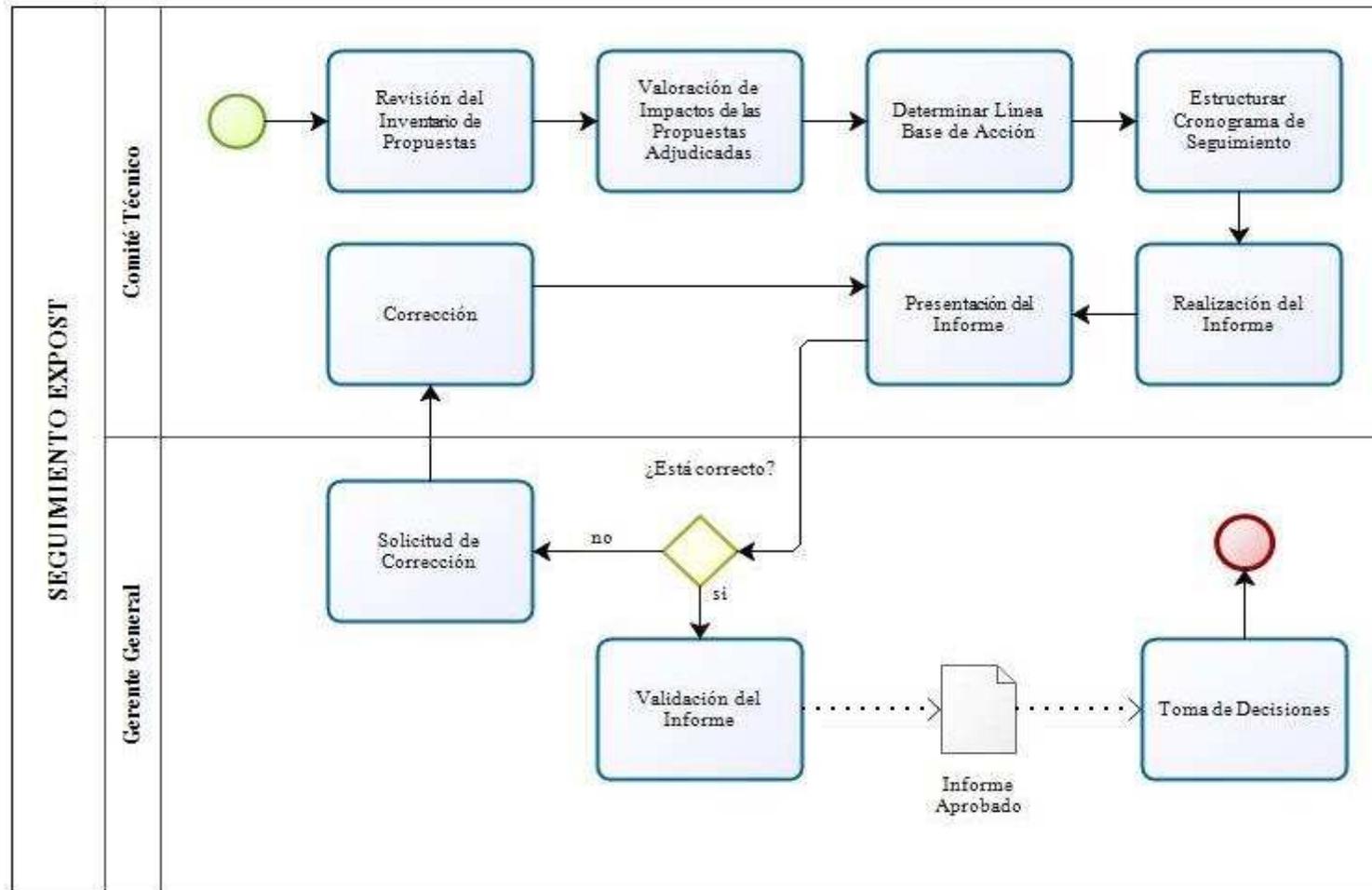
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 10: Subproceso Control de Propuestas



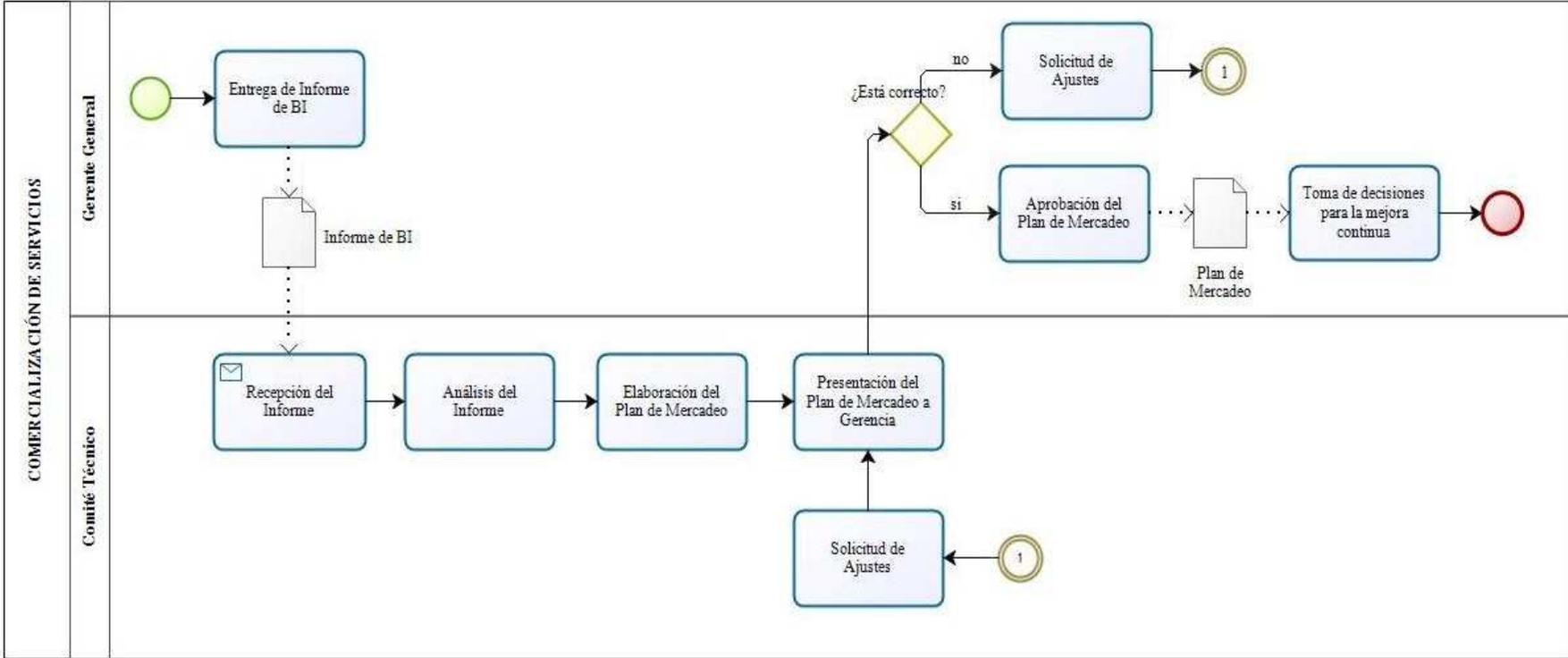
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 11: Subproceso Seguimiento Expost



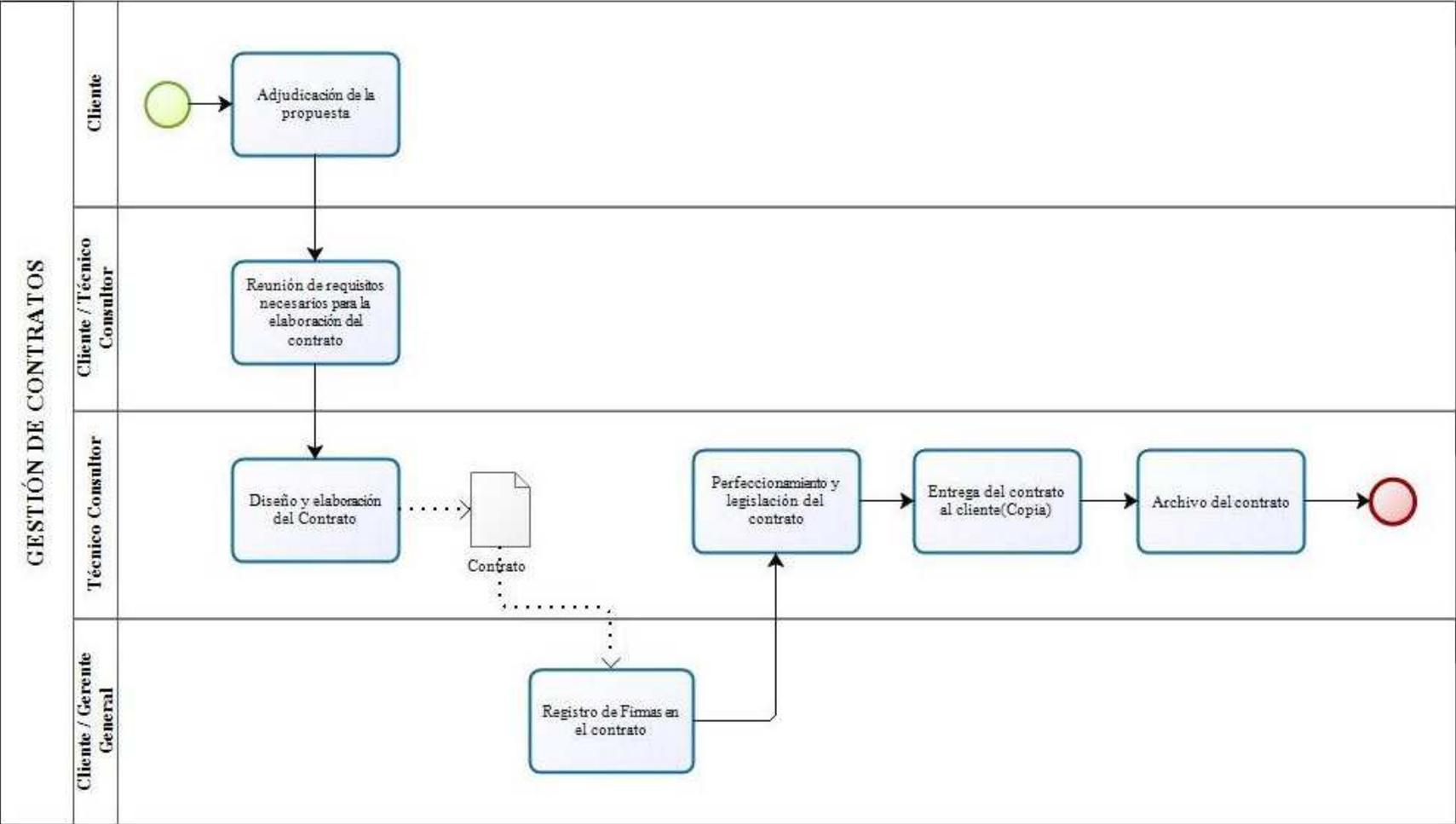
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 12: Subproceso Comercialización de Servicios



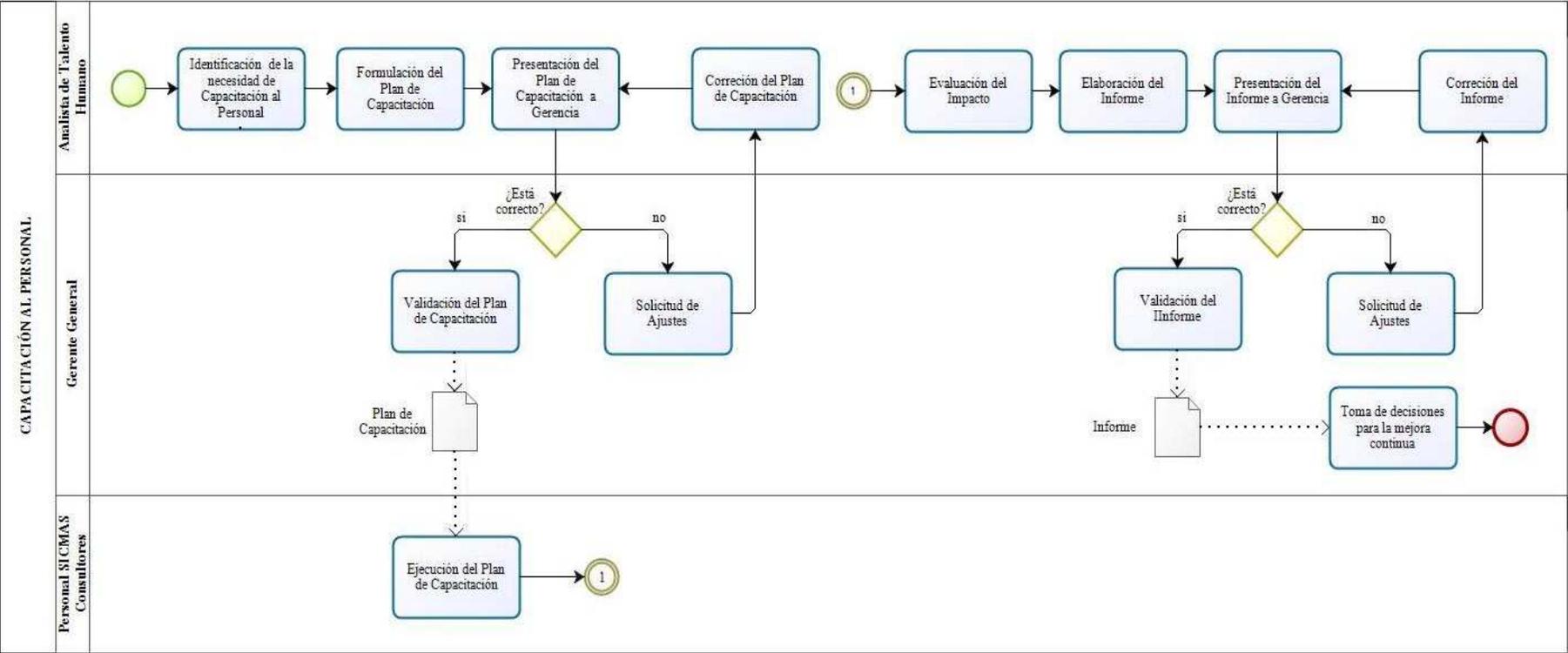
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 13: Subproceso Gestión de Contratos



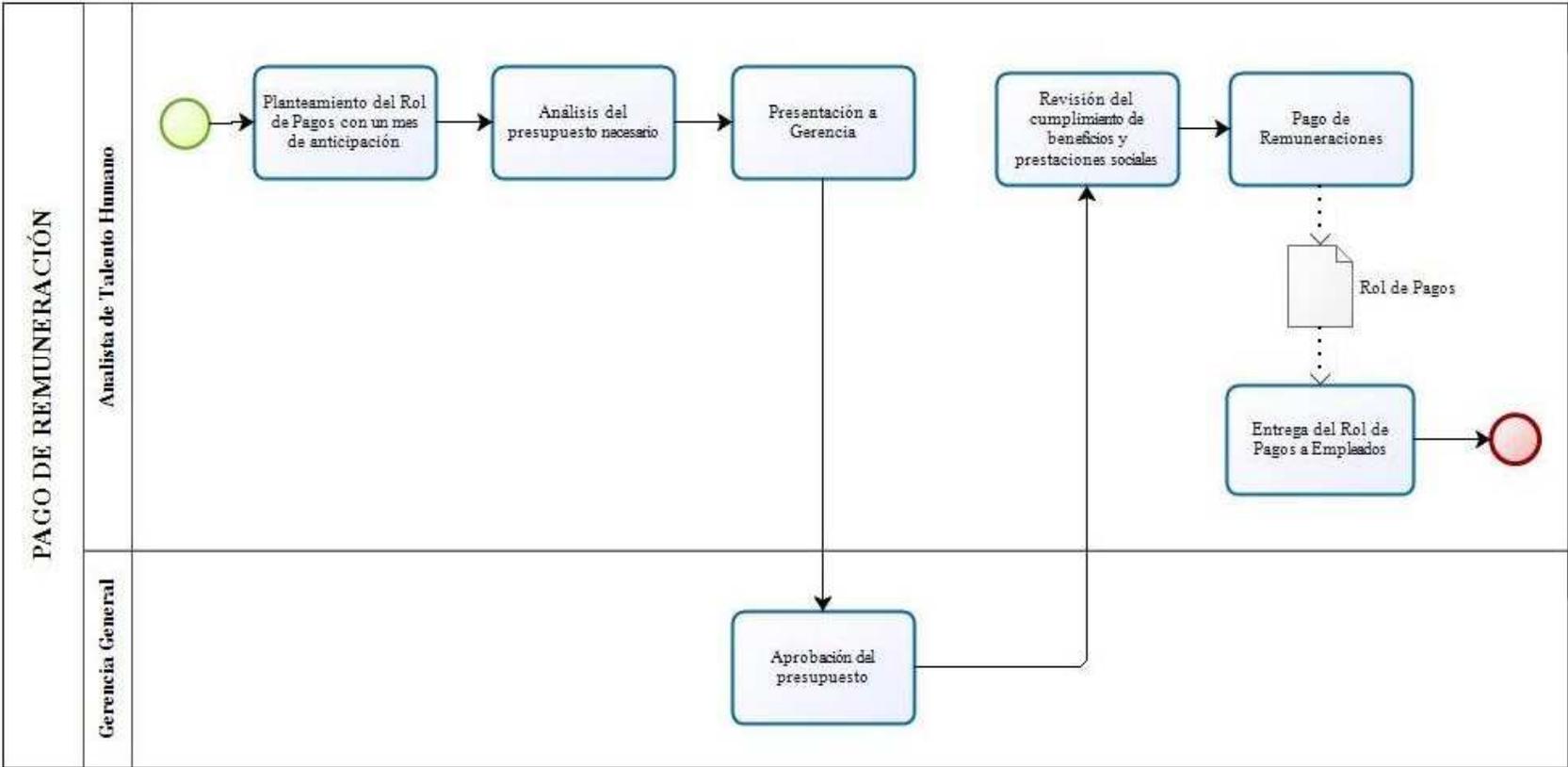
Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 14: Subproceso Capacitación del Personal



Fuente: Autores

Diagrama de Flujo 15: Subproceso Pago de Remuneración



Fuente: Autores

### **3.9. Conclusiones**

La implementación de un enfoque de gestión basado en procesos, requiere de la correcta identificación y definición de los mismos, para de esta manera poder orientarlos de una forma eficiente hacia el mejoramiento continuo.

Con la identificación de los procesos, se lograron determinar las actividades principales y secundarias que se desarrollan dentro de la empresa, siempre que éstas agreguen valor para los clientes, pudiendo estructurar con esta información la cadena de valor de SICMAS Consultores.

Con la información contenida en la Cadena de Valor, se realizó la clasificación de los procesos en: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Apoyo, los mismos que se presentaron de una manera clara y gráfica en el mapa de procesos.

Además, se utilizaron como herramientas la Matriz de Interacción de Procesos y el Diagrama de entradas y salidas SIPOC, que nos permiten determinar las relaciones que se dan entre los procesos, una vez ejecutados y desarrollados, pudiendo identificar de una manera muy clara y precisa las entradas, salidas, clientes y proveedores.

La caracterización de los procesos, así como el detalle de los procedimientos para los procesos y subprocesos, nos proporcionan la información necesaria y suficiente para el conocimiento a fondo de factores que intervienen en los procesos, y por último los diagrama de flujo, nos muestran gráficamente la secuencia a seguir, pudiendo comprender claramente las actividades que se ejecutan dentro de la empresa.

## CAPÍTULO 4

### MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS

#### 4.1. Introducción

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

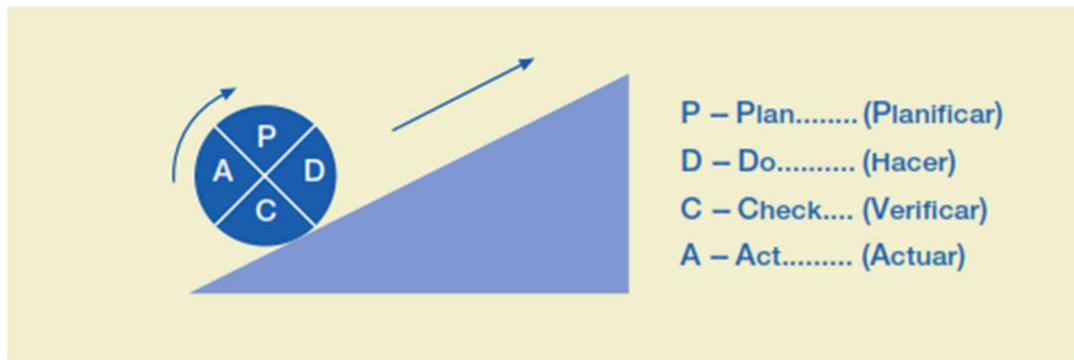
También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso por cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo.

Para el mejoramiento continuo de los procesos se llevará a cabo la aplicación del ciclo PHVA -Planear, Hacer, Verificar, Actuar-, mismo que se fundamenta en la realización sistemática de determinadas actividades. Para poder aplicar las etapas o pasos antes mencionados, la organización puede disponer de diversas herramientas de la calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua.

En la siguiente gráfica se puede observar cómo aplicando el ciclo PHVA la organización puede avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superiores. Ver figura 28

Figura 28: Ciclo PDCA



Fuente: (BELTRÁN & CARMONA, 2009)

#### 4.2. Identificación de los procesos a mejorar

La identificación de los procesos a mejorar, se realizó a partir del Mapa de Procesos SICMAS Consultores definido con antelación (Figura 3). No todos los procesos identificados pueden ser estudiados al mismo tiempo, por lo cual es necesario priorizar y concentrar esfuerzos en los más críticos para poder mejorarlos.

Para el análisis es importante tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Procesos con fuerte impacto en la satisfacción del usuario.
- Procesos cuyos resultados no satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Procesos que tienen relación con los objetivos estratégicos.
- Procesos cuya mejora aporta una clara ventaja competitiva a la organización.
- Procesos con un fuerte impacto en la personas o en bienes de terceros.
- Procesos con un alto consumo de recursos internos.
- Procesos que originan la mayor cantidad de sugerencias y/o reclamaciones de los usuarios o del propio personal.
- Procesos con cambios en el entorno que afectan a sus resultados.
- Procesos de larga duración o que incluyen numerosos pases laterales.
- Procesos para los que existen nuevas tecnologías emergentes aplicables a la mejora.
- Procesos en los que el cambio es asumible por el personal.

- Procesos en los que su funcionamiento (calidad, coste, tiempo, servicio/producto) sea ampliamente reconocido como muy deficiente.
  - Procesos para los que exista un “proceso ideal” conocido (benchmarking).
- Fuente: El proceso general de mejora continua (MERINO & GAYTÁN, 2013)

Para la selección de procesos a mejorar se ha empleado una matriz de ponderación, que nos permite asignar pesos a cada uno de los criterios a considerar, de tal forma, que se lleve a cabo una correcta selección.

Los factores que tienen relación o que influyen en el negocio de SICMAS Consultores, y que por lo tanto se van a analizar para la selección de procesos a mejorar, son los siguientes:

- Procesos que tienen relación con los objetivos estratégicos.
- Procesos con fuerte impacto en la satisfacción del cliente.
- Procesos que agregan valor al cliente.
- Procesos cuya mejora aporta una clara ventaja competitiva a la organización.
- Procesos en los que su funcionamiento (calidad, tiempo, coste, producto/servicio), tenga un fuerte impacto en la consecución de resultados.
- Procesos cuyos resultados buscan satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

En la figura 29, se presenta la Matriz de Selección de procesos a mejorar, donde se analizan los procesos que estructuran el Mapa de Procesos, mediante los factores o criterios descritos anteriormente. La puntuación de la relación de los procesos con los criterios considerados, se realizó con una escala del 1 al 10, significando 1 poca o ninguna relación y 10 una relación muy fuerte.

Figura 29: Matriz de Selección de Procesos a mejorar

<b>Proceso</b> / <b>Criterio</b>	Relación con objetivos estratégicos	Satisfacción del Cliente	Procesos que agreguen valor al cliente	Ventaja Competitiva	Funcionamiento	Necesidades y expectativas del cliente	Puntuación
Gestión Estratégica	10	8	8	9	7	8	7,7
Gestión de Requerimientos	9	10	8	8	9	10	8
Prestación del Servicio	9	10	9	8	9	10	8,2
Gestión de Comercialización	8	10	7	8	7	10	7,35
Inteligencia de Negocios	9	7	7	7	7	7	6,9
Gestión del Talento Humano	5	5	4	5	7	5	5,1
Gestión Logística	5	5	6	5	7	5	5,5
<b>Peso</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	

Fuente: Autores

La puntuación total se obtiene como la suma de los productos de la puntuación obtenida en cada criterio, multiplicada por el peso correspondiente al mismo. Se considera que aquellos procesos que tengan una puntuación total mayor al 70%, corresponden a los seleccionados para la mejora, siendo éstos los siguientes:

- Gestión Estratégica
- Gestión de Requerimientos
- Prestación del Servicio
- Gestión de Comercialización

### **4.3. Primera Etapa: Planear**

La etapa de Planeación consiste en la identificación de las actividades y oportunidades de mejora para el proceso, que sean necesarias y pertinentes para alcanzar los resultados esperados. Consiste en determinar qué se va hacer, cómo y cuándo se va a hacer.

#### **4.3.1. Procedimiento**

El primer paso a realizar es la organización del trabajo de mejora mediante la utilización de un cuadro de mando del proceso. Se parte de la determinación de los aspectos internos y externos, con el fin de determinar oportunidades y amenazas para el proceso, mediante el respectivo análisis FODA, se determinan los objetivos de mejora y los indicadores de gestión y posteriormente, se elabora el cuadro de mando del proceso.

##### **4.3.1.1. Análisis FODA**

Se realiza un enlistamiento de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, con el fin de determinar los asuntos críticos de los procesos, asignando un calificación de acuerdo al grado de importancia, siendo la calificación A=más importante, B=menos importante, C=poco importante. En la figura 30, se presenta la Matriz FODA.

Figura 30: Matriz FODA

ASUNTO CRÍTICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
<b>Fortalezas</b>				
El personal posee un alto nivel de conocimiento técnico	x			
Se realiza la actualización constante en relación con las normativas		x		El personal del departamento técnico se encuentra en constante capacitación en relación a las normativas vigentes.
Las propuestas son generadas en un tiempo de respuesta corto	x			
La alineación de los requerimientos es realizada eficazmente	x			Se busca la correcta alineación de las necesidades y requerimientos del cliente con las propuestas técnicas generadas.
El personal cuenta con un alto nivel de experiencia		x		
La empresa es conocida en el mercado por su prestigio			x	
Se cuenta con buenos contactos y referencias laborales		x		Los clientes atendidos dirigen sus recomendaciones hacia los servicios de SICMAS Consultores.
<b>Debilidades</b>				
Se evidencia falta de formalización del plan estratégico	x			En la actualidad no se desarrolla el plan estratégico planteado en su totalidad.
La falta de personal es un factor para el incumplimiento de actividades del plan estratégico		x		
El costo de las operaciones es elevado	x			
Las propuestas presentan un exagerado lenguaje técnico		x		
Existe retraso en el cumplimiento de los proyectos	x			En ciertos casos los proyectos no cumplen con los cronogramas planteados
El seguimiento de post servicio no es el adecuado	x			
Existe falta de personal para ejecutar los procesos de comercialización	x			
La empresa no cuenta con campañas de marketing			x	
<b>Oportunidades</b>				
El mercado presenta altas demandas actuales en relación a servicios de consultoría y asesoría	x			
Existe un crecimiento significativo en relación a la explotación de temas de consultoría		x		
Se evidencia una gran aplicabilidad de temas de consultoría y asesoría en los sectores público y privado	x			
Los clientes exigen altos niveles de eficacia para la prestación de los servicios	x			
El cliente puede convertirse en un activo fiel para la empresa mediante la correcta utilización de estrategias de fidelización		x		
Se evidencia una alta demanda de servicios por parte de entidades públicas	x			Actualmente en el sector público se presentan varias oportunidades de participación en licitaciones que incrementan la demanda para la prestación de servicios.
Existe nichos de mercado que no están siendo atendidos		x		
<b>Amenazas</b>				
Los sistemas normativos gubernamentales son cambiantes	x			
Se presentan varios sistemas regulatorios		x		Las entidades públicas solicitan varios requisitos para acceder a las licitaciones.
Existe una falta de conocimiento de los requerimientos por parte del cliente	x			Los clientes subestiman la importancia y la necesidad de la aplicación de un servicio de consultoría, asumiéndolo como un trabajo rápido y sencillo.
Se genera un desconocimiento por parte del cliente al emplear TDR (Términos de Referencia) en la presentación de las propuestas técnicas		x		
Condiciones externas no permiten el cumplimiento oportuno de los contratos	x			
Existe ausencia de certificación para prestación de servicios		x		Existen empresas que brindan servicios de consultoría sin contar con las certificaciones necesarias.
La competencia es desleal			x	
Es difícil acceder al portal de compras públicas (SERCOP)	x			

Fuente: Autores

#### 4.3.1.1.1. Matriz FO-FA-DO-DA

Los asuntos críticos a los que se les otorgó una ponderación A en la Matriz FODA, es decir los más importantes, se analizan en la Matriz FO-FA-DO-DA, que permite determinar el grado de relación entre las fortalezas y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades y finalmente debilidades y amenazas. Se coloca el número 1 al existir relación entre los factores y el número 0 en caso de no existir relación entre éstos. Ver figura número 31, Matriz FO-FA-DO-DA.

Figura 31: Matriz FO-FA-DO-DA

		Oportunidades				Amenazas				Total	Orden de Importancia
		El mercado presenta altas demandas actuales en relación a servicios de consultoría y asesoría	Se evidencia una gran aplicabilidad de temas de consultoría y asesoría en los sectores público y privado	Los clientes exigen altos niveles de eficacia para la prestación de los servicios	Se evidencia una alta demanda de servicios por parte de entidades públicas	Los sistemas normativos gubernamentales son cambiantes	Existe una falta de conocimiento de los requerimientos por parte del cliente	Condiciones externas no permiten el cumplimiento oportuno de los contratos	Es difícil acceder al portal de compras públicas (SERCOP)		
Fortalezas	El personal posee un alto nivel de conocimiento técnico	0	1	1	0	0	1	1	0	4	5
	La alineación de los requerimientos es realizada eficazmente	0	0	1	0	0	1	1	0	3	
	Las propuestas son generadas en un tiempo de respuesta corto	1	0	1	1	0	1	1	0	5	1
Debilidades	Se evidencia falta de formalización del plan estratégico	1	0	1	0	0	0	0	1	3	
	El costo de las operaciones es elevado	0	1	1	0	0	1	1	0	4	4
	Existe retraso en el cumplimiento de los proyectos	1	0	1	0	0	1	1	0	4	3
	El seguimiento de post servicio no es el adecuado	0	0	1	0	0	1	1	0	3	
	Existe falta de personal para ejecutar los procesos de comercialización	1	0	1	1	0	0	1	1	5	2

Fuente: Autores

Se consideran como asuntos críticos de los procesos, a aquellos que superan el 50% de la sumatoria total del número de oportunidades y amenazas, en otras palabras, la sumatoria máxima de puntos, obteniendo los siguientes según el orden de importancia asignado:

- Las propuestas son generadas en un tiempo de respuesta corto.

- Existe falta de personal para ejecutar los procesos de comercialización.
- Existe retraso en el cumplimiento de los proyectos.
- El costeo de las operaciones es elevado.
- El personal posee un alto nivel de conocimiento técnico.

#### 4.3.1.2. Objetivos de Mejora

Los objetivos son representaciones de las metas que se esperan alcanzar mediante la implementación de la mejora, asegurando que sean realistas, cuantificables y que se inserten en los objetivos estratégicos de la organización.

Para la determinación de los objetivos de mejora, se ha tomado como base los asuntos críticos previamente definidos. En la figura 32, se presentan los objetivos de mejora que se han planteado.

Figura 32: Objetivos de Mejora

Asunto Crítico	Objetivo de Mejora
Las propuestas son generadas en un tiempo de respuesta corto	Incrementar en un 10% anual el índice de propuestas adjudicadas, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2015
Existe falta de personal para ejecutar los procesos de comercialización	Llevar a cabo procesos de reclutamiento interno y externo de personal, hasta finalizar el año 2014
Existe retraso en el cumplimiento de los proyectos	Incrementar en un 15% anual el índice de satisfacción del cliente en relación al cumplimiento, hasta culminado el año 2015
El costeo de las operaciones es elevado	Reducir en un 10% anual el costeo de las operaciones, hasta finalizar el año 2015
El personal posee un alto nivel de conocimiento técnico	Fomentar el desarrollo y conocimiento profesional del personal ofertando constantes cursos de capacitación en los próximos 3 años

Fuente: Autores

#### 4.3.1.3. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidores que nos permiten monitorear el desempeño y grado de consecución de los objetivos de mejora. A continuación, se presentan los indicadores de gestión que medirán a cada objetivo de mejora.

Figura 33: Indicadores de Gestión

Objetivo de Mejora	Indicador de Gestión
Incrementar en un 10% anual el índice de propuestas adjudicadas, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2015	Índice de Adjudicación: Número de propuestas Adjudicadas/Número de propuestas generadas
Llevar a cabo procesos de reclutamiento interno y externo de personal, hasta finalizar el	Número de entrevistas por reclutamiento
Incrementar en un 15% anual el índice de satisfacción del cliente en relación al cumplimiento, hasta culminado el año 2015	Índice de Satisfacción del Cliente
Reducir en un 10% anual el costeo de las operaciones, hasta finalizar el año 2015	Costo
Fomentar el desarrollo y conocimiento profesional del personal ofertando constantes cursos de capacitación en los próximos 3 años	Número de capacitaciones realizadas al año

Fuente: Autores

#### 4.3.1.4. Cuadro de Mando del Proceso

El cuadro de mando es una herramienta que facilita la toma de decisiones en temas relacionados con planeación, ejecución y control. Se emplean dos instrumentos: el mapa estratégico y el tablero de control.

##### 4.3.1.4.1. Mapa Estratégico

Este instrumento permite definir las relaciones de causa efecto que se dan entre los objetivos de mejora, de tal manera, que se pueda establecer el orden de prioridad.

Los objetivos de mejora son los siguientes:

A: Incrementar en un 10% anual el índice de propuestas adjudicadas, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2015.

B: Llevar a cabo procesos de reclutamiento interno y externo del personal, hasta finalizar el año 2014.

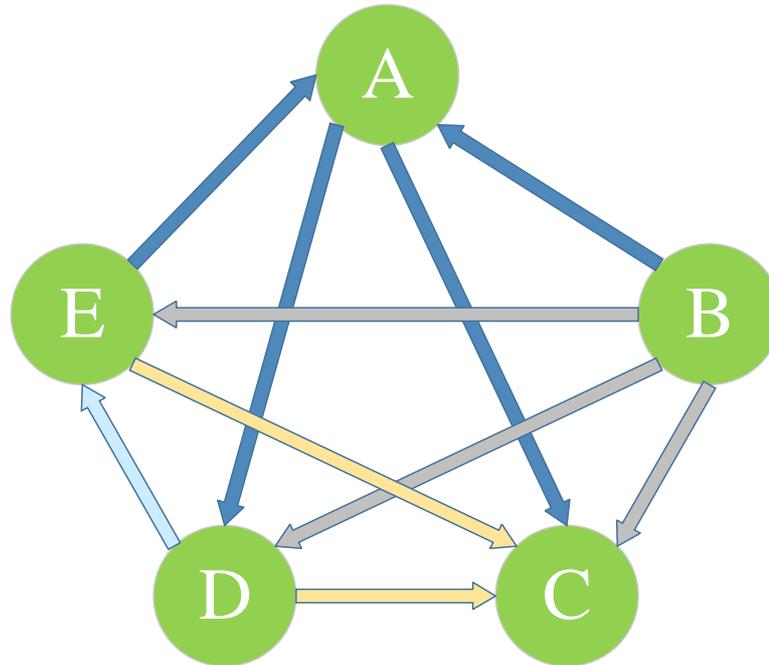
C: Incrementar en un 15% anual el índice de satisfacción del cliente en relación al cumplimiento, hasta culminado el año 2015.

D: Reducir en un 10% anual el costeo de las operaciones, hasta finalizar el año 2015.

E: Fomentar el desarrollo y conocimiento profesional del personal ofertando constantes cursos de capacitación, en los próximos tres años.

Para definir el orden de prioridad de los objetivos de mejora, se utiliza el diagrama de causa raíz, como se puede observar el figura 34.

Figura 34: Diagrama de Causa-Raíz



Fuente: Autores

A partir del análisis del diagrama de causa-raíz, el orden de prioridad se puede determinar según el número mayor de objetivos que provienen de un anterior, obteniendo la siguiente priorización:

B: Llevar a cabo procesos de reclutamiento interno y externo del personal, hasta finalizar el año 2014.

A: Incrementar en un 10% anual el índice de propuestas adjudicadas, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2015.

D: Reducir en un 10% anual el costeo de las operaciones, hasta finalizar el año 2015.

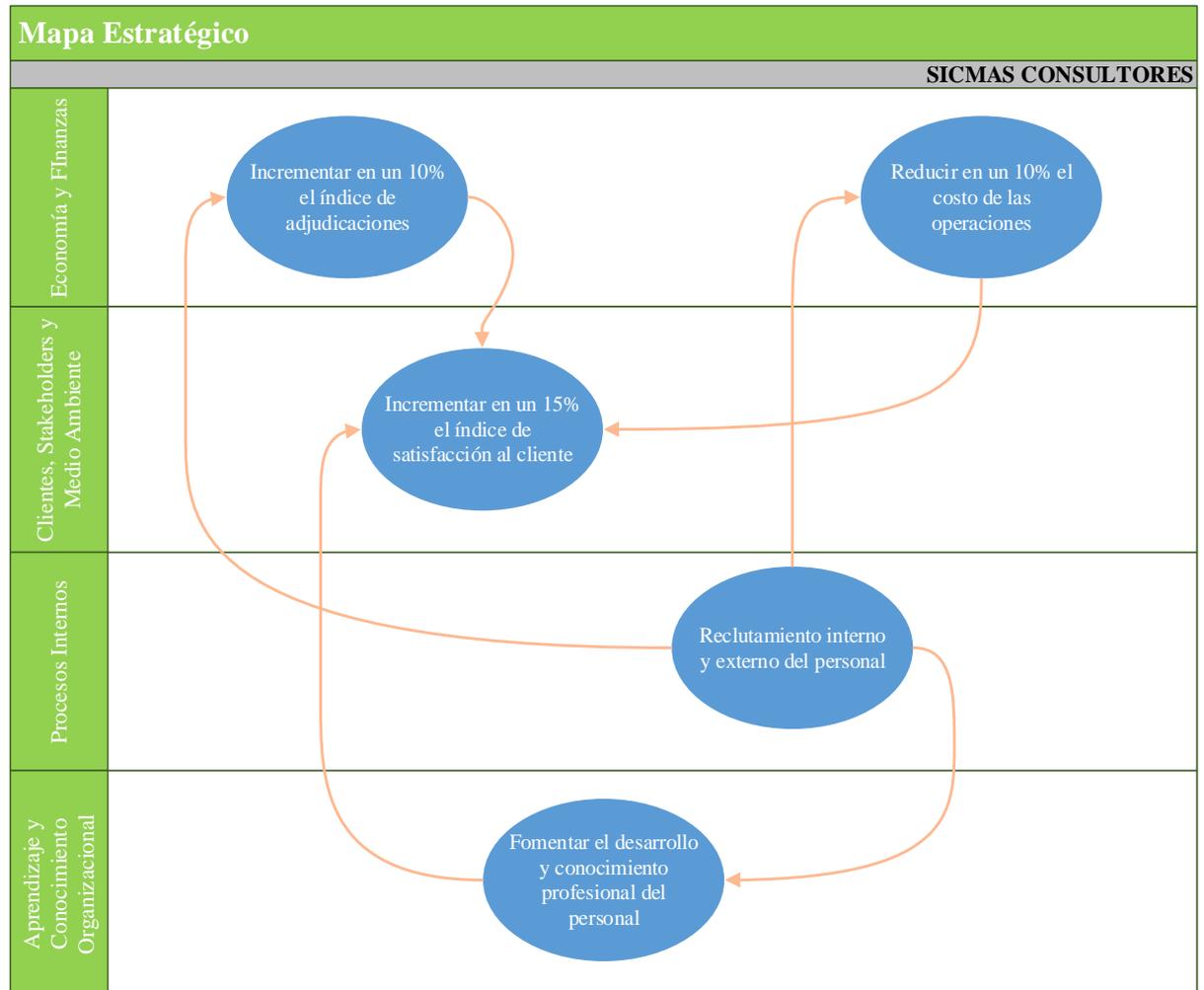
E: Fomentar el desarrollo y conocimiento profesional del personal ofertando constantes cursos de capacitación, en los próximos tres años.

C: Incrementar en un 15% anual el índice de satisfacción del cliente en relación al

cumplimiento, hasta culminado el año 2015.

En la figura número 35, se presenta el Mapa Estratégico de SICMAS Consultores estructurado en cuatro perspectivas: Económica y Financiera, Del cliente, stakeholders y medio ambiente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento organizacional.

Figura 35: Mapa Estratégico SICMAS Consultores



Fuente: Autores

#### 4.3.1.4.2. Tablero de Control

El tablero de control es un instrumento que integra la información básica sobre los procesos de interés, los asuntos estratégicos críticos de estos procesos, los objetivos de mejora priorizados, los indicadores de desempeño claves, las iniciativas de mejora y el presupuesto referencial. A continuación se presenta el tablero de control:

Figura 36: Tablero de Control

Procesos y Asuntos Críticos		Objetivo de Mejora	P	Indicador de Gestión	Estrategia de Mejora	Presupuesto Referencial
Gestión Estratégica	El personal posee un alto nivel de conocimiento técnico	Fomentar el desarrollo y conocimiento profesional del personal ofertando constantes cursos de capacitación en los próximos tres años	2	Número de capacitaciones realizadas al año	Elaborar un plan de capacitación que permita priorizar las necesidades del personal, mediante un proceso de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica	\$ 1.700,00
Gestión de Requerimientos	Las propuestas son generadas en un tiempo de respuesta corto	Incrementar en un 10% anual el índice de propuestas adjudicadas, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2015	2	Índice de Adjudicación (Número de propuestas Adjudicadas/Número de propuestas generadas)	Realizar una correcta distribución de la carga operativa y la fijación de metas empresariales, brindando a los técnicos incentivos o comisiones de acuerdo al número de propuestas adjudicadas	\$ 1.020,00
	El costeo de las operaciones es elevado	Reducir en un 10% anual el costeo de las operaciones, hasta finalizar el año 2015	2	Costo	Implementar el sistema de mejora continua Kaizen, de modo que permita gestionar los costos y mantenerlos a niveles objetivos	\$ 5.900,00
Prestación del Servicio	Existe retraso en el cumplimiento de los proyectos	Incrementar en un 15% anual el índice de satisfacción del cliente en relación al cumplimiento, hasta culminado el año 2015	3	Índice de Satisfacción del Cliente	Establecer políticas de planificación y control de los proyectos, además de establecer un tablero de control de avance que permita realizar la correcta estimación de los tiempos reales de entrega y cumplimiento del proyecto	\$ 2.350,00
Gestión de Comercialización	Existe falta de personal para ejecutar los procesos de comercialización	Llevar a cabo procesos de reclutamiento interno y externo de personal hasta finalizar el año 2014	1	Número de entrevistas por reclutamiento	Realizar un estudio de comparación costo beneficio en relación a la contratación de nuevo personal o reclutamiento interno para la formalización del departamento de Comercialización	\$ 2.100,00

Fuente: Autores

#### **4.3.1.5. Plan de Gestión de Procesos**

Finalmente, se procede al desarrollo de un Plan de Gestión de Procesos, el cual involucra: el proceso, el objetivo, la estrategia, propuestas de mejora, recursos y presupuesto necesarios para la realización del plan, responsables encargados de la gestión, así como también los medios de verificación.

En las figuras 37, 38-39, 40 y 41, se presentan los Planes de Gestión para el mejoramiento de los procesos Gestión Estratégica, Gestión de Requerimientos, Prestación del Servicio y Gestión de la Comercialización, respectivamente.

Figura 37: Plan de Gestión del Proceso Gestión Estratégica

PLAN DE GESTIÓN DE PROCESO														
<b>Denominación del Proceso:</b> Gestión Estratégica														
<b>Objetivo de Mejora:</b> Fomentar el desarrollo y conocimiento profesional del personal ofertando constantes cursos de capacitación en los próximos 3 años														
<b>Indicador de Mejora:</b> Número de capacitaciones realizadas al año														
<b>Estrategia:</b> Elaborar un plan de capacitación que permita priorizar las necesidades del personal, mediante un proceso de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica														
Acción de Mejora	Cronograma (Semanas)								Recursos		Presupuesto	Responsables		Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	Humanos	Físicos		Primarios	Apoyos	
Evaluación de conocimientos a los Técnicos Consultores									Técnicos Consultores	Evaluaciones de Desempeño, computador	\$ 44,88	Gerente General		Evaluaciones de Desempeño efectuadas a los Técnicos Consultores
Análisis de resultados de evaluaciones									Técnicos Consultores	Computador	\$ 37,00	Gerente General		Cuadro comparativo de resultados
Determinación de temas de capacitación									Técnicos Consultores	Computador	\$ 37,00	Gerente General		Lista de temas de interés
Investigación de capacitadores									Gerente General	Computador	\$ 222,00	Gerente General		Perfiles de capacitadores investigados
Selección de Capacitador									Gerente General	Computador	\$ 18,70	Gerente General		Contrato de Prestación de Servicios
Elaboración de cronograma									Técnicos Consultores / Capacitador	Computador	\$ 56,10	Gerente General		Cronograma de capacitaciones
Capacitación al personal									Técnicos Consultores / Capacitador	Documento Técnico, Computador, Sala de reuniones	\$ 1.200,00	Gerente General		Documento de asistencia
Entrega de certificados de Capacitación									Técnicos Consultores / Gerente General	Certificados, Sala de reuniones	\$ 20,00	Gerente General		Certificados de Capacitación
Evaluación de conocimientos									Técnicos Consultores	Evaluaciones, computador	\$ 44,88	Gerente General		Evaluaciones sobre temas tratados

Fuente: Autores

Figura 38: Plan de Gestión del Proceso Gestión de Requerimientos N°1

PLAN DE GESTIÓN DE PROCESO																
<b>Denominación del Proceso:</b> Gestión de Requerimientos																
<b>Objetivo de Mejora:</b> Incrementar en un 10% anual el índice de propuestas adjudicadas																
<b>Indicador de Gestión:</b> Índice de Adjudicación (Número de propuestas adjudicadas/Número de propuestas generadas)																
<b>Estrategia:</b> Realizar una correcta distribución de la carga operativa y la fijación de metas empresariales, brindando a los técnicos incentivos o comisiones de acuerdo al número de propuestas adjudicadas																
Acción de Mejora	Cronograma (Semanas)										Recursos		Presupuesto	Responsables		Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Humanos	Físicos		Primarios	Apoyos	
Identificación de las funciones desempeñadas en la unidad											Analista de Talento Humano	Perfiles de Funciones	\$ 44,88	Gerente General		Perfiles de Funciones actualizados
Estudio de la carga operativa											Gerente General/Pasante (Externo)	Herramientas para la medición, Computador	\$ 748,00	Gerente General		Informe final del estudio de la carga operativa
Establecimiento de un cuadro de indicadores de gestión											Gerente General	Computador	\$ 74,80	Gerente General		Informe final del estudio de la carga operativa
Establecimiento de una bitácora de control para el personal											Gerente General	Computador	\$ 37,40	Gerente General	Comité Técnico	Formato de la Bitácora de control
Delegación de responsabilidades de acuerdo a las solicitudes de requerimiento											Gerente General	Solicitudes de Requerimiento	\$ 37,40	Gerente General		Bitácora de control
Determinación de incentivos y comisiones											Gerente General	Bitácora de Control	\$ 74,80	Gerente General	Accionistas	Registro de Incentivos concedidos

Fuente: Autores

Figura 39: Plan de Gestión del Proceso Gestión de Requerimientos N°2

PLAN DE GESTIÓN DE PROCESO														
<b>Denominación del Proceso:</b> Gestión de Requerimientos														
<b>Objetivo de Mejora:</b> Reducir en un 10% anual el costeo de las operaciones														
<b>Indicador de Gestión:</b> Costo														
<b>Estrategia:</b> Implementar el sistema de mejora Kaizen, de modo que permita gestionar los costos y mantenerlos a niveles objetivos														
Acción de Mejora	Cronograma (Semanas)								Recursos		Presupuesto	Responsables		Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	Humanos	Físicos		Primarios	Apoyos	
Análisis de la situación actual de costos									Personal SICMAS Consultores	Computador	\$ 209,44	Gerente General		Informe de la Situación Actual de Costos
Identificación de los procesos que presentan un mayor nivel de costos en sus operaciones									Personal SICMAS Consultores	Computador, Base de Datos, Herramientas estadísticas	\$ 209,44	Gerente General		Matriz de Identificación de Procesos
Formación de un equipo multidisciplinario de trabajo									Personal SICMAS Consultores		\$ 28,05	Gerente General		Acta de compromiso
Obtención y análisis de datos									Equipo Multidisciplinario	Informe de la Situación Actual de Costos, Base de datos, Computador	\$ 2.094,40	Gerente General		Hojas de registro de datos
Verificación de la información									Equipo Multidisciplinario	Hojas de registro de datos	\$ 239,36	Gerente General		Informe de novedades
Elaboración de un plan de contramedidas									Equipo Multidisciplinario	Hojas de registro de datos, Informe de novedades, Computador	\$ 1.047,20	Gerente General	Equipo Multidisciplinario	Documento Plan de Contramedidas
Seguimiento y evaluación de resultados									Personal SICMAS Consultores	Computador, Documento Plan de Contramedidas	\$ 2.094,40	Gerente General	Equipo Multidisciplinario	Informe de Resultados de la Implementación
Estandarización									Personal SICMAS Consultores	Informe de Resultados de la Implementación	NA	Gerente General		Nuevos procedimientos y prácticas registradas y

Fuente: Autores

Figura 40: Plan de Gestión del Proceso Prestación del Servicio

PLAN DE GESTIÓN DE PROCESO																
<b>Denominación del Proceso:</b> Prestación del Servicio																
<b>Objetivo de Mejora:</b> Incrementar en un 15% anual el índice de satisfacción del cliente en relación al cumplimiento, hasta culminado el año 2015																
<b>Indicador de Mejora:</b> Índice de Satisfacción del Cliente																
<b>Estrategia:</b> Establecer políticas de planificación y control de proyectos, además de establecer un tablero de control de avance que permita realizar la correcta estimación de los tiempos reales de entrega y cumplimiento del proyecto																
Acción de Mejora	Cronograma (Semanas)										Recursos		Presupuesto	Responsables		Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Humanos	Físicos		Primarios	Apoyos	
Análisis de la situación actual											Personal SICMAS Consultores	Cronogramas vencidos	\$ 224,40	Gerente General		Informe del análisis de la situación actual
Determinación de las principales causas de retrasos en la prestación de servicios											Personal SICMAS Consultores	Histórico de proyectos	\$ 418,88	Gerente General		Lista de causas de retrasos
Determinación de las fases de la realización del proyecto											Personal SICMAS Consultores	Histórico de proyectos, Sala de reuniones	\$ 74,80	Gerente General		Documento: Fases del proyecto
Establecer objetivos para cada una de las fases del proyecto											Personal SICMAS Consultores	Histórico de proyectos, Sala de reuniones	\$ 74,80	Gerente General		Documento: Fases del proyecto
Establecer índices de avance del proyecto											Personal SICMAS Consultores	Histórico de proyectos, computador	\$ 1.047,20	Gerente General		Índice de avance, Índice de avance efectivo
Establecer rangos de alerta											Personal SICMAS Consultores	Histórico de proyectos, computador	\$ 418,88	Gerente General		Semáforo: Sistema de alertas
Elaboración del tablero de control de avance											Personal SICMAS Consultores	Computador	\$ 224,40	Comité técnico		Matriz: Tablero de Control de avance
Implementación del tablero de control de avance											Técnicos Consultores	Computador	NA	Técnicos Consultores		Registro de ingreso de Información
Evaluación mensual de resultados											Personal SICMAS Consultores	Computador, Sala de reuniones	\$ 37,40	Gerente General	Comité Técnico	Informe de resultados

Fuente: Autores

Figura 41: Plan de Gestión del Proceso Gestión de la Comercialización

PLAN DE GESTIÓN DE PROCESO													
<b>Denominación del Proceso:</b> Gestión de Comercialización													
<b>Objetivo de Mejora:</b> Llevar a cabo procesos de reclutamiento interno y externo de personal hasta finalizar el año 2014													
<b>Indicador de Gestión:</b> Número de entrevistas por reclutamiento													
<b>Estrategia:</b> Realizar un estudio de comparación costo beneficio en relación a la contratación de nuevo personal o reclutamiento interno para la formalización del departamento de Comercialización													
Acción de Mejora	Cronograma (Semanas)							Recursos		Presupuesto	Responsables		Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	Humanos	Físicos		Primarios	Apoyos	
Lluvia de ideas en relación a los factores a considerar								Comité Técnico/Gerente General	Computador	\$ 52,36	Gerente General	Comité Técnico	Documento Lluvia de Ideas
Listado de requisitos y necesidades								Comité Técnico/Gerente General	Computador	\$ 26,18	Gerente General	Comité Técnico	Matriz Listado de Requisitos y Necesidades
Listado de beneficios								Comité Técnico/Gerente General	Computador	\$ 26,18	Gerente General	Comité Técnico	Matriz Listado de Beneficios
Determinación de costos para cada decisión								Comité Técnico/Gerente General	Computador	\$ 78,54	Gerente General		Informe Análisis Costo-Beneficio
Determinación de beneficios para cada decisión								Comité Técnico/Gerente General	Computador	\$ 78,54	Gerente General		Informe Análisis Costo-Beneficio
Relación Costo Beneficio								Comité Técnico/Gerente General	Computador	\$ 52,36	Gerente General		Informe Análisis Costo-Beneficio
Comparación de relaciones y determinación de la mejor opción								Comité Técnico/Gerente General	Computador	\$ 52,36	Gerente General		Informe Análisis Costo-Beneficio
Puesta en marcha de la mejor opción resultante del Análisis Costo Beneficio								Analista de Talento Humano	Computador, Informe Análisis Costo Beneficio	\$ 200,00	Gerente General		Reclutamiento y Selección de Personal
Formalización del Departamento de Comercialización								Analista de Talento Humano/Personal Seleccionado	Contratos	\$ 1.500,00	Gerente General		Departamento de Comercialización

Fuente: Autores

### 4.3.2. Herramientas de Apoyo

Como herramientas de apoyo para ejecutar la estrategia de mejora, se han empleado las siguientes:

- Cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes
- Método KAIZEN
- Diagrama de Gantt
- Acciones básicas para ejecutar la estrategia de mejora

#### 4.3.2.1. Cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes

<b>Proceso:</b> Gestión Estratégica
<b>¿Agrega valor el proceso para el cliente y/o la organización?</b>
Sí, al tratarse de un proceso de direccionamiento aporta pautas a los demás procesos para su correcta ejecución, de manera que se puedan controlar las metas de la organización, siendo una de las actividades principales más importantes.
<b>¿Por qué y para qué existe el proceso?</b>
El proceso se ejecuta debido a la necesidad de alcanzar los objetivos y metas de la organización en el largo plazo, mediante la toma de decisiones estratégicas.
<b>¿Qué se requiere que haga el proceso?</b>
Se requiere que dentro del proceso se determine el direccionamiento estratégico, la elaboración de la planeación estratégica y la planeación táctica.
<b>¿Cómo se requiere que lo haga?</b>
Mediante la determinación de los objetivos estratégicos de SICMAS Consultores, para poder establecer las estrategias o acciones que permitan la consecución de dichos objetivos.
<b>¿Cuándo se requiere que lo haga?</b>
El proceso de Gestión Estratégica debe ser realizado en el tiempo necesario para la ejecución de los cronogramas planteados en la Planeación Estratégica y Táctica.
<b>¿Dónde se requiere que lo haga?</b>
En las áreas críticas de la empresa.

<b>¿Quién lo debe hacer?</b>
El dueño del proceso es el Gerente General de la empresa, sin embargo, para la formalización del proceso se requiere del apoyo de todo el personal.
<b>¿Se traduce con fidelidad los requerimientos del cliente en características del producto?</b>
Sí, los requerimientos de los clientes internos, principalmente, se ven traducidos en los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño.

<b>Proceso:</b> Gestión de Requerimientos
<b>¿Agrega valor el proceso para el cliente y/o la organización?</b>
El proceso de Gestión de Requerimientos sí agrega valor, al tratarse de un proceso dirigido a identificar las necesidades de los clientes para la prestación de los servicios que ofrece SICMAS Consultores.
<b>¿Por qué y para qué existe el proceso?</b>
La Gestión de Requerimientos se ejecuta con el objetivo de identificar de una manera clara y concisa las necesidades del cliente, el desarrollo y control de propuestas para generar satisfacción a los clientes con el servicio brindado.
<b>¿Qué se requiere que haga el proceso?</b>
En el proceso se requiere la generación, aplicación, control de las propuestas y el seguimiento expost del proyecto ejecutado.
<b>¿Cómo se requiere que lo haga?</b>
Se inicia por la identificación de las necesidades del cliente, posteriormente se genera una propuesta de trabajo para que, en caso de ser aprobada se proceda con la aplicación de la misma; conjuntamente se realiza el control del proyecto y una vez finalizado el servicio se realiza el seguimiento expost, el mismo que es realizado al año de la puesta en marcha del proyecto.
<b>¿Cuándo se requiere que lo haga?</b>
La Gestión de Requerimientos se debe iniciar en el momento que el cliente se contacta con el personal de SICMAS Consultores, y el desarrollo del proyecto de debe efectuar conforme al cronograma establecido para la prestación del servicio.
<b>¿Dónde se requiere que lo haga?</b>
El proceso en su etapa inicial se realiza en el área técnica y la puesta en marcha se la ejecuta en la empresa solicitante del servicio.

<b>¿Quién lo debe hacer?</b>
El dueño del proceso es el Técnico Consultor encargado del proyecto.
<b>¿Se traduce con fidelidad los requerimientos del cliente en características del producto?</b>
Sí, puesto que los requerimientos del cliente se ven reflejados en los resultados obtenidos luego de la ejecución del proyecto.

<b>Proceso:</b> Prestación del Servicio
<b>¿Agrega valor el proceso para el cliente y/o la organización?</b>
Sí, agrega valor al cliente puesto que al prestar los diferentes servicios le permite la toma de decisiones inteligentes, y se convierte en una de las actividades más importantes para SICMAS Consultores.
<b>¿Por qué y para qué existe el proceso?</b>
El proceso Prestación del Servicio se ejecuta para la puesta en marcha de los proyectos o propuestas técnicas adjudicadas.
<b>¿Qué se requiere que haga el proceso?</b>
El proceso requiere de la ejecución de servicios de consultoría, asesoría y acompañamiento, según las necesidades y requerimientos del cliente.
<b>¿Cómo se requiere que lo haga?</b>
Una vez adjudicada la propuesta, la prestación del servicio se traduce en el cumplimiento del cronograma de trabajo establecido.
<b>¿Cuándo se requiere que lo haga?</b>
Como ya se mencionó, la prestación del servicio se realiza cuando una propuesta ya ha sido adjudicada por parte del cliente.
<b>¿Dónde se requiere que lo haga?</b>
El proceso de Prestación del Servicio se ejecuta mediante trabajos de campo y escritorio, es decir, en las instalaciones del cliente y en las instalaciones de SICMAS Consultores, según se requiera.
<b>¿Quién lo debe hacer?</b>
El proceso lo ejecuta el personal del Departamento Técnico, conjuntamente con el apoyo del cliente.

**¿Se traduce con fidelidad los requerimientos del cliente en características del producto?**

En este caso los productos o servicios son los de consultoría, asesoría y acompañamiento, donde se aplica la metodología específica de acuerdo a los requerimientos del cliente.

**Proceso:** Gestión de la Comercialización

**¿Agrega valor el proceso para el cliente y/o la organización?**

La Gestión de la Comercialización sí agrega valor para la organización, puesto que busca la fidelización y satisfacción del cliente con la correcta comercialización de los servicios que la empresa ofrece.

**¿Por qué y para qué existe el proceso?**

El proceso se ejecuta con el fin de incrementar el número de contratos adjudicados a la empresa y la satisfacción de los clientes.

**¿Qué se requiere que haga el proceso?**

En este proceso se requiere comercializar los servicios que ofrece SICMAS Consultores a posibles clientes, además de gestionar e identificar las necesidades para generar contratos para la prestación de servicios.

**¿Cómo se requiere que lo haga?**

Mediante la gestión de las actividades de ventas y la elaboración de un plan de mercadeo que permita identificar qué es lo que se debe realizar y cómo debe ser realizado.

**¿Cuándo se requiere que lo haga?**

La comercialización de los servicios se debe realizar siempre que se identifique un cliente potencial, o el cliente contacte a la empresa con una solicitud de requerimiento.

**¿Dónde se requiere que lo haga?**

Mediante visitas a las instalaciones del cliente, en el lugar en dónde se va a realizar la ejecución del contrato y también dentro de la empresa en las diferentes áreas involucradas.

**¿Quién lo debe hacer?**

Para el desarrollo o ejecución de los procesos de comercialización es necesaria la formalización de un Departamento de Comercialización.

**¿Se traduce con fidelidad los requerimientos del cliente en características del producto?**

Sí, puesto que se establecen los acuerdos y condiciones para la generación del contrato, una vez comercializada y adjudicada la propuesta.

#### **4.3.2.2. Método KAIZEN**

El método Kaizen es una herramienta de calidad proveniente de la filosofía japonesa que busca una mejora continua de todos los aspectos de la organización, incluyendo a las personas que forman parte de ella. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o al consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuesta, la variedad y mayores niveles de satisfacción. (PDCA Home, 2012)

#### **4.3.2.3. Diagrama de Gantt**

El diagrama de Gantt es el método más usado en las empresas para la planificación y seguimiento de actividades en todo tipo de proyectos, aunque también se puede usar para planificar cualquier tipo de actividad realizada a lo largo del tiempo. (PDCA Home, 2012)

#### **4.3.2.4. Acciones básicas para ejecutar la estrategia de mejora**

- **Modificación o reorganización de procesos, métodos, actividades y/o tareas, para incrementar su calidad y su productividad**

Mediante la distribución correcta de la carga operativa que permita facilitar la ejecución y desarrollo de las propuestas técnicas y metodológicas, sin retrasar el desarrollo total de las operaciones.

- **Estandarización de procesos, métodos, actividades y/o tareas, para mejorar su realización, su reproducibilidad y su control**

Por medio de la implementación de tableros de control, de forma que se pueda monitorear y hacer un seguimiento al avance en la ejecución de los proyectos y que permita estimar los tiempos reales de entrega. Además, se busca la estandarización de políticas, métodos y actividades para la planificación y control del trabajo.

#### **4.4. Segunda Etapa: Hacer**

Esta etapa del ciclo PHVA consiste en poner en ejecución los planes de gestión de procesos establecidos previamente, considerando elementos o factores como la productividad, la calidad, el medio ambiente, entre otros.

Es necesario mencionar que, debido a las actividades empresariales de SICMAS Consultores, no se pueden poner en marcha los planes de gestión en el corto plazo, por lo que se dejarán planteadas las guías para su ejecución.

##### **4.4.1. Procedimiento**

Parte con el análisis del flujo del proceso mediante la determinación del procedimiento y la elaboración del diagrama de flujo. A continuación, se identifican los elementos que se van a mejorar, como por ejemplo, tareas, procedimientos, personal y otros recursos; se realiza el levantamiento de información, con el fin de analizar y evaluar el desempeño del proceso, y por último se desarrollan los planes de gestión del proceso.

##### **4.4.1.1. Análisis del Flujo del Proceso**

Los procedimientos de los procesos y subprocesos que se ejecutan en la empresa, así como también los diagramas de flujo correspondientes, fueron presentados con antelación en el capítulo tres, puntos siete y ocho, respectivamente.

##### **4.4.1.2. Identificación de elementos susceptibles de mejora**

Los procesos destinados a la mejora son aquellos considerados como procesos críticos en los capítulos anteriores. Para el proceso Gestión Estratégica, se han considerado básicamente las necesidades de crecimiento y desarrollo profesional del personal, teniendo como estrategia de mejora resultante la elaboración de un plan de capacitación, mismo que debe ser aplicado de forma estratégica y sistémica.

Referente al proceso Gestión de Requerimientos, se han planteado dos objetivos de mejora concernientes a la reducción del costo de operaciones y del incremento de ventas. Las estrategias de mejora están directamente relacionadas con la implementación del Sistema de mejora continua KAIZEN.

En lo que respecta al proceso de Prestación del Servicio, el elemento susceptible de mejorar es el índice de satisfacción al cliente, mediante el establecimiento de políticas de planificación y control de proyectos.

Por último, para el proceso Gestión de la Comercialización, se tiene como objetivo de mejora el desarrollo de procesos de reclutamiento de personal debido a la falta de recursos para la ejecución de las actividades de comercialización.

#### **4.4.2. Herramientas de Apoyo**

Como se mencionó anteriormente, es necesario desarrollar las guías para la posterior ejecución de los planes de gestión de los procesos, mismas que serán presentadas a continuación.

#### **Guía para la ejecución del Plan de Gestión del Proceso Gestión Estratégica**

El objetivo de mejora para este proceso es el de fomentar el desarrollo y conocimiento profesional del personal, de manera que se garantice el conocimiento técnico al momento de la generación de las propuestas. Para ello, se ha planteado como estrategia de mejora la elaboración de un plan de capacitación que permita priorizar las necesidades del personal.

Para la ejecución de este plan de gestión, lo inicial a realizar es la evaluación de los conocimientos a los consultores técnicos, por medio de una evaluación de desempeño, cuyo formato puede ser observado en el anexo número 3. (Ver Anexo N°3 Evaluación de Desempeño). Las evaluaciones se deberán realizar en la primera semana de ejecución del plan de gestión, en un tiempo total aproximado de tres horas, siendo el responsable primario de esta actividad el Gerente General de la organización.

Una vez desarrolladas las evaluaciones, el Gerente General realizará un análisis de las mismas para poder determinar los temas necesarios para la capacitación. Se considera que esta actividad se realizará dentro de la primera semana en un tiempo total aproximado de un día laborable (8 horas).

La siguiente actividad a realizar es una búsqueda o investigación de profesionales, acorde a los temas de capacitación, para proceder con la selección del o los capacitadores más idóneos, de acuerdo a las necesidades e intereses del personal. Esta actividad está a cargo del Gerente General de la empresa y se estima su elaboración durante la segunda semana de ejecución del plan de gestión del proceso.

Con los elementos previamente determinados, se desarrollará la elaboración del cronograma tomando en cuenta los elementos más importantes, es decir, fechas, horas, actividades y responsables. Se estima que esta actividad debe realizarse en aproximadamente seis horas laborables, dependiendo del análisis de la duración y temas de capacitación.

A continuación, la puesta en marcha del plan de capacitación depende del cronograma establecido con antelación. Es necesario recalcar que, el tiempo establecido para esta actividad en el plan de gestión, correspondiente a 5 semanas, puede variar dependiendo de las actividades de la organización y del cronograma. Una vez concluida la capacitación, se procederá con la entrega de un certificado, para destacar la participación del personal en estas actividades y el interés de la organización en el crecimiento del personal.

Por último, para evaluar el impacto de las capacitaciones, se realizará una evaluación de conocimientos, actividad a cargo, de igual manera, del Gerente General.

En lo que respecta al presupuesto, para cada actividad se ha considerado el tiempo estimado para su realización y el proporcional del salario de cada uno de los participantes. La implementación del plan de gestión para este proceso supone un presupuesto de aproximadamente \$1680,00.

## **Guía para la ejecución del Plan de Gestión del Proceso Gestión de Requerimientos**

Para el proceso de Gestión de Requerimientos se establecieron dos planes de gestión: el primer plan de gestión busca incrementar el índice de propuestas adjudicadas, mientras que, el segundo plan de gestión se basa en la disminución del 10% anual en el costeo de las operaciones.

A continuación se describe la guía para la ejecución del Primer Plan de Gestión para el Proceso de Gestión de Requerimientos.

El objetivo de mejora para este proceso es la consecución de un incremento del 10% en el índice de propuestas adjudicadas, mediante la correcta asignación de la carga operativa y la fijación de metas empresariales.

Para el desarrollo del plan de gestión, se parte con la identificación de las funciones que son realizadas por el personal en la organización; esta actividad tiene como responsable al Gerente General, y se estima su realización para la primera semana de ejecución del plan.

La siguiente actividad a realizar es el estudio de la carga operativa, la misma que será desarrollada por un pasante (externo) en el lapso de las siguientes dos semanas; para la validación de la información el pasante deberá entregar un informe del estudio de la carga operativa, el mismo que será validado por el Gerente General.

Partiendo de la información obtenida del estudio de la carga operativa, la siguiente actividad consiste en establecer un cuadro de indicadores de gestión, que debe ser realizado por el gerente general dentro de un tiempo de ocho horas.

Una vez determinados los indicadores, se debe establecer una bitácora de control para el personal con el propósito de identificar y definir las responsabilidades conforme a las solicitudes de requerimiento ingresadas.

Por último, con el fin de incentivar al personal para incrementar el índice de propuestas adjudicadas, se debe determinar los porcentajes de comisiones e incentivos para los técnicos consultores en el caso de adjudicarse la propuesta. El porcentaje de incentivos es designado por el Gerente General con apoyo y aprobación de los accionistas de la empresa.

En lo que respecta al presupuesto, para cada actividad se ha considerado el tiempo estimado para su realización y el proporcional del salario de cada uno de los participantes. La implementación del primer plan de gestión para el proceso de Gestión de Requerimientos supone un presupuesto de aproximadamente \$1100,00.

### **Guía para la ejecución del Segundo Plan de Gestión para el Proceso de Gestión de Requerimientos.**

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de la ejecución del segundo plan de gestión es disminuir un 10% anual el costeo de operaciones. La estrategia que se emplea para la consecución de estos resultados se basa en implementar un sistema de mejora Kaizen, de modo que permita gestionar los costos y mantenerlos dentro de los niveles objetivos.

Para el desarrollo del Plan de Gestión se inicia con un análisis de la situación actual en cuanto a los costos de las operaciones, todo esto con el propósito de identificar los procesos que presentan un mayor nivel de costos en sus operaciones; esta actividad debe ser ejecutada por el Gerente General y los Técnicos Consultores dentro de la primera semana contemplada dentro del cronograma de trabajo.

Para continuar con la ejecución del plan de gestión, el Gerente General liderará la formación de un equipo multidisciplinario de trabajo, el personal seleccionado deberá firmar un acta compromiso, cuyo formato puede ser observado en el anexo número 4. (Ver Anexo N°4 Acta de Compromiso)

Una vez conformado el equipo multidisciplinario, el personal seleccionado deberá obtener los datos tomando como base el informe de la situación actual de costos que se obtendrá como resultado del desarrollo de la primera actividad del plan de gestión,

y seguidamente realizar un análisis de la información obtenida. Para la ejecución de esta actividad se establece como responsable al Gerente General, contando con el apoyo del equipo multidisciplinario y se estima un tiempo de duración de dos semanas.

Para continuar con la ejecución del plan de gestión para el proceso de Gestión de Requerimientos, se deberá proceder a la elaboración de un plan de contramedidas, de modo que se establezca las acciones necesarias para disminuir los costos de operación en los procesos que presentan un mayor nivel de costos en sus operaciones. El plan de contramedidas deberá ser desarrollado por el equipo multidisciplinario y a su vez ser presentado al Gerente General quien emitirá su validación. El tiempo estimado para el desarrollo de esta actividad es cinco días laborables a partir de la cuarta semana.

La actividad siguiente a realizar es la implementación y seguimiento de las acciones correctivas para la reducción de los costos, así como también la evaluación de los resultados. Los responsables de la ejecución de esta actividad son el Gerente General contando con el apoyo del equipo multidisciplinario y el tiempo estimado para esta actividad es de diez días laborables a partir de la quinta semana de ejecución del proyecto.

Por último, se deberá realizar la estandarización de las acciones que permitan disminuir los costos de operación; para realizar esta actividad se desarrollarán nuevos procedimientos o correcciones, así como también prácticas registradas y documentadas.

En cuanto al presupuesto, para cada actividad se ha considerado el tiempo estimado para su realización y el proporcional del salario de cada uno de los participantes. La implementación del segundo plan de gestión para el proceso de Gestión de Requerimientos supone un presupuesto de aproximadamente \$6000,00.

### **Guía para la ejecución del Plan de Gestión del Proceso Prestación del Servicio**

El objetivo de mejora para el proceso Prestación del Servicio, es incrementar en un 15% anual el índice de satisfacción del cliente, puesto que se ha evidenciado que existen retrasos en el cumplimiento de los proyectos. Es por esto, que se ha planteado

como estrategia de mejora el establecimiento de políticas de planificación y control de proyectos, además de establecer un tablero de control de avance que permita realizar la correcta estimación de los tiempos reales de entrega y cumplimiento del proyecto.

Para la ejecución de este plan de gestión, la actividad inicial a realizar es un análisis de la situación actual, considerando datos pasados, presentes o futuros que permitan tener una base sólida para una futura toma de decisión. Se estima un tiempo de tres días laborables, para el desarrollo de esta actividad.

La actividad siguiente, es la determinación de las principales causas que están provocando retrasos en la prestación de servicios o ejecución de los proyectos. Para esta actividad se pueden utilizar herramientas como lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa, etc. El responsable primario es el Gerente General, sin embargo es útil la participación de todo el personal de SICMAS Consultores. Al igual que la primera actividad, ésta se estima ser realizada dentro de la primera semana de ejecución del plan de gestión.

Para una correcta ejecución del proyecto y estimación del tiempo de entrega, es necesario determinar cuáles son las fases a ejecutar durante el desarrollo de un proyecto. Para esta actividad, intervendrá el personal de SICMAS Consultores y se realizará un análisis del histórico de proyectos. Se considera que esta acción de mejora debe ser ejecutada a partir de la segunda semana de implementación del plan de gestión.

Una vez determinadas las fases, se debe determinar cuál es el objetivo del desarrollo de cada fase; de igual manera, intervendrá el personal de SICMAS Consultores y se realizará un análisis del histórico de proyectos.

Para un control y seguimiento de las fases y objetivos, se deben plantear índices de avance y rangos de alerta. Los índices se establecen para monitorear o medir el avance en la ejecución de los proyectos, mientras que, los rangos de alerta proporcionan pautas para monitorear el nivel de avance y saber exactamente, según la alerta, el estado y la prioridad que se debe poner en la ejecución del proyecto.

La siguiente acción de mejora consiste en la elaboración del tablero de control. Lo primero a tener en cuenta para diseñar un tablero de control, es que éste pueda transmitir gran cantidad de información dentro de un espacio limitado, así como también, la correcta elección de los datos a mostrar. Lo importante del tablero de control es que permite reconocer visualmente lo que está pasando, y también reconocer inmediatamente que necesita atención.

Los proyectos deben ser realizados en un plazo determinado, utilizar técnicas de planificación y control de proyectos como gráficas de gantt o el método del camino crítico (CPM) ayudará a estimar el tiempo de ejecución y realizar una correcta organización del proyecto.

Con los elementos identificados y mencionados anteriormente, y el adecuado diseño del tablero de control de avance, se puede realizar un control y seguimiento de lo siguiente: Cantidad, calidad, cronología (tiempo) y costos.

El tablero de control debe indicar, a través de los índices y rangos de alerta establecidos con antelación, que el desarrollo de las actividades se están realizando acorde a las fechas previstas, no demoren más de lo programado, y en caso de que se identifiquen situaciones de retraso, reconocerlas de manera oportuna para tomar las medidas necesarias, como por ejemplo, intensificar recursos para recuperar el retraso, redefinir procesos o actividades, anticipar la iniciación de actividades o fases futuras, etc.

Se estima que el tiempo necesario para la elaboración del tablero de control de avance es de una semana laboral, cuya actividad estará a cargo del comité técnico.

Finalizado el diseño o elaboración del tablero de control, se continúa con la implementación del mismo, para lo cual es necesaria la participación de todo el personal, de manera que se cumplan con las políticas de planificación y control y se puedan alcanzar los resultados esperados.

Para poder hacer un seguimiento y monitoreo de resultados, deberá realizarse una evaluación mensual de los mismos, actividad a cargo del Gerente General de SICMAS Consultores.

Al igual que en los casos anteriores, en lo que respecta al presupuesto, para cada actividad se ha considerado el tiempo estimado para su realización y el proporcional del salario de cada uno de los participantes. La implementación del plan de gestión para este proceso supone un presupuesto de aproximadamente \$2520,00.

### **Guía para la ejecución del Plan de Gestión del Proceso Gestión de Comercialización**

El asunto crítico radica en la falta de personal para realizar el proceso de comercialización, por este motivo se plantea el objetivo de la mejora que consiste en llevar a cabo procesos de reclutamiento interno y externo de personal. Para llevar a cabo el plan de gestión para el proceso de Gestión de Comercialización, se establece como estrategia la realización de un estudio de comparación costo beneficio en relación a la contratación de personal nuevo o reclutamiento interno para la formalización del departamento de comercialización.

La ejecución del plan de gestión parte con la realización de una lluvia de ideas con el fin de agrupar factores relacionados a los requisitos, necesidades y beneficios para la factibilidad de creación del departamento de comercialización. Para la ejecución de esta actividad se cuenta con el apoyo del Comité Técnico, siendo su responsable el Gerente General.

Una vez identificadas las necesidades y requisitos, se realizará un listado de los mismos teniendo como resultado la matriz denominada: Listado de Requisitos y Necesidades. Por otra parte, en cuanto a los beneficios se realizará dos listados, en donde, el primer listado corresponderá a los beneficios de realizar el proceso de reclutamiento interno y el segundo listado agrupará los beneficios de contratar personal nuevo para la formación del departamento de comercialización. Estas actividades deben ser realizadas en la primera semana de ejecución del plan de gestión, siendo el responsable el Gerente General de la organización.

La siguiente actividad a realizar, es la determinación de los costos para cada decisión, así como también, la determinación de los beneficios para cada decisión. Para realizar esta actividad se debe tener presente que se debe determinar costos y beneficios tanto para el reclutamiento interno como para la incorporación de personal nuevo. Esta actividad debe ser realizada por el Comité Técnico y el Gerente General dentro de la segunda semana de ejecución.

Con los datos obtenidos se procede a realizar un análisis, comparación de relaciones y determinación de la mejor opción, como resultado de este estudio se debe emitir un informe que debe ser desarrollado por el Comité Técnico y a su vez validado por el Gerente General.

El siguiente paso a realizar, es la puesta en marcha de la mejor opción resultante del análisis de costo beneficio, en esta actividad se procede con el reclutamiento, selección y formalización de los contratos del personal, necesarios para la formación del departamento de comercialización. El responsable de la ejecución de esta actividad es el Gerente General, quien deberá realizar este proceso a partir de la cuarta semana estimada dentro del cronograma.

Para la ejecución del plan de gestión para el proceso de Gestión de Comercialización, en lo que respecta al presupuesto, para cada actividad se ha considerado el tiempo estimado para su realización y el proporcional del salario de cada uno de los participantes. La implementación del plan de gestión para este proceso supone un presupuesto de aproximadamente \$2100,00.

## **4.5. Tercera Etapa: Verificar**

Esta etapa consiste en el monitoreo de la implementación de los planes de gestión de procesos, mediante la realización de pruebas y el establecimiento de evidencias para un análisis de las mismas, con el fin de determinar el grado de efectividad de la aplicación del plan de gestión.

### **4.5.1. Procedimiento**

Parte con la verificación de que el plan de gestión del proceso haya sido desarrollado de manera completa o que se esté desarrollando produciendo los resultados esperados, para proceder con la realización de pruebas y obtención de evidencias que ayuden a probar que las hipótesis de mejora son verdaderas o correctas. Por último, se determina cuán efectiva es la aplicación de los planes de gestión de procesos, comparando los resultados alcanzados con aquellos que se deben alcanzar, para posteriormente analizar las desviaciones que se han producido y el por qué de sus causas.

### **4.5.2. Herramientas de Apoyo**

Como herramientas de apoyo para la identificación y análisis de problemas o fallas, se deben emplear las siguientes:

- Modelo 5W2H
- Diagrama Causa Efecto
- Diagrama de Pareto

#### **4.5.2.1. Identificación de problemas**

Para la identificación de los problemas que traen como consecuencia la ineffectividad de la ejecución de los planes de gestión, se ha planteado un formato basado en el modelo 5W2H, que es una herramienta que busca responder a siete preguntas, cuyas palabras en inglés, se inician con W y H.

Presentación detallada del modelo:

**What:** desea responder a la pregunta: ¿Qué se debe hacer?

**Why:** se debe responder a la pregunta: ¿Por qué, es decir, las razones que justifican lo que se debe hacer?

**When:** el objetivo es responder a la pregunta: ¿Cuándo se debe realizar la acción?

**Where:** queremos saber: ¿Dónde se realizará la acción (por ejemplo, un departamento o área de la empresa)?

**Who:** la pregunta a responder es: ¿Quién va a hacer? ¿Quién va a ayudar? ¿Quién es responsable de implementar la acción?

**How:** queremos saber: ¿Cómo se va a hacer? incluye los detalles del proceso para alcanzar el objetivo predefinido.

**How much:** debe responder a la pregunta: ¿Cuánto se gastará? (NUNES, 2012)

El formato se basa en una matriz, en la cual se debe realizar una lista de los problemas encontrados y para cada uno de ellos responder a las siete preguntas; además se debe definir el tipo de problema, eligiendo entre las siguientes opciones: automatización, falta de procedimientos, lleva demasiado tiempo, funciones no claras y falta de personal y/o equipos. Ver Anexo N°5 (Anexo N°5 Matriz Identificación de Problemas)

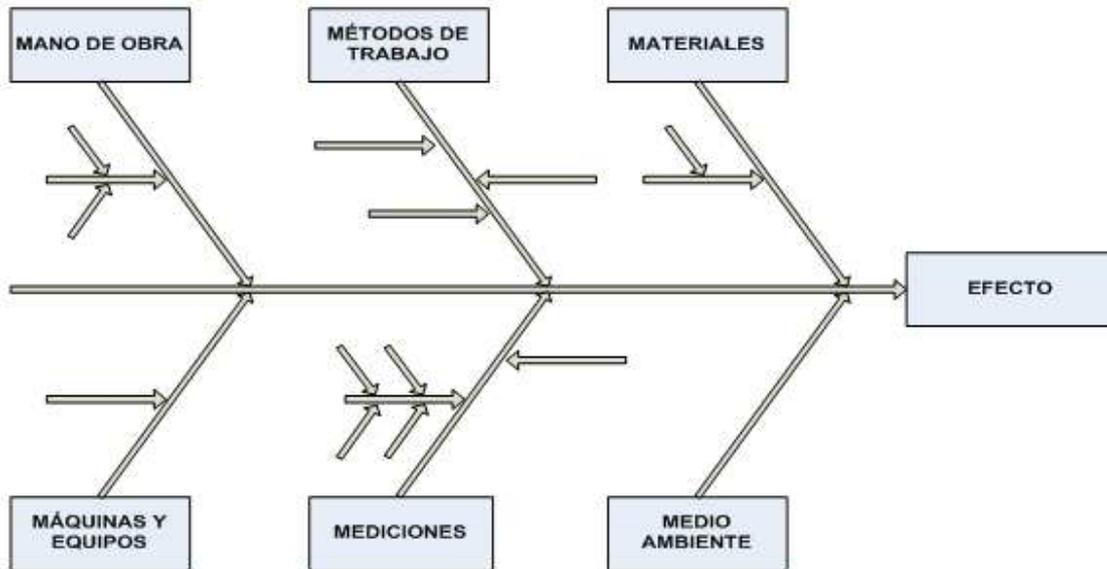
#### **4.5.2.2. Análisis de fallas o problemas**

Para el análisis de los problemas identificados previamente, se empleará como herramienta el diagrama causa-efecto que es un método gráfico que exhibe las relaciones entre un efecto y sus posibles causas desencadenantes. Se lo puede aplicar secuencialmente para detectar causas de causas, en varios niveles.

Constituye una útil manera práctica de identificar causas de variabilidad de procesos y se recomienda analizar, como fuentes primarias de las mismas, a las 6 M: mano de obra, materiales, métodos, máquinas y equipos, mediciones y medio ambiente. (CORONEL, 2013)

Para la elaboración del diagrama causa-efecto, la actividad inicial es realizar un listado de las causas, identificando a qué M corresponde, para posteriormente proceder con la elaboración de la espina de pescado, con la finalidad de interpretar gráficamente las relaciones entre el efecto y la causa que lo produce, como se puede observar en la siguiente imagen:

Figura 42: Diagrama Espina de Pescado



Fuente:(CORONEL, 2013)

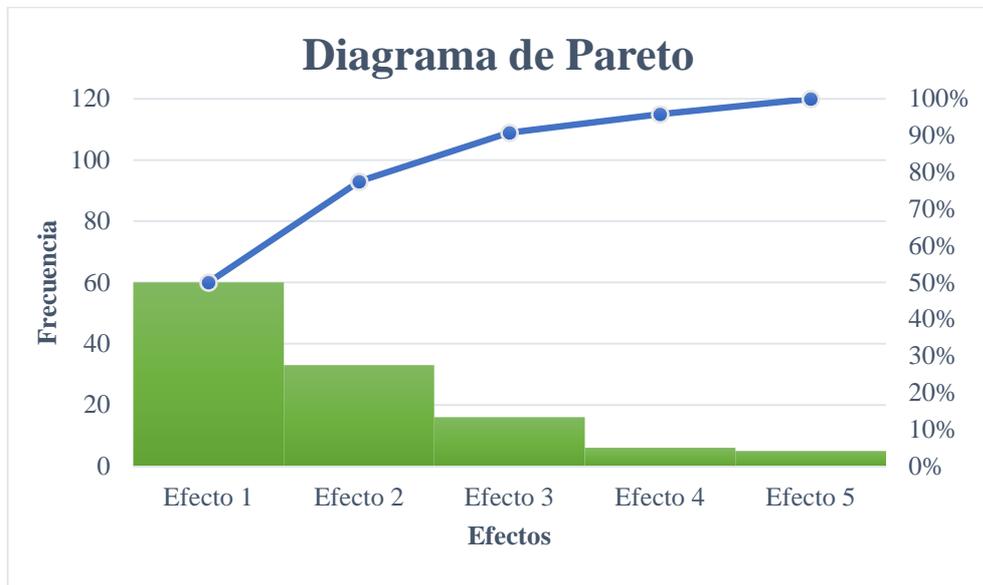
El formato establecido para la elaboración del diagrama causa-efecto, se puede observar en el anexo número 6. (Ver Anexo N°6 Diagrama Causa Efecto)

Luego de haber determinado las causas que están provocando la ineffectividad en la aplicación de los planes de gestión de procesos, posterior a la elaboración del diagrama causa-efecto, se procede con la elaboración del diagrama de Pareto que es una herramienta que facilita la identificación de las causas más relevantes del efecto en estudio, aplicando la "ley 80 – 20" de Pareto, que postula que el 80% de los efectos son producidos por el 20% de las causas (vitales).

Puede emplearse un diagrama de primer nivel para identificar a efectos vitales, con el fin de centrar en ellos los esfuerzos de solución, y luego diagramas de segundo y subsecuentes niveles, para estudiar las causas. (CORONEL, 2013)

En la siguiente figura, se puede observar la representación del diagrama de Pareto de primer nivel:

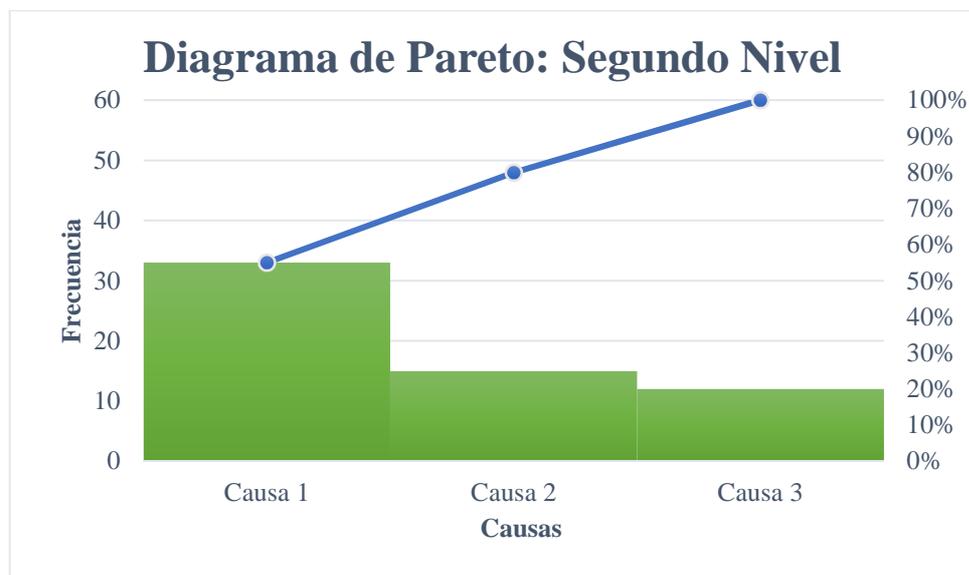
Figura 43: Diagrama de Pareto



Fuente: Autores

En la figura 44, se puede observar la representación del diagrama de Pareto de segundo nivel, según los resultados obtenidos del diagrama de Pareto de primer nivel, del ejemplo anterior:

Figura 44: Diagrama de Pareto de Segundo Nivel



Fuente: Autores

Una vez construidas las gráficas, se realiza un análisis para identificar la máxima concentración de potencial del efecto, en el número mínimo de elementos que a él contribuyen, con lo cual se busca enfocar o priorizar el esfuerzo en lo más importante y buscar la manera de optimizarlo.

## **4.6. Cuarta Etapa: Actuar**

Actuar, es la última etapa del ciclo PHVA y consiste en plantear acciones preventivas y correctivas para mejorar las desviaciones y acciones sin éxito, además de planificar el desarrollo continuo del ciclo de mejora.

### **4.6.1. Procedimiento**

En la última etapa del ciclo PVHA, se realiza un análisis de las causas de lo planeado y los cambios realizados de acuerdo al Plan de Gestión, se procede con la implementación de medidas correctivas con el propósito de promover una mejora notable en el desarrollo de los procesos y a futuro consolidar acciones exitosas.

Para finalizar, en esta etapa se realiza la documentación del proceso con el fin de lograr la estandarización y normalización de la aplicación de las actividades, a través de la difusión del documento con el personal involucrado. También consiste en establecer los lineamientos que permitan la planificación de un nuevo ciclo de mejora.

### **4.6.2. Herramientas de Apoyo**

Como herramientas de apoyo para esta etapa se han empleado las siguientes:

- Diagrama Causa Efecto Invertido
- Documentación del Procedimiento

#### **4.6.2.1. Causas de las desviaciones entre lo planeado y lo realizado**

Es necesaria la verificación de las desviaciones entre lo planeado y lo realizado, para lo cual se efectúan acciones correctivas y preventivas para evitar en un futuro su ocurrencia, posteriormente, se desarrollan iniciativas para fortalecer las acciones y así poder realizarlas de una manera exitosa.

La identificación de las causas de las desviaciones, es realizada en la etapa de verificación, por medio de las herramientas desarrolladas en los puntos 4.5.2.1 y 4.5.2.2.

#### **4.6.2.2. Implementación de medidas correctivas y preventivas**

La finalidad de la implementación de medidas o acciones correctivas y preventivas, es evitar que las desviaciones se presenten nuevamente.

Para determinar las acciones más óptimas, se utilizará como herramienta el diagrama causa-efecto invertido, conocido también como espina de pescado invertida, el cual tiene como objetivo ayudar a proponer soluciones a las causas que influyen en un problema.

Para la elaboración del diagrama causa-efecto invertido, la actividad inicial es realizar una matriz relacionando las causas identificadas con las acciones que ayuden a corregir cada una de ellas, además de realizar la identificación de oportunidades, entre las siguientes: eliminación de burocracia, eliminación de duplicaciones, simplificación y sencillez, simultaneidad de actividades, posibilidad de automatización y otras.

Es necesario explicar a qué hace referencia cada una de las oportunidades descritas anteriormente, para una mayor facilidad de identificación al momento de la elaboración de la matriz:

- Eliminación de burocracia: eliminar tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- Eliminación de duplicaciones: una actividad puede estar siendo ejecutada por más de una persona.
- Simplificación/sencillez: eliminación de copias, datos, manipulaciones, reuniones, cuellos de botella.
- Simultaneidad de actividades: cuando dos o más actividades se pueden realizar de forma paralela.

Posteriormente, se procede con la elaboración de la espina de pescado invertida, para poder interpretar gráficamente las medidas correctivas o acciones de mejora, registrando la causa principal, es decir, lo que se quiere contrarrestar, en la cabeza del pescado.

El formato establecido para la elaboración del diagrama causa-efecto invertido, se puede observar en el anexo número 7. (Ver Anexo N°7 Diagrama Causa Efecto Invertido)

#### **4.6.2.3. Documentación del procedimiento**

Una vez implementadas y desarrolladas las acciones correctivas y preventivas determinadas previamente, se realiza la actualización y estandarización del proceso. Se ha establecido un formato para elaboración la del manual de proceso, mismo que puede observarse en el anexo número 8. (Ver Anexo N°8 Formato para la elaboración de Manuales de Proceso)

#### **4.7. Conclusiones**

En este capítulo se realizó la etapa de mejora continua de los procesos, mediante la implementación del ciclo PHVA, con la finalidad de establecer acciones que permitan alcanzar los resultados esperados para la organización.

La actividad inicial realizada fue la identificación de los procesos a mejorar, para la cual se utilizó una matriz de ponderación, considerando los factores que tienen relación con el negocio empresarial, teniendo como procesos críticos los siguientes:

- Gestión Estratégica
- Gestión de Requerimiento
- Prestación del Servicio y
- Gestión de la Comercialización.

Posteriormente, se aplicó la primera etapa del ciclo de mejora continua, que consiste en la planeación de qué es lo que se va a hacer, cómo y cuándo. Se realizó un análisis FODA, que permitió la identificación de los objetivos de mejora y la elaboración de un cuadro de mando del proceso que muestra la información necesaria, relacionada con los procesos de interés. Además, en esta etapa, se desarrollaron los planes de gestión de procesos, teniendo como resultado, cinco planes de gestión para cada uno de los procesos, con sus objetivos, indicadores y estrategias de mejora para la consecución de los objetivos planteados.

La aplicación de la segunda etapa del ciclo PHVA, hacer, consiste en la aplicación o ejecución de los planes de gestión. Debido a las actividades empresariales actuales de SICMAS Consultores, no se pudieron implementar los planes de gestión, por lo que, se procedió con la elaboración de las guías para la ejecución de cada uno de los planes de gestión, estableciendo las pautas necesarias y que deben ser consideradas al momento de poner en marcha su implementación.

Para la tercera etapa, que consiste en la verificación de la implementación de los planes de gestión y su monitoreo, se establecieron las herramientas que permitirán identificar los problemas o fallas que se presenten en la aplicación de los planes de gestión y analizar los mismos, para futuras correcciones.

Por último, y como etapa final del ciclo PHVA, es necesario determinar las acciones correctivas; de igual manera para realizarlo, se establecieron las herramientas y formatos requeridos, para determinar las causantes que estén produciendo desviaciones, la implementación de las acciones correctivas, y como actividad final la documentación de los procesos.

## CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Con el fin de direccionar los procesos de SICMAS Consultores hacia la Gestión de la Calidad Total, se ha desarrollado un Sistema de Gestión por Procesos, el mismo que parte con la identificación y definición de los procesos, el establecimiento de los procesos críticos, y el desarrollo y aplicación de planes de gestión de procesos, con el fin de realizar la mejora continua de los mismos. De esta manera, la empresa consigue potenciar la calidad, productividad y competitividad de los servicios que actualmente se ofrecen, para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Como punto de partida, se realizó una definición de consultoría, para una vez teniendo clara la misma, proceder con la realización de la reseña histórica e identificación de los servicios que la empresa ofrece. De este análisis, se puede concluir que los servicios principales que se brindan y que remarcan el nombre de la empresa son los siguientes: Consultoría, Asesoría, Asistencia Técnica, Capacitación, Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Institucional.
- Mediante el desarrollo de la fundamentación de la Gestión por Procesos, se pudo brindar a la empresa las pautas y lineamientos que le permitan enfocarse hacia un sistema de planeación, gestión y mejoramiento continuo de los procesos.
- La etapa de identificación y definición de los procesos, permite a la empresa conocer claramente cuáles son las actividades principales y secundarias de su cadena de valor, de modo que se puedan controlar las mismas de una manera minuciosa y enfocarse en aquellas que se deban mejorar. Además, la caracterización, procedimientos y diagramas de flujo de los procesos, han sido elaborados mediante el empleo de herramientas que permitan que el uso de éstos sea práctico y manejable por cualquier miembro de la organización. Por otra parte, el análisis íntegro y sistémico que se ha realizado en esta etapa, ha servido como base para el planteamiento de la mejora continua y modelo de gestión.

- La aplicación del ciclo de Deming para la mejora continua, mediante el desarrollo de las cuatro etapas que éste comprende P-Planear, H-Hacer, V-Verificar y A-Actuar, supone uno de los factores clave en la implementación de un sistema de Gestión por Procesos, ya que, además de ser una herramienta que permite gestionar la calidad de una manera muy eficaz y sencilla, permite que el control y monitoreo de las actividades, sean realizados de una manera más organizada y eficaz.
- Los procesos determinados como críticos y para los cuales se han desarrollado los planes de Gestión son los siguientes: Gestión Estratégica, Gestión de Requerimientos, Prestación del Servicio y Gestión de la Comercialización. Al no haber podido realizar la ejecución de estos planes, se han dejado planteadas las guías necesarias y para el desarrollo de esta etapa de Mejora, se han empleado diferentes herramientas que utilizadas de una manera sistemática por parte de SICMAS Consultores, pueden garantizar el alcance de mejores resultados empresariales.

## **Recomendaciones**

- Para el desarrollo de los planes de gestión y la consecución de los objetivos planteados, es de vital importancia involucrar a todo el personal de la organización, con el propósito de contar dentro de la empresa con colaboradores comprometidos y con sentido de pertenencia.
- Asegurar la adecuada y constante capacitación del personal en temas de interés, con el fin de brindar servicios de calidad, conforme a los lineamientos y exigencias del mercado que se encuentra en constante crecimiento.
- Es importante que la Gerencia para la implementación de los planes de gestión, se base en el cuadro de mando del proceso y en la prioridad establecida en el mismo, para garantizar que los objetivos de mejora se cumplan en los plazos planteados.
- Es necesario el cumplimiento en su totalidad de los planes de gestión, ya que, llevar a cabo las tareas y acciones de mejora descritas en las Guías de ejecución, conforme a los cronogramas establecidos, la medición de los indicadores de gestión, el análisis de los resultados, el mejoramiento y la estandarización de los procesos, garantizará la satisfacción y fidelización de los clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELTRÁN, D., & GÓMEZ, J.** (2011). *Plan de Negocio-Servicio Integral de Consultoría en Comunicación Estratégica*. Universidad de la Sabana.
- BELTRÁN, J., & CARMONA, M. Á.** (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- CNEC.** (01 de Febrero de 2011). *Administración y Consultoría*. Obtenido de <http://administracionyconsultoria.blogspot.com/>
- CORONEL, I.** (01 de Octubre de 2013). *monografias.com*. Obtenido de [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/iva\\_n\\_coronel/monografias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/iva_n_coronel/monografias)
- GRAINER, L., & METZGER, R.** (1983). *Consulting to Management*. Prentice Hall PTR.
- LIZARAZO, M.** (2002). *Microempresa Rural una opción Debida*. Colombia.
- MERINO, V., & GAYTÁN, F. G.** (2013). *El proceso General de Mejora Continua*. Federación Española de Municipios y Provincias.
- NUNES, P.** (26 de Agosto de 2012). *Knoow.net*. Obtenido de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/5w2h.htm>
- OIT.** (01 de Febrero de 2011). *Administración y Consultoría*. Obtenido de <http://administracionyconsultoria.blogspot.com/>
- PDCA Home.** (2012). Obtenido de <http://www.pdcahome.com/>
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A.** (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- PORTER, M.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.
- REY, D.** (Octubre de 2012). *Sinapsys Business Solutions*. Obtenido de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

## **Fuentes de Información**

**BELTRÁN, J; CARMONA, M; CARRASCO, R; RIVAS, M; TEJEDOR, F.** (s.a). *Guía para una Gestión Basada en Procesos.* Valencia.

**CORONEL, Iván.** (2013). *Gestión por Procesos.* Cuenca. Ecuador.

**GALARZA, A; HERRERA, F.** (2009). *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la Empresa Comercializadora de Combustible Petróleos y Servicios C.A en la ciudad de Quito.* Ecuador.

**OCHOA, A; HERRERA, J; MOSQUERA, J.** (2009). *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una Empresa dedicada a brindar Servicios Médicos ubicada en la ciudad de Guayaquil.* Ecuador.

**PANDE, P; PETER, S; NEUMAN, R; CAVANAGH, R.** (2007). *Claves prácticas de Seis Sigma: una guía dirigida a los equipos de mejora de procesos.* Madrid: McGraw Hill.

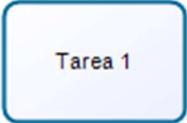
**ZARATIEGUI, J.** (1990). *La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa.*

## ANEXOS

## Anexo N° 1 Inventario de Códigos

Inventario de Códigos		
Código	Tipo	Descripción
SIC-PGE-01	Manual	Procedimiento para el proceso Gestión Estratégica
SIC-PGR-02	Manual	Procedimiento para el proceso Gestión de Requerimientos
SIC-PPS-03	Manual	Procedimiento para el proceso Prestación del Servicio
SIC-PGC-04	Manual	Procedimiento para el proceso Gestión de Comercialización
SIC-PIN-05	Manual	Procedimiento para el proceso Inteligencia de Negocios
SIC-PGL-06	Manual	Procedimiento para el proceso Gestión Logística
SIC-PTH-07	Manual	Procedimiento para el proceso Gestión del Talento Humano
SIC-PGP-08	Manual	Procedimiento para el subproceso Generación de Propuestas
SIC-PAP-09	Manual	Procedimiento para el subproceso Aplicación de Propuestas
SIC-PCP-10	Manual	Procedimiento para el subproceso Control de Propuestas
SIC-PSE-11	Manual	Procedimiento para el subproceso Seguimiento Expost
SIC-PCS-12	Manual	Procedimiento para el subproceso Comercialización de Servicios
SIC-PGC-13	Manual	Procedimiento para el subproceso Gestión de Contratos
SIC-PCP-14	Manual	Procedimiento para el subproceso Capacitación del Personal
SIC-PPR-15	Manual	Procedimiento para el subproceso Pago de Remuneración
SIC-CAS-01	Cuestionario de Preguntas	Cuestionario de Preguntas Análisis Situacional
SIC-CDM-02	Cuestionario de Preguntas	Cuestionario de Preguntas Definición de la Misión
SIC-CDV-03	Cuestionario de Preguntas	Cuestionario de Preguntas Definición de la Visión
SIC-CAE-04	Cuestionario de Preguntas	Cuestionario de Preguntas Aspectos de la Estrategia Corporativa
SIC-MVE-01	Matriz	Matriz de Definición de Valores Estratégicos
SIC-MAE-02	Matriz	Matriz de Ponderación de las Áreas Estratégicas
SIC-MAF-03	Matriz	Matriz de Análisis FODA
SIC-MIP-04	Matriz	Matriz de Inventario de Propuestas
SIC-MCP-05-00	Matriz	Matriz de Cuadro Comparativo de Proformas
SIC-DPE-01	Documento	Documento de la Planeación Estratégica
SIC-DPT-02	Documento	Documento de la Planeación Táctica
SIC-DRT-03	Documento	Documento del Reglamento de Trabajo Vigente
SIC-DPC-04-00	Documento	Documento de Plan de Capacitación
SIC-DPM-05-00	Documento	Documento de Plan de Mercadeo
SIC-MEM-01-00	Memorandum	Solicitud de requerimiento por parte del cliente
SIC-MEM-02-00	Memorandum	Entrega-Recepción de Documentos
SIC-MEM-03-00	Memorandum	Requerimiento de Personal
SIC-MEM-04-00	Memorandum	Solicitud de Compra de Insumos
SIC-PROP-00-Año	Propuesta	Documento de Propuesta Técnica y Metodológica
SIC-CNT-01-00	Contrato	Contrato de Prestación de Servicios
SIC-CNT-02-00	Contrato	Contrato de Personal
SIC-INF-00	Informe	Informes Varios
SIC-PPF-00	Perfil	Perfil del puesto de trabajo y funciones
SIC-EVA-01-00	Evaluaciones	Pruebas de Selección de Personal
SIC-EVA-02-00	Evaluaciones	Evaluaciones de Desempeño del Personal
SIC-EVA-03-00	Evaluaciones	Entrevista de Salida
SIC-FDE-00	File	File o carpeta del empleado
SIC-ADF-00	Actas	Acta de Finiquito
SIC-ROL-000	Rol de Pagos	Rol de Pagos al Empleado

## Anexo N° 2 Simbología Diagramación de Procesos

SIMBOLOGÍA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	
	Indica el comienzo del proceso
	Indica donde finalizar el proceso
	Actividad o tarea
	Tarea de Recepción
	Subproceso o actividad que contiene otras actividades
	Flujo de secuencia o sentido del flujo
	Documento
	Conector
	Decisión o compuerta lógica

## Anexo N° 3 Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		SICMAS CONSULTORES
<b>Nombre:</b>		
<b>Cargo:</b>		
<b>Fecha:</b>		
<b>Evaluador:</b>		
Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas		
1. Malo	2. Regular	3. Bueno
4. Muy Bueno	5. Excelente	Calificación
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>		
<b>Responsabilidad</b>		
Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas.		
<b>Exactitud y calidad de trabajo</b>		
Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.		
<b>Cumplimiento de fechas</b>		
Cumplimiento de las fechas de entrega pautadas.		
<b>Productividad</b>		
Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente		
<b>Orden y claridad del trabajo</b>		
Sus desarrollos pueden ser abordados con facilidad por otras personas.		
<b>Planificación del trabajo</b>		
Planificación de tareas. Conocimiento exacto del estado de sus proyectos o tareas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo el tiempo que requiere para llevarlas adelante.		
<b>Documentación que genera</b>		
Documentación de alcances, aplicación de metodología. Validez y calidad de la misma.		
<b>Reporta avances de proyectos</b>		
Frecuencia, constancia y calidad de los reportes.		
<b>Capacidad de realización</b>		
Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea. Capacidad de interactuar con otros en la búsqueda de alcanzar las metas. Practicidad.		
<b>Comprensión de situaciones</b>		
Capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente.		
<b>Sentido Común</b>		
Capacidad para ubicarse en las situaciones de manera coherente. Capacidad para elegir alternativas convenientes con visión estratégica.		
<b>Cumplimiento de los procedimientos existentes</b>		
Grado de cumplimiento de normas, procedimientos y políticas existentes.		
<b>Grado de conocimiento técnico</b>		
Conocimiento de la variedad de herramientas necesarias para desarrollar sus labores.		

<b>FACTOR HUMANO</b>	
<p><b>Actitud hacia la empresa</b> Capacidad de defender los intereses de la empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la empresa.</p>	
<p><b>Actitud hacia el cliente</b> Claridad en la comunicación con el cliente. Respeto, cooperación y cordialidad.</p>	
<p><b>Cooperación con el equipo</b> Colaboración en el desarrollo de trabajos con otros integrantes. Trabajo en equipo. Capacidad para compartir conocimiento y habilidades.</p>	
<p><b>Capacidad de aceptar críticas</b> Capacidad de recibir críticas de forma abierta. Grado de adaptación de las mismas.</p>	
<p><b>Capacidad de generar sugerencias</b> Cantidad de sugerencias que realiza para mejorar el trabajo. Calidad de las mismas.</p>	
<p><b>Predisposición</b> Se muestra predispuesto hacia una actividad. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos.</p>	
<b>HABILIDADES</b>	
<p><b>Iniciativa</b> Inquietud para avanzar y mejorar.</p>	
<p><b>Creatividad</b> Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas</p>	
<p><b>Respuesta bajo presión</b> Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión.</p>	
<p><b>Capacidad de manejar múltiples tareas</b> Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas.</p>	
<p><b>Coordinación y Liderazgo</b> Liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos.</p>	
<p><b>Potencialidad - Capacidad de aprendizaje</b> Posee perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo.</p>	
<b>COMENTARIOS</b>	

Anexo N° 4 Acta de Compromiso

**ACTA COMPROMISO**

El que suscribe, Ingeniero Nardo Tenesaca, en calidad de Técnico Consultor de la Empresa SICMAS Consultores Estratégicos, por medio de la presente, me comprometo a brindar mis servicios técnicos profesionales, realizar las propuestas conforme a los objetivos estratégicos de la empresa y buscando de sobremanera satisfacer las necesidades de los clientes; todo esto con el propósito de garantizar la fidelización de los clientes e incrementar el número de propuestas adjudicadas a favor de la empresa en la cual me encuentro laborando.

Se suscribe este compromiso a los tres días del mes mayo de 2014.

Atentamente:

Ing. Nardo Tenesaca.



## Anexo N° 6 Diagrama Causa Efecto

DIAGRAMA CAUSA EFECTO	SICMAS CONSULTORES
<b>CAUSAS</b>	
<b>Causa Principal: Mediciones</b>	
Causa Secundaria 1	
Causa Secundaria 2	
<b>Causa Principal: Materiales</b>	
Causa Secundaria 1	
Causa Secundaria 2	
<b>Causa Principal: Naturaleza</b>	
Causa Secundaria 1	
Causa Secundaria 2	
<b>Causa Principal: Métodos</b>	
Causa Secundaria 1	
Causa Secundaria 2	
<b>Causa Principal: Maquinarias</b>	
Causa Secundaria 1	
Causa Secundaria 2	
<b>Causa Principal: Recurso Humano</b>	
Causa Secundaria 1	
Causa Secundaria 2	

Diagrama Causa Efecto (Espina de Pescado)

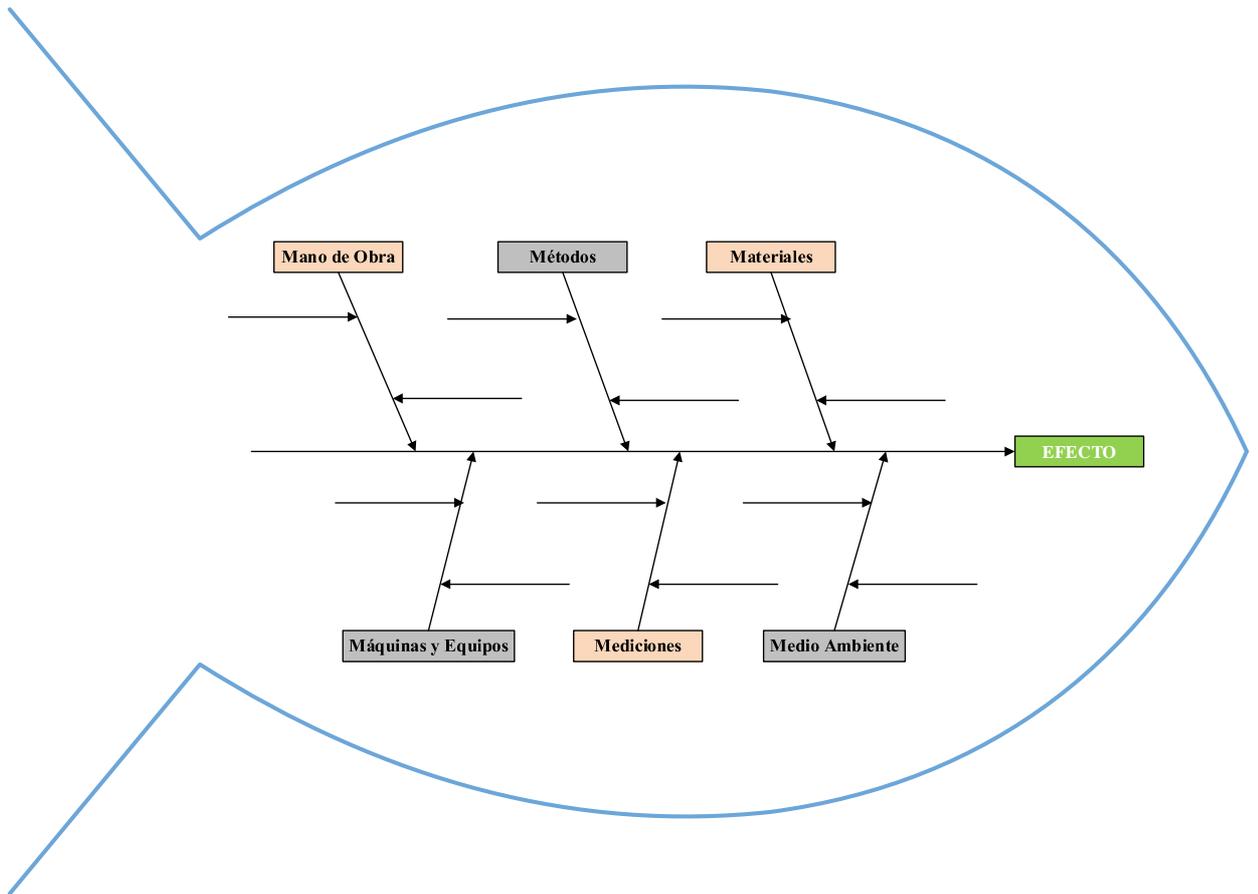
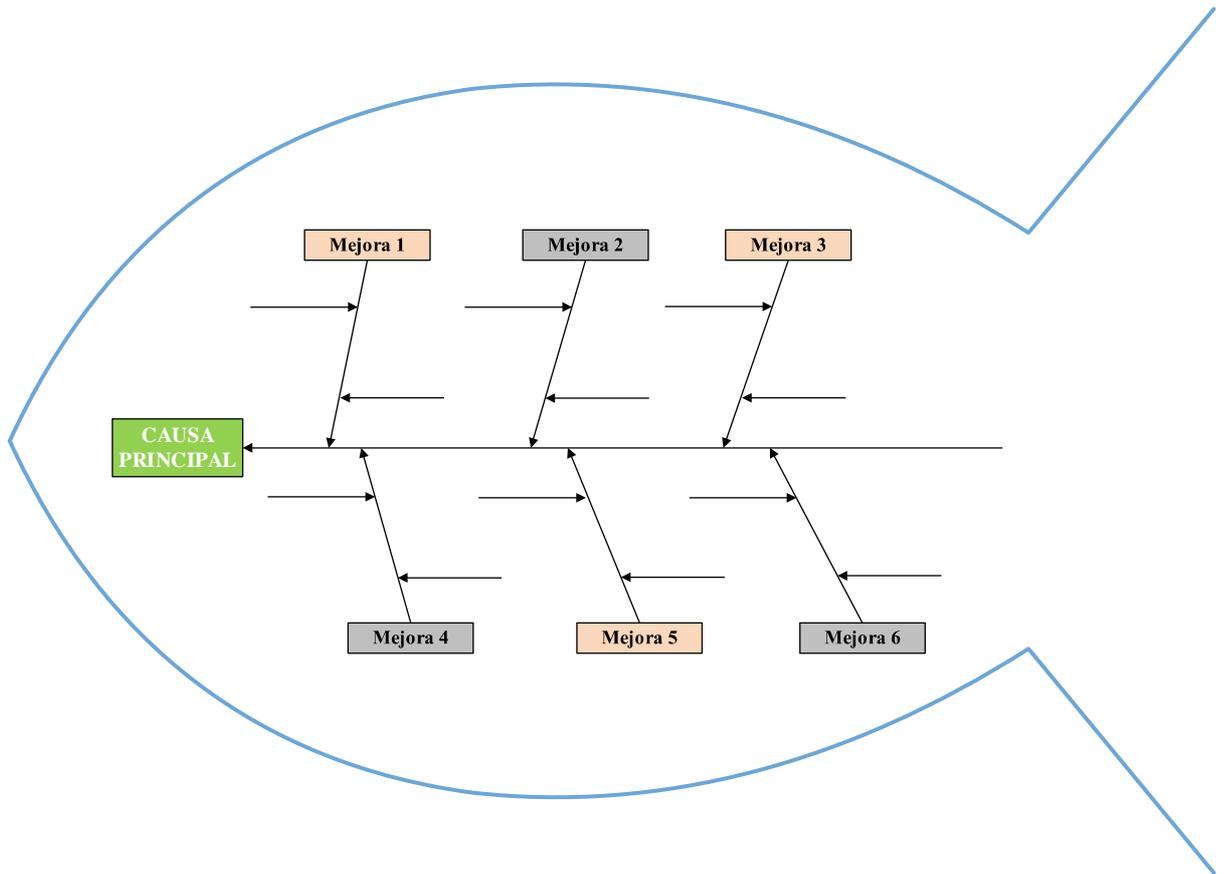




Diagrama Causa Efecto Invertido (Espina de Pescado Invertida)



## Anexo N° 8 Formato para la elaboración de Manuales de Procesos

### Descripción del documento del Manual de Procesos

#### Carátula

La portada de cada manual debe tener el siguiente formato:

- Logotipo de la Empresa
- Nombre del Proceso o Subproceso
- Código: De acuerdo al Inventario de Códigos Establecido
- Versión
- Fecha de la última actualización



MANUAL DEL PROCESO:  
XXXXX

---

Código  
Versión  
Fecha

## Control de Cambios

Luego de la carátula del documento deberá colocarse el “Control de Cambios” del documento, en donde se registrará la siguiente información:

REGISTRO DE CAMBIOS EN EL DOCUMENTO				
Versión	Descripción del Cambio	Elaborado Por	Aprobado Por	Fecha

## Índice

Posterior al control de cambios, se debe colocar el índice del documento, el mismo, que debe presentar la numeración de los puntos del contenido.

## Cuerpo del Documento

El cuerpo del documento deberá contener los siguientes puntos:

- 1. Objetivo:** Se describe los objetivos que se busca lograr por medio del manual.
- 2. Alcance:** Define el campo o área de aplicación, mencionando en caso de ser necesario, las limitaciones para su utilización.
- 3. Normas y Reglamentos:** Se realiza un listado de las normas y reglamentos emitidas por organismos de control que afecten el proceso, y sea indispensable y necesario el conocimiento para evitar posibles situaciones futuras.
- 4. Políticas:** Se indica las medidas de control y autocontrol que se debe realizar a las actividades. En caso de aplicar, también se debe aplicar el control y responsabilidades por fallas y errores cometidos.
- 5. Diagramas de Flujo:** Los diagramas de flujo corresponden a las representaciones gráficas de los flujos de proceso. Para la elaboración de los diagramas de flujo se utilizará el modelador de procesos Bizagi.

**6. Procedimientos:** Se presenta la matriz de procedimientos, misma que describe las actividades que se encuentran dentro del proceso, el orden cronológico y el cargo de la persona encargada de realizar dicha actividad.

**7. Indicadores de Gestión:** Se realiza la identificación y establecimiento de indicadores de medición para el procedimiento. Se deberá describir la siguiente información para cada indicador:

Objetivo	
Fórmula del Indicador	
Frecuencia de Medición	
Responsable	
Meta	

**8. Anexos:** Formatos, reportes, pantallas de sistema, etc., que se precisen para la utilización o ejecución del procedimiento.