



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de Gestión por Procesos para la escuela de música “SENSITIVE MUSIC”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Autor:

Guzmán Almeida Brian Fernando

Director:

Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca, Ecuador

2022

DEDICATORIA

Principalmente, le dedico este trabajo a mi mamá Ruth Almeida, por todo su sacrificio económico y físico, en todos los años que tuve de formación.

El ejemplo y apoyo incondicional que mi mamá me ha brindado ha hecho que cada día me levante con ganas de ser alguien mejor.

Brian Fernando Guzmán

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi Tutor de tesis Ingeniero Pedro Guerrero por el apoyo, el tiempo, paciencia y consejos, que me ayudo a comprender la importancia de los procesos dentro de una empresa y realizar mi trabajo de titulación con motivación y esmero, al mismo tiempo logre tener una visión más profesional y técnica de cómo manejar mi empresa y así poder cumplir mis objetivos académicos y laborales.

También es importante nombrar a los docentes universitarios que aportaron con sus conocimientos en cada hora de clase y que hoy en día me han servido para crecer profesionalmente.

Brian Fernando Guzmán.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE DE CONTENIDOS	III
ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
1. SENSITIVE MUSIC	3
1.1. Reseña Histórica.....	3
1.2. Dirección estratégica	4
1.2.1. Misión y Visión	4
1.2.2. Valores	4
1.2.3. Actividades	5
1.2.4. Estructura Organizacional.....	6
1.3. Análisis FODA	7
1.3.1. Fortalezas.....	7
1.3.2. Debilidades.....	7
1.3.3. Oportunidades	7
1.3.4. Amenazas	8
1.4. Análisis PESTEL	1
1.4.1. Factores políticos.....	1
1.4.2. Factores económicos	1
1.4.3. Factores sociales.....	2
1.4.4. Factores tecnológicos	3
1.4.5. Factores ambientales.....	4
1.4.6. Factores legales	5
1.5. Análisis PORTER.....	6
1.5.1. Competidores en el sector actual	6
1.5.2. Competidores potenciales	7
1.5.3. Compradores.....	7

1.5.4.	<i>Sustitutos</i>	8
1.5.5.	<i>Proveedores</i>	8
CAPÍTULO II.....		9
2.	LA GESTIÓN POR PROCESOS	9
2.1.	Conceptos y definiciones	9
2.1.1.	<i>Gestión por procesos</i>	9
2.1.2.	<i>Proceso</i>	10
2.1.3.	<i>Caracterización de los procesos</i>	11
2.1.4.	<i>Clasificación de procesos</i>	13
2.1.5.	<i>Etapas de la gestión de un proceso</i>	15
2.2.	Metodologías para la gestión por procesos	16
2.3.	Flujo de procesos	17
2.3.1.	<i>Definición y elementos de un flujo de procesos</i>	17
2.3.2.	<i>Proceso de diagrama de flujo</i>	18
2.4.	Cadena de valor	20
2.4.1.	<i>Definición</i>	20
2.4.2.	<i>Elementos de una cadena de valor</i>	20
2.5.	Mapa de procesos	22
2.6.	Matriz de interacción de procesos	24
CAPÍTULO III.....		25
3.	ANÁLISIS DE PROCESOS	25
3.1.	Tabulación de resultados del cuestionario	25
3.2.	Análisis de los problemas en los procesos actuales	39
3.2.1.	<i>Análisis de los problemas relacionados a la presidencia</i>	40
3.2.2.	<i>Análisis de los problemas relacionados a la vicepresidencia</i>	42
3.2.3.	<i>Análisis de los problemas relacionados al proceso de marketing y diseño</i>	43
3.2.4.	<i>Análisis de los problemas relacionados al proceso de contabilidad</i>	44
3.2.5.	<i>Análisis de los problemas relacionados a los coordinadores de escuelas</i>	44
3.2.6.	<i>Análisis de los problemas relacionados al proceso académico</i>	45
3.3.	Propuesta de mejora	45
3.3.1.	<i>Estructura orgánica propuesta</i>	46
3.3.2.	<i>Cadena de valor</i>	48
3.3.3.	<i>Mapa de procesos “SENSITIVE MUSIC”</i>	50
3.3.4.	<i>Flujograma de procesos propuestos para el área de presidencia</i>	51
3.3.5.	<i>Flujograma de procesos relacionados a la vicepresidencia</i>	54
3.3.6.	<i>Flujograma de procesos relacionados al departamento de Marketing</i>	59

3.3.7.	<i>Flujograma de procesos relacionados al departamento de Contabilidad</i>	63
3.3.8.	<i>Flujograma de procesos relacionados a la coordinación de escuelas</i>	64
3.3.9.	<i>Flujograma de procesos relacionados con el proceso académico</i>	65
3.3.10.	<i>Matriz de interacción de procesos</i>	68
3.4.	Caracterización de procesos de la empresa	71
3.4.1.	<i>Procesos relacionados a Contabilidad</i>	71
3.4.2.	<i>Proceso de presidencia</i>	73
3.4.3.	<i>Proceso de vicepresidencia</i>	75
3.4.4.	<i>Proceso académico</i>	77
3.4.5.	<i>Procesos de coordinación de escuelas</i>	78
3.4.6.	<i>Procesos de marketing</i>	80
3.4.7.	<i>Definición de procesos, subprocesos y actividades</i>	82
3.5.	Análisis de valor agregado para la empresa	88
CAPÍTULO IV		104
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		104
4.1.	Conclusiones	104
4.2.	Recomendaciones	106
4.3.	Fichas resumen de caracterización de procesos	107
4.3.1.	<i>Caracterización de procesos Presidencia</i>	107
4.3.2.	<i>Caracterización de procesos Vicepresidencia</i>	110
4.3.3.	<i>Caracterización de procesos Marketing</i>	114
8.1.1.	<i>Caracterización de procesos Contabilidad</i>	117
8.1.2.	<i>Caracterización de procesos Coordinación de escuelas</i>	118
8.1.3.	<i>Caracterización del proceso académico</i>	119
BIBLIOGRAFÍA		121
ANEXOS		125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	FODA Cruzado	1
Tabla 1.	Mejoramiento de los procesos de la empresa de Harrington	17
Tabla 2.	Ciclo de control NECA	17
Tabla 3.	Ciclo de mejoramiento PEEA	17
Tabla 5.	Matriz de interacción de procesos	68
Tabla 6.	Análisis de Valor Agregado de administración de talento humano de la entidad, referente a contratación, nómina y evaluación de desempeño	88
Tabla 7.	Análisis de valor agregado para el procedimiento de supervisión de instalaciones y funciones	90

Tabla 8. Análisis de valor agregado del proceso de control del área de marketing y publicidad	92
Tabla 9. Análisis de valor agregado del proceso de gestión y negociación con proveedores	94
Tabla 10. Análisis de valor agregado del proceso de control de caja chica de escuelas	96
Tabla 11. Análisis de valor agregado del proceso de administración y monitoreo de las actividades de las escuelas de música correspondientes	98
Tabla 12. Análisis de valor agregado del proceso de evaluación y calificación del desempeño de los estudiantes	100
Tabla 13. Análisis de valor agregado del proceso de preparación e impartición de la clase....	101
Tabla 14. Análisis de valor agregado del proceso de preparación de eventos y shows de los estudiantes	102
Tabla 15. Ficha de caracterización de procesos (Presidencia #1)	107
Tabla 16. Ficha de caracterización de procesos (Presidencia #2)	108
Tabla 17. Ficha de caracterización de procesos (Presidencia #3)	109
Tabla 18. Ficha de caracterización de procesos (Vicepresidencia #1)	110
Tabla 19. Ficha de caracterización de procesos (Vicepresidencia #2)	111
Tabla 20. Ficha de caracterización de procesos (Vicepresidencia #2)	112
Tabla 21. Ficha de caracterización de procesos (Vicepresidencia #3)	112
Tabla 22. Ficha de caracterización de procesos (Vicepresidencia #4)	113
Tabla 23. Ficha de caracterización de procesos (Marketing #1)	114
Tabla 24. Ficha de caracterización de procesos (Marketing #2)	115
Tabla 25. Ficha de caracterización de procesos (Marketing #3)	116
Tabla 26. Ficha de caracterización de procesos (Marketing #4)	116
Tabla 27. Ficha de caracterización de procesos (Contabilidad #1)	117
Tabla 28. Ficha de caracterización de procesos (Coordinación de escuelas)	118
Tabla 29. Ficha de caracterización de procesos (Proceso académico #1)	119
Tabla 30. Ficha de caracterización de procesos (Proceso académico #2)	120
Tabla 31. Ficha de caracterización de procesos (Proceso académico #3)	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de la empresa.....	3
Figura 2. Organigrama funcional	6
Figura 3. Cinco fuerzas de PORTER	6
Figura 4. Esquema básico de un proceso	11
Figura 5. Caracterización de procesos.....	12
Figura 6. Simbología de un flujograma de procesos	19
Figura 7. Cadena de valor genérica.....	22
Figura 8. Esquemmatización del Mapa de Procesos	23
Figura 9. Ejemplo de Mapa de Interacción de Procesos	24
Figura 11. Pregunta 1 del cuestionario.....	25
Figura 12. Pregunta 2 del cuestionario.....	26
Figura 13. Pregunta 3 del cuestionario.....	26
Figura 14. Pregunta 4 del cuestionario.....	27
Figura 15. Pregunta 5 del cuestionario.....	28
Figura 16. Pregunta 6 del cuestionario.....	28
Figura 17. Pregunta 7 del cuestionario.....	29

Figura 18. Pregunta 8 del cuestionario.....	30
Figura 19. Pregunta 9 del cuestionario.....	30
Figura 20. Pregunta 10 del cuestionario.....	31
Figura 21. Pregunta 11 del cuestionario.....	32
Figura 22. Pregunta 12 del cuestionario.....	33
Figura 23. Pregunta 13 del cuestionario.....	34
Figura 24. Pregunta 14 del cuestionario.....	34
Figura 25. Pregunta 15 del cuestionario.....	35
Figura 26. Pregunta 16 del cuestionario.....	36
Figura 27. Pregunta 17 del cuestionario.....	37
Figura 28. Pregunta 18 del cuestionario.....	38
Figura 29. Falta de control de decisiones financieras	40
Figura 30. Falta de control de monitoreo de funciones en áreas de la empresa	41
Figura 31. Falta de mejoramiento continuo del sílabo y metodologías empíricas de enseñanza	41
Figura 32. Falta de evaluación de desempeño a trabajadores	42
Figura 39. Falta de monitoreo de instalaciones.....	42
Figura 34. Falta de planificación de marketing digital.....	43
Figura 35. Falta de comunicación de ideas creativas	43
Figura 36. Falta de análisis financiero	44
Figura 37. Falta de monitoreo de funciones del personal en las escuelas	44
Figura 38. Falta de planificación sobre actividades de vinculación con el estudiante	45
Figura 39. Estructura orgánica propuesta para la empresa SENSITIVE MUSIC.....	46
Figura 40. Cadena de Valor propuesta para la empresa SENSITIVE MUSIC	49
Figura 41. Mapa de procesos “SENSITIVE MUSIC”	50
Figura 42. Tomar decisiones estratégicas referente al capital de trabajo, inversiones, presupuestación y financiamiento	51
Figura 43. Supervisar el desempeño de funciones del personal de la entidad	52
Figura 44. Identificar la implementación de nuevos sílabos y metodologías innovadoras de enseñanza	53
Figura 45. Administrar el talento humano de la entidad referente a la contratación, nómina y evaluación de desempeño.....	54
Figura 46. Supervisar instalaciones y asignación de funciones	55
Figura 47. Control del área de marketing.....	56
Figura 48. Gestión y negociación con proveedores	57
Figura 49. Controlar la caja chica de las escuelas.....	58
Figura 50. Diseñar estrategias de promoción a través de las redes sociales	59
Figura 51. Programar campañas publicitarias en línea.	60
Figura 52. Administrar las redes sociales de la empresa.....	61
Figura 53. Desarrollar arte, fotografía y video de promociones digitales.....	62
Figura 54. Cumplir con las obligaciones del Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y promocionar información contable financiera para la toma de decisiones.....	63
Figura 55. Administrar y monitorear las actividades de las escuelas de música correspondientes	64
Figura 56. Evaluar y calificar el desempeño de los estudiantes.....	65
Figura 57. Preparar e impartir la clase en base al sílabo e ideas innovadoras con sustento empírico.....	66

Figura 58. Preparar eventos y shows de los estudiantes	67
Figura 59. Esquema de procesos Contabilidad y Finanzas	82
Figura 60. Esquema de procesos Presidencia.....	83
Figura 61. Esquema de procesos Vicepresidencia	84
Figura 62. Esquema del proceso académico	85
Figura 63. Esquema del procesos coordinación de escuelas	86
Figura 64. Esquema de procesos Marketing	87

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado y calificación	125
Anexo 2. Aplicación del cuestionario	127

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad proponer un modelo de gestión por procesos para el ámbito empresarial de SENSITIVE MUSIC para mejorar sus operaciones. Actualmente, la organización no cuenta con actividades y procesos claros y enfrenta muchas dificultades para cumplir con sus objetivos estratégicos. En este sentido, la gestión de procesos permite que las variables antes mencionadas se alineen con la misión de la entidad. Primero, se llevó a cabo un análisis de la situación de la empresa utilizando herramientas como el análisis FODA y PESTEL para identificar los factores clave que rodean el giro del negocio de la institución. Luego, se hizo uso de un cuestionario dirigido al personal de la entidad, para indagar en aspectos que pueden repercutir con el giro del negocio, asimismo de información clave otorgada por la máxima autoridad. En base a lo recopilado, y haciendo uso de distintas técnicas dentro de la gestión por procesos, se estableció una propuesta de procesos en base a objetivos, entradas-salidas, riesgos y actividades, los cuales se espera que sean factibles y mejoren la organización.

Palabras clave: técnicas de gestión por procesos, gestión por procesos, propuesta de procesos, objetivos estratégicos.

ABSTRACT

The purpose of this study was to propose a process management model for the business environment of SENSITIVE MUSIC to improve its operations. Currently, the organization does not have clear activities and processes. For this reason, the company faces many difficulties to achieve its strategies and objectives. In this sense, process management allows the aforementioned variables to be aligned with the company mission. First, an analysis of the company's situation was carried out using tools such as the SWOT and PESTEL analysis to identify the key factors surrounding the institution's business. Then, a questionnaire was applied to the staff to investigate aspects that may affect the business, as well as important information given by the highest authority. Based on what was collected, and by using different techniques within process management, a process proposal was established based on objectives, inputs-outputs, risks and activities, which are expected to be feasible and improve the organization.

Keywords: process management techniques, process management, process proposal, strategic objectives.



A handwritten signature in blue ink that reads 'Brian Guzman'.

BRIAN GUZMAN

INTRODUCCIÓN

“SENSITIVE MUSIC” es una empresa dedicada a impartir clases de instrumentos musicales a niños, jóvenes y adultos que residen en la ciudad de Cuenca. La misma tiene perspectivas de crecimiento y deseo de establecerse como líderes en educación musical privada a nivel local. Para cumplir con el objetivo planteado e incrementar el rendimiento integral de la entidad, es importante mejorar la estructura de la organización a través de estrategias que permitan obtener un desempeño eficiente de sus procesos.

La organización, actualmente no tiene procesos establecidos claramente, lo que produce una deficiencia en el cumplimiento de objetivos, lo que lleva a centrarse en mejorar los procesos y procedimientos para aumentar la satisfacción del cliente. Por ello, el desarrollo de estos estudios contribuirá a incrementar la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos identificados, contribuyendo así al logro de los objetivos planteados por la organización.

El Capítulo 1 sintetiza información sobre la empresa a manera de introducción, contextualizando los entornos internos y externos para comprender mejor los procesos empresariales, estudiándolos de manera estratégica, resumir y definir su papel en la implementación.

El Capítulo 2 cubre los fundamentos teóricos de la gestión de procesos y los beneficios que puede aportar a su negocio al proporcionar una visión integral del proceso e identificar problemas potenciales para poder tomar acciones correctivas que ayuden a su organización a progresar de la noche a la mañana.

En el capítulo 3 se presenta una propuesta de gestión por procesos para ser utilizado en SENSITIVE MUSIC, utilizando técnicas propias de la gestión por procesos, como: Cadena de valor, caracterización de procesos, flujogramas, diagramas de causa-efecto, organigrama, etcétera. La propuesta tuvo como base a tender a las necesidades de los colaboradores de la entidad, para lo cual, se hizo uso de un cuestionario.

En el capítulo 4, se emiten las conclusiones, recomendaciones y se exponen fichas resumen de la propuesta de mejora establecida para la empresa.

CAPÍTULO I

1. SENSITIVE MUSIC

El objetivo del presente capítulo es el conocimiento íntegro y general de la empresa SENSITIVE MUSIC, con el propósito de dar a conocer su actividad, estructura, ambiente interno y externo, necesidades, entre otros aspectos necesarios para el análisis situacional de la organización dentro del periodo de estudio. La recopilación de la información se ha llevado a cabo gracias a la colaboración de los empleados de la empresa, misma que servirá de base para el desarrollo del trabajo de titulación.

1.1. Reseña Histórica.

Figura 1.

Logotipo de la empresa



Nota. La figura 1 muestra el logotipo actual de la empresa. Fuente: (Sensitive Music, 2021)

SENSITIVE MUSIC fue creada en mayo del 2015 en la ciudad de Cuenca – Ecuador, ubicada en una zona estratégica en la Av. 10 de agosto y calle Roberto Crespo, fundada por el Cantautor y productor musical Brian Fernando Guzmán Almeida, creada bajo el fundamento de impartir educación dentro del área de música a niños, jóvenes y adultos, sin la necesidad de conocimientos previos y módulos teóricos extensos; garantizando resultados a corto plazo. Ofrece una infraestructura adecuada, equipamiento de alto nivel, personal altamente capacitado.

En el año 2017 se crea su segundo establecimiento ubicado en la Av. Ordoñez Lasso y Calle de los Laureles, con el fin de abarcar nuevos clientes en este sector, esta sucursal tiene una infraestructura mucho más amplia con áreas recreativas, espacios de descanso, áreas verdes, generando un ambiente de confort para los alumnos. En este establecimiento se abre en el mismo año un estudio de Ballet Clásico y Danza Contemporánea, para complementar nuestros servicios. Además, se abre un tercer establecimiento en el año 2019, ubicado en la Av. Paseo de los Cañaris (Sector Totoracocha) y con ello cubrir los sectores más poblados de la ciudad de Cuenca, brindando la oportunidad de adquirir nuestro servicio con mayor comodidad y facilidad. Con el propósito de ser considerados la opción número uno al momento de elegir un lugar para estudiar música.

1.2. Dirección estratégica

1.2.1. Misión y Visión

“Nos dedicamos a la formación integral de futuros músicos con conocimientos prácticos y técnicos, en diferentes instrumentos y géneros musicales” (Sensitive Music, 2021).

“Nuestro enfoque es convertirnos en líderes en formación musical y artística de la Región Sur del Ecuador, mediante métodos puntuales que permitan el aprendizaje óptimo de un instrumento a corto plazo” (Sensitive Music, 2021).

1.2.2. Valores

Los valores de la entidad se centran en la formación continua y calidad en la transmisión de principios mediante conocimientos a nuestros alumnos: (Sensitive Music, 2021).

Compromiso

Asumir nuestros deberes y obligaciones con nuestros alumnos y equipo de trabajo con apego a los objetivos establecidos en la institución.

Disciplina

Cumplir de manera ordenada y sistemática las reglas y procedimientos de la institución para alcanzar los resultados previstos.

Puntualidad

Es importante respetar el tiempo de nuestros clientes y que cada clase se aproveche en su totalidad para obtener el máximo rendimiento tanto de alumno como maestros.

Lealtad

Es fundamental impartir en el personal este principio, para evitar fuga de información, malos comentarios y actos de mala fe.

Pasión

Es una prioridad que cada miembro de la institución disfrute de su trabajo para generar un ambiente laboral de provecho.

Sensibilidad

Debemos ser sensibles ante otras personas. El desarrollo de esta cualidad mediante el arte musical nos permitirá ayudar, ser compasivos, utilizar la empatía. En la escuela SENSITIVE MUSIC prestamos especial atención al desarrollo de esta cualidad.

1.2.3. Actividades

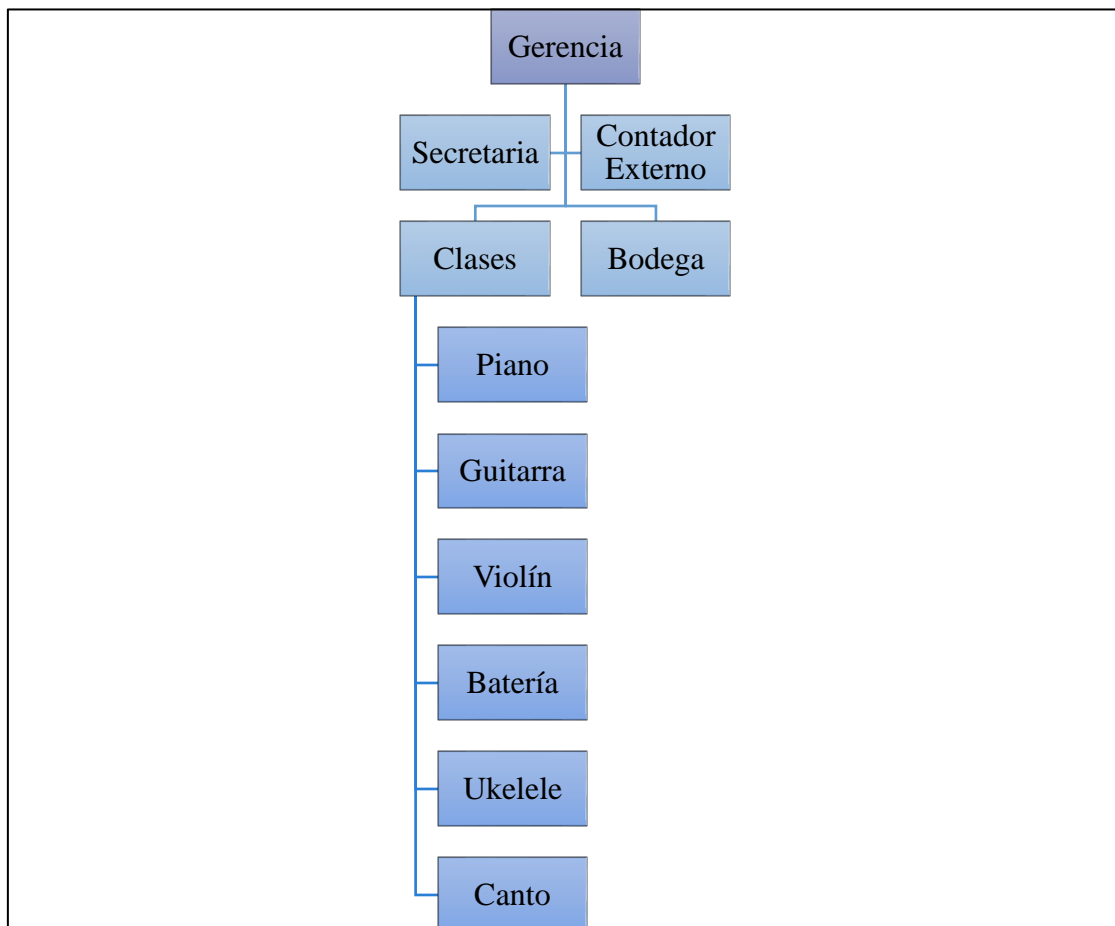
Principalmente se dictan clases de: (Sensitive Music, 2021).

- Piano clásico y moderno.

- Guitarra acústica y eléctrica.
- Violín.
- Batería.
- Percusión menor.
- Ukulele.
- Canto lírico y moderno.

1.2.4. Estructura Organizacional

Figura 2.
Organigrama funcional



Nota. La figura 2 muestra el organigrama antiguo de la empresa. Elaboración propia

1.3. Análisis FODA

El análisis FODA es el método eficaz para decidir sobre el futuro de la empresa y ayudará a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

1.3.1. Fortalezas

- Instrumentos musicales de alta gama tecnológica.
- Docentes con instrucción de tercer nivel para cada área musical.
- Infraestructura, aulas amplias y espacios recreativos.
- Ambiente laboral idóneo que permite un buen trabajo en equipo.
- Existe un excelente impacto en marketing digital.
- Tres sucursales que cubren sectores estratégicos de la ciudad.
- Baja rotación de personal.

1.3.2. Debilidades

- Carece de un silabo de estudio actualizado.
- Dificultad para contratar maestros para el área de canto.
- No existe un control de calificación cuantitativo para evaluar el aprovechamiento de alumnos.
- Falta de proactividad de empleados
- No existen cronograma de actividades, ni procesos estandarizados.
- El personal de coordinación y control no está debidamente capacitado.

1.3.3. Oportunidades

- Mercado poco explotado.

- La música como actividad complementaria tiende a ser muy atractiva para niños y jóvenes.
- Apoyo de empresas públicas que promueven arte y cultura.
- Concursos Internacionales de música.
- Nuevos profesionales que formarán parte del ámbito laboral.
- Universidades que ofertan carreras de música y pedagogía.

1.3.4. Amenazas

- Competencias de academias emergentes.
- Conservatorio de música gratuito.
- Profesionales con servicios a domicilio personalizados.
- Actividades suplementarias (deportes, idiomas, etcétera)
- Plataformas internacionales que brinda clases de música online.

FODA cruzado

Tabla 1.

FODA Cruzado

	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
	<p><i>F1.</i> Instrumentos musicales de alta gama tecnológica.</p> <p><i>F2.</i> Docentes con instrucción de tercer nivel para cada área musical.</p> <p><i>F3.</i> Infraestructura, aulas amplias y espacios recreativos.</p> <p><i>F4.</i> Ambiente laboral idóneo que permite un buen trabajo en equipo.</p> <p><i>F5.</i> Existe un excelente impacto en marketing digital.</p> <p><i>F6.</i> Tres sucursales que cubren sectores estratégicos de la ciudad.</p> <p><i>F7.</i> Baja rotación de personal.</p>	<p><i>D1.</i> Carece de un silabo de estudio actualizado.</p> <p><i>D2.</i> Dificultad para contratar maestros para el área de canto.</p> <p><i>D3.</i> No existe un control de calificación cuantitativo para evaluar el aprovechamiento de alumnos.</p> <p><i>D4.</i> Falta de proactividad de empleados</p> <p><i>D5.</i> No existen cronograma de actividades, ni procesos estandarizados.</p> <p><i>D6.</i> El personal de coordinación y control no está debidamente capacitado.</p>
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias DO</i>
<p><i>O1.</i> Mercado poco explotado.</p> <p><i>O2.</i> La música como actividad complementaria tiende a ser muy atractiva para niños y jóvenes.</p>	<p><i>O1. F6.</i> Implementar un plan de marketing para captar nuevos clientes.</p>	<p><i>D2. O5.</i> Realizar convocatorias para la selección de docentes de música especializados en canto a través de redes de empleo.</p>

<p>O3. Apoyo de empresas públicas que promueven arte y cultura.</p> <p>O4. Concursos Internacionales de música.</p> <p>O5. Nuevos profesionales que formarán parte del ámbito laboral.</p> <p>O6. Universidades que ofertan carreras de música y pedagogía.</p>	<p>O5. F4. Realizar perfiles de puesto para docentes en base a las necesidades de la empresa.</p> <p>O4. F5. Realizar concursos entre los estudiantes para la participación eventos internacionales, que se promocionen a partir de medios digitales.</p>	<p>D4. O5. Evaluar a los trabajadores de la empresa para identificar la necesidad de capacitación o sustitución.</p> <p>D1. O2. Elaborar un sílabo actualizado que tome en cuenta el interés y gustos de los niños y jóvenes en la ciudad de Cuenca.</p>
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1. Competencias de academias emergentes.</p> <p>A2. Conservatorio de música gratuito.</p> <p>A3. Profesionales con servicios a domicilio personalizados.</p> <p>A4. Actividades suplementarias (deportes, idiomas, etcétera).</p> <p>A5. Plataformas internacionales que brindan clases de música online.</p>	<p>A1. F2. Realizar un plan de capacitaciones centrado en las nuevas tendencias de música a nivel internacional y local.</p> <p>A5. F5. Elaborar un plan de marketing que incentive la toma de clases en modalidad online a través de redes sociales.</p>	<p>A1. D1. Actualizar el sílabo de enseñanza considerando las nuevas competencias académicas emergentes.</p> <p>A3. D4. Establecer un plan de incentivos centrado en los colaboradores de la empresa que pueda motivarlos a ejercer un mejor desempeño.</p>

Nota. La tabla muestra el FODA cruzado de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

1.4. Análisis PESTEL

1.4.1. Factores políticos

Es un análisis del entorno político por el cual está pasando el país, las situaciones trascendentales que son necesarias conocer para la debida toma de decisiones (Palacios et al., 2016).

Actualmente, en Ecuador existe mucha incertidumbre sobre el destino político de la derecha lucha por llegar al poder, mientras que la izquierda por conservarlo e imponer ideologías y tendencias.

La inestabilidad política internacional, también repercute negativamente en el ambiente político ecuatoriano.

Por otra parte, Ecuador, gracias a la globalización y las políticas de comercio exterior, se ha tratado de promover las importaciones de la empresa del mercado internacional, por lo cual el entorno que se vive es favorable para la organización, puesto que brinda un crecimiento y desarrollo sostenido al sector.

1.4.2. Factores económicos

Es un análisis que se realiza con la finalidad de conocer el entorno económico por el que está atravesando el país, es un factor detonante al momento de una toma de decisiones (Palacios et al., 2016).

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) y el Banco Central del Ecuador (BCE) la inflación anual del año 2019 en Ecuador cerró en un -0,07%, mientras que, en el año 2020 fue de -0,03% y en noviembre de 2021 alcanzó un porcentaje de 0,18%, como se puede observar la inflación ha venido aumentando lo cual no es bueno, ya que, disminuye la cantidad demandada de bienes y servicios debido al

aumento de precios, lo cual es perjudicial para el sector empresarial (INEC, 2021). Por lo que existe una tranquilidad en la empresa ya que, con una inflación baja, nos permite proyectar a mayor plazo con estabilidad de precios.

Según datos del BCE, el riesgo país al 15 de abril del 2021 fue de 799 puntos disminuyendo en 428 puntos respecto al mes anterior, es decir, en el mes de abril. De igual manera bajó 4.243 puntos en relación a abril del año 2020 lo cual es bueno, pues, en esta misma fecha se registró un riesgo país de 5.104 puntos. Este indicador al ser más bajo actualmente ayuda a que exista una mayor facilidad de créditos lo que potenciaría al área empresarial (BCE, 2021).

En este sentido, hay acceso a fuentes de financiamiento mediante los trámites y papeleos para créditos empresariales que ofrecen diferentes instituciones bancarias. No obstante, las tasas de interés en Ecuador son altas comparadas con otras economías dolarizadas, lo que dificulta planes de financiamiento para crecimiento y expansión de negocio.

Según el Banco Mundial la economía en Ecuador crecerá en un 3,4% en el año 2021 (Banco Mundial, 2021).

La moneda nacional en Ecuador es el dólar, lo cual genera una estabilidad en el tipo de cambio ni devaluaciones.

1.4.3. Factores sociales

Es un análisis mediante el cual se conocen las tendencias sociales que se están llevando a cabo, y la cual debe ser tomada en consideración sobre todo cuando se manejan temas de servicios (Palacios et al., 2016).

La tasa de pobreza por ingresos a nivel nacional según el INEC en el año 2020 fue de 32,4%, mientras que para el año 2019 fue del 25%. La tasa de pobreza a nivel

urbano a diciembre del 2020 fue de 25,1% y el año pasado fue de 17,2%. A nivel rural la tasa de pobreza al año 2020 fue de 47,9% y, para el año 2019 fue de 41,8% (INEC, 2021).

En cuanto a la pobreza extrema a nivel nacional aumentó 6 puntos porcentuales, siendo esto significativo, pues, a diciembre del 2019 se registró un porcentaje de 8,9%, mientras que, para diciembre del 2020 se dio un porcentaje de 14,9%. En cuanto a la pobreza extrema urbana en el año 2020 se ubicó en un 9% y en el año 2019 fue de 4,3%, teniendo un aumento significativo de 4,7 puntos. Por último, la pobreza rural a diciembre del 2019 fue de 18,7%, teniendo un aumento considerable de 8,8 puntos, a diciembre del 2020 se registró un porcentaje de 27,5%.

La educación es un factor prioritario en los padres de familia de la sociedad cuencana.

Población más culta inclinada hacia el arte.

Niños con tiempo libre después de la jornada escolar.

1.4.4. Factores tecnológicos

Es el análisis mediante el cual determinamos que tanto avanzamos tecnológicamente como país, y el direccionamiento que debemos mantener para avanzar acorde a la tendencia del mercado (Palacios et al., 2016).

La tecnología cada vez rige más la economía en el Ecuador. Los artículos tecnológicos se han convertido en un importante rubro de ingresos y de gastos, sobre todo en los niveles socioeconómicos medio alto y alto, y entre los jóvenes que aspiran estar permanentemente en el boom tecnológico. La incursión de la extrema tecnología se ha convertido en un factor preponderante para el desarrollo del país.

En este sentido, según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información nos dice que: Las provincias que tienen mayor acceso a tecnología y redes sociales son: Pichincha con el 49,7%, seguido del Azuay con 43,4% y El Oro con el 43%. Otras provincias que también se destacan son El Guayas con el 42,7% y Pastaza con el 40,1%.

Actualmente, es mayor la cantidad de dispositivos electrónicos como celulares y computadores existentes en el país, también el uso de internet cada vez es mayor debido a la gran cantidad de oferta de empresas de telecomunicaciones con planes cada vez más atractivos en cuanto a velocidad y precios lo que facilita la comunicación y posibilita la prestación de servicios a varios países, con metodologías online de estudio. En este sentido, la internet también permite obtener información de fuentes internacionales para mejorar nuestros procesos de enseñanza.

Por otra parte, hoy en día, el desarrollo tecnológico ha permitido que los equipos de audio profesional sean de menor tamaño y de mayor calidad, es por ello que las marcas que se busca utilizar tecnología de punta en todos los procesos y diseños, siendo cada día más innovadores, ofreciendo funciones sugeridas de sus clientes finales y de las altas exigencias de músicos profesionales reconocidos.

1.4.5. Factores ambientales

El aspecto ecológico ambiental es un tema de vital importancia en relación con la responsabilidad social empresarial, el cual influye significativamente en la imagen corporativa de la empresa, en la calidad y prestación del servicio.

La institución puede provocar contaminación auditiva o ruido en el sector, con las prácticas de clases de batería, canto y prácticas de los grupos musicales. No existe

un mayor consumo de energía ya que la mayoría de instrumentos no necesitan electricidad para su funcionamiento (batería, guitarra, violín).

Por lo que se puede concluir que, el entorno ecológico es favorable pues se cuentan con políticas que cuidan el medio ambiente y evitan la contaminación sonora.

1.4.6. Factores legales

Los permisos de funcionamiento no son complicados de conseguir siempre y cuando se cumpla con la normativa de infraestructura y aforo establecido.

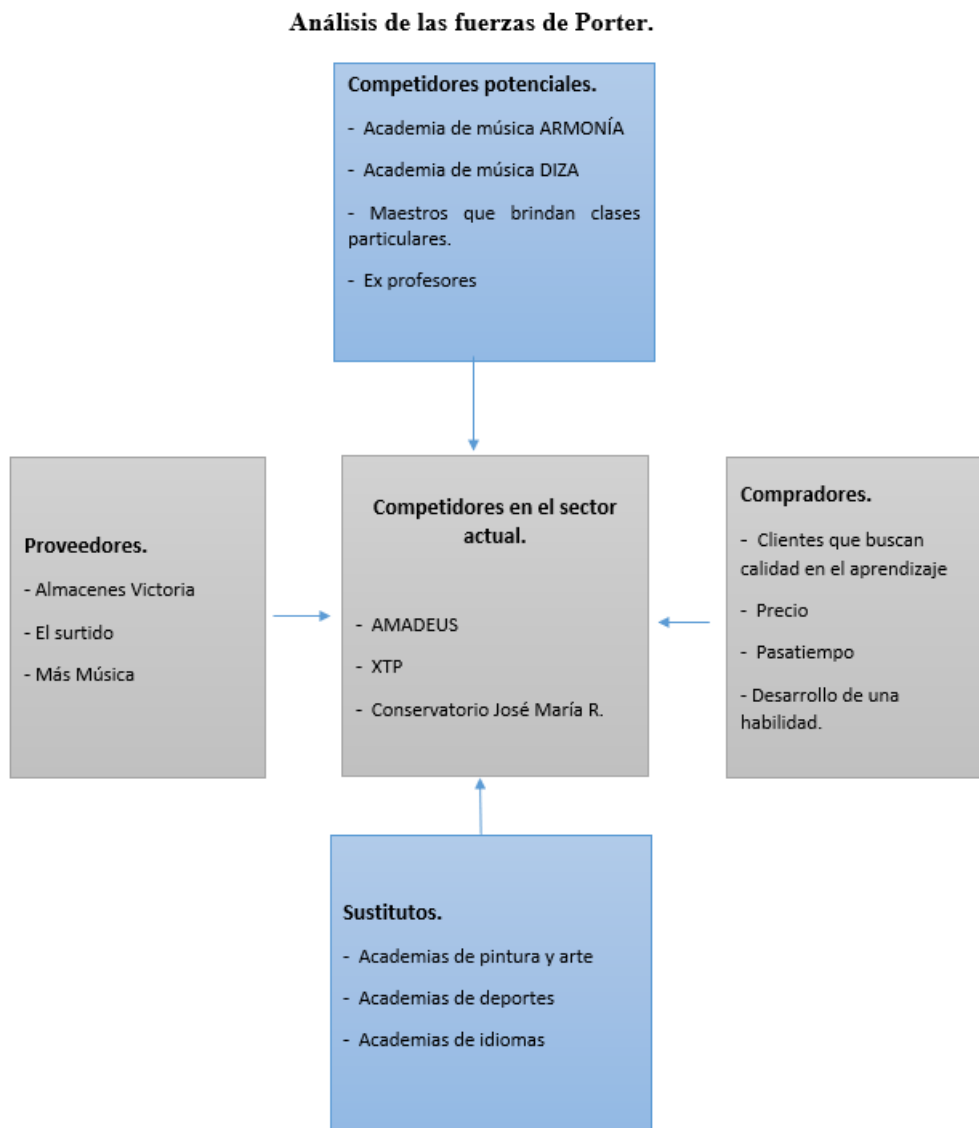
Se asumen costos por patentes y permisos de funcionamiento.

Los institutos de educación musical manejan información personal de sus clientes, para diferentes objetivos. Estas bases de datos deben ser tratadas de una forma reservada.

El servicio de educación no tiene carga impositiva, es tarifa cero.

1.5. Análisis PORTER

Figura 3.
Cinco fuerzas de PORTER



Nota. La Figura muestra las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial para SENSITIVE MUSIC. Elaboración propia a partir de (Goicoechea & Souto, 2018).

1.5.1. *Competidores en el sector actual*

- En la actualidad en este mercado existen 2 maneras de competir por precio y calidad académica, como es el caso de Amadeus que lleva 30 años en el mercado siendo la academia de música privada con más trayectoria y una de las mejores posicionadas en la ciudad por sus servicios. Con modalidades y precios

similares a SENSITIVE MUSIC, solo tiene un establecimiento en la ciudad lo que debilita su ventaja competitiva.

- XTP se caracteriza por tener un precio del 25% más bajo en mensualidades que otros establecimientos, pero no tiene diferenciación en sus servicios al tener grupos numerosos por hora clase que repercute en su calidad de enseñanza,
- El conservatorio es una entidad pública gratuita que ofrece títulos avalados por el ministerio de educación, siendo esta su principal ventaja sobre las escuelas de música privada, sin embargo, los cupos de ingreso son limitados y sus pruebas son rigurosas para niños y jóvenes, adicional que su metodología tiende a ser muy larga y tradicional.

1.5.2. Competidores potenciales

- Los profesores que dictan clases particulares y a domicilio podrían convertirse en una competencia potencial al emprender en algún momento su propia academia de música.
- Los directores de música de Sensitive al conocer los procesos operativos y el “know how” de la empresa, podrían brindar el mismo servicio al desvincularse laboralmente.
- Existen pequeños establecimientos que brindan clases de música informal que podrían crecer en infraestructura y se convertirán en nuestros competidores como es el caso de DIZA Y ARMONÍA academias de música.

1.5.3. Compradores

- Existe un gran número de clientes que buscan un pasatiempo sin tomar en cuenta el precio o la calidad del mismo, estos clientes por lo general buscan un precio bajo para satisfacer sus necesidades.

- Clientes que desean aprender un instrumento priorizando la calidad del aprendizaje, ahí es donde SENSITIVE MUSIC destaca ya que tiene una serie de factores competitivos principalmente por su personal con títulos universitarios en instrucción musical, que garantiza una educación óptima y con grandes resultados.
- Partiendo desde un punto de vista de ubicación geográfica el poder de negociación es favorable para la empresa ya que para los clientes que requieren del servicio, se les facilita, porque cada sucursal está ubicada en sectores estratégicos y fáciles de acceder.

1.5.4. Sustitutos

- Las empresas dedicadas a impartir clases de música, consideran un producto sustitutivo toda actividad que permita que una persona pueda desarrollar una habilidad; como es el caso de las academias de pintura y arte, idiomas y deportes; estos productos sustitutos son considerados una amenaza significativa, sin embargo, por medio de la música se desarrolla una sensación diferente y única.
- Las academias de lenguas son una importante amenaza ya que en la actualidad un segundo idioma se ha vuelto una necesidad más que un pasatiempo.

1.5.5. Proveedores

- El poder de negociación tiene los proveedores ya que en la ciudad solo existen 3 empresas que venden instrumentos musicales y accesorios. Esto permite que controlen los precios a su beneficio. Al ser tan pocos los proveedores, existe un stock limitado de productos que encarece y dificulta su adquisición.

CAPÍTULO II

2. LA GESTIÓN POR PROCESOS

2.1. Conceptos y definiciones

2.1.1. *Gestión por procesos*

Todas las actividades de una organización, desde las compras hasta las actividades de control, pueden y deben considerarse procesos. Para funcionar con eficacia, una organización necesita definir y gestionar una variedad de procesos interrelacionados e interactivos. La gestión por procesos o Gestión de Procesos de Negocio por sus siglas en inglés (BPM) es una forma de organización que se diferencia de la organización funcional clásica, en la que la visión del cliente domina las actividades de la organización (Zaldumbide, 2019).

Es importante recalcar que el nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene a la anterior forma de organización estructural, en base a una estructura jerárquica sumándole el concepto del valor agregado para un destinatario, que puede ser interno o externo de la entidad, y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema, sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Este objetivo es el mismo que el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente que se tiene en cuenta en el enfoque de análisis de valor. Mientras que el plan anterior apuntaba a agrupar las tareas según las necesidades técnicas, ignorando su contribución a la creación de valor, el nuevo enfoque dirige todas estas actividades hacia la satisfacción del cliente (Vega, 2016).

La gestión de procesos proporciona la visión y las herramientas para mejorar y rediseñar los flujos de trabajo para que sean más eficientes y se adapten a las necesidades del cliente. No se debe olvidar que los procesos son realizados por

personas, por lo que siempre se debe tener en cuenta las relaciones con proveedores y clientes (Salazar et al., 2020).

2.1.2. *Proceso*

Es una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno (Angudelo, 2012).

Por otro lado, se considera a cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etcétera.) en resultados (otras informaciones, servicios, etcétera.) (Berna, 2015).

Es la secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas), cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima (Hernandez et al., 2015).

En pocas palabras, el proceso engloba claramente una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización que necesitan agregar valor para servir a sus clientes, que pueden ser clientes internos o externos. Por tanto, la gestión por procesos es una forma de organización en la que la visión del cliente debe prevalecer sobre las actividades de la organización.

Figura 4.
Esquema básico de un proceso



Nota. La figura muestra el esquema básico de un proceso, de acuerdo a (Mallar, 2010)

La Figura 4 muestra una representación del proceso en la que se puede visualizar cada elemento de la representación de la secuencia, junto con sus entradas y salidas desde el proveedor hasta el cliente. Los resultados obtenidos en cada proceso buscan siempre la satisfacción del cliente. Así, los insumos y procesos se identifican como causas, y los productos o clientes se identifican como resultados alcanzados.

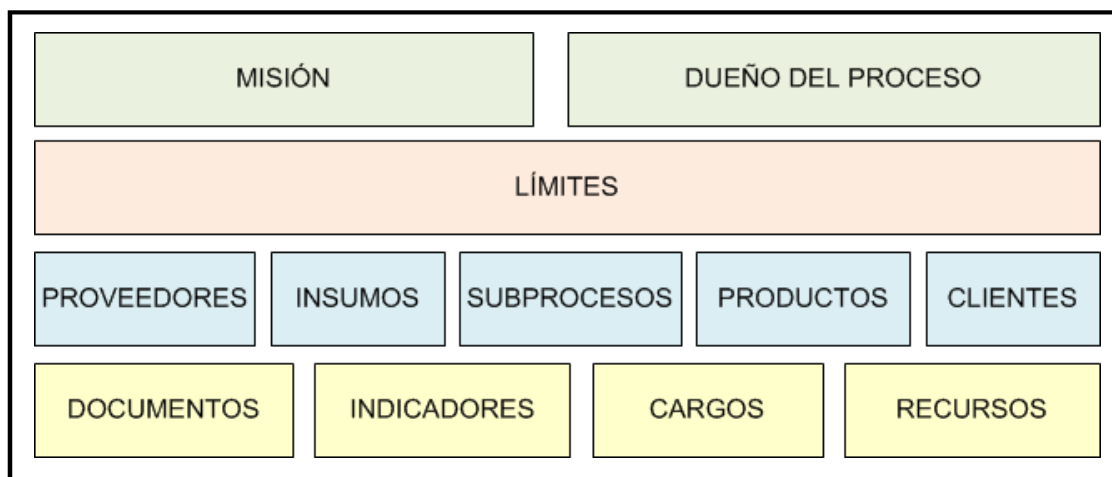
Los elementos de un proceso vienen dados por las entradas, el proceso, y las salidas, estos son los que definirían los límites del proceso para que lleguen a ser claros y de esta manera poder asignar la responsabilidad pertinente utilizando de manera eficiente los recursos que se tiene a mano para poder transformar las entradas de cada elemento en salidas (Mallar, 2010).

2.1.3. Caracterización de los procesos

La caracterización o descripción de los procesos permiten a todos en la organización tener una visión holística y entender lo que cada persona hace individualmente, lo cual es muy beneficioso para la calidad del resultado (bienes y servicios). (Bernal, 2014).

La caracterización, de acuerdo a lo detallado en la Figura 5, es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto, es la base misma para gerenciarlos (Angudelo, 2012).

Figura 5.
Caracterización de procesos



Nota. (Delgado, 2009)

Estos elementos son: misión, dueño del proceso, límites, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores y los recursos físicos y/o tecnológicos. A continuación, se describe cada uno de estos elementos.

- Misión: describe la meta, por qué existe o por qué no existe un proceso particular en la organización. por lo tanto, también puede ser necesario definir o redefinir el nombre.
- Dueño del proceso: la persona a la que se le asigna la responsabilidad y la autoridad para gestionar el proceso. Esta persona puede ser un gerente de área o departamento involucrado en el proceso.
- Límites: especifique con qué acción comienza y termina el proceso.
- Clientes: observación de clientes internos y externos que reciben resultados, salidas o productos creando procesos. Normalmente, el nombre de la empresa, los clientes personales y los nombres de las áreas internas o los procesos

designados.

- Productos: hay resultados o productos de proceso y no tienen ningún otro cambio en el proceso.
- Las subprocesos: estas son las excelentes etapas que el proceso requiere la conversión de datos o datos de archivos al producto.
- Insumos: son materias primas y materiales directos que el proceso recibirá sus productos.
- Proveedor: son objetos internos y externos que proporcionan entradas.
- Base documental: todos los libros de texto, regulaciones legales, especificaciones de los clientes, procedimientos de documentos necesarios para garantizar que los productos se cumplan los requisitos, las empresas, las sucursales y las organizaciones estatales de los clientes.
- Indicadores: son medidas o puntajes de prueba que deben instalarse en ciertas etapas del proceso para determinar su efectividad.
- Recursos: equipos de nombramiento, tecnología, software, equipo requerido.

2.1.4. Clasificación de procesos

Con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario que la organización identifique previamente las posibles agrupaciones para los procesos identificados.

Medina et al. (2019), para la definición del Balanced Scorecard, han identificado los siguientes grupos de procesos:

- Proceso operativo: el proceso de producción de bienes o servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Proceso del cliente: el proceso que aumenta el valor percibido de los clientes.
- Proceso de innovación: el proceso de creación de un nuevo producto o

servicio.

- Gestión y procesos sociales: procesos encargados de mejorar las condiciones ambientales.

Por otro lado, Marrero y Domínguez (2012), establecen los siguientes grupos de procesos:

- Procesos de gestión organizacional: procesos relacionados con la planificación estratégica, desarrollo de políticas, objetivos y revisión de la gestión.
- Procesos de gestión de recursos: los procesos necesarios para gestionar el soporte, el rendimiento y la medición de recursos
- Proceso de terminación: el proceso de producir un producto o servicio que el cliente desea.
- Medir, analizar y mejorar procesos: procesos que permiten la medición y recopilación de datos para analizar el desempeño y mejorar la productividad).

Según Vega (2016) los procesos de una organización se pueden agrupar bajo las siguientes categorías:

- Proceso Estratégico: Identificar las necesidades del cliente y la estrategia comercial.
- Proceso apoyo: Determinar cómo se lograrán los objetivos establecidos en el Proceso Estratégico.
- Procesos operativos: representan el trabajo que debe realizarse para lograr el objetivo.

Según Hernández (2012), los procesos organizacionales se deben asociar a tres categorías:

- Procesos críticos: son tendencias corporativas clave y tienen un impacto

directo en todas las necesidades de los clientes, ya que incluyen desde comprender sus necesidades y expectativas hasta entregar productos. Estos procesos se centran de forma inherente en la entrega de valor a los clientes con el objetivo final de la satisfacción del cliente.

- **Proceso estratégico:** analiza la estrategia de la organización para lograr su misión y visión, describe cómo operará la empresa y crea valor para los clientes y la organización.
- **Procesos de soporte:** ayuda en la gestión de procesos comerciales clave proporcionando recursos, entregas o actividades. Estos incluyen tomar acciones correctivas y preventivas y realizar auditorías.

2.1.5. Etapas de la gestión de un proceso

Jordán et al. (2015) define las siguientes etapas de un proceso:

- Establecer y declarar el proceso, los objetivos de la calidad fijados, la existencia de la organización y/o la razón de su existencia, la función, el tiempo y el costo del proceso deberán estar relacionados con el cumplimiento de las expectativas y requisitos de la empresa cliente.
- Establecer límites durante el proceso. Describir entradas y salidas, proveedores y clientes.
- Planificación de programas y presentación gráfica con diagramas de flujo. Elaborar una tabla de procesos que defina el grupo de procesos y el sistema de control: las herramientas del sistema de medición, indicadores de desempeño y medición del desempeño del proceso, producto y cliente.
- Identificar, describir y comprender las interacciones con el resto del proceso, especialmente el proceso del cliente.

- Asegurar la disponibilidad de los recursos físicos, materiales e información necesarios para operar y controlar el proceso.
- Durante la fase de implementación del proceso, si el responsable no es el contratista directo, el responsable del proceso participará en las actividades de resolución de incidencias, eliminación de riesgos y control.
- Medición y seguimiento: los datos se recopilan con una frecuencia adecuada (en las operaciones industriales, esto suele hacerse a diario) utilizando herramientas de medición de procesos (controles, evaluaciones, cuadros de mando, autoevaluaciones, etc.).
- Iniciar de forma regular y sistemática un proceso de mejora continua de procesos.

Estas etapas tienen como objetivo mejorar los procesos productivos, elevar la productividad en las empresas y garantizar la efectividad en las operaciones; está ligado al compromiso de los colaboradores para alcanzar los objetivos establecidos.

2.2. Metodologías para la gestión por procesos

Existen varios tipos de métodos de gestión de procesos que se pueden aplicar a diferentes organizaciones dependiendo de sus actividades, pero el objetivo de este trabajo es proponer una estrategia para alcanzar los objetivos de la organización a través de un proceso de mejora continua. Porque al agilizar los procesos de cada departamento, es posible agregar valor a las actividades y así se definen y hay una mejor comunicación entre los departamentos.

A continuación, se resumen, a través de tablas, los modelos básicos de gestión por procesos.

Tabla 2.*Mejoramiento de los procesos de la empresa de Harrington*

N°	Fase	Descripción
1	Organización para el mejoramiento	Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.
2	Comprensión del proceso	Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.
3	Modernización	Mejorar la eficacia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.
4	Medición y controles	Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.
5	Mejoramiento continuo	Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

Nota. Tomado de (Marrero & Domínguez, 2012)**Tabla 3.***Ciclo de control NECA*

No	Etapa	Descripción
1	Normalizar	Normalizar el proceso.
2	Ejecutar	Ejecutar el proceso en función del procedimiento estándar establecido.
3	Comprobar	Comprobar la estabilidad del proceso.
4	Actuar	Actuar ante causas especiales de variación.

Nota. (Angudelo, 2012)**Tabla 4.***Ciclo de mejoramiento PEEA*

No	Etapa	Descripción
1	Planear	Elaborar plan para mejorar el proceso.
2	Ejecutar	Implantar el mejoramiento planeado.
3	Estudiar	Examinar la efectividad de los cambios introducidos.
4	Actuar	Adoptar el cambio y establecer el nuevo procedimiento, en el caso de que los resultados sean de beneficio para la organización, caso contrario desechar el cambio y repetir el ciclo.

Nota. (Palacios et al., 2016)

2.3. Flujo de procesos

2.3.1. Definición y elementos de un flujo de procesos

Los diagramas de flujo son diagramas que lo ayudan a describir y optimizar la transformación de su empresa. Por lo tanto, para aumentar la eficiencia y la eficacia del

proceso de producción, se pueden cambiar los elementos que se enumeran a continuación: (Mallar, 2010)

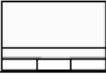










- Materia prima
- Diseño de producto
- Diseño de los puestos de trabajo
- Pasos de procesamiento que se utilizan
- Equipos o herramientas
- Proveedores

El análisis de procesos produce resultados para todas las partes de la organización. El análisis de procesos depende de la "mentalidad" del sistema. En el análisis de procesos, seleccione los sistemas más apropiados que puedan describir insumos, productos, transformaciones y proveedores. Al aplicar el enfoque de sistemas se deben considerar los siguientes pasos: (Pérez, 2004)

2.3.2. Proceso de diagrama de flujo

- Seleccionar el proceso o producto apropiado para el análisis.
- Crear un grupo de trabajo o designar a alguien para analizar y mejorar el sistema.
- Determinar qué se logrará al final del análisis, qué se logrará y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso.
- Información que describe quién es el proveedor del sistema y el cliente.
- Enumere el proceso actual que se está procesando en el diagrama de flujo.
- Diseñar procesos mejorados mediante la revisión del proceso o el uso de datos de entrada (descritos en el diagrama de flujo).
- Validar el diseño de procesos. Implementar un nuevo diseño de proceso.

Figura 6.
Simbología de un flujograma de procesos

Símbolo	Descripción
	Descripción de la actividad, cargo del responsable de ejecutar la actividad y tiempo efectivo, muerto y frecuencia, respectivamente en cada sección.
	Rectángulo con la base cóncavo - convexa. Representa un documento en específico.
	Representa la referencia a otro procedimiento.
	Cuadrado con sombra en los lados derecho e inferior. Representa la referencia a una entidad externa (organización) al proceso.
	Círculo. Sirve para realizar una conexión entre actividades de una misma página. Se registra en su interior una letra en mayúsculas para identificar la referencia.
	Rombo. Representa una decisión que implica una bifurcación del flujo del proceso. De él pueden salir dos opciones como respuesta a la pregunta registrada en el rombo.
	Conector fuera de página. Representa la continuidad del diagrama en otra página.
	Triángulo invertido que indica el archivo de documentos.
	Indica el almacenamiento de datos en archivos o bases de datos.
	Flechas direccionales, que indican orientación de flujo en el proceso.
	Rectángulo con los lados izquierdo y derechos redondeados y en el texto inicio o fin. Se utiliza para indicar el inicio o fin del proceso dentro del flujo.

Nota. (Bernhard, 2017)

2.4. Cadena de valor

2.4.1. Definición

Una cadena de valor es una secuencia de actividades que agregan valor en cada etapa, desde el procesamiento de las materias primas hasta el producto terminado, es decir, cuando el consumidor recibe del producto o servicio (Berna, 2015).

Según Delgado (2009) la cadena de valor es una herramienta de análisis de las diferentes actividades que realiza la empresa con el fin de identificar las fuentes de ventaja competitiva, la cadena de valor comprende los tipos de actividades: primarias y secundarias.

2.4.2. Elementos de una cadena de valor

Las actividades clave en la cadena de valor ayudan a lograr una ventaja competitiva a través de la creación, venta y entrega de productos a los clientes, así como el soporte posventa.

Porter (2015) enumera los siguientes factores:

a) Logística entrada:

La logística de entrada se refiere a cómo una empresa gestiona el proceso de recepción y almacenamiento de los consumibles necesarios para fabricar un producto. En este punto, las materias primas se recogen, almacenan y distribuyen.

b) Operaciones:

Una operación es una actividad que convierte insumos en un producto final y se considera una actividad: acabado, montaje y mantenimiento de equipos y máquinas.

c) Logística de salida:

La logística de salida es el rango de actividades realizadas para la adquisición, almacenamiento y/o distribución de productos terminados. En esta etapa se analiza quién suministrará el producto: mayoristas, distribuidores y destinatarios directos.

d) Marketing y ventas:

El marketing es una herramienta que incluye actividades que dan a conocer un producto a los clientes a través de campañas publicitarias, promociones o fijación de precios, donde una empresa u organización se encarga de fijar el valor de un producto con dinero para la comunicación y publicidad del producto. Producto o servicio.

e) Servicios:

Los servicios son todas las actividades mediante las cuales una organización puede aumentar o mantener el valor de los bienes o servicios. Aquí, consideramos brindar servicios adicionales al producto, como instalación, reparación, mantenimiento o consultoría. Actividades de apoyo

a) Recompra:

Adquisición es el acto de comprar o comprar todos los insumos o materiales utilizados en la cadena de valor hasta obtener el producto final.

b) Desarrollo de tecnología:

El desarrollo de tecnología es cualquier actividad relacionada con el valor de la tecnología, utilidad, método o tecnología integrada con equipos de proceso.

Además, estas actividades implican la investigación y el desarrollo de las tecnologías necesarias para dar soporte a otras actividades de la organización. c)

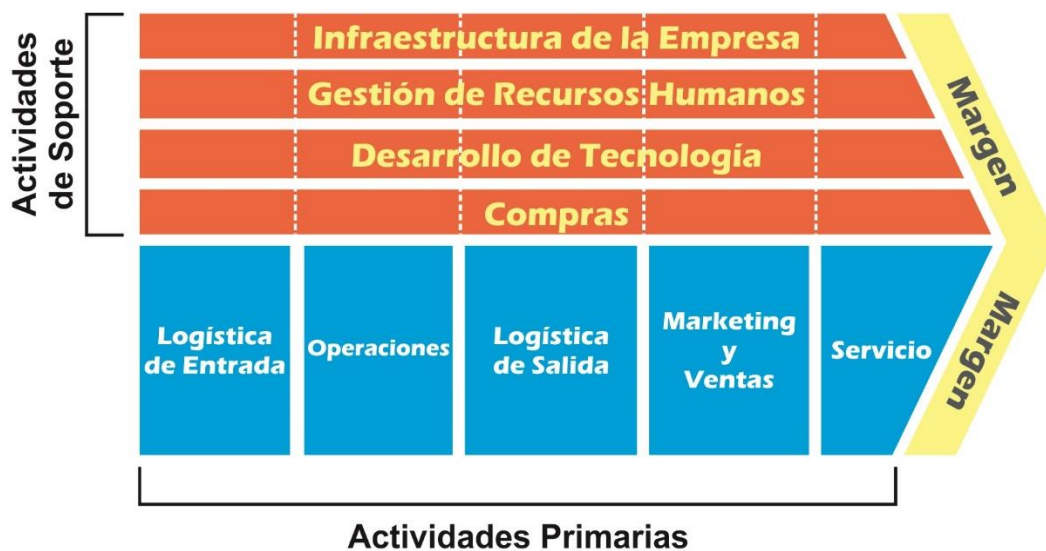
Gestión de recursos humanos:

Incluye actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, selección, capacitación, desarrollo y compensación. Todo esto contribuye a la ventaja competitiva al identificar las habilidades y motivar adecuadamente a las personas en cada rol para un desempeño funcional óptimo.

d) Infraestructura de la organización:

La infraestructura organizacional son las actividades que dan soporte a toda la empresa, incluyendo la administración general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, los aspectos legales, la calidad, etcétera.

Figura 7.
Cadena de valor genérica



Nota. Cadena de valor genérica en base a (Berna, 2015)

2.5. Mapa de procesos

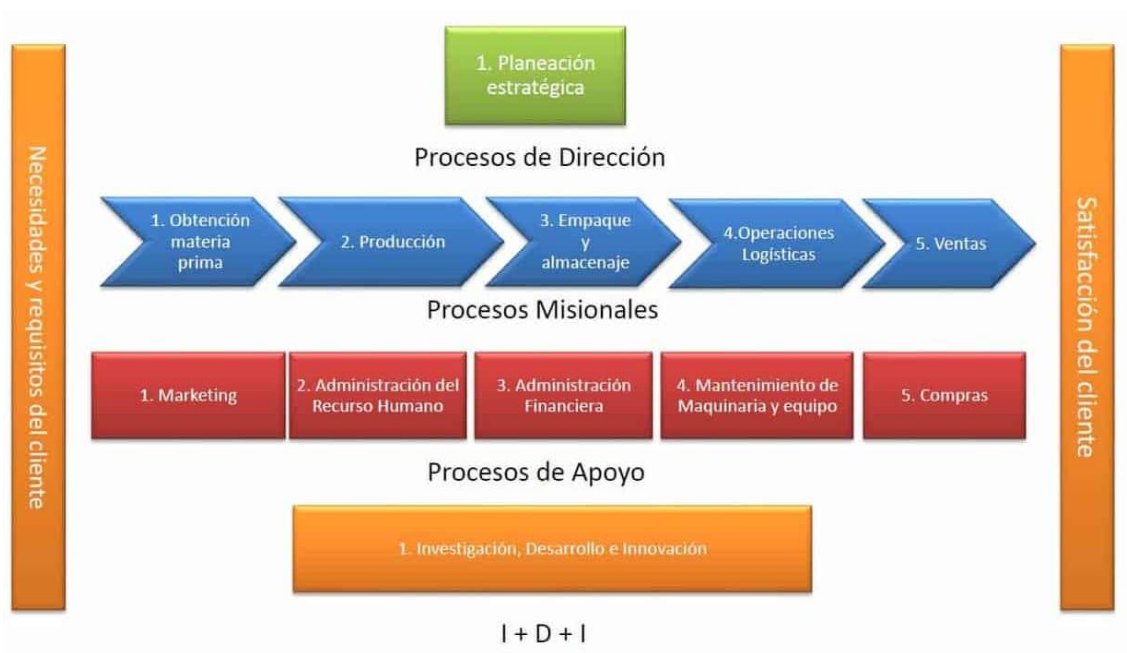
Los autores de Salazar et al. (2020) encuentran que un mapa de procesos es un mapa de valor que representa los procesos de una organización de manera interconectada en forma de lista de verificación gráfica. Además, el diagrama de flujo captura la interconexión de todos los procesos realizados por la organización.

Del mismo modo, un organigrama también se define como un mapa de valor. Combina la visión global de la empresa con la visión de los departamentos individuales que desarrollan cada proceso. Por lo tanto, es necesario tratar de determinar la posición actual de los procesos y su implementación específica en relación con los objetivos estratégicos de la empresa para definirlos y organizarlos de acuerdo con las funciones específicas de sus órganos. Además, el mapa de procesos debe ser específico y muy claro para lograr el objetivo: obtener una visión general de todo lo que sucede en la entidad (Hernández et al., 2015).

En la Figura 8 se puede observar la estructura convencional del mapa de procesos, donde se utiliza la cadena de valor para establecer procesos en base a tres clasificaciones: procesos estratégicos, operativos y de soporte, considerando las necesidades del cliente y su satisfacción.

Figura 8.

Esquematación del Mapa de Procesos



Nota. Basado en (Bernal, 2014)

2.6. Matriz de interacción de procesos

Según Pérez (2004), la matriz de interacción de procesos es una herramienta de gestión de la calidad que permite determinar gráficamente las interacciones de los procesos en el sistema de gestión organizacional a partir de las relaciones de dependencia del impacto. Además, es utilizada para complementar la representación de la interacción presente en un mapa de procesos. En la Figura 9 se presenta un ejemplo de mapa de interacción de procesos.

Figura 9.

Ejemplo de Mapa de Interacción de Procesos

Matriz de interacción de procesos					
De \ A	Ventas	Producción	Compras	Inventario	Entregas
Ventas		*Pedidos nuevos	*Ordenes de compra	*Pedidos	*Pedidos
Producción	*Plan de producción		*Requerimientos de insumos	*Productos terminados	
Compras	*Ordenes de compra	*Plan de compras		*Insumos comprados	
Inventario	*Nivel de inventario	*Nivel de inventario	*Niveles de inventarios		*Productos terminados
Entregas	*Lista pedidos entregados	*Pedidos pendientes		*Registro de salida	
Facturación	*Relación de facturas				*Relación facturas pagadas
Post-Venta	*Atención a clientes				
Dirección	*Recursos	*Recursos	*Recursos	*Recursos	*Recursos

Nota. (Berna, 2015)

CAPÍTULO III

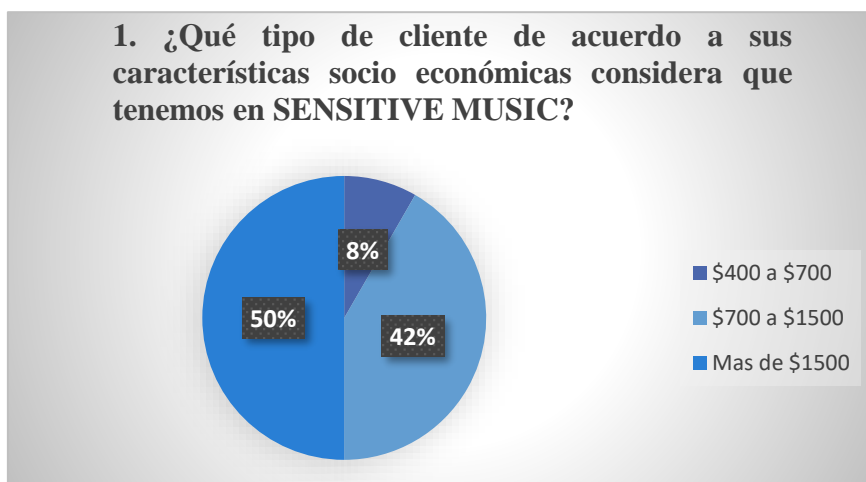
3. ANÁLISIS DE PROCESOS

En el presente capítulo se procede a desarrollar un análisis de procesos de la empresa SENSITIVE MUSIC, en base a la indagación con la gerencia de la empresa y técnicas de análisis establecidas en el capítulo anterior.

3.1.Tabulación de resultados del cuestionario

Figura 10.

Pregunta 1 del cuestionario

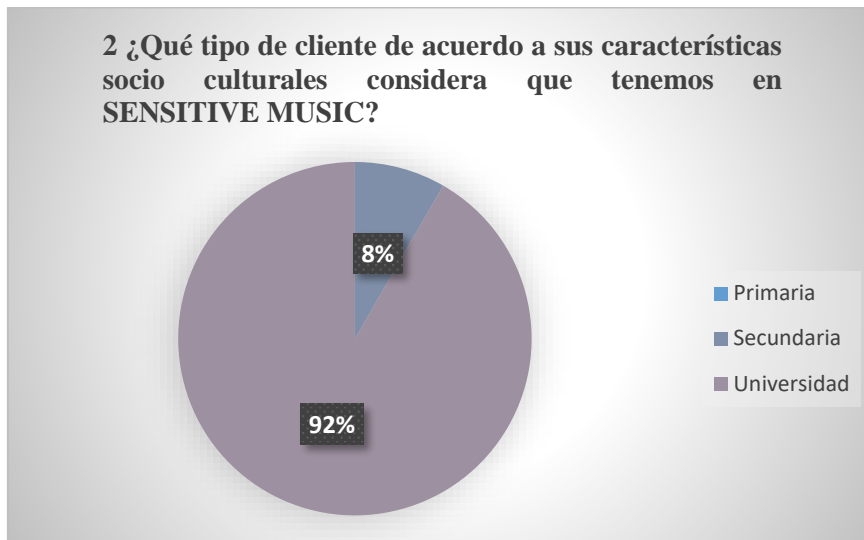


Nota. Elaboración propia

Los datos obtenidos determinan que la mayoría de los clientes tienen ingresos mayores a \$1500 por familia, pero no muy lejos existe un 42% de clientes que ganan entre \$700 a \$1500 a quienes no se debe descuidar.

Figura 11.

Pregunta 2 del cuestionario

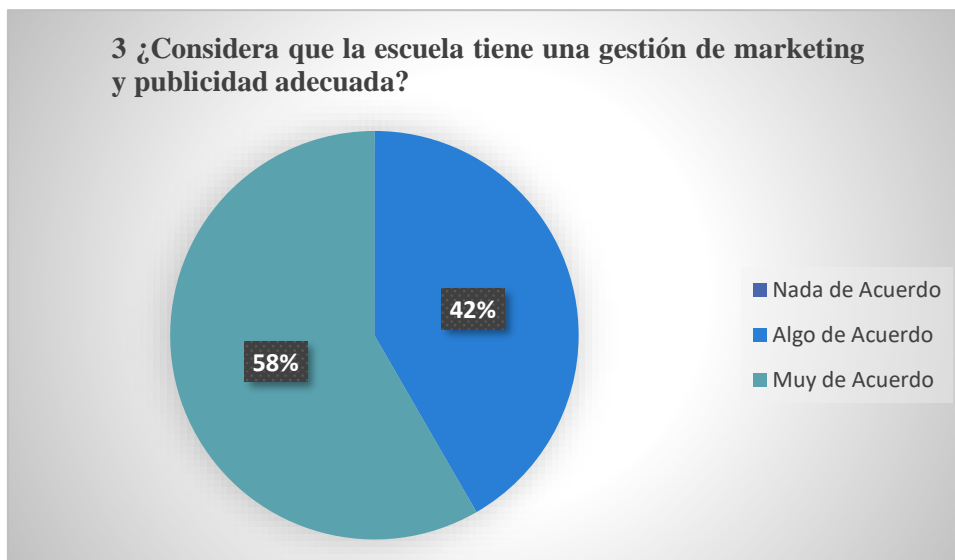


Nota. Elaboración propia

El 92% de padres de familia que ponen a sus hijos en la institución, son personas que tienen una educación universitaria y consideran importante el desarrollo de un talento en sus hijos.

Figura 12.

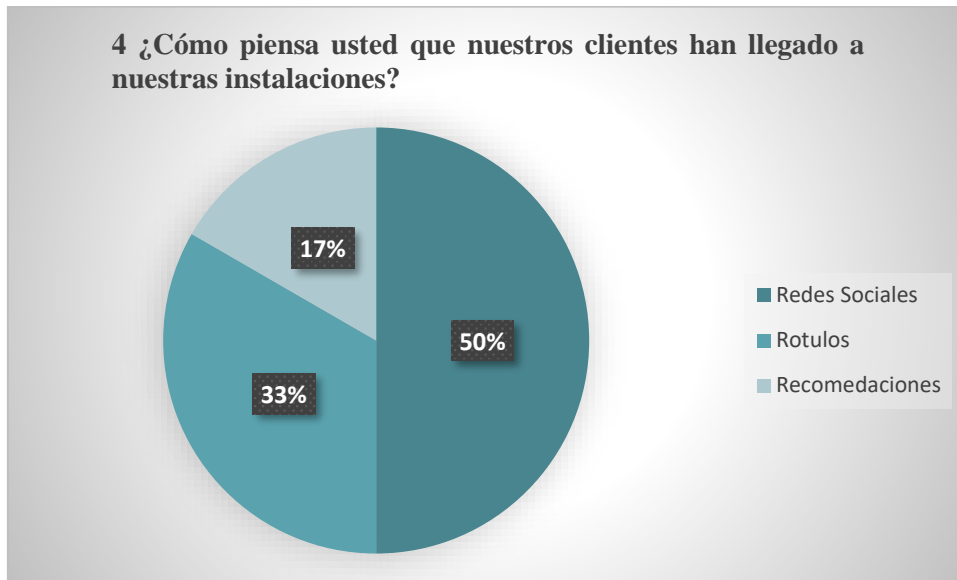
Pregunta 3 del cuestionario



Nota. Elaboración propia

El 58% de los funcionarios de Sensitive consideran que el Marketing y Publicidad se encuentra bien realizado, sin embargo, es necesario segmentar mejor e implementar estrategias de publicidad adicionales para ser completamente eficientes y eficaces.

Figura 13.
Pregunta 4 del cuestionario



Nota. Elaboración propia

Los datos recibidos indican que el 50% de los clientes llegan a través de publicidad por canales digitales y redes sociales, el 33% de los clientes son personas que viven cerca de los establecimientos y han visto los letreros, por lo que es importante invertir muchos más recursos en publicidad digital y fortalecer los procesos de marketing en esta área.

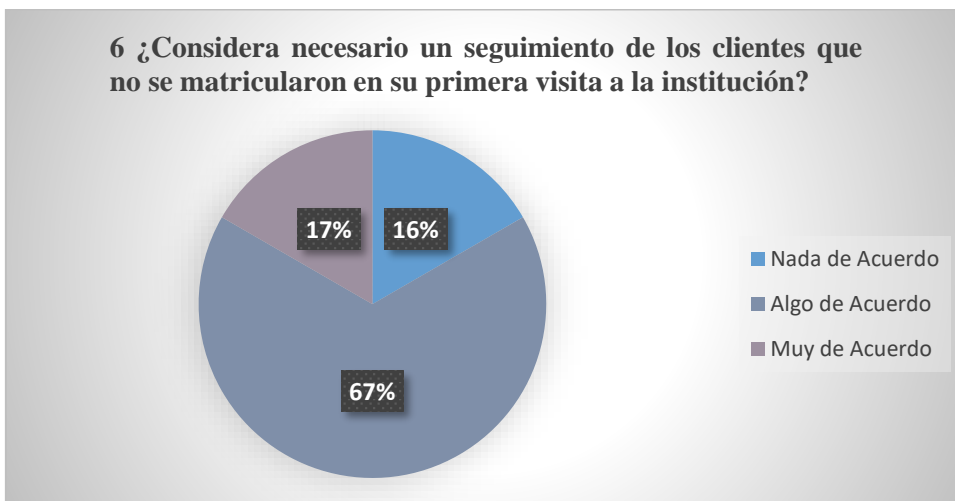
Figura 14.
Pregunta 5 del cuestionario



Nota. Elaboración propia

El 50% piensa que la información brindada a los clientes es oportuna, el otro 50% del personal piensa que no es suficiente. Es necesario tener claro el proceso de ventas y sus subprocesos para que la atención al cliente sea 100% efectiva.

Figura 15.
Pregunta 6 del cuestionario



Nota. Elaboración propia

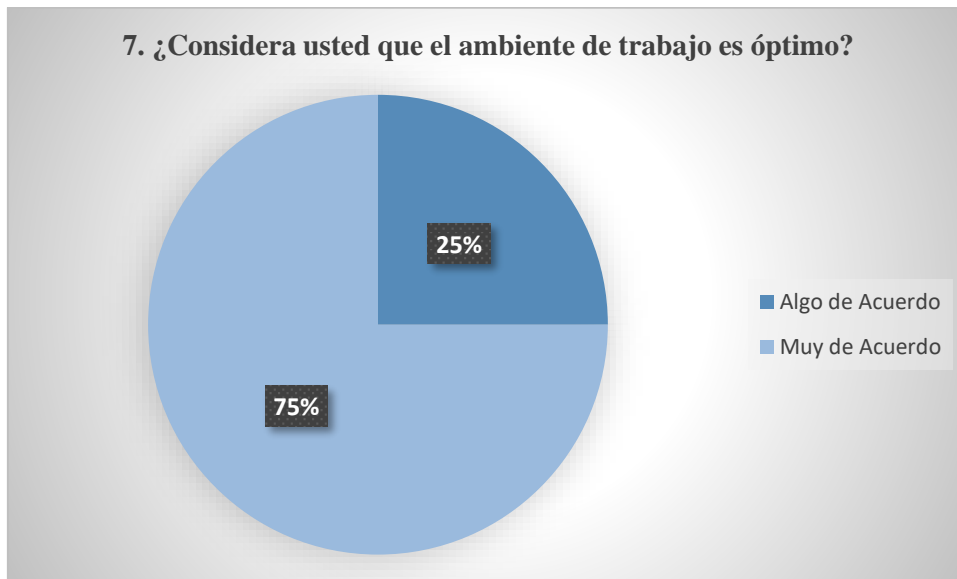
El 67% de los funcionarios piensan que podría ser importante hacer un seguimiento a los clientes que no se matricularon, pero que presentaron un interés en

matricularse en la institución. Se propone implantar dentro del proceso de ventas un subproceso que realice un seguimiento mediante llamadas u ofertas a los clientes para incentivar su compra.

7. ¿Considera usted que el ambiente de trabajo es óptimo?

Figura 16.

Pregunta 7 del cuestionario



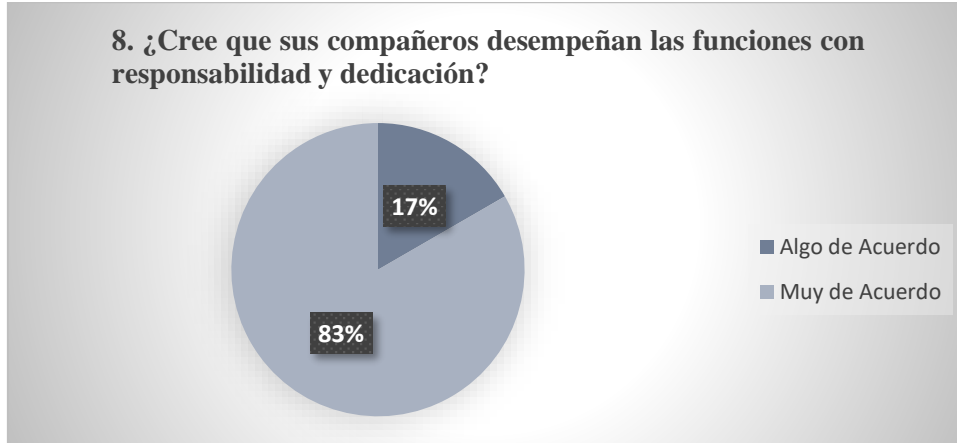
Nota. Elaboración propia

El 75 % del personal está muy contento con su ambiente laboral, con sus compañeros y áreas de trabajo. Sin embargo, es necesario dialogar con el otro 17% del personal para saber qué molestias pueden estar pasando para solucionar y generarles un ambiente idóneo de trabajo.

8. ¿Cree que sus compañeros desempeñan las funciones con responsabilidad y dedicación?

Figura 17.

Pregunta 8 del cuestionario



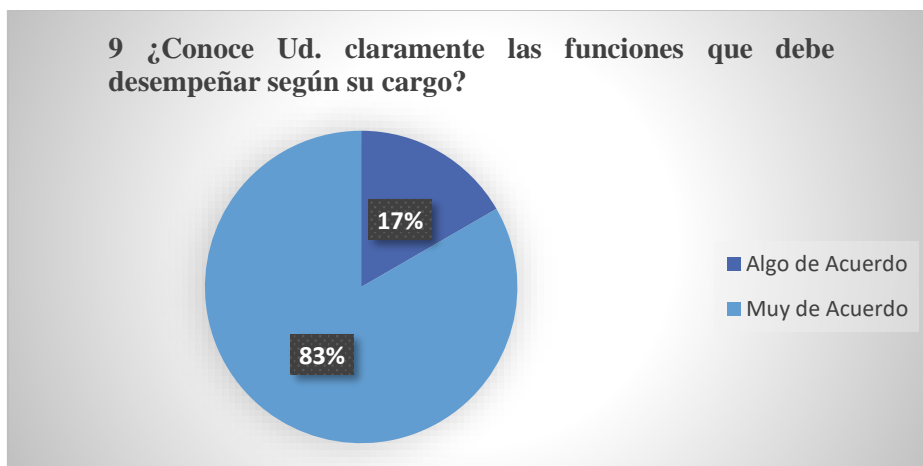
Nota. Elaboración propia

El 87% de funcionarios piensa que su equipo de trabajo es responsable y cumplen sus labores con dedicación, el 17% consideran que sus compañeros no están trabajando de manera eficiente, Es importante que todo el personal conozca todas sus funciones claramente para poder desempeñarlas correctamente.

9. ¿Conoce usted claramente las funciones a desempeñar en su cargo?

Figura 18.

Pregunta 9 del cuestionario



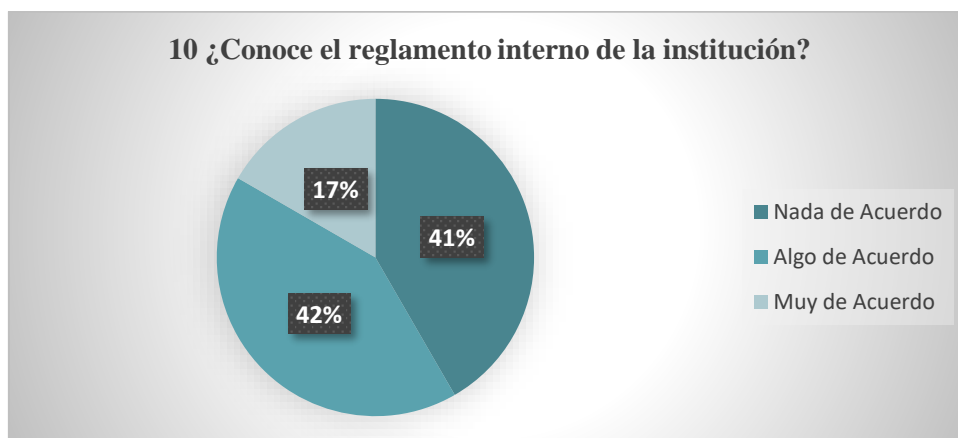
Nota. Elaboración propia

El 83% de los funcionarios saben lo que tienen que hacer, el 17% no conocen claramente sus funciones. Es necesario implementar un manual de funciones donde se detalle paso a paso las tareas que hace cada funcionario.

10. ¿Conoce el reglamento interno de la institución?

Figura 19.

Pregunta 10 del cuestionario



Nota. Elaboración propia

Dentro de la institución solamente el 17% conoce las normas internas, pero la mayoría que representa el 41% Y 42% desconocen el reglamento interno como tal, en este caso se recomienda que se realice un reglamento interno formal y se entregue impreso a cada miembro de la empresa, en el caso de nuevas contrataciones se recomienda que desde el primer día que empiece a desempeñar sus funciones se entregue el reglamento para que sea revisado en su totalidad, así el personal estará al tanto de cada norma ya que esto permite el buen funcionamiento de la Institución.

11. ¿Siente usted que ha tenido una capacitación adecuada por parte de la Dirección de la escuela?

Figura 20.

Pregunta 11 del cuestionario



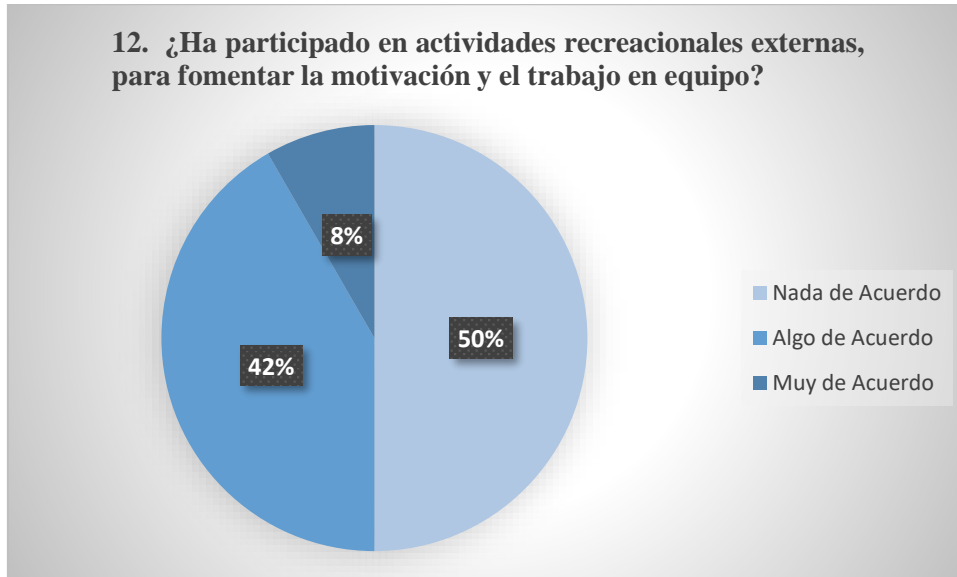
Nota. Elaboración propia

Más de la mitad está conforme con la capacitación por parte de dirección, sin embargo, tenemos un 8% y un 34% que no está de acuerdo en su totalidad, lo que nos permite visualizar que el enfoque debe ser total al momento de capacitar al personal, se debe hacer una reunión general, para brindar una capacitación oportuna a todos los miembros de la empresa, verificar y hacer un seguimiento óptimo de los procesos realizados por cada funcionario.

12. ¿Ha participado en actividades recreacionales externas para fomentar la motivación y el trabajo en equipo?

Figura 21.

Pregunta 12 del cuestionario



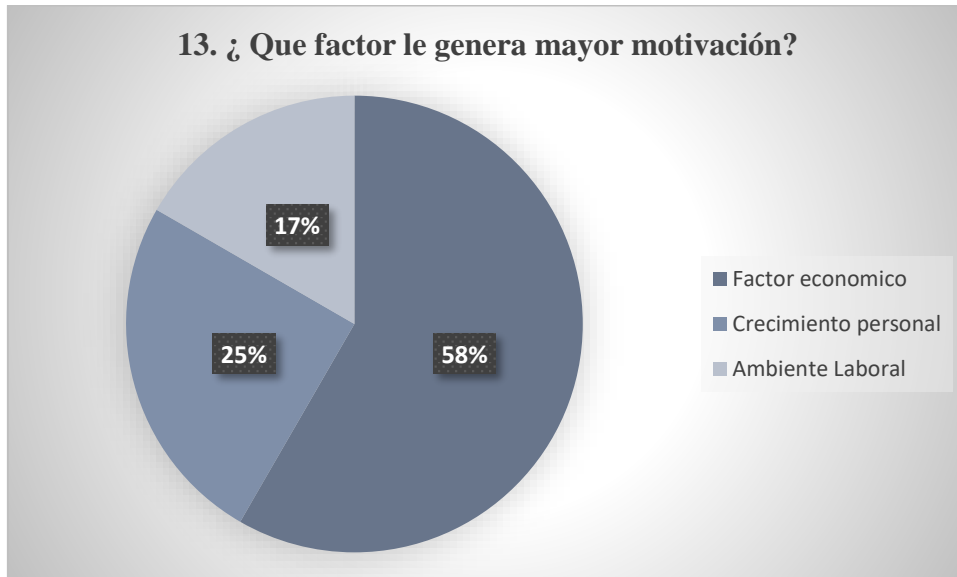
Nota. Elaboración propia

El 50% del personal nunca ha participado en actividades recreacionales y el otro 50% parcialmente lo ha hecho, para lograr el 100% de motivación y el trabajo en equipo que es fundamental para el desarrollo correcto de los procesos de cada empleado, se recomienda realizar un cronograma anual de las actividades recreacionales que va a realizar la empresa, esto, dentro del plan de trabajo destinado a cumplimiento de metas y objetivos, así el personal estará al tanto de las fechas para este tipo de actividades externas.

13. ¿Qué factor le genera mayor motivación?

Figura 22.

Pregunta 13 del cuestionario



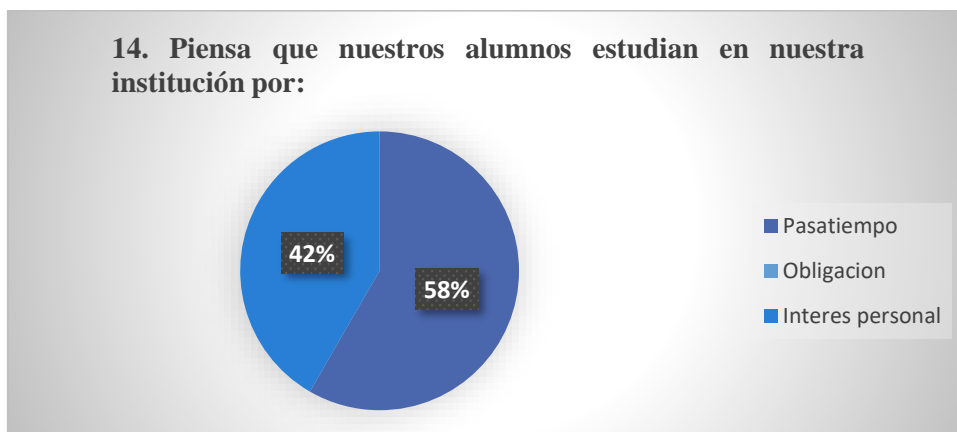
Nota. Elaboración propia

El 58% de los trabajadores prefieren un incentivo económico como un factor de motivación, el 25% prefiere un crecimiento personal, y un 17% quiere estar en un ambiente de trabajo adecuado.

14. ¿Piensa que nuestros alumnos estudian en nuestra institución por?

Figura 23.

Pregunta 14 del cuestionario



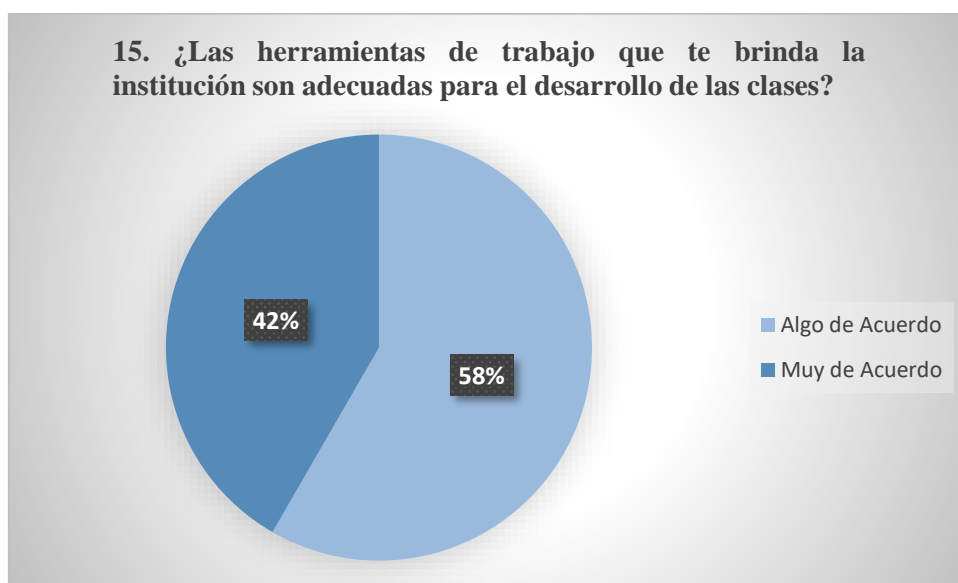
Nota. Elaboración propia

El 58% de los Estudiantes de SENSITIVE MUSIC están por pasatiempo, lo cual ocasiona una falta de compromiso por parte de los estudiantes.

15. ¿Las herramientas de trabajo que te brinda la institución son adecuadas para el desarrollo de las clases?

Figura 24.

Pregunta 15 del cuestionario



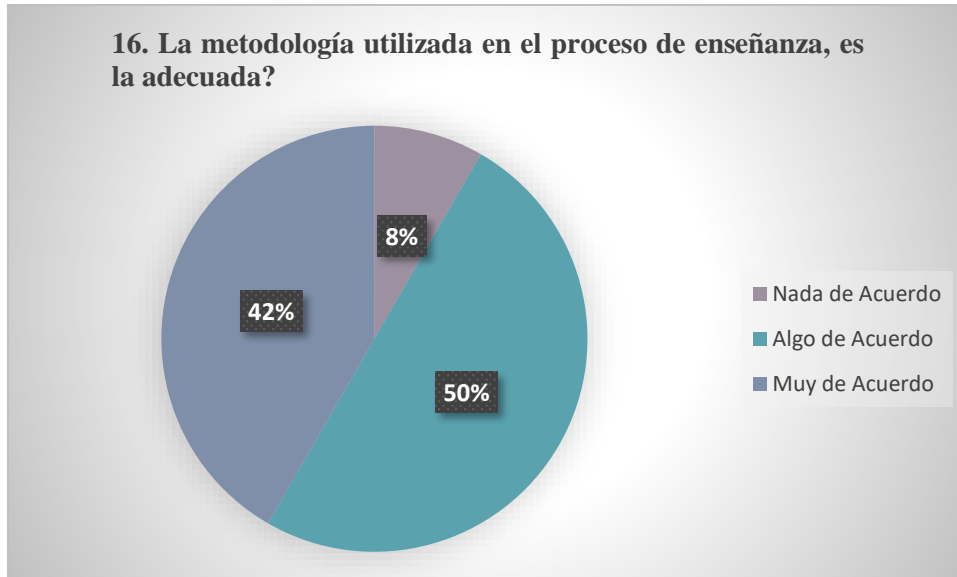
Nota. Elaboración propia

Se evidencia que más de la mitad con un 58% no está totalmente de acuerdo con las herramientas de trabajo que ofrece la institución, a su vez un 42% está muy de acuerdo con lo brindado, siendo fundamental que al momento de las clases el personal tenga las herramientas adecuadas a su disposición, se recomienda que estas sean evaluadas por dirección, para que cumpla con las expectativas de cada proceso y los estándares principales para el correcto desarrollo de clases y si es el caso se implementen nuevas herramientas que se sumen a cada proceso para lograr mayor efectividad.

16. ¿La metodología utilizada en el proceso de enseñanza es la adecuada?

Figura 25.

Pregunta 16 del cuestionario



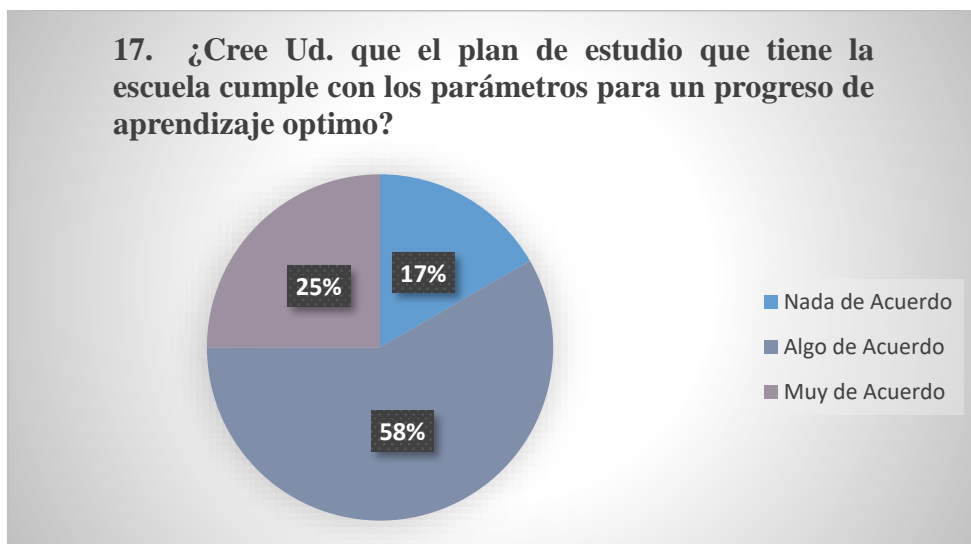
Nota. Elaboración propia

Ante un 42% que está de acuerdo con la metodología utilizada en el proceso de enseñanza, se verifica que más de la mitad no lo está, por ello es necesario implementar un silabo de estudio para cada área, mismo que se debe entregar al inicio de cada ciclo y que se desarrolle un pensum académico para cada nivel dentro de cada área, esto va a permitir que cada maestro cumpla con el proceso que corresponde con la dirección adecuada.

17. ¿Cree usted que el plan de estudio que tiene la escuela cumple con los parámetros para un progreso de aprendizaje óptimo?

Figura 26.

Pregunta 17 del cuestionario



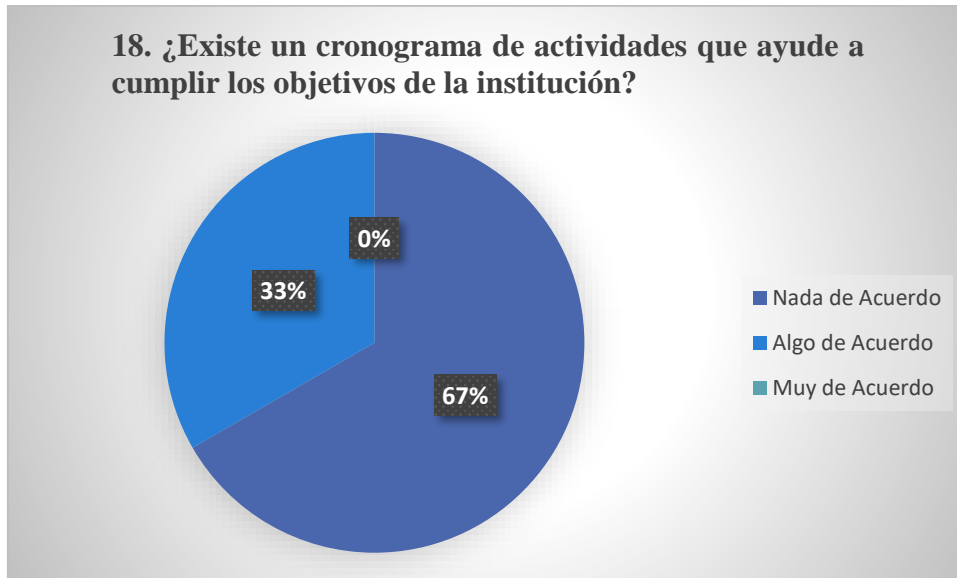
Nota. Elaboración propia

El plan de estudio es muy importante para que cada proceso se desarrolle de manera idónea, con una baja aceptación del 25% se verifica que en este aspecto dirección debe enfocarse en realizar un plan de estudio nuevo o modificar el existente para que la mayoría que representa el 58% y el 17% estén de acuerdo con el propósito del mismo y que se cumpla a cabalidad, el mismo se recomienda que sea revisado por dirección y esté presto a cambios constantes de acuerdo con las necesidades de maestros y alumnos, tomando en cuenta los factores externos que pueden intervenir en su cumplimiento, preparar un plan de estudio de manera integral para que se ajuste con cada proceso a realizar dentro de cada área, mismo que debe mantener un seguimiento continuo por parte de la dirección institucional.

18. ¿Existe un cronograma de actividades que ayude a cumplir los objetivos de la institución?

Figura 27.

Pregunta 18 del cuestionario



Nota. Elaboración propia

Con la aceptación del 67% que representa la mayoría, misma que afirma que existe un cronograma de actividades que permite el cumplimiento de los objetivos de la institución, este debería ser más amplio e integral para que el 33% se sume y esté al tanto de dicho cronograma, se recomienda hacer una reunión para que se informe a todo el personal y a su vez se recepen sugerencias para que se realice modificaciones o se incrementen actividades a este cronograma, con esto se optimizará el cumplimiento total de los objetivos.

Comentarios adicionales

Según la información recolectada es notorio que se necesita mayor capacitación al personal que realiza el proceso de ventas, determinar sus actividades específicas, adicional que se incluya un asesoramiento de música general, para que al momento de ofrecer los servicios de la institución se lo haga de manera acertada y oportuna.

Adicionalmente, es necesario una mejor comunicación entre trabajadores, proporcionar aulas con espacios y herramientas adecuadas para el desarrollo de las clases, que cada profesor desempeñe las tareas para las que fue contratado.

Por otra parte, es pertinente implementar procesos de enseñanza organizados, una metodología común y desarrollar sílabos de estudio separados por las técnicas clásicas de la institución y los gustos personales del alumno para generar un mayor interés.

También, se debe mejorar e incrementar las presentaciones en vivo de los estudiantes, esto ayuda a incentivar a los alumnos a estudiar y mejorar sus habilidades.

Como puntos finales, es relevante para la empresa realizar planes de estudio y actividades en la que los estudiantes se sientan muy a gusto aprendiendo un instrumento y cada vez ese pasatiempo se transforme en una necesidad y satisfacción personal, así se lograra una mayor fidelización y permanencia de los alumnos con la institución.

Además, hacer un plan de incentivos a los profesores para generar mayor productividad en la institución, generar oportunidades de crecimiento profesional en la institución.

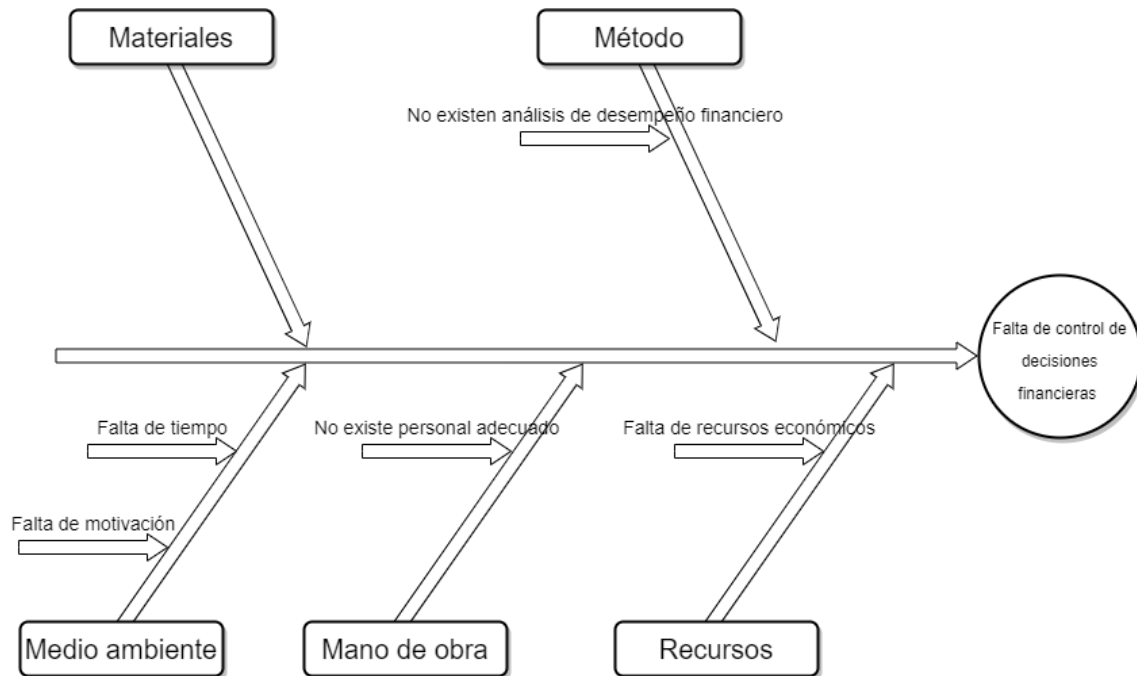
3.2. Análisis de los problemas en los procesos actuales

A través del uso de los diagramas de causa y efecto, que, según Romero y Díaz (2010), ayudará a buscar la raíz de los problemas mencionados en el cuestionario del ápice 3.1. de la tesis.

3.2.1. Análisis de los problemas relacionados a la presidencia

Figura 28.

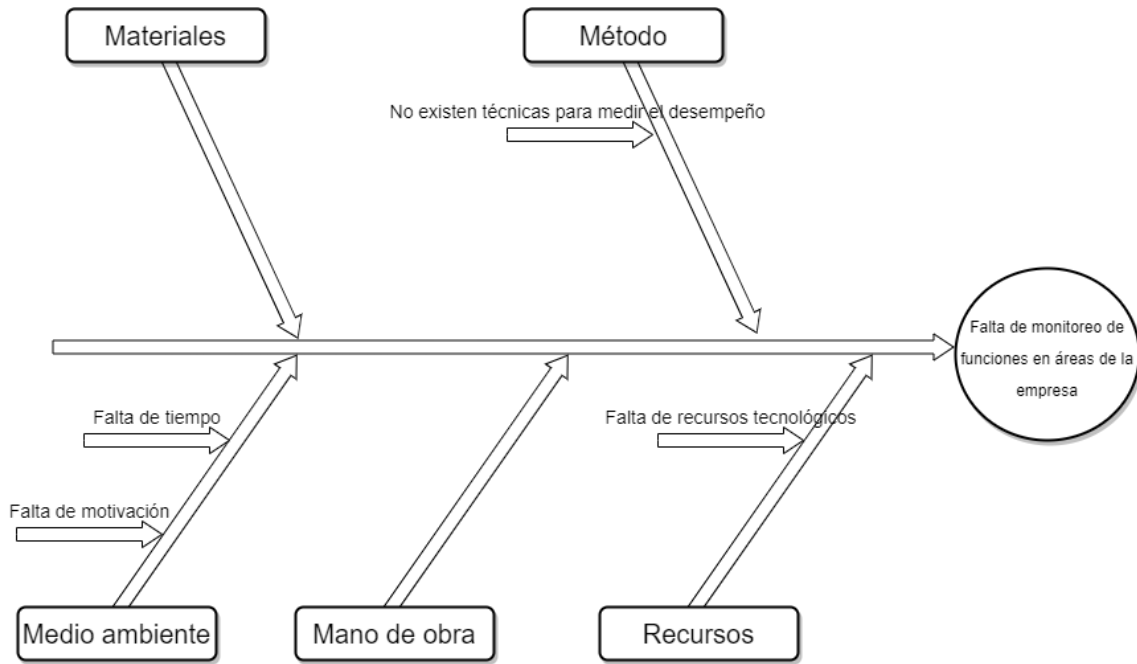
Falta de control de decisiones financieras



Nota. Elaboración propia

Figura 29.

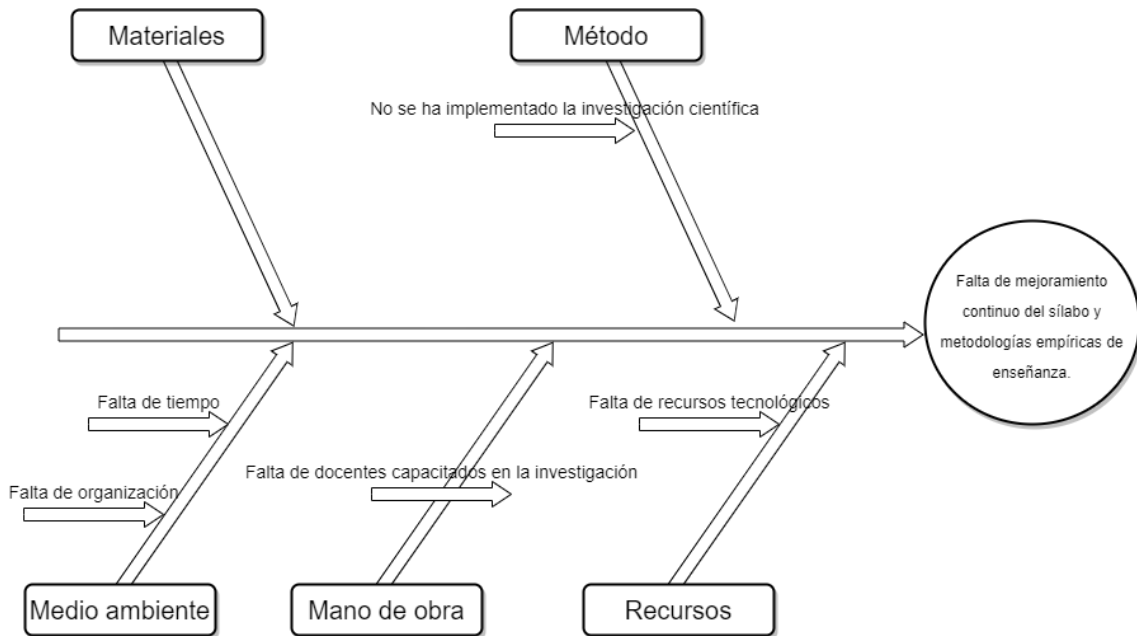
Falta de control de monitoreo de funciones en áreas de la empresa



Nota. Elaboración propia

Figura 30.

Falta de mejoramiento continuo del sílabo y metodologías empíricas de enseñanza

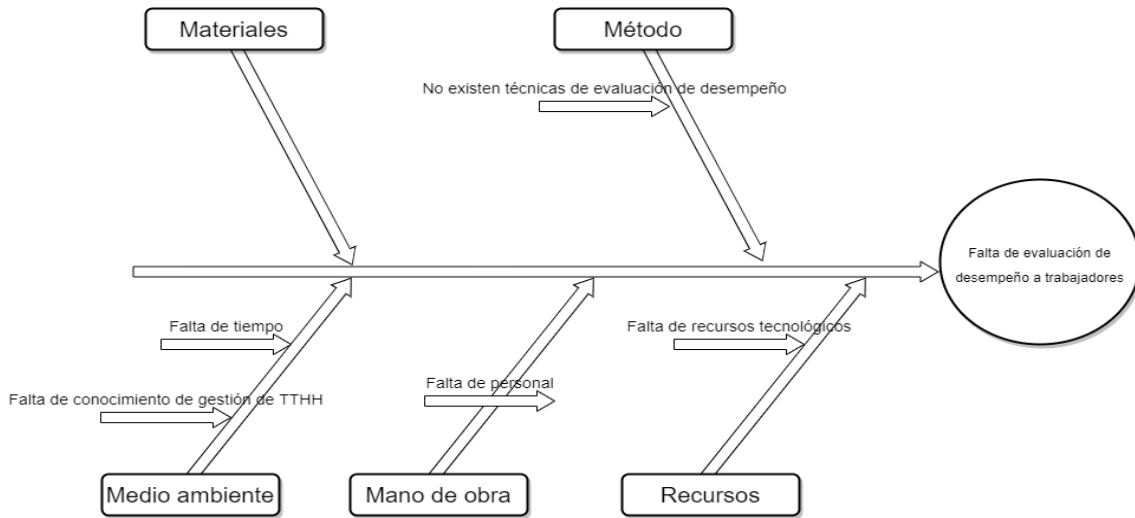


Nota. Elaboración propia

3.2.2. Análisis de los problemas relacionados a la vicepresidencia

Figura 31.

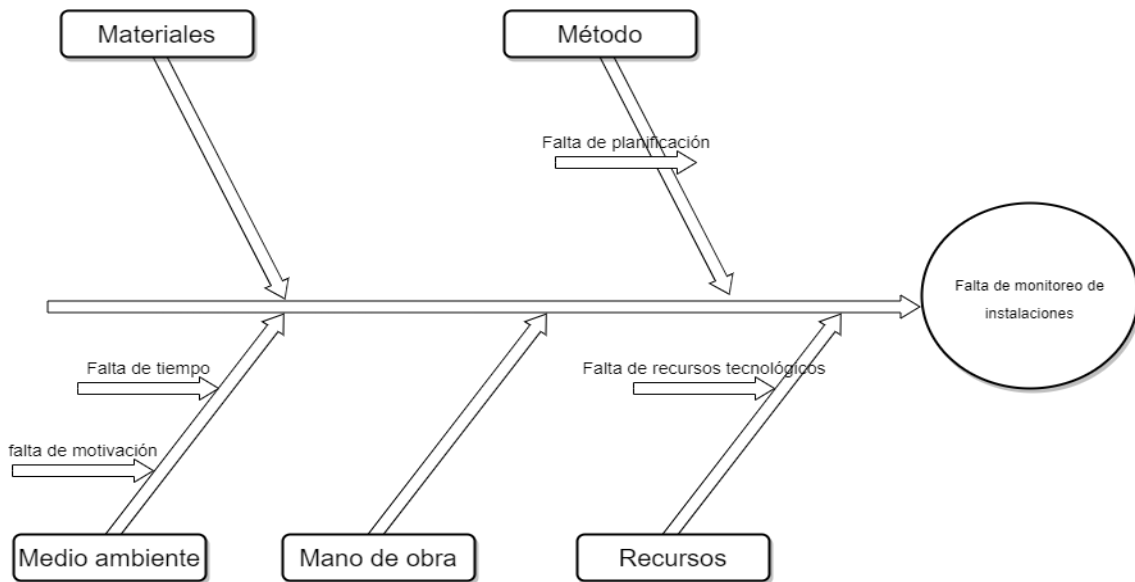
Falta de evaluación de desempeño a trabajadores



Nota. Elaboración propia

Figura 32.

Falta de monitoreo de instalaciones

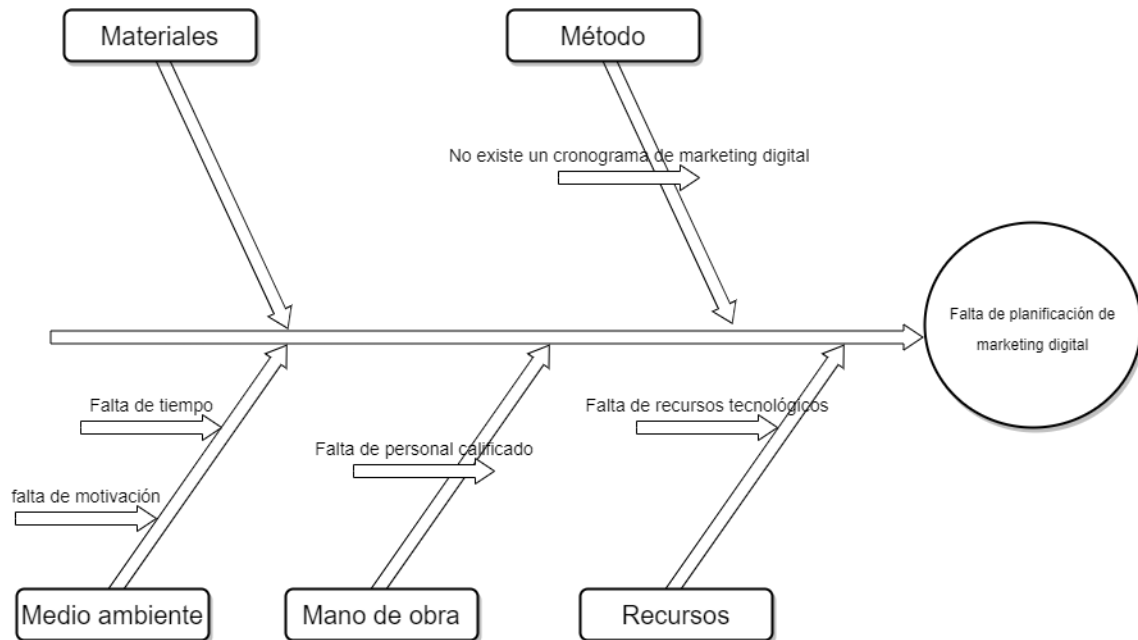


Nota. Elaboración propia

3.2.3. Análisis de los problemas relacionados al proceso de marketing y diseño

Figura 33.

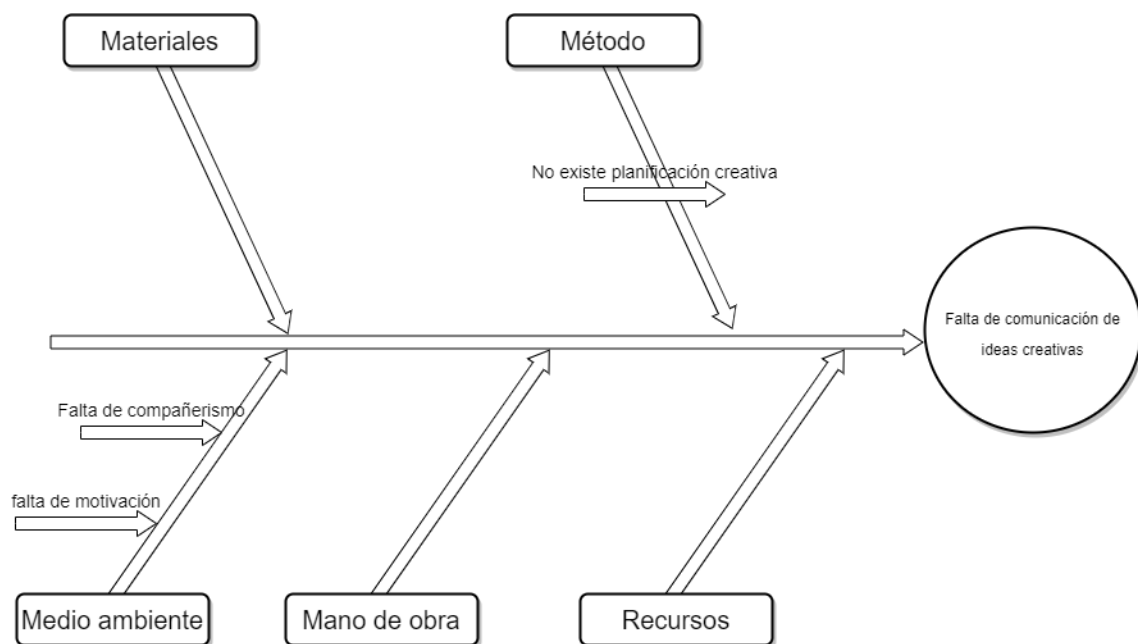
Falta de planificación de marketing digital



Nota. Elaboración propia

Figura 34.

Falta de comunicación de ideas creativas

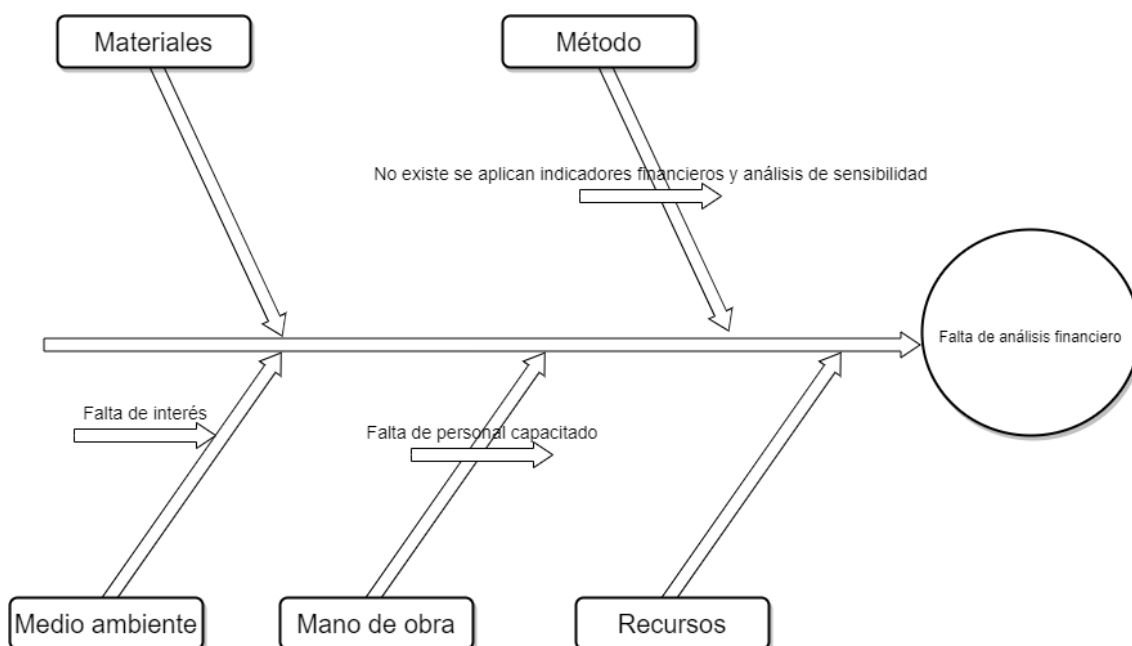


Nota. Elaboración propia

3.2.4. Análisis de los problemas relacionados al proceso de contabilidad

Figura 35.

Falta de análisis financiero

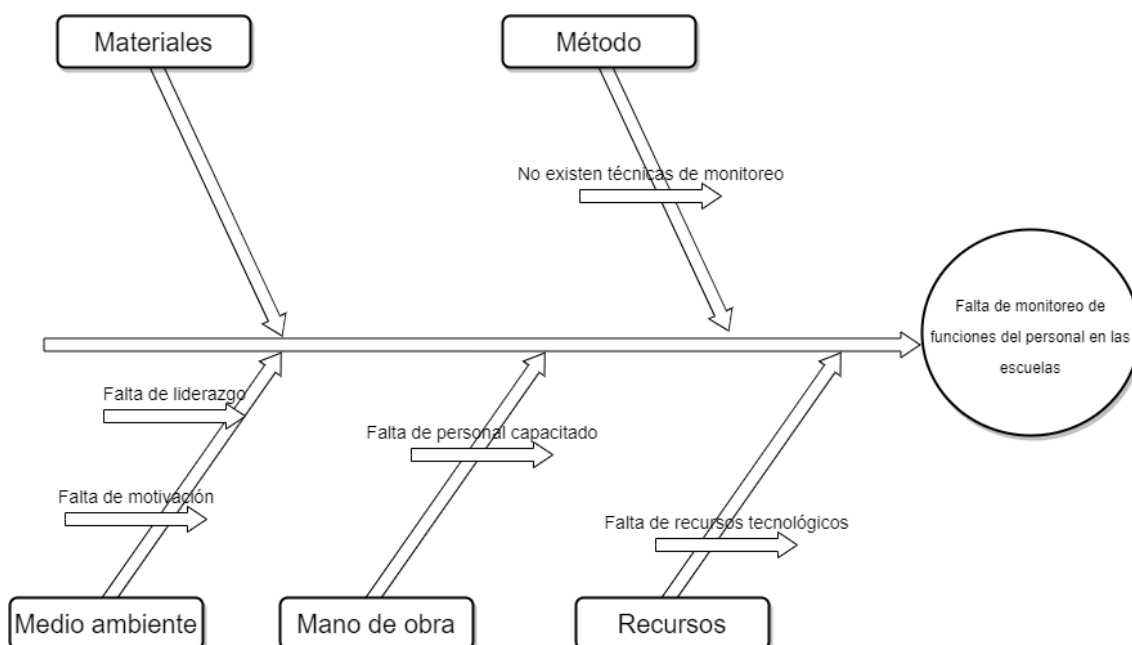


Nota. Elaboración propia

3.2.5. Análisis de los problemas relacionados a los coordinadores de escuelas

Figura 36.

Falta de monitoreo de funciones del personal en las escuelas

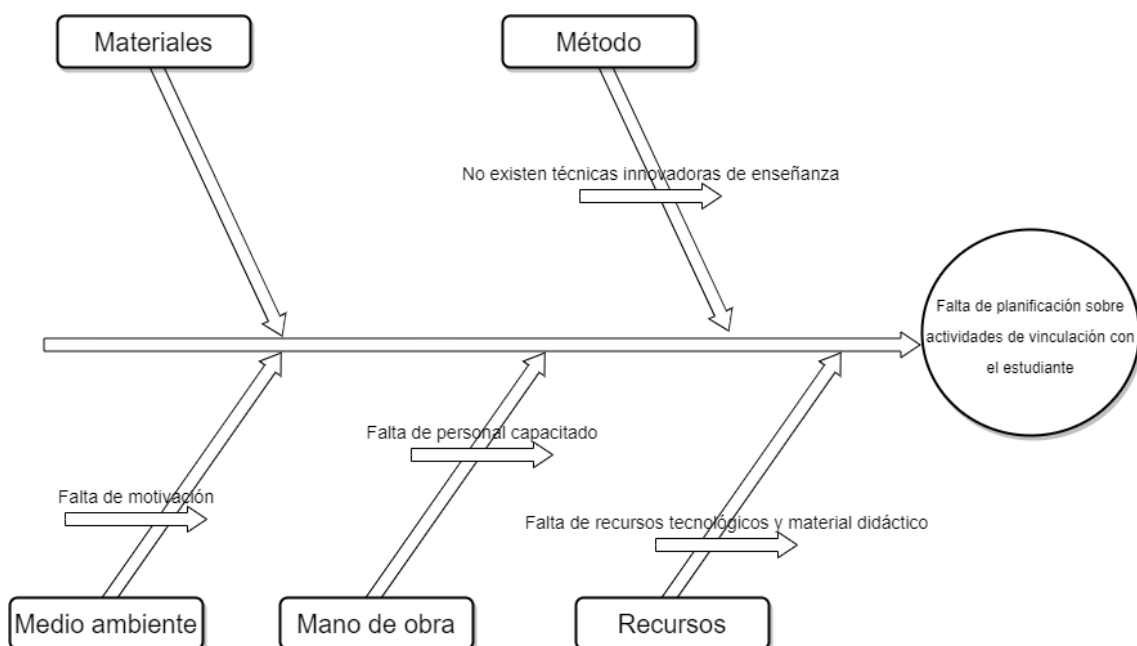


Nota. Elaboración propia

3.2.6. Análisis de los problemas relacionados al proceso académico

Figura 37.

Falta de planificación sobre actividades de vinculación con el estudiante



Nota. Elaboración propia

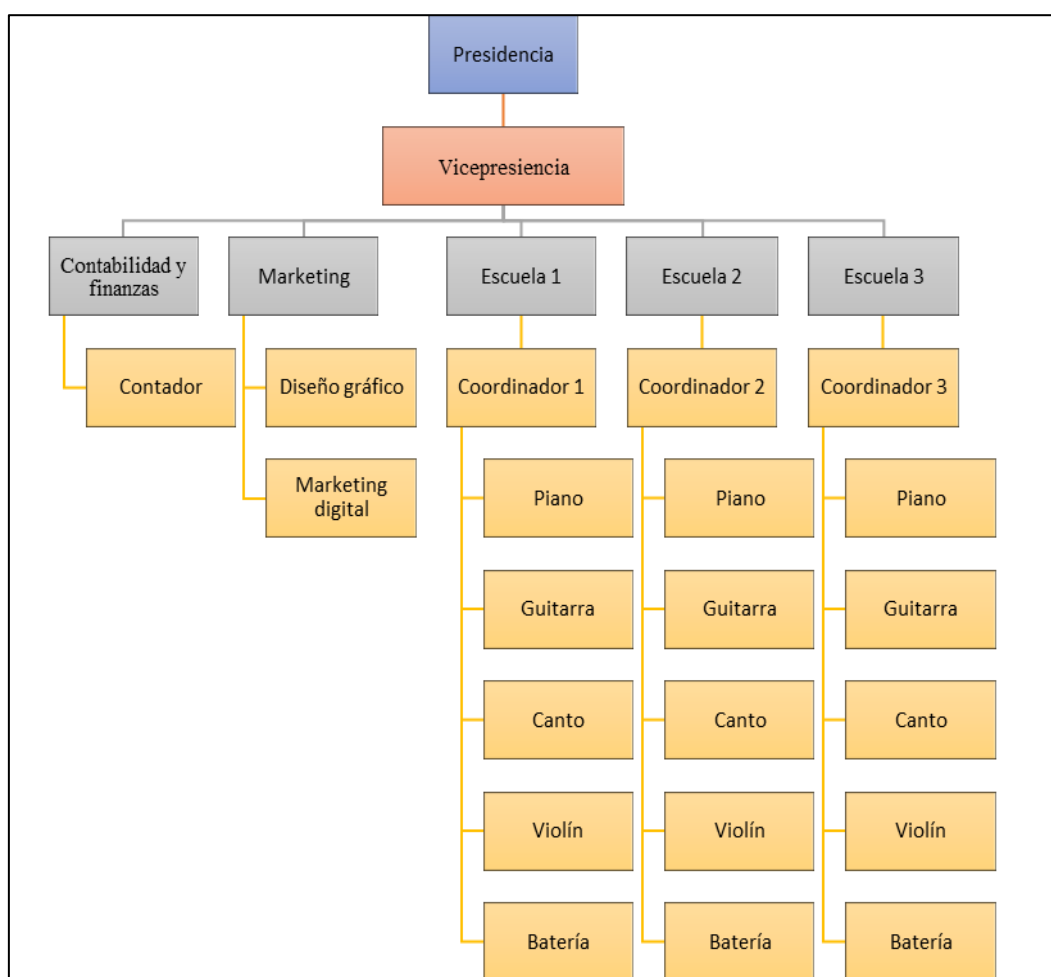
3.3. Propuesta de mejora

En base a la información recopilada en ápicos anteriores, se procede a detallar la propuesta de mejora para los procesos de la empresa, a través de la utilización de herramientas como: Cadena de valor, Matriz de interacción de procesos, flujogramas, organigrama funcional, finalizando con la nueva caracterización de procesos y propuesta de valor.

3.3.1. Estructura orgánica propuesta

Figura 38.

Estructura orgánica propuesta para la empresa SENSITIVE MUSIC



Nota. La figura 45 muestra la estructura orgánica propuesta para la empresa. Fuente: Elaboración propia

Descripción de funciones del personal de la institución dentro del organigrama

Presidencia:

- Administración de capital de trabajo, fondos.
- Controlar el desempeño de los profesores.
- Supervisión de coordinadores.
- Implementación de sílabos, metodologías.
- Dirección estratégica.

- Inversiones.
- Financiamiento.
- Presupuestos (publicidad, insumos.)

Vicepresidencia:

- Trámites municipales.
- Supervisión de coordinadores.
- Representante legal.
- Proveedores.
- Supervisión de instalaciones.
- Control de asistencia.
- Recursos humanos. (Contratación, sueldos).
- Supervisión de marketing.
- Asignación y arqueo de caja chica de las escuelas.
- Creación del sílabo.

Marketing:

- Promociones en redes sociales
- Programa la campaña publicitaria en línea y físicas.
- Diseño de estrategias de promoción (Redes sociales).
- Arte, fotografía y video.

Contabilidad:

- Obligaciones con el Servicio de Rentas Internas, Ministerio del Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Salud Social.

Coordinación:

- Administran las escuelas de música.
- Controlan el horario de asistencia de los docentes.
- Controlan los horarios de apertura de cada sucursal.
- Recibe caja chica.
- Atención al cliente.
- Reportes de cobros de pensiones.
- Control asistencia de los alumnos, pago de pensiones y gestión de cartera.
- Reportes a vicepresidencia.

Profesores de música:

- Impartir las clases con responsabilidad y dedicación.
- Verificar asistencia a los estudiantes.
- Evaluar el desempeño de los estudiantes.
- Calificar a los estudiantes.
- Seguir el sílabo.
- Aportan con ideas.
- Preparar sus clases con anticipación.
- Preparación para eventos, shows (Ensayos de banda, refuerzos teóricos).
- Motivación al estudiante.

3.3.2. Cadena de valor

La propuesta de Cadena de Valor de la empresa SENSITIVE MUSIC prioriza la satisfacción del cliente, en este caso, los estudiantes que toman las diferentes clases que la entidad imparte. Adicionalmente, se expande la comunicación y monitoreo entre áreas para precautelar en óptimo desempeño de actividades y procesos que comprometan la calidad de la prestación del servicio.

Figura 39.

Cadena de Valor propuesta para la empresa SENSITIVE MUSIC

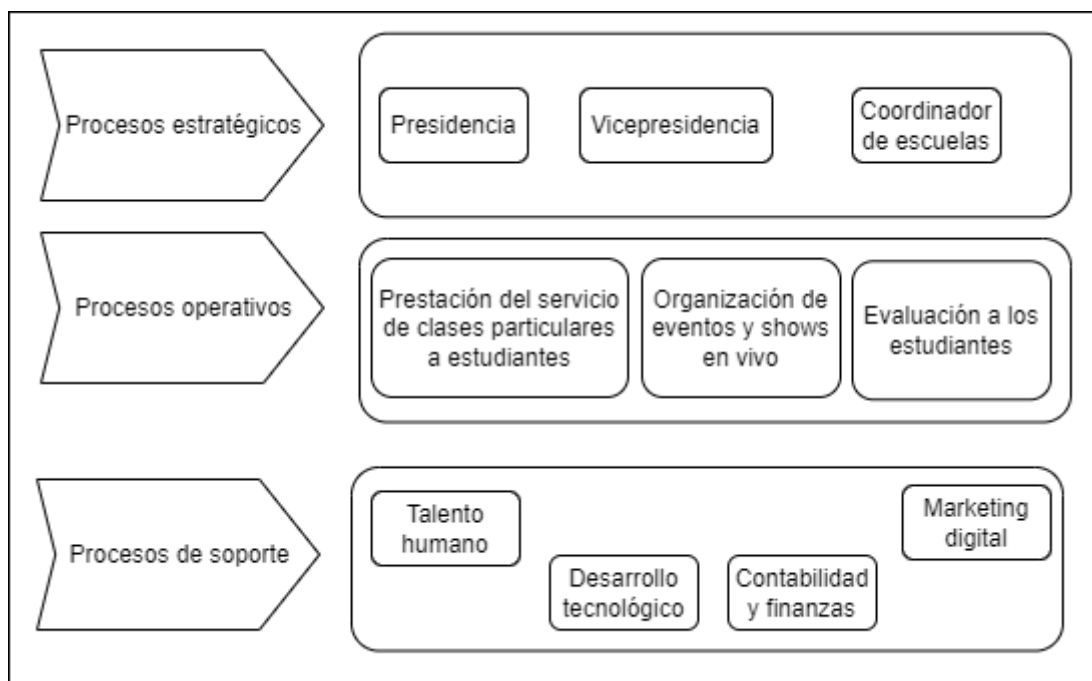
ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura de la empresa: Presidencia, Vicepresidencia, Coordinadores y profesores.				
	Administración de recursos humanos: Selección y contratación del personal; e instrucción y capacitación.				
	Compras o proveedores: Material didáctico e instrumentos musicales.				
	Desarrollo tecnológico: Plataformas tecnológicas actualizadas, Sistemas informáticos y equipos informáticos para impartir clases en línea.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de entrada: Estudiante. Empresa independiente interesada en pactar un evento musical.	Operaciones: Planificación de clases y eventos con los coordinadores y profesores.	Logística de salida: Impartición de las diferentes clases y eventos musicales de piano, canto, violín, batería, Ukelele y Canto.	Marketing y ventas: Marketing digital a través de redes sociales y flyers.	Servicio Post – Ventas: Atención recomendaciones de los clientes, solución de problemas e información de nuevos cursos y programas.

Nota. La figura muestra la cadena de valor propuesta para la empresa.

3.3.3. Mapa de procesos “SENSITIVE MUSIC”

Para comprender mejor la situación de la organización, es posible identificar los procesos clave que afectan todas las actividades de la empresa como se muestra en el diagrama a continuación. Ver Figura 41.

Figura 40.
Mapa de procesos “SENSITIVE MUSIC”



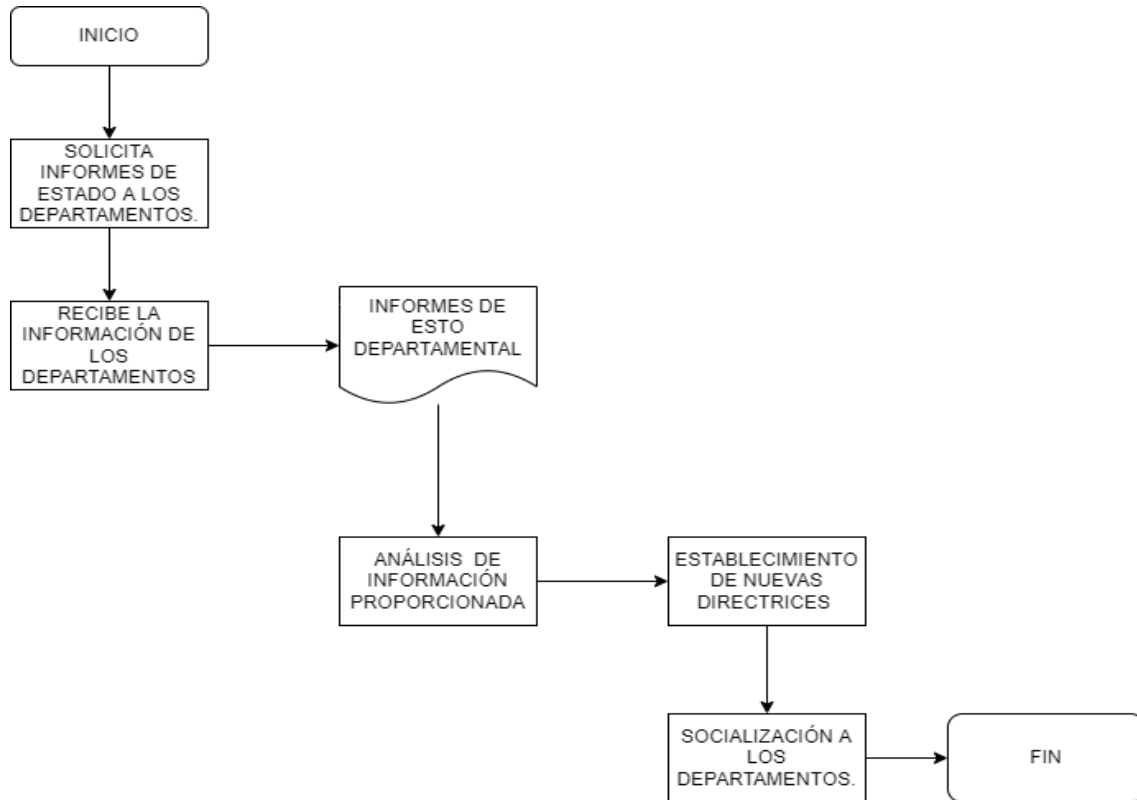
Nota. La figura muestra el mapa de procesos de la empresa. Fuente: (SENSITIVE MUSIC, 2021)

En el siguiente apartado se procede el flujograma de los nuevos procesos determinados para cada una de las áreas de la empresa de acuerdo a la nueva estructura orgánica. La propuesta se centra en aspectos claves como la planificación previa para el desarrollo de actividades, investigación y comunicación óptima con la máxima autoridad, para proveer de información vital sobre el desarrollo de funciones y actividades, que pueden redireccionar las decisiones tomadas por la presidencia.

3.3.4. Flujograma de procesos propuestos para el área de presidencia

Figura 41.

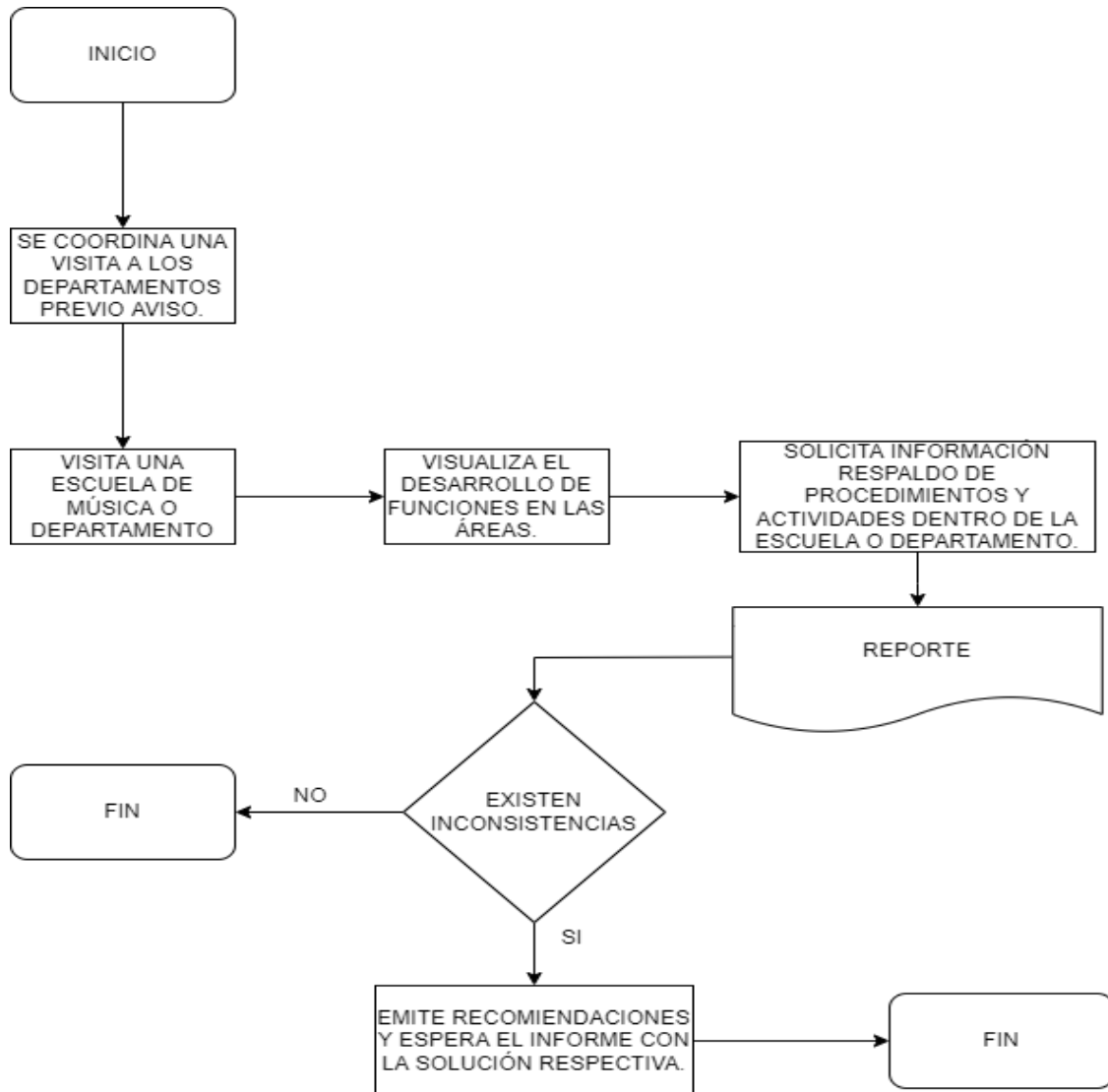
Tomar decisiones estratégicas referente al capital de trabajo, inversiones, presupuestación y financiamiento



Nota. Elaboración propia

Figura 42.

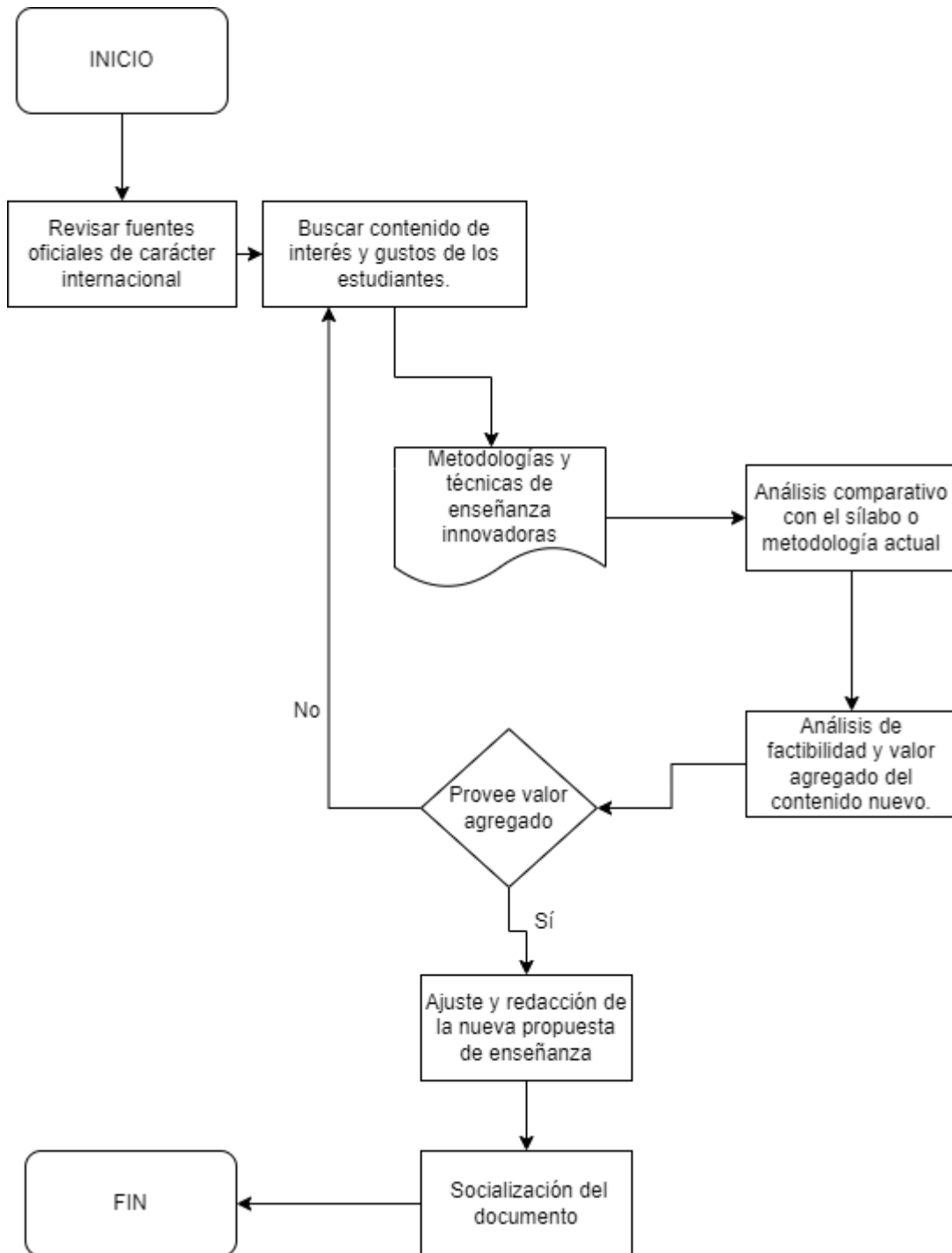
Supervisar el desempeño de funciones del personal de la entidad



Nota. Elaboración propia

Figura 43.

Identificar la implementación de nuevos sílabos y metodologías innovadoras de enseñanza

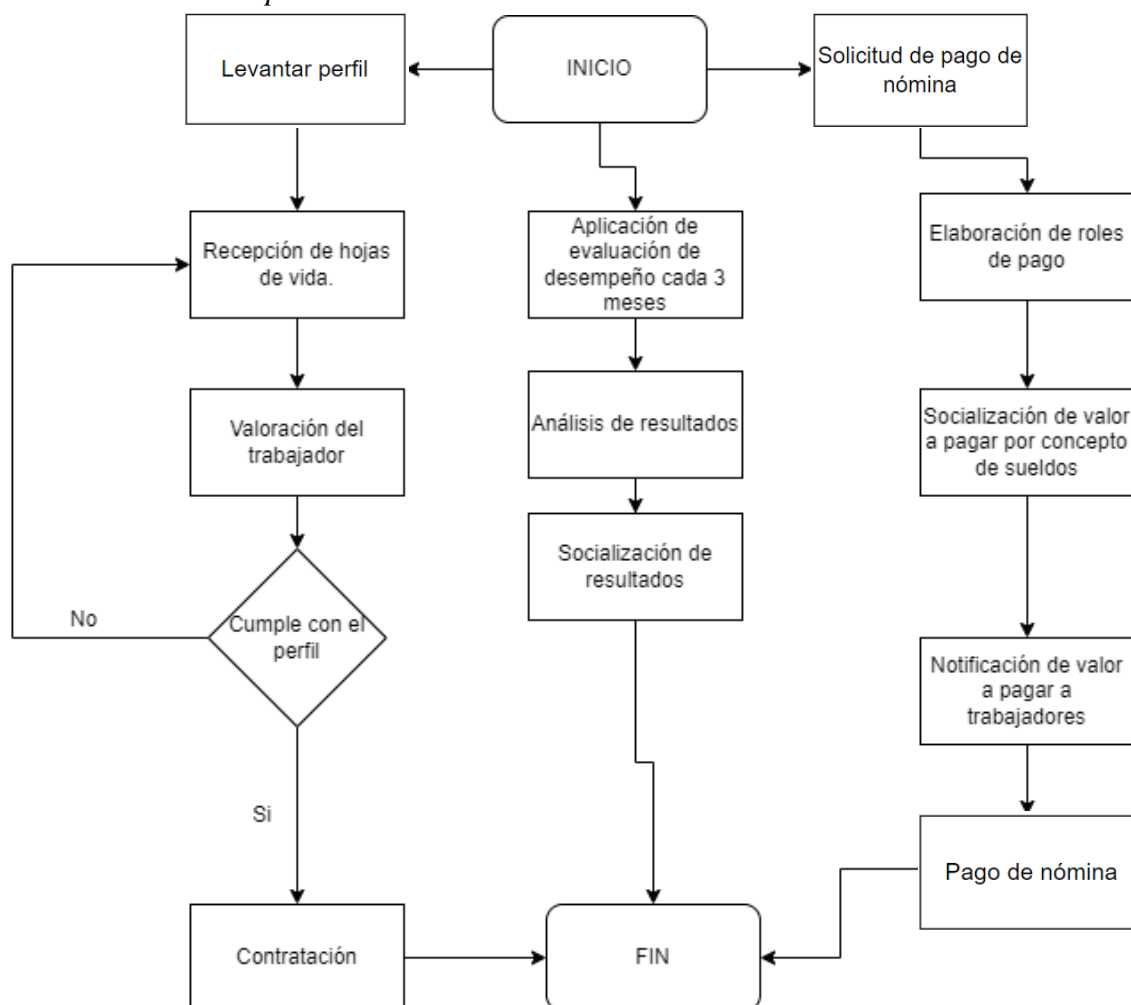


Nota. Elaboración propia

3.3.5. Flujograma de procesos relacionados a la vicepresidencia

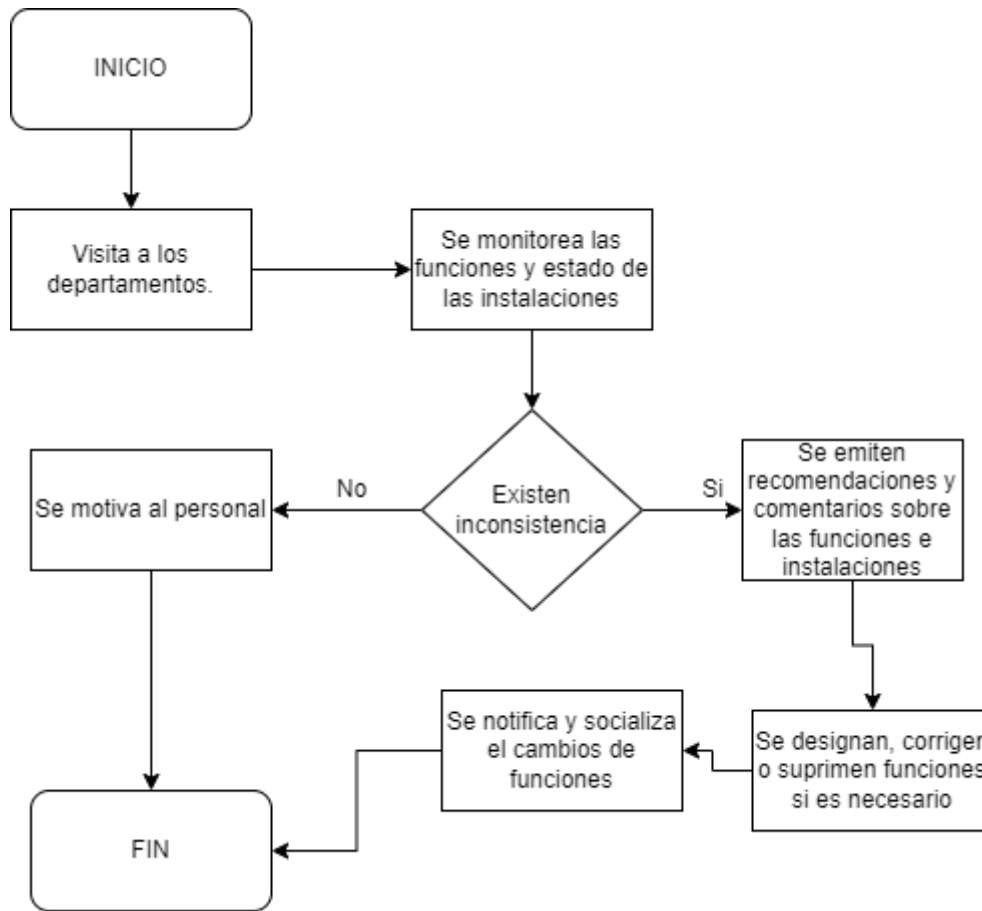
Figura 44.

Administrar el talento humano de la entidad referente a la contratación, nómina y evaluación de desempeño



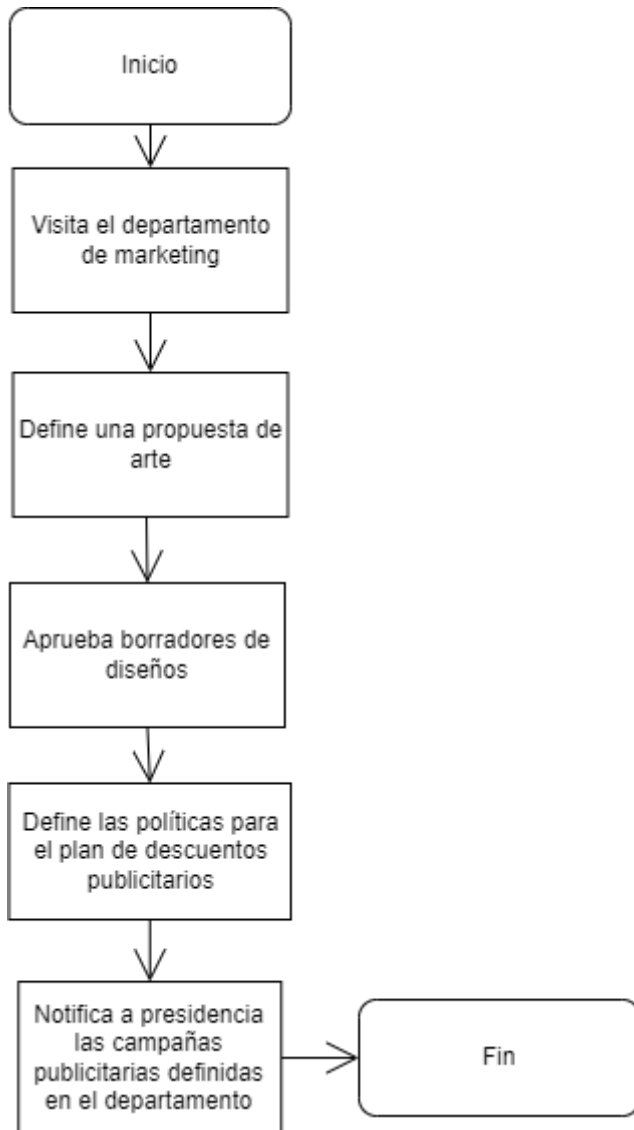
Nota. Elaboración propia

Figura 45.
Supervisar instalaciones y asignación de funciones



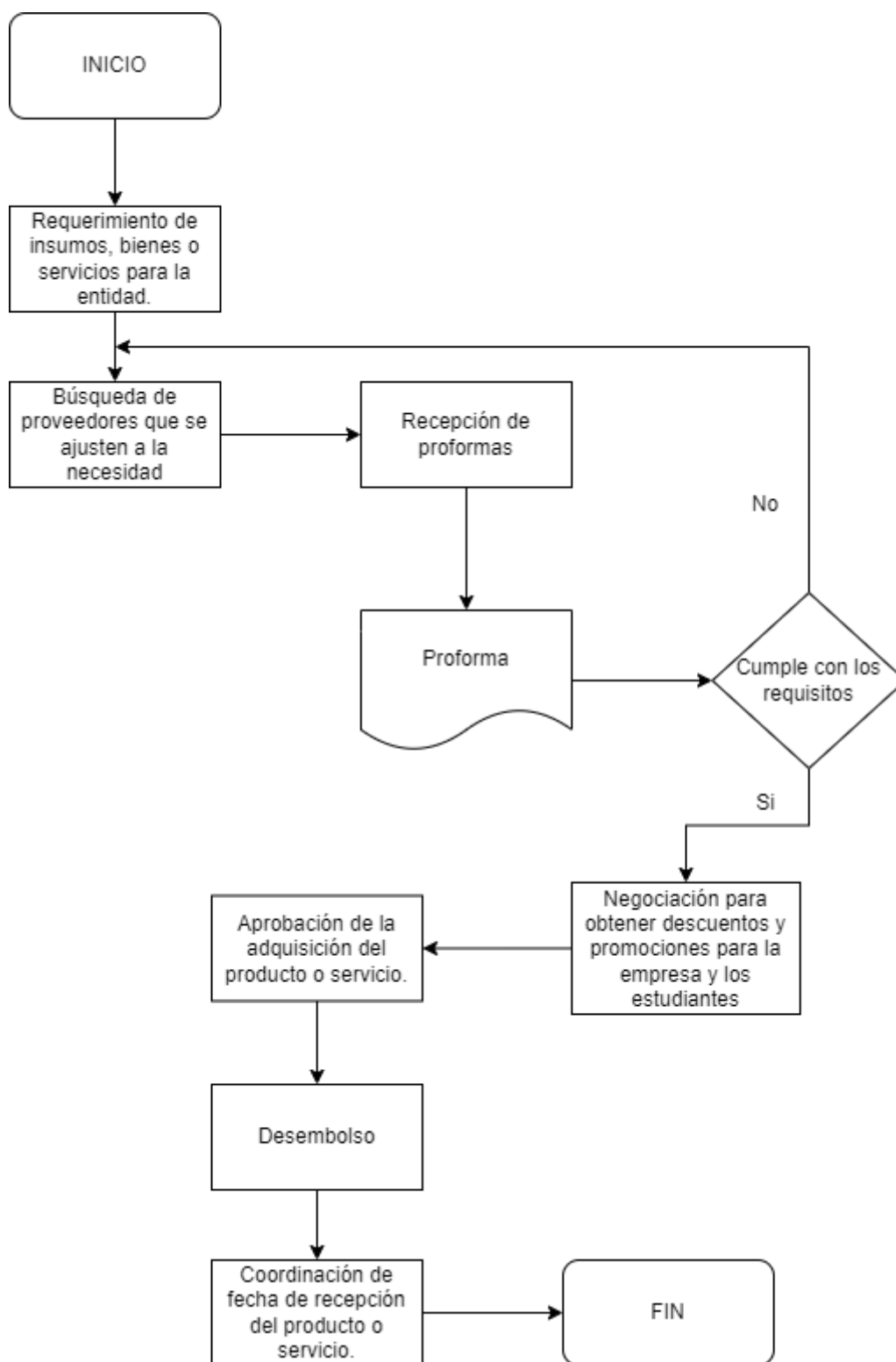
Nota. Elaboración propia

Figura 46.
Control del área de marketing



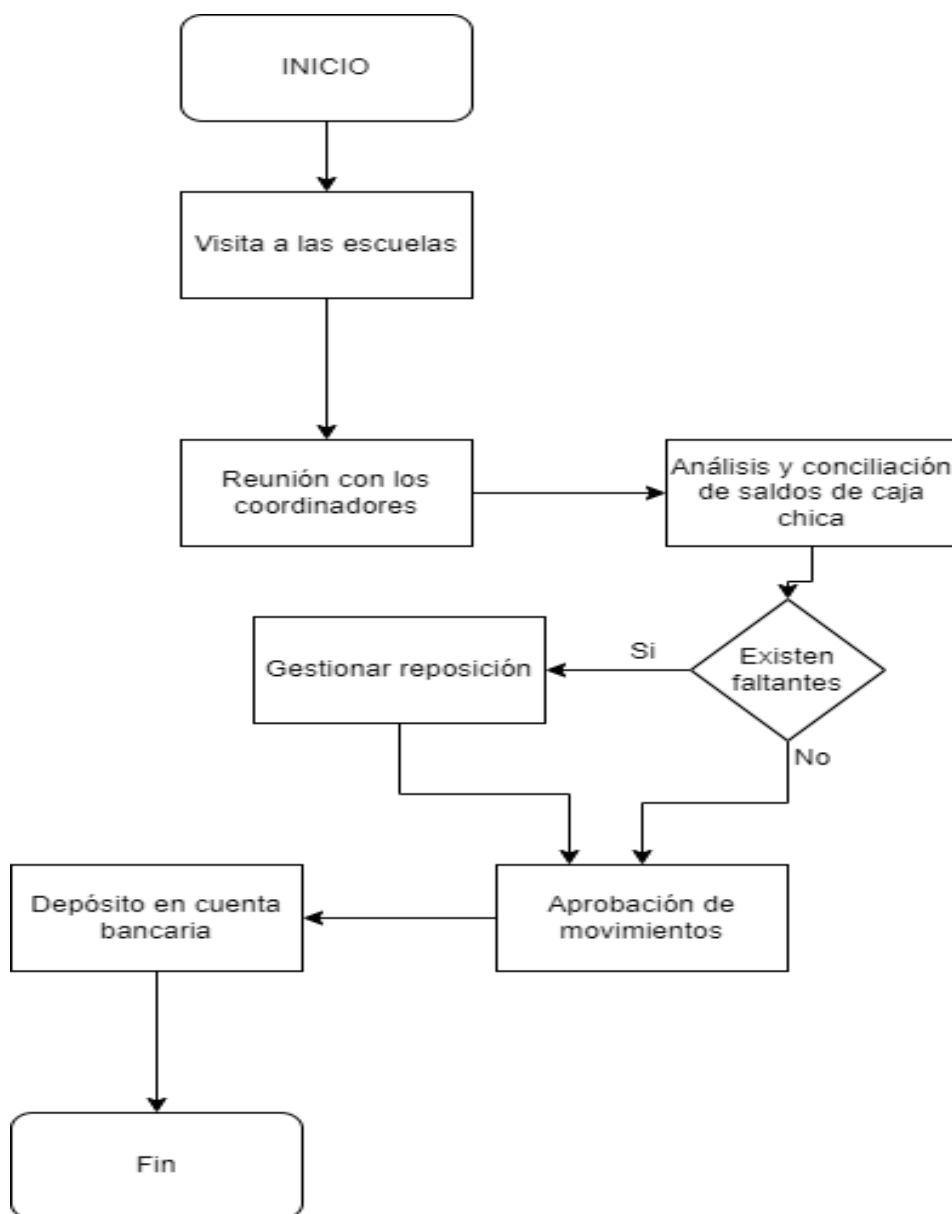
Nota. Elaboración propia

Figura 47.
Gestión y negociación con proveedores



Nota. Elaboración propia

Figura 48.
Controlar la caja chica de las escuelas

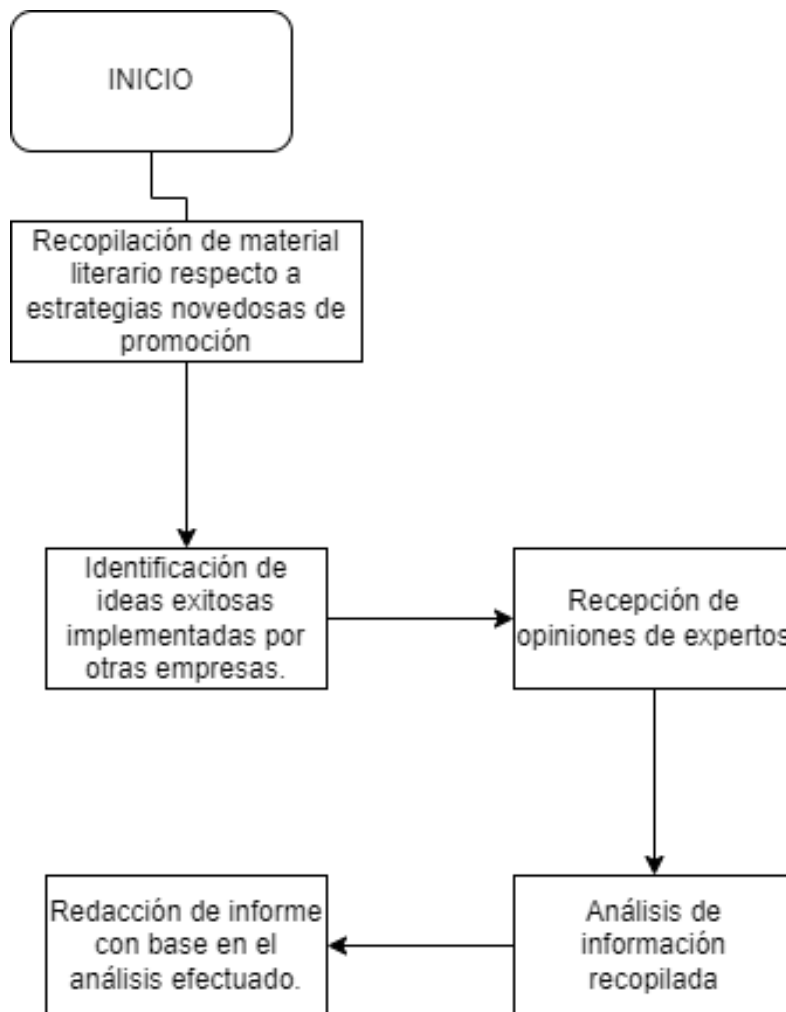


Nota. Elaboración propia

3.3.6. Flujograma de procesos relacionados al departamento de Marketing

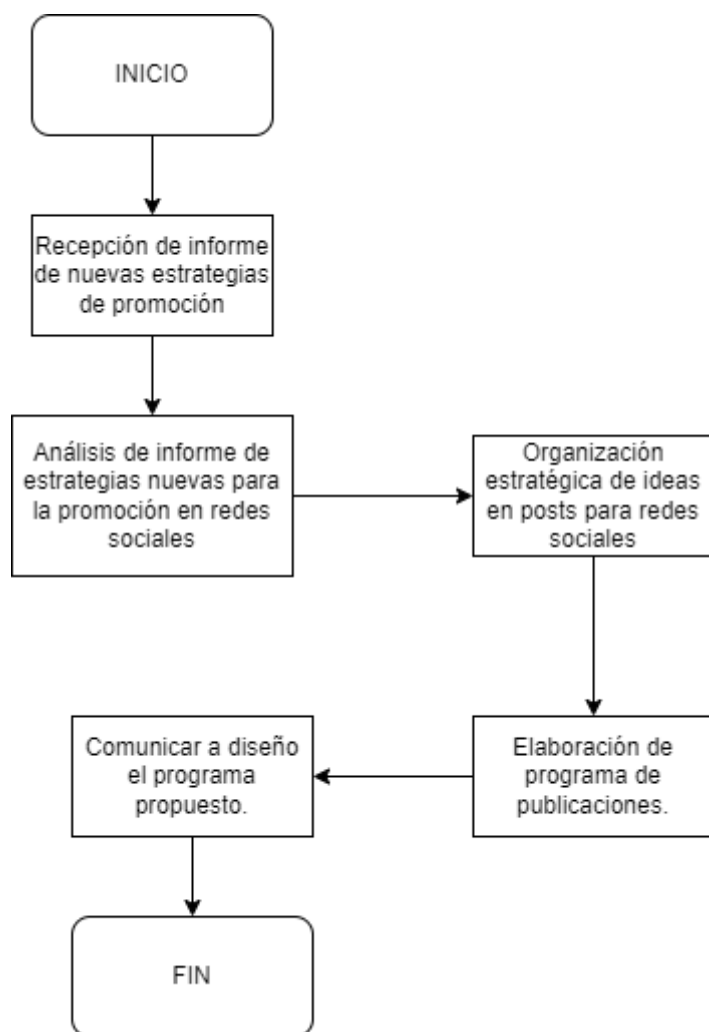
Figura 49.

Diseñar estrategias de promoción a través de las redes sociales



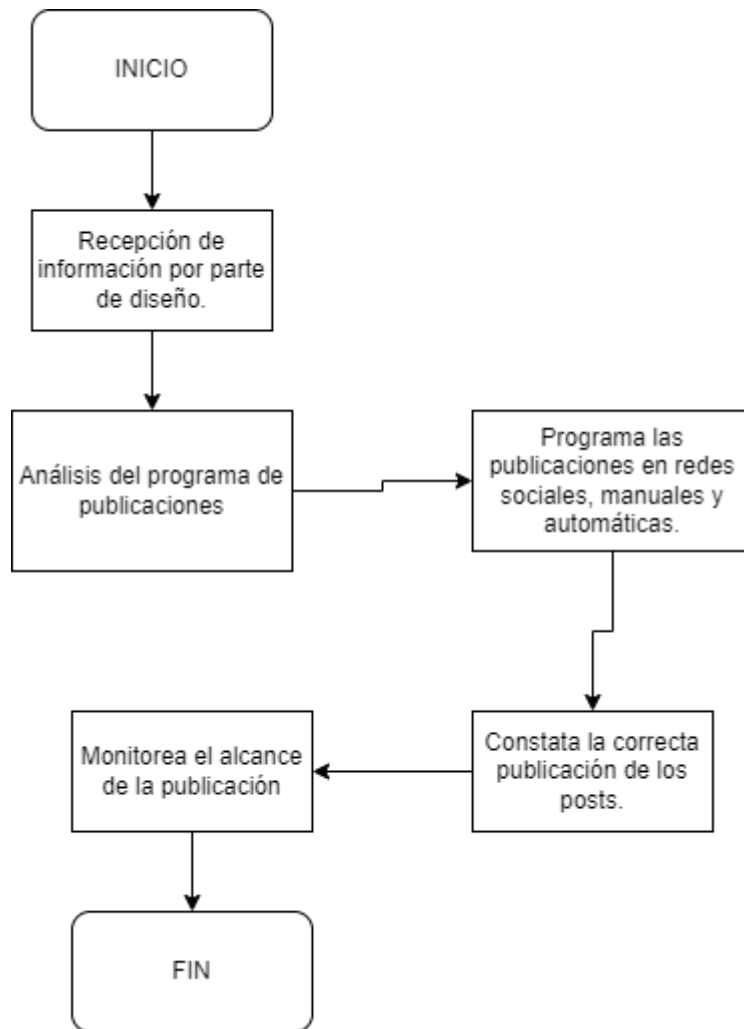
Nota. Elaboración propia

Figura 50.
Programar campañas publicitarias en línea.



Nota. Elaboración propia

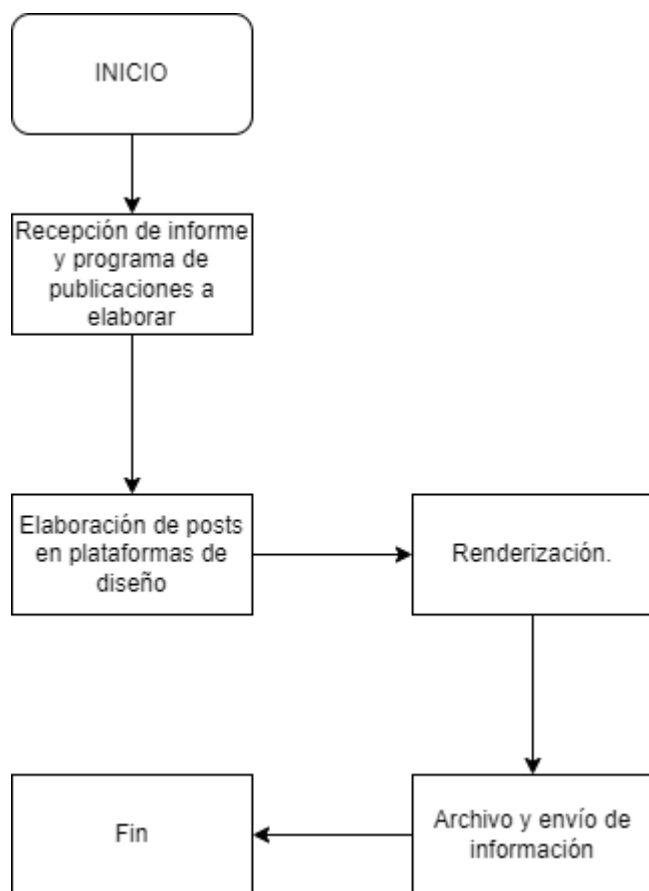
Figura 51.
Administrar las redes sociales de la empresa



Nota. Elaboración propia

Figura 52.

Desarrollar arte, fotografía y video de promociones digitales

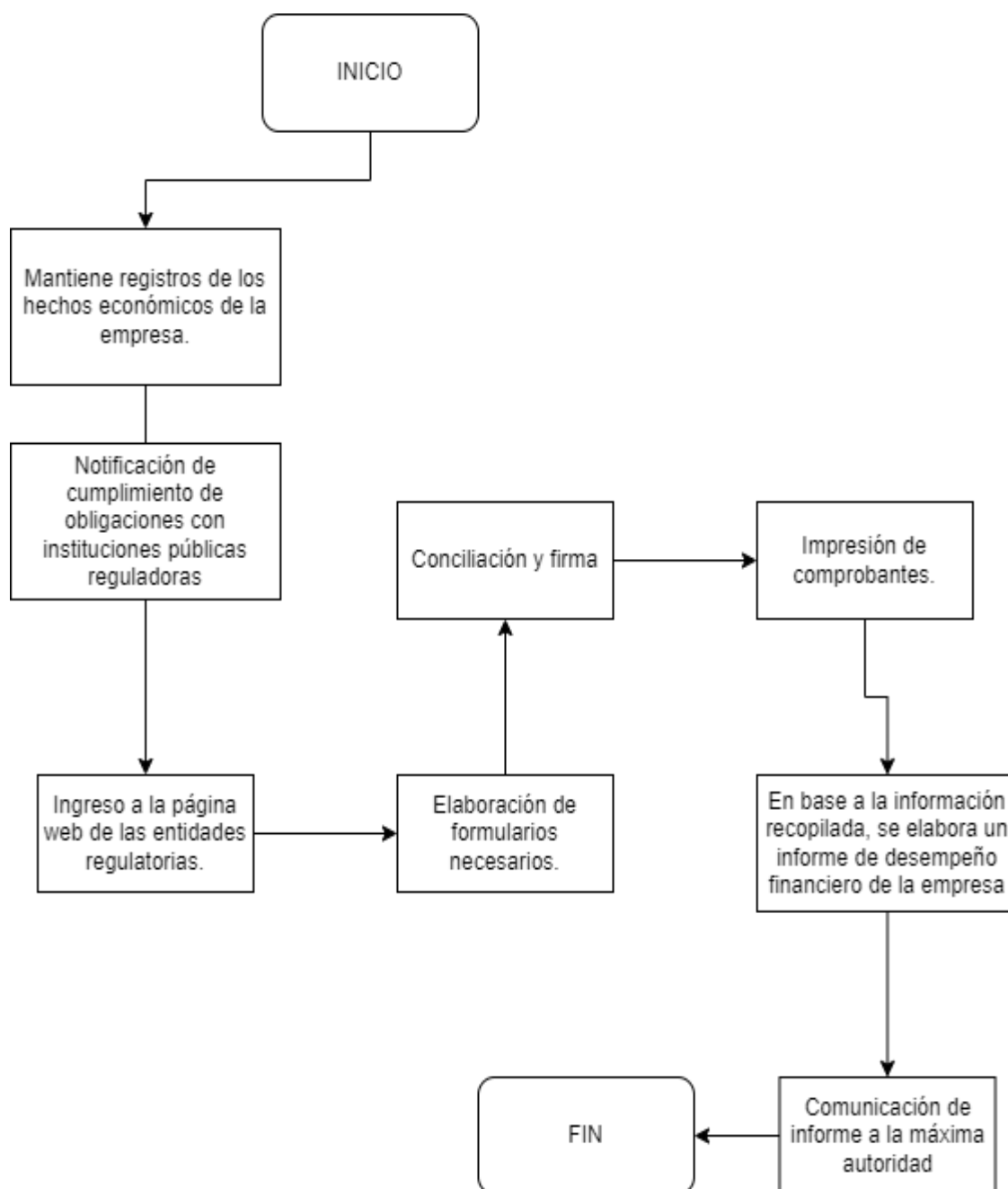


Nota. Elaboración propia

3.3.7. Flujograma de procesos relacionados al departamento de Contabilidad

Figura 53.

Cumplir con las obligaciones del Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y promocionar información contable financiera para la toma de decisiones.

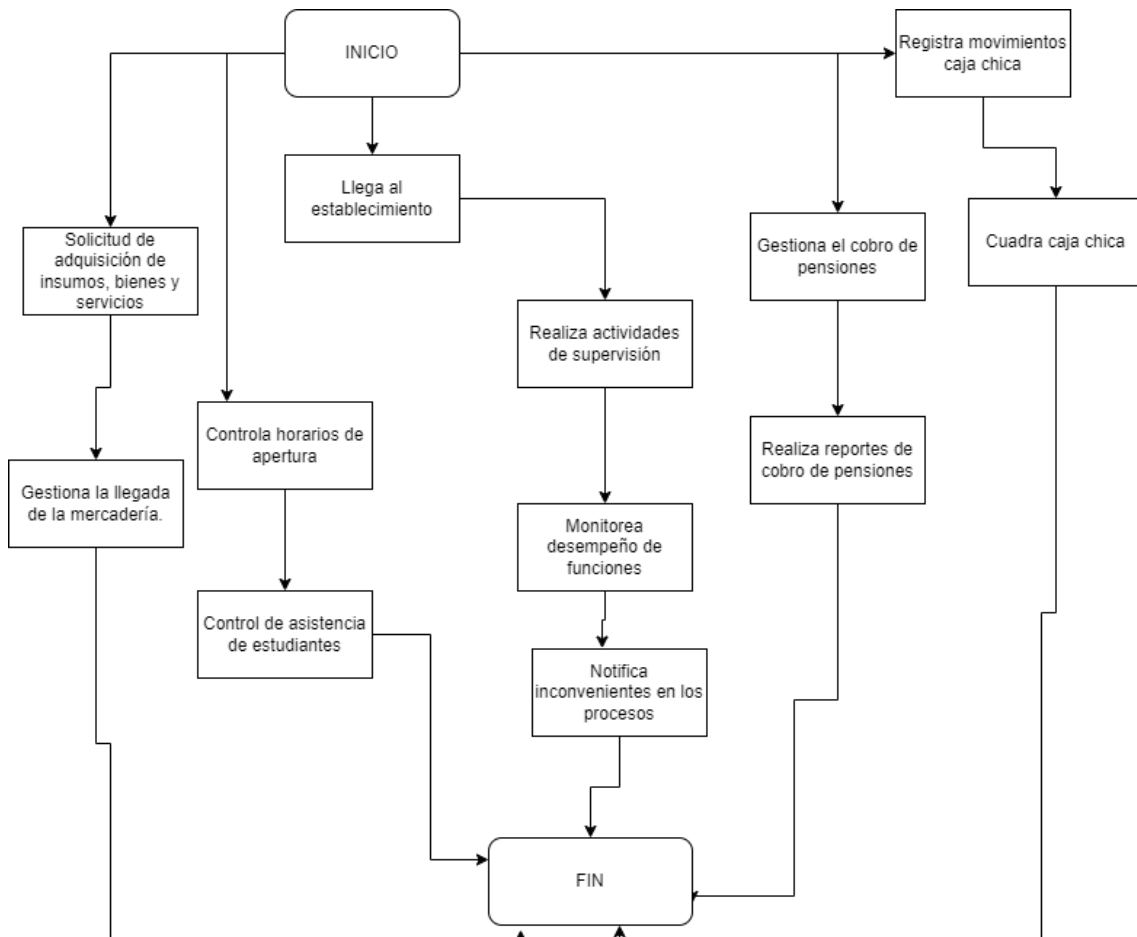


Nota. Elaboración propia

3.3.8. Flujograma de procesos relacionados a la coordinación de escuelas

Figura 54.

Administrar y monitorear las actividades de las escuelas de música correspondientes

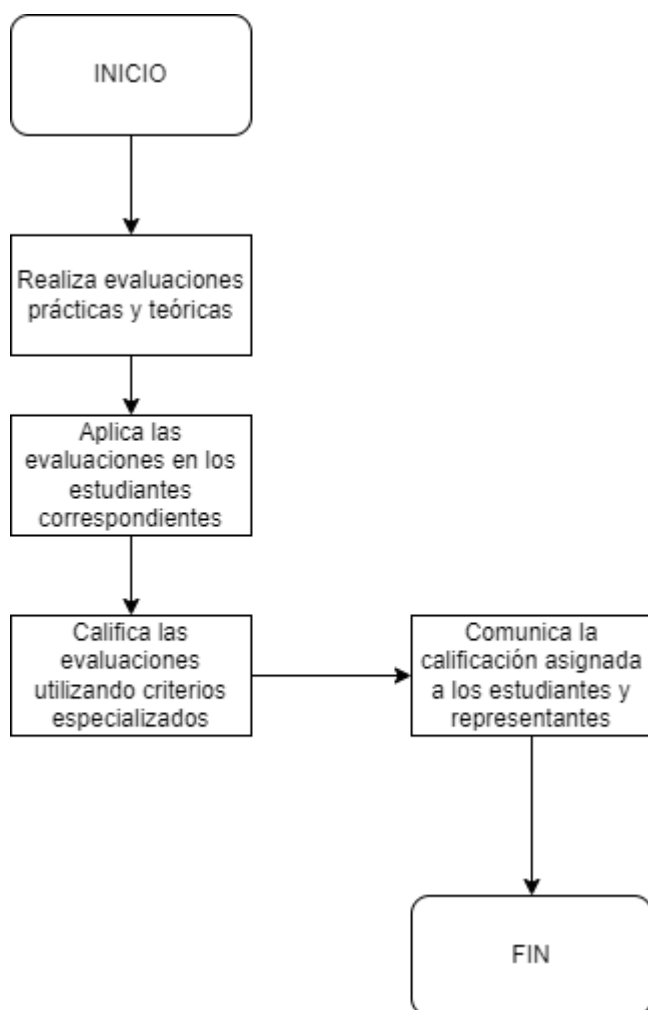


Nota. Elaboración propia

3.3.9. Flujograma de procesos relacionados con el proceso académico

Figura 55.

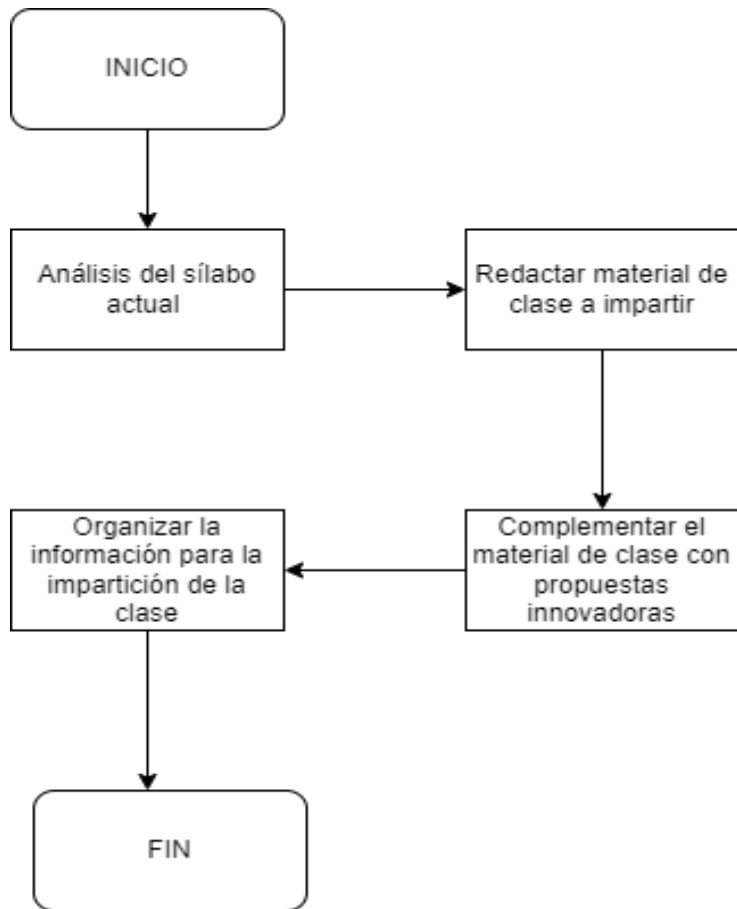
Evaluar y calificar el desempeño de los estudiantes



Nota. Elaboración propia

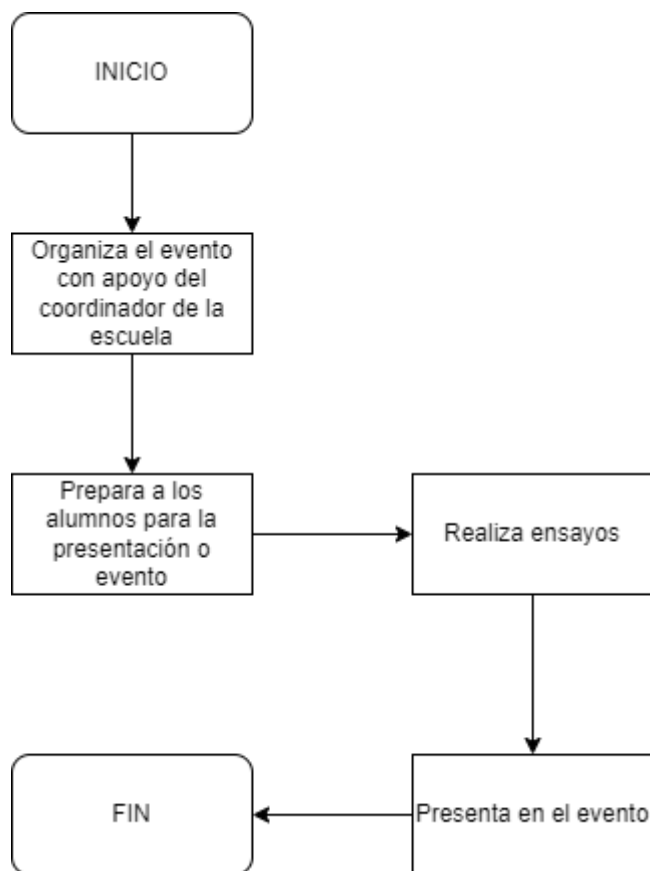
Figura 56.

Preparar e impartir la clase en base al sílabo e ideas innovadoras con sustento empírico



Nota. Elaboración propia

Figura 57.
Preparar eventos y shows de los estudiantes



Nota. Elaboración propia

3.3.10. Matriz de interacción de procesos

En la Tabla 5 se presenta la Matriz de Interacción de Procesos para la empresa SENSITIVE MUSIC. donde se puede observar las principales relaciones entre los procesos propuestos utilizando las herramientas nombradas anteriormente.

Tabla 5.
Matriz de interacción de procesos

	Responsable	Presidente	Presidente	Presidente	Vicepresidencia	Vicepresidencia	Vicepresidencia	Vicepresidencia	Analista de marketing	Analista de marketing	Analista de marketing	Analista de marketing	Contabilidad	Coordinador de escuelas	Profesor de música	Profesor de música	Profesor de música
Responsable		Toma de decisiones estratégicas	Supervisión de desempeño de funciones	Sílabos y técnicas de enseñanza	Administración de Talento Humano	Supervisión de área de marketing y asignación de funciones	Proveedores	Conciliación de caja de escuelas	Diseño de estrategias de promoción	Programar campañas publicitarias	Administrar redes sociales	Diseño de arte, fotografía y video	Obligaciones con entidades de control	Administrar actividades de la escuela de música	Evaluar y calificar el desempeño de estudiantes	Preparar e impartir la clase	Preparar eventos y shows
Presidente	Toma de decisiones estratégicas			Reestructuración			Redirección de proveedores.						Envío de informe de desempeño de funciones	Envío de informe de desempeño de funciones			
Presidente	Supervisión de desempeño de funciones	Recomendación		Recomendación	Recomendación	Recomendación		Comunica inconvenientes con los saldos de caja	Recomendación	Recomendación	Recomendación	Recomendación	Recomendación	Recomendación	Recomendación	Recomendación	Recomendación
Presidente	Sílabos y técnicas de enseñanza	Implementación de nuevos sílabos					Recomendación sobre adquisición de nuevo material didáctico.										
Vicepresidencia	Administración de Talento Humano	Contratar y capacitar a los mejores profesionales para la empresa.	Recomendación.	Contrato de nuevo personal en base a las necesidades determinadas.									Gestionar roles de pago.				
Vicepresidencia	Supervisión de área de marketing y asignación de funciones	Asignar funciones en base a la necesidad.	Recomendación.							Supervisión y asignación de funciones		Recomendación					

	Responsable	Presidente	Presidente	Presidente	Vicepresidencia	Vicepresidencia	Vicepresidencia	Vicepresidencia	Analista de marketing	Analista de marketing	Analista de marketing	Analista de marketing	Contabilidad	Coordinador de escuelas	Profesor de música	Profesor de música	Profesor de música
Responsable		Toma de decisiones estratégicas	Supervisión de desempeño de funciones	Sílabos y técnicas de enseñanza	Administración de Talento Humano	Supervisión de área de marketing y asignación de funciones	Proveedores	Conciliación de caja de escuelas	Diseño de estrategias de promoción	Programar campañas publicitarias	Administrar redes sociales	Diseño de arte, fotografía y video	Obligaciones con entidades de control	Administrar actividades de la escuela de música	Evaluar y calificar el desempeño de estudiantes	Preparar e impartir la clase	Preparar eventos y shows
Vicepresidencia	Proveedores	Gestionar los mejores proveedores para conseguir la satisfacción de los clientes	Recomendación.	Adquisición de nuevo material didáctico.													
Vicepresidencia	Conciliación de caja de escuelas		Recomendación.				Saldo disponible para el pago de proveedores.						Coordinar pago a instituciones reguladoras				
Analista de marketing	Diseño de estrategias de promoción	Recomendar ideas claves para el diseño de estrategias	Recomendación.			Recomendación											
Analista de marketing	Programar campañas publicitarias		Recomendación.			Recomendación	Gestiona necesidad de compra de algún bien o servicio.										
Analista de marketing	Administrar redes sociales		Recomendación.			Recomendación											
Analista de marketing	Diseño de arte, fotografía y video		Recomendación.			Recomendación			Gestionar el diseño de publicaciones en redes sociales	Gestionar el diseño de material fotográfico y de video para las campañas publicitarias	Coordinar cronograma de publicaciones						
Contabilidad	Obligaciones con entidades de control		Recomendación.														

	Responsable	Presidente	Presidente	Presidente	Vicepresidencia	Vicepresidencia	Vicepresidencia	Vicepresidencia	Analista de marketing	Analista de marketing	Analista de marketing	Analista de marketing	Contabilidad	Coordinador de escuelas	Profesor de música	Profesor de música	Profesor de música
Responsable		Toma de decisiones estratégicas	Supervisión de desempeño de funciones	Sílabos y técnicas de enseñanza	Administración de Talento Humano	Supervisión de área de marketing y asignación de funciones	Proveedores	Conciliación de caja de escuelas	Diseño de estrategias de promoción	Programar campañas publicitarias	Administrar redes sociales	Diseño de arte, fotografía y video	Obligaciones con entidades de control	Administrar actividades de la escuela de música	Evaluar y calificar el desempeño de estudiantes	Preparar e impartir la clase	Preparar eventos y shows
Coordinador de escuelas	Administrar actividades de la escuela de música	Recomendar ideas claves para la impartición de la clase.	Recomendación y asignación de funciones	Informar cambios pertinentes al sílabo		Recomendación y asignación de funciones	Gestiona adquisición de bienes y servicios para las escuelas	Gestiona el cuadro de caja y los faltantes en caso que existan							Comunica resultados de las evaluaciones	Comunica resultados de la eficacia de las clases y avance del sílabo	Comunica resultados del evento o show impartido.
Profesor de música	Evaluar y calificar el desempeño de estudiantes		Recomendación.											Gestiona el óptimo desempeño de procesos			
Profesor de música	Preparar e impartir la clase		Recomendación.											Gestiona el óptimo desempeño de procesos			
Profesor de música	Preparar eventos y shows	Recomendar ideas claves para el desarrollo óptimo de eventos, shows y refuerzos adicionales	Recomendación.											Gestiona el óptimo desempeño de procesos			

Nota. Elaboración propia

3.4. Caracterización de procesos de la empresa

La empresa, “SENSITIVE MUSIC”, actualmente no cuenta con procesos definidos de manera formal. En el siguiente apartado se procede a detallar los procesos actuales con los que cuenta la empresa, según lo indagado en el cuestionario aplicado en el ápice 3.1. y la visita previa a la entidad.

3.4.1. Procesos relacionados a Contabilidad

Responsable del proceso: el responsable de esta función es el contador contratado por la organización.

Objetivo: Cumplir con las obligaciones del Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Salud Social, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y proporcionar información contable financiera para la toma de decisiones.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Presidencia:	Aprobación y recomendación de movimientos económicos.
Vicepresidencia:	Constancia del desembolso de dinero para el archivo.



Contabilidad

Salidas:

Contabilidad →

Enviado a	Tipo de Salida
Presidencia:	Reportes de flujo de efectivo, saldos bancarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
Vicepresidencia:	Formularios del cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales, roles de pago.

Controles:

- Estados financieros
- Declaraciones tributarias.
- Roles de pago.

- Comprobantes del cumplimiento de deberes con instituciones públicas de control.

Recursos:

- Equipos de cómputo.
- Conocimientos técnicos.

3.4.2. Proceso de presidencia

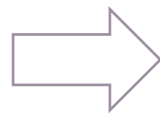
Responsable del proceso: el responsable de esta función es el presidente de la organización.

Objetivos:

- Tomar decisiones estratégicas referente al capital de trabajo, inversiones, presupuestación y financiamiento.
- Supervisar el desempeño de funciones del personal de la entidad.
- Identificar la implementación de nuevos sílabos y metodologías innovadoras de enseñanza.

Entradas:

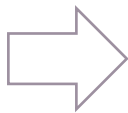
Proviene de	Tipo de Entrada
Contabilidad:	Reportes de flujo de efectivo, saldos bancarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
Vicepresidencia:	Informes de TTHH.
Coordinación de escuelas:	Informes escritos del desempeño de las escuelas.
Marketing:	Programa de publicaciones y posts (imágenes, videos, estados, etcétera).



Presidencia

Salidas:

Presidencia



Enviado a	Tipo de Salida
Contabilidad:	Aprobación y recomendación de movimientos económicos.
Coordinación de escuelas:	Documento con sugerencias y cambios si procede. Sílabo nuevo o modificado; o metodología nueva de enseñanza.
Vicepresidencia:	Toma de decisiones estratégicas.
Marketing:	Aprobación o recomendación de campañas publicitarias.

Controles:

- Estados financieros.
- Informes departamentales.

- Control del desempeño del personal.
- Análisis estadístico de campañas publicitarias.
- Metodología de enseñanza.

Recursos:

- Efectivo.
- Equipos de cómputo.
- Conocimientos técnicos.

3.4.3. Proceso de vicepresidencia

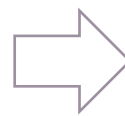
Responsable del proceso: el responsable de esta función es el vicepresidente de la organización.

Objetivos:

- Administrar el talento humano de la entidad, referente a contratación, nómina y evaluación de desempeño.
- Supervisar instalaciones y asignación de funciones.
- Supervisar área de marketing.
- Gestionar y negociar con proveedores.

Entradas:

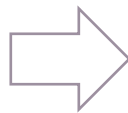
Proviene de	Tipo de Entrada
Contabilidad:	Formularios del cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales, roles de pago.
Proveedores:	Adquisición de producto o servicios.
Presidencia:	Toma de decisiones estratégicas.
Coordinación de escuelas:	Informes escritos del desempeño de funciones de docentes y conciliación de caja chica.
Marketing:	Informe escrito de campaña publicitaria.



Vicepresidencia

Salidas:

Vicepresidencia



Enviado a	Tipo de Salida
Contabilidad:	Constancia del desembolso de dinero para el archivo.
Coordinación de escuelas:	Decisiones y sugerencias de las funciones del personal y manejo de caja.
Presidencia:	Informe de TTHH.
Marketing:	Aprobación o recomendación de campañas publicitarias.
Proveedores:	Desembolso de dinero.

Controles:

- Control de cartera vencida.
- Control del desempeño del personal.
- Contenido de publicaciones y posts publicitarios adecuados.
- Perfil del personal.

Recursos:

- Efectivo.
- Equipos de cómputo.
- Conocimientos técnicos.

3.4.4. Proceso académico

Responsable del proceso: el responsable de esta función es el profesor de la escuela.

Objetivos:

- Evaluar y calificar el desempeño de los estudiantes.
- Preparar e impartir la clase en base al sílabo e ideas innovadoras con sustento empírico.
- Preparar eventos y shows de los estudiantes.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Coordinación de escuelas:	Aprobación o recomendación del estado actual de aprendizaje de los estudiantes.
Presiente:	Sugerencia o recomendación sobre el desempeño de actividades.

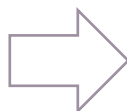


Profesor

Salidas:

Enviado a	Tipo de Salida
Coordinación de escuelas:	Reporte de calificaciones, asistencia y desempeño de estudiantes.
Estudiante:	Impartición de la clase o show

Profesor



Controles:

- Registro de asistencia.
- Registro de calificaciones.
- Sílabo.

Recursos:

- Equipos de cómputo.
- Conocimientos técnicos.

3.4.5. Procesos de coordinación de escuelas

Responsable del proceso: el responsable de esta función es el coordinador de escuelas.

Objetivos:

- Administrar y monitorear las actividades de las escuelas de música correspondientes.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Presidencia:	Documento con sugerencias y cambios si procede. Sílabo nuevo o modificado; o metodología nueva de enseñanza.
Vicepresidencia:	Decisiones y sugerencias de las funciones del personal y manejo de caja.
Proceso académico:	Reporte de calificaciones, asistencia y desempeño de estudiantes.



Coordinación de escuelas

Salidas:

Coordinación de escuelas



Enviado a	Tipo de Salida
Vicepresidencia:	Informes escritos del desempeño de funciones de docentes y conciliación de caja chica.
Presidencia:	Informes escritos del desempeño de las escuelas.
Académico:	Aprobación o recomendación del estado actual de aprendizaje de los estudiantes.

Controles:

- Control del desempeño del personal.
- Registro de asistencia.
- Registro de calificaciones.
- Conciliación de caja.

Recursos:

- Efectivo.
- Equipos de cómputo.
- Conocimientos técnicos.

3.4.6. Procesos de marketing

Responsable del proceso: el responsable de esta función es analista de marketing.

Objetivos:

- Programar campañas publicitarias en línea.
- Administrar las redes sociales de la empresa.
- Desarrollar arte, fotografía y video de promociones digitales.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Presidencia:	Aprobación o recomendación de campañas publicitarias.
Vicepresidencia:	Aprobación o recomendación de campañas publicitarias
Diseñador:	Post en imagen y video para publicación en redes sociales.



Marketing

Salidas:

Marketing



Enviado a	Tipo de Salida
Vicepresidencia:	Informe escrito de campaña publicitaria.
Presidencia:	Programa de publicaciones y posts (imágenes, videos, estados, etcétera).
Diseñador:	Documento de aprobación.

Controles:

- Calidad de contenidos.
- Calidad de fotografía.
- Calidad de formato y contenido de video.
- Segmentación de clientes potenciales.
- Cronograma de fechas especiales para promociones.

Recursos:

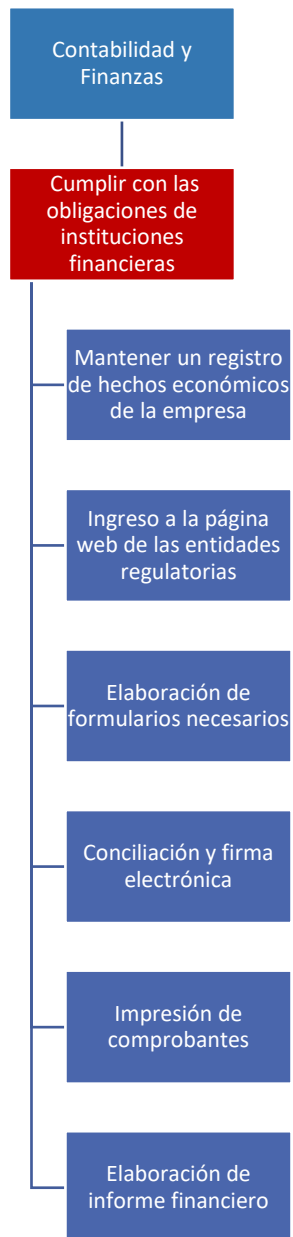
- Equipos de cómputo.
- Acelerador gráfico.

- Cámara de fotografía y video.
- Conocimientos técnicos.

3.4.7. Definición de procesos, subprocesos y actividades

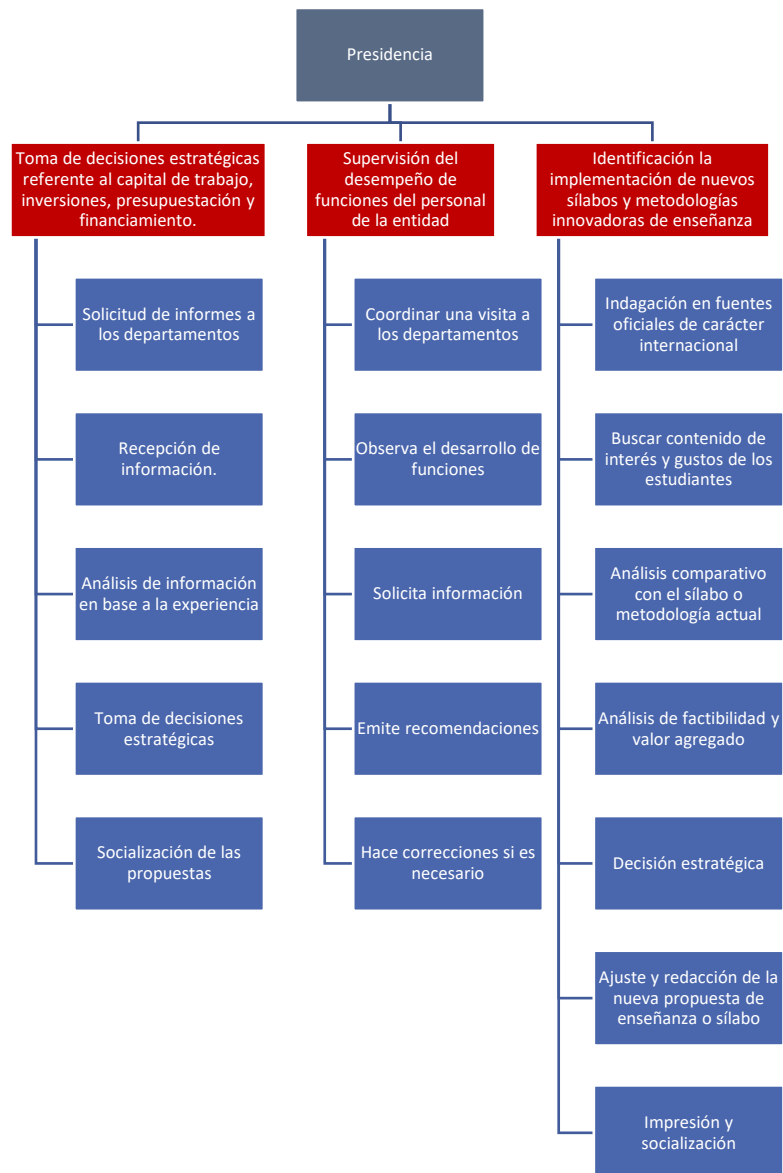
Figura 58.

Esquema de procesos Contabilidad y Finanzas



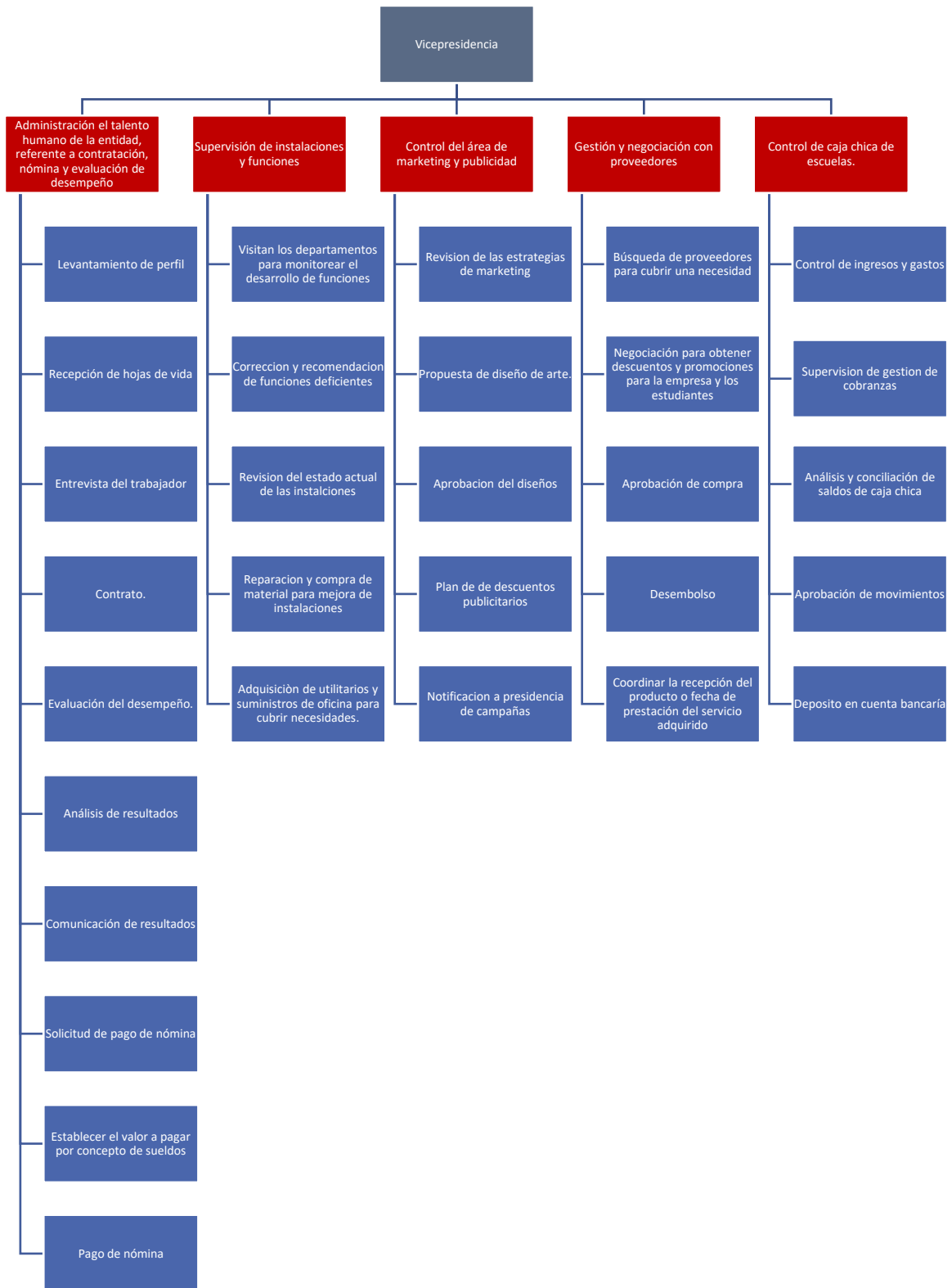
Nota. Elaboración propia

Figura 59.
Esquema de procesos Presidencia.



Nota. Elaboración propia

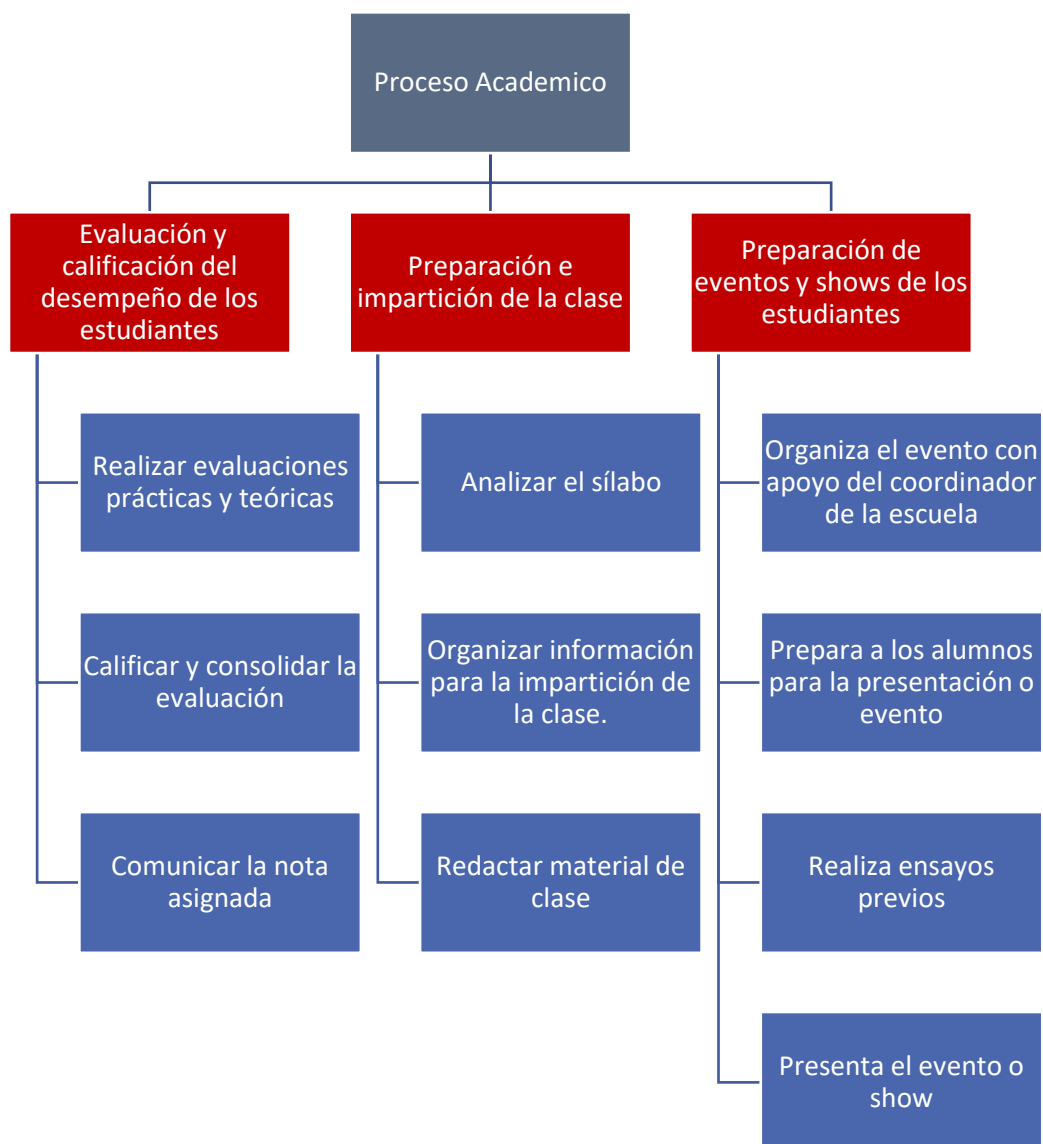
Figura 60.
Esquema de procesos Vicepresidencia



Nota. Elaboración propia

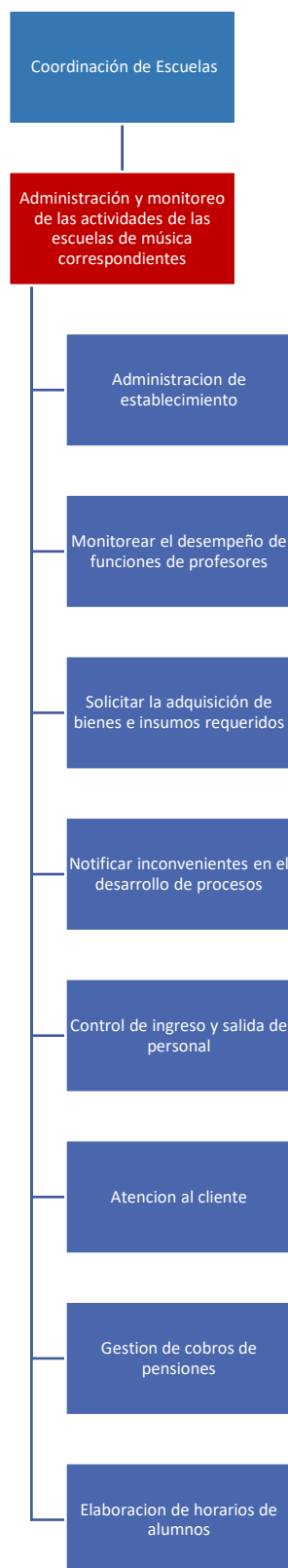
Figura 61.

Esquema del proceso académico



Nota. Elaboración propia

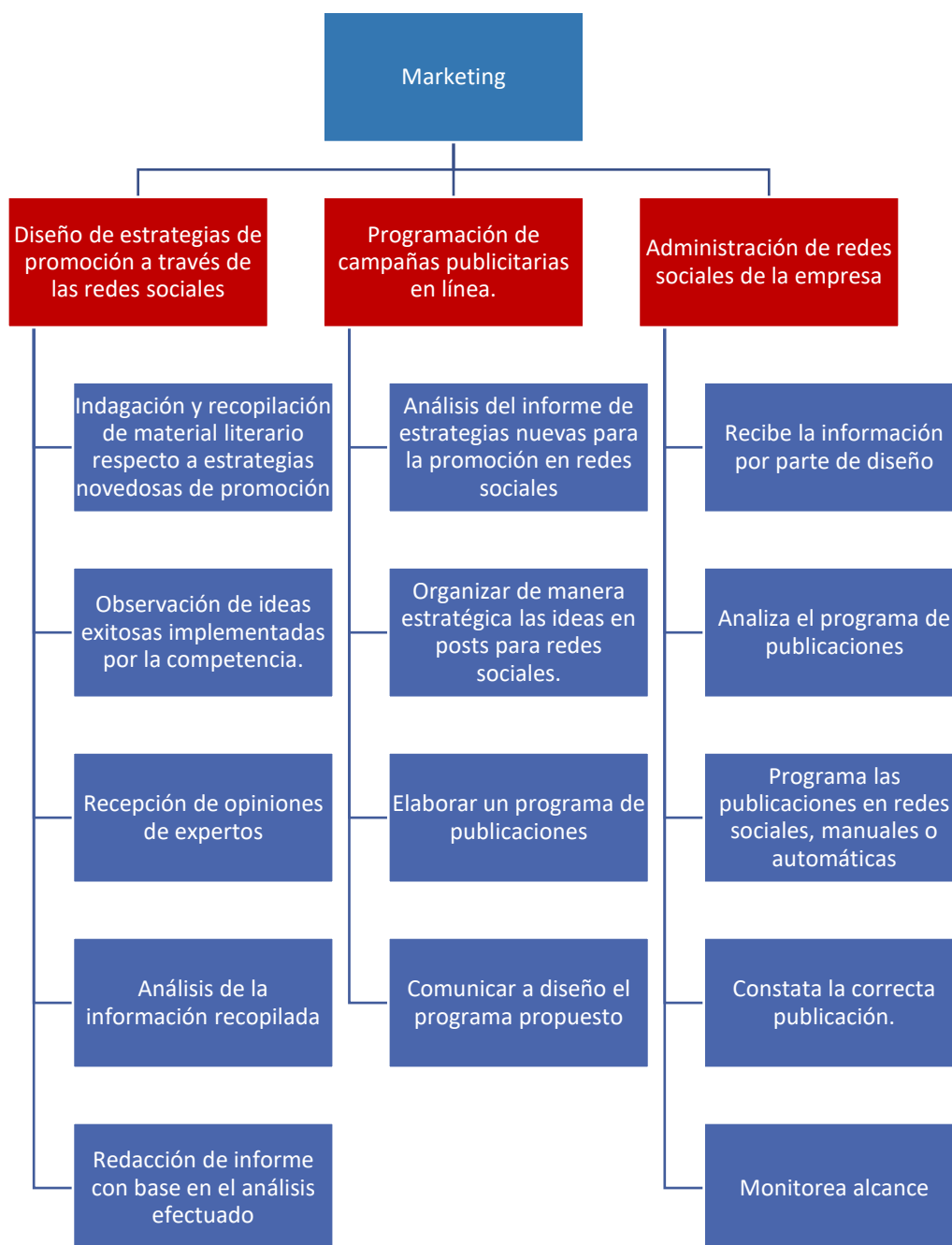
Figura 62.
Esquema del procesos coordinación de escuelas



Nota. Elaboración propia

Figura 63.

Esquema de procesos Marketing



Nota. Elaboración propia

3.5. Análisis de valor agregado para la empresa

Una vez aplicadas las herramientas propias de la gestión por procesos, se procede a establecer una propuesta de valor agregado para los procesos actuales de la empresa SENSITIVE MUSIC.

Tabla 6.

Análisis de Valor Agregado de administración de talento humano de la entidad, referente a contratación, nómina y evaluación de desempeño

SENSITIVE MUSIC																			
Proceso de Vicepresidencia																			
Procedimiento: Administración el talento humano de la entidad, referente a contratación, nómina y evaluación de desempeño																			
Análisis de Valor Agregado																			
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo	SITUACION DE MEJORA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P Paralización	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos	No	Actividad	VAC	VAN	P Paralización	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos
1	Levantamiento de perfil		60		60				120	1	Levantamiento de perfil		60		20				80
2	Recepción de hojas de vida		60						60	2	Recepción de hojas de vida		60						60
3	Entrevista del trabajador		20						20	3	Entrevista del trabajador		20						20
4	Contrato.		20						20	4	Contrato.		20						20
5	Evaluación del desempeño.				15				15	5	Evaluación del desempeño.				10				10

6	Análisis de resultados				20				20	6	Análisis de resultados				10				10
7	Comunicación de resultados						20		20	7	Comunicación de resultados					15			15
8	Solicitud de pago de nómina				20		10		30	8	Solicitud de pago de nómina				10		0		10
9	Establecer el valor a pagar por concepto de sueldos						30		30	9	Establecer el valor a pagar por concepto de sueldos					10			10
10	Pago de nómina		10							10	Pago de nómina		10						10
Total Actividades de VA		0	170						170	Total Actividades de VA		0	170						170
Total Actividades de NVA				0	115	30	30	0	175	Total Actividades de NVA				0	50	10	15	0	75

Nota. Elaboración propia

En el subproceso de administración de talento humano de vicepresidencia, para incrementar del 49% de la situación actual al 69%, se propone establecer los perfiles de cargo requeridos, para disminuir el tiempo del levantamiento de perfil y contratación, mediante esto con el personal idóneo, no se invierte tiempo en inspecciones que no generan valor a la empresa.

Se va a mejorar la eficiencia del proceso utilizando sistemas computarizados que calcule las horas de asistencia, sueldos y notifique por medios digitales el pago de nómina.

Tabla 7.

Análisis de valor agregado para el procedimiento de supervisión de instalaciones y funciones

Proceso de Vicepresidencia																			
Procedimiento: Supervisión de instalaciones y funciones																			
Análisis de Valor Agregado																			
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo	SITUACION DE MEJORA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VA C	VA N	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos	No	Actividad	VA C	VA N	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos
1	Visita a los departamentos para monitorear el desarrollo de funciones				100				100	1	Visita a los departamentos para monitorear el desarrollo de funciones				50				50
2	Corrección y recomendaciones de funciones deficientes		40						40	2	Corrección y recomendaciones de funciones deficientes		40						40

3	Revisión del estado actual de las instalaciones				40				40	3	Revisión del estado actual de las instalaciones				20				20
4	Reparación y compra de material para mejora de instalaciones.		120						120	4	Reparación y compra de material para mejora de instalaciones.		120						120
5	Adquisición de utilitarios y suministros de oficina para cubrir necesidades.		50						50	5	Adquisición de utilitarios y suministros de oficina para cubrir necesidades.		50						50
Total Actividades de VA		0	210						210	Total Actividades de VA		0	210						210
Total Actividades de NVA				0	140	0	0	0	140	Total Actividades de NVA				0	70	0	0	0	70
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP					350					Tiempo de Ciclo del Proceso TCP					280				
Tiempo de Valor Agregado TVA					210					Tiempo de Valor Agregado TVA					210				
Tiempo de No Valor Agregado TNVA					140					Tiempo de No Valor Agregado TNVA					70				
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA					1,50					Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA					3,00				
Eficiencia del Proceso TVA/TCP					60%					Eficiencia del Proceso TVA/TCP					75%				

Nota. Elaboración propia

Para incrementar un 15% en la eficiencia del sub proceso, se propone realizar un manual de funciones para el personal de la organización, esto implica menos tiempo en monitorear actividades asignadas.

Los profesionales contratados ocasionalmente para solucionar mejoras deben ser altamente eficientes, para solventar los problemas en las instalaciones, se deben comprar materiales a proveedores que otorguen una garantía en sus productos para evitar daños a corto plazo.

Es fundamental trabajar con proveedores confiables para la adquisición de instrumentos musicales y utilitarios para oficina, así se garantiza el desarrollo óptimo de las funciones de cada empleado.

Tabla 8.

Análisis de valor agregado del proceso de control del área de marketing y publicidad

SENSITIVE MUSIC																			
Proceso de Vicepresidencia																			
Procedimiento: Control del Área de Marketing y Publicidad																			
Análisis de Valor Agregado																			
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo	SITUACION DE MEJORA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VA C	VA N	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos	No	Actividad	VA C	VA N	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos
1	Revisión de las estrategias de marketing				80				80	1	Revisión de las estrategias de marketing				20				20
2	Propuesta de diseño de arte					100			100	2	Propuesta de diseño de arte				20				20
3	Aprobación del diseños		60						60	3	Aprobación del diseños		60						60

4	Plan de descuentos publicitarios	40							40	4	Plan de descuentos publicitarios	40							40
5	Notificación a presidencia de campañas		10						10	5	Notificación a presidencia de campañas		10						10
	Total Actividades de VA	40	70						110		Total Actividades de VA	40	70						110
	Total Actividades de NVA			0	80	100	0	0	180		Total Actividades de NVA			0	20	20	0	0	40
	Tiempo de Ciclo del Proceso TCP								290		Tiempo de Ciclo del Proceso TCP								150
	Tiempo de Valor Agregado TVA								110		Tiempo de Valor Agregado TVA								110
	Tiempo de No Valor Agregado TNVA								180		Tiempo de No Valor Agregado TNVA								40
	Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA								0,61		Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA								2,75
	Eficiencia del Proceso TVA/TCP								38%		Eficiencia del Proceso TVA/TCP								73%

Nota. Elaboración propia

Para incrementar la efectividad del 38% al 73%, se propone trabajar con un plan de marketing mensual para efectivizar el trabajo y realizar un cronograma para cada campaña, con sus respectivos descuentos e ideas para el diseño del arte publicitario, así se optimiza el tiempo, ya que todo está dentro de una previa planificación.

Tabla 9.

Análisis de valor agregado del proceso de gestión y negociación con proveedores

SENSITIVE MUSIC																			
Proceso de Vicepresidencia																			
Procedimiento: Gestión y negociación con proveedores																			
Análisis de Valor Agregado																			
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo	SITUACION DE MEJORA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VA C	VA N	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos	No	Actividad	VA C	VA N	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	Minutos
1	Búsqueda de proveedores para cubrir una necesidad		60			80			140	1	Búsqueda de proveedores para cubrir una necesidad		60			10			70
2	Negociación para obtener descuentos y promociones para la empresa y los estudiantes		30						30	2	Negociación para obtener descuentos y promociones para la empresa y los estudiantes		30						30
3	Aprobación de compra					60			60	3	Aprobación de compra					10			10
4	Desembolso					30			30	4	Desembolso					10			10
5	Coordinar la recepción del producto o fecha de prestación del servicio adquirido		10						10	5	Coordinar la recepción del producto o fecha de prestación del servicio adquirido		10						10

Total Actividades de VA	0	100						100		Total Actividades de VA	0	100						100	
Total Actividades de NVA	0	0	170	0	0	170				Total Actividades de NVA	0	0	30	0	0	30			
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									270	Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									130
Tiempo de Valor Agregado TVA									100	Tiempo de Valor Agregado TVA									100
Tiempo de No Valor Agregado TNVA									170	Tiempo de No Valor Agregado TNVA									30
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									0,59	Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									3,33
Eficiencia del Proceso TVA/TCP									37%	Eficiencia del Proceso TVA/TCP									77%

Nota. Elaboración propia

Existe un incremento del 37% de la eficiencia de la gestión y negociación con proveedores, se propone mantener una relación comercial con un proveedor que mantenga un stock constante precios y garantías favorables, que se dé una prioridad a la institución en servicios de entrega y arreglos por garantía, que se admita el pago mediante transferencia para agilizar el proceso.

Categorizar mediante una lista de proveeduría, principalmente los instrumentos musicales, útiles de oficina y materiales para el adecuado desarrollo de las clases, esto permite que, al momento de adquisición, ya este determinado y se lo haga de forma inmediatamente.

Tabla 10.

Análisis de valor agregado del proceso de control de caja chica de escuelas

SENSITIVE MUSIC																			
Proceso de Vicepresidencia																			
Procedimiento: Control de caja chica de escuelas.																			
Análisis de Valor Agregado																			
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo	SITUACION DE MEJORA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VA C	VA N	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos	No	Actividad	VA C	VA N	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	Minutos
1	Control de ingresos y gastos				60				60	1	Control de ingresos y gastos				5				5
2	Supervisión de gestión de cobranzas				40				40	2	Supervisión de gestión de cobranzas				10				10
3	Análisis y conciliación de saldos de caja chica		30						30	3	Análisis y conciliación de saldos de caja chica		30						30
4	Aprobación de movimientos		10						10	4	Aprobación de movimientos		10						10
5	Deposito en cuenta bancaría						40		40	5	Deposito en cuenta bancaría						10		10
	Total Actividades de VA	0	40						40		Total Actividades de VA	0	40						40
	Total Actividades de NVA			0	100	0	40	0	140		Total Actividades de NVA			0	15	0	10	0	25

	Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	180		Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	65
	Tiempo de Valor Agregado TVA	40		Tiempo de Valor Agregado TVA	40
	Tiempo de No Valor Agregado TNVA	140		Tiempo de No Valor Agregado TNVA	25
	Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	0,29		Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	1,60
	Eficiencia del Proceso TVA/TCP	22%		Eficiencia del Proceso TVA/TCP	62%

Nota. Elaboración propia

El subproceso de control de caja chica tiene un bajo nivel de eficiencia, ya que no existen sistemas automatizados de control, se propone adquirir un sistema contable para mejorar el control de ingreso de efectivo, gestión de cartera vencida y un registro apropiado de ingreso de nuevos alumnos, mediante este sistema se disminuye los errores y faltantes de caja, se eliminan los registros manuales en hojas de contabilidad, aumentado en un 40% la efectividad del proceso.

Tabla 11.

Análisis de valor agregado del proceso de administración y monitoreo de las actividades de las escuelas de música correspondientes

SENSITIVE MUSIC																			
Proceso de Coordinación de Escuelas																			
Procedimiento: Administración y monitoreo de las actividades de las escuelas de música correspondientes																			
Análisis de Valor Agregado																			
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo	SITUACION DE MEJORA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VA C	VA N	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos	No	Actividad	VA C	VA N	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos
1	Administración de establecimiento		60						60	1	Administración de establecimiento		60						60
2	Monitorear el desempeño de funciones de profesores				40				40	2	Monitorear el desempeño de funciones de profesores				10				10
3	Solicitar la adquisición de bienes e insumos requeridos		15						15	3	Solicitar la adquisición de bienes e insumos requeridos		15						15
4	Notificar inconvenientes en el desarrollo de procesos		15						15	4	Notificar inconvenientes en el desarrollo de procesos		15						15
5	Control de ingreso y salida de personal				30				30	5	Control de ingreso y salida de personal				5				5

6	Atención al cliente		60					60	6	Atención al cliente		60					60
7	Gestión de cobros de pensiones		30		60			90	7	Gestión de cobros de pensiones		30		10			40
8	Elaboración de horarios de alumnos		20					20	8	Elaboración de horarios de alumnos		20					20
Total Actividades de VA		0	200					200	Total Actividades de VA		0	200					200
Total Actividades de NVA			0	70	60	0	0	130	Total Actividades de NVA			0	15	10	0	0	25
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									Tiempo de Ciclo del Proceso TCP								
330									225								
Tiempo de Valor Agregado TVA									Tiempo de Valor Agregado TVA								
200									200								
Tiempo de No Valor Agregado TNVA									Tiempo de No Valor Agregado TNVA								
130									25								
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA								
1,54									8,00								
Eficiencia del Proceso TVA/TCP									Eficiencia del Proceso TVA/TCP								
61%									89%								

Nota. Elaboración propia

La eficiencia de este subproceso es del 61% actualmente y en situación de mejora aumenta al 89%, se propone adquirir un sistema biométrico para ingresos y salidas del personal, sistematizar la gestión de cobranzas y recordatorio de pagos de pensiones, esto hace que el proceso sea efectivo y así se disminuye el tiempo que se emplea al realizarlo manualmente.

Tabla 12.

Análisis de valor agregado del proceso de evaluación y calificación del desempeño de los estudiantes

SENSITIVE MUSIC									
Proceso Académico									
Procedimiento: Evaluación y calificación del desempeño de los estudiantes									
Análisis de Valor Agregado									
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	Minutos
1	Realizar evaluaciones prácticas y teóricas	60							60
2	Calificar y consolidar la evaluación	10							10
3	Comunicar la nota asignada	5							5
Total Actividades de VA		75	0						75
Total Actividades de NVA				0	0	0	0	0	0
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP								75	
Tiempo de Valor Agregado TVA								75	
Tiempo de No Valor Agregado TNVA								0	
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									
Eficiencia del Proceso TVA/TCP								100%	

Nota. Elaboración propia

Tabla 13.

Análisis de valor agregado del proceso de preparación e impartición de la clase

SENSITIVE MUSIC									
Proceso Académico									
Procedimiento: Preparación e impartición de la clase									
Análisis de Valor Agregado									
SITUACION ACTUAL		VA		NVA				Tiempo	
No	Actividad	VAC	VAN	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos
1	Analizar el sílabo	60							60
2	Organizar información para la impartición de la clase.	30							30
3	Redactar material de clase	60							60
Total Actividades de VA		150	0						150
Total Actividades de NVA				0	0	0	0	0	0
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP								150	
Tiempo de Valor Agregado TVA								150	
Tiempo de No Valor Agregado TNVA								0	
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									
Eficiencia del Proceso TVA/TCP								100%	

Nota. Elaboración propia

Tabla 14.*Análisis de valor agregado del proceso de preparación de eventos y shows de los estudiantes*

SENSITIVE MUSIC									
Proceso Académico									
Procedimiento: Preparación de eventos y shows de los estudiantes									
Análisis de Valor Agregado									
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P Para.	I: Inspección	E: Espera	M: Movimiento o mantenimiento	A: Almacenamiento.	minutos
1	Organiza el evento con apoyo del coordinador de la escuela		60						60
2	Prepara a los alumnos para la presentación o evento	60							60
3	Realiza ensayos previos	60							60
4	Presenta el evento o show	120							120
Total Actividades de VA		240	60						300
Total Actividades de NVA				0	0	0	0	0	0
		Tiempo de Ciclo del Proceso TCP							300
		Tiempo de Valor Agregado TVA							300
		Tiempo de No Valor Agregado TNVA							0

	Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	
	Eficiencia del Proceso TVA/TCP	100%

Nota. Elaboración propia

Para los procesos de las Tablas 12, 13 y 14 se determinó que la estructura actual de las actividades no poseen tiempos de no valor agregado, debido a que se encuentran ajustados a la realidad de la empresa, por lo que no se establece una situación de mejora.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La escuela de música “SENSITIVE MUSIC” al ser una empresa familiar presenta una serie de dificultades como ausencia en la falta de procesos en las diferentes áreas, lo cual provoca ineficiencias, debido a la ausencia de una estructura orgánica y funcional bien definida.

En el trabajo de investigación se propuso implementar en la escuela una gestión por procesos que permita determinar objetivos y estrategias del negocio en cumplimiento de la misión y visión establecidas, tomando en cuenta que la implementación de la gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

La empresa SENSITIVE MUSIC, tiene varias fortalezas y oportunidades en el mercado cuencano, una de ellas es contar con 3 sucursales, que facilita a los clientes tener acceso a una educación musical. La infraestructura de la escuela, y los instrumentos que proveen para el desarrollo de sus clases, son las propicias para un aprendizaje integral de niños, jóvenes y adultos. Sin embargo, no se debe descuidar las posibles amenazas como el nacimiento de academias de música. SENSITIVE MUSIC debe centrar sus bases en la gestión de mejora continua, para así, proveer valor agregado a sus clientes y ser considerada la mejor opción en el mercado.

Por otro lado, se debe aprovechar la cultura de la ciudad de Cuenca, que está basada en la educación y adquisición de conocimiento, habilidades y talento para los niños y jóvenes. Las nuevas tendencias tecnológicas que existen en la actualidad

pueden mejorar el desarrollo académico de los clientes, al utilizar software de aprendizaje e instrumentos de alta calidad.

Al evaluar la estructura orgánica y funcional, se determinó la ausencia de planificación y monitoreo en todas las áreas de la empresa, motivo por el cual, los colaboradores no ejercen sus actividades con eficacia y eficiencia. Asimismo, se identificó falta de gestión financiera, limitando la parte contable únicamente al cumplimiento de obligaciones con instituciones públicas reguladoras. Por otra parte, la falta de personal capacitado en el desempeño de funciones y el perfil adecuado ha generado que no se implementen mecanismos, técnicas y estrategias con base empírica. También, la falta de motivación e interés por parte de los colaboradores fue un factor crítico para la deficiencia en el desarrollo de actividades. Finalmente, la ausencia de un esquema de responsabilidad y actividades bien definidas entorpece el desempeño de los procesos.

Con la propuesta de gestión por procesos, se logró minimizar de manera representativa las problemáticas presentes en cada uno de los procesos principales de SENSITIVE MUSIC.

En este sentido, el determinar esta propuesta de gestión por procesos se considera adecuada para la empresa SENSITIVE MUSIC porque se pueden mejorar los procesos de cada área para mejorar la calidad del servicio, reducir los tiempos de respuesta, reducir los costos y la organización. El punto de partida es la implementación de la propuesta de estructura organizacional, totalmente orientado a la jerarquía de responsabilidades, y al mismo tiempo, la implementación de actividades y funciones para cada área.

De la propuesta de gestión por procesos determinada para la escuela de música, se destacó la utilización de los conocimientos adquiridos, desarrollando las habilidades investigativas. Además, la máxima autoridad de la empresa manifestó toda su atención y apoyo para la implementación de la estructura propuesta para la gestión de procesos, ya que cree que esto ayudará a lograr un crecimiento sostenible a corto y largo plazo.

Al haber mejorado los procesos de todos los departamentos, se logra un resultado sobresaliente en el proceso académico, ya que se cuenta con los sílabos adecuados, metodologías. El área de marketing participa en la captación de estudiantes. Al haber definido los perfiles de cargo, los profesores son los más capacitados para la impartición de la clase. De igual manera, al gestionar los mejores proveedores para la entidad, se obtienen productos y servicios de calidad. Todo lo expuesto repercute en el desempeño general de la empresa, lo que genera un valor agregado exponencial.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa utilice herramientas como los perfiles de trabajo cuando contraten empleados para adquirir nuevos empleados y realicen incorporaciones y capacitaciones apropiadas a sus empleados para mejorar su conocimiento, conciencia y desarrollo integral de funciones.
- Desarrollar un fuerte plan de crecimiento basado en maximizar la calidad y la productividad a través de la gestión de procesos, lograda a través el uso racional del valor del cliente y la empresa, ya que el objetivo principal de la gestión de procesos es optimizar el uso de los recursos de la organización y maximizar la brecha entre los costos de producción y los precios del producto o servicio.
- Contar con equipos, herramientas y equipos de apoyo avanzados y de alta calidad para prestar eficientemente el servicio.

- Mejorar el control sobre cada proceso mediante el uso de las técnicas y métodos utilizados en el trabajo de investigación para obtener los datos que se necesita para administrar correctamente la información y tomar decisiones estratégicas eficientes.
- Implementar la nueva estructura organizacional propuesta y desarrollar un manual de procedimientos para adaptar el sistema de gestión por procesos.
- Implementar técnicas para motivar el personal a través de un plan de incentivos a clientes internos y externos de la empresa.

4.3. Fichas resumen de caracterización de procesos

4.3.1. Caracterización de procesos Presidencia

Tabla 15.

Ficha de caracterización de procesos (Presidencia #1)

Ficha de Proceso	
Área: Presidencia	
Objetivo:	Tomar decisiones estratégicas referente al capital de trabajo, inversiones, presupuestación y financiamiento.
Responsables	Presidente
Alcance	Inicio: El área de presidencia recepta información del comportamiento financiero de la empresa para analizarlo.
	Final: Una vez evaluada la información, el área procede a tomar decisiones estratégicas sobre la administración del capital de trabajo, financiamiento, etcétera.
Elementos de entrada	Reportes del flujo de efectivo de la entidad, saldos bancarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
Elementos de salida	Toma de decisiones estratégicas en base a la información proporcionada.
Partes interesadas	Coordinación de escuelas, contabilidad y finanzas; y marketing.
Registros asociados a este proceso	Informes escritos.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de informes a los departamentos. 2. Recepción de información.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Análisis de información en base a la experiencia. 4. Toma de decisiones estratégicas. 5. Socialización de las propuestas.
Riesgo de que falle el proceso	Error en información proporcionada.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

Antes la presidencia no tenía la información necesaria para tomar decisiones estratégicas y financieras adecuadas, debido a la ausencia de informes por falta de planificación y comunicación. Con la nueva propuesta de procesos, se ha logrado saber con exactitud el vínculo de cada área con la presidencia, lo que provee información oportuna y adecuada para toma de decisiones estratégicas en torno a la misión actual de SENSITIVE MUSIC.

Tabla 16.

Ficha de caracterización de procesos (Presidencia #2)

Ficha de Proceso	
Área: Presidencia	
Objetivo:	Supervisar el desempeño de funciones del personal de la entidad.
Responsables	Presidente
Alcance	Inicio: El responsable del área de presidencia realiza visitas frecuentes por los departamentos de la empresa.
	Final: El responsable de presidencia supervisa el eficiente desempeño de funciones y hace observaciones si es necesario.
Elementos de entrada	Presencia y observación.
Elementos de salida	Observaciones, recomendaciones o comentarios del desarrollo de funciones.
Partes interesadas	Coordinación de escuelas, contabilidad y finanzas; y marketing.
Registros asociados a este proceso	No aplica.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. El presidente puede coordinar una visita a los departamentos. 2. Observa el desarrollo de funciones. 3. Solicita información. 4. Emite recomendaciones. 5. Hace correcciones si es necesario.
Riesgo de que falle el proceso	Omisión e inobservancia.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

Al no haber procesos definidos con anterioridad, el presidente no podía supervisar las funciones del personal y de los departamentos con eficacia. Al establecer un procesos de supervisión, la máxima autoridad puede conocer los procesos con exactitud, sus actividades y objetivos, y puede detectar fallas y emitir recomendaciones.

Tabla 17.
Ficha de caracterización de procesos (Presidencia #3)

Ficha de Proceso	
Área: Presidencia	
Objetivo:	Identificar la implementación de nuevos sílabos y metodologías innovadoras de enseñanza.
Responsables	Presidente
Alcance	Inicio: Requerimiento por parte del personal y el cliente. Identificación de la necesidad para una mejora en la prestación del servicio.
	Final: Socialización del sílabo o la nueva metodología de enseñanza.
Elementos de entrada	Información referente a métodos de enseñanza impartidos en otros países, recolectados a través de una exhaustiva revisión de literatura.
Elementos de salida	Sílabo nuevo o modificado; o metodología nueva de enseñanza.
Partes interesadas	Coordinación de escuelas y marketing.
Registros asociados a este proceso	Informe de nueva metodología o sílabo.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagación en fuentes oficiales de carácter internacional. 2. Buscar contenido de interés y gustos de los estudiantes. 3. Análisis comparativo con el sílabo o metodología actual. 4. Análisis de factibilidad y valor agregado. 5. Decisión estratégica. 6. Ajuste y redacción de la nueva propuesta de enseñanza o sílabo. 7. Impresión y socialización.
Riesgo de que falle el proceso	Omisión, error.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

En la situación de mejora el presidente tiene uno de los objetivos más importantes que es la búsqueda de sílabos y metodologías innovadoras para ofrecer un

mejor servicio al cliente en torno al aprendizaje que percibe. Esto genera una mejora continua en la metodología de aprendizaje de los estudiantes y facilita el proceso académico.

4.3.2. Caracterización de procesos Vicepresidencia

Tabla 18.

Ficha de caracterización de procesos (Vicepresidencia #1)

Ficha de Proceso	
Área: Vicepresidencia	
Objetivo:	Administrar el talento humano de la entidad, referente a contratación, nómina y evaluación de desempeño.
Responsables	Vicepresidente
Alcance	Inicio: Visita a las áreas de la entidad. Notificación de requerimiento de personal. Primer día de cada mes con el requerimiento de pago de nómina.
	Final: Personal contratado o evaluado. Desembolso del sueldo a los trabajadores.
Elementos de entrada	Requerimiento de la necesidad de contratación o evaluación de personal. Solicitud de pago de nómina.
Elementos de salida	Personal contratado o evaluado. Desembolso de nómina cada mes.
Partes interesadas	Coordinación de escuelas, presidencia, contabilidad y finanzas; y marketing.
Registros asociados a este proceso	Informes escritos.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1) Levantamiento de perfil. 2) Recepción de hojas de vida. 3) Valoración del trabajador. 4) Contrato. <ol style="list-style-type: none"> i. Evaluación del desempeño. ii. Análisis de resultados. iii. Comunicación de resultados. <ol style="list-style-type: none"> a) Solicitud de pago de nómina. b) Elaboración de roles de pago. c) Socialización del valor a pagar por concepto de sueldos. d) Notificación de valor a pagar. e) Pago de nómina.
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

La empresa no contaba con mecanismos automatizados para la administración del capital humano. En la situación de mejora, se implementa software para el control de nómina, horas de trabajo. También se tiene claro los perfiles de puesto, lo que minimiza los tiempos de contratación y hace que el proceso sea más eficiente.

Tabla 19.

Ficha de caracterización de procesos (Vicepresidencia #2)

Ficha de Proceso	
Área: Vicepresidencia	
Objetivo:	Supervisar instalaciones y asignación de funciones.
Responsables	Vicepresidente
Alcance	Inicio: Visita a las áreas de la entidad. Observación del desempeño actual del personal.
	Final: Recomendación o corrección de cargos, y delegación de funciones si es necesario.
Elementos de entrada	Presencia y observación.
Elementos de salida	Observaciones, recomendaciones o comentarios del desarrollo de funciones.
Partes interesadas	Coordinación de escuelas, contabilidad y finanzas, instalaciones de la empresa y marketing.
Registros asociados a este proceso	No aplica.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visita a los departamentos para monitorear el desarrollo de funciones 2. Corrección y recomendaciones de funciones deficientes 3. Revisión del estado actual de las instalaciones 4. Reparación y compra de material para mejora de instalaciones. 5. Adquisición de utilitarios y suministros de oficina para cubrir necesidades.
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

Anteriormente, no existían procesos definidos relacionados con el monitoreo de instalaciones. Ahora, con la nueva propuesta, se puede supervisar y asignar funciones de manera eficiente.

Tabla 20.*Ficha de caracterización de procesos (Vicepresidencia #2)*

Ficha de Proceso		
Área: Vicepresidencia		
Objetivo:	Control de área de marketing y publicidad	
Responsables	Vicepresidente	
Alcance	Inicio:	Visita al área de marketing de la entidad.
	Final:	Recomendación o corrección de cargos y funciones dentro del área de marketing.
Elementos de entrada	Presencia y observación.	
Elementos de salida	Observaciones, recomendaciones o comentarios del desarrollo de funciones.	
Partes interesadas	Vicepresidencia.	
Registros asociados a este proceso	No aplica.	
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de las estrategias de marketing. 2. Propuesta de diseño de arte. 3. Aprobación del diseños. 4. Plan de descuentos publicitarios. 5. Notificación a presidencia de campañas. 	
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.	

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

Anteriormente, no existía un cronograma de publicidad, no se definía un nicho de mercado y tampoco una planificación adecuada del Marketing. En la situación actual, el área de marketing ya cuenta con un cronograma, lo que facilita la administración del área, se invierte menos tiempo en la supervisión del área ya que el proceso es más eficiente.

Tabla 21.*Ficha de caracterización de procesos (Vicepresidencia #3)*

Ficha de Proceso		
Área: Vicepresidencia		
Objetivo:	Gestionar y negociar con proveedores	
Responsables	Vicepresidente	
Alcance	Inicio:	Requerimiento de negociación con proveedores según la necesidad.
	Final:	Adquisición del producto o servicio.
Elementos de entrada	Necesidad de negociar con un proveedor para adquirir un producto o servicio.	
Elementos de salida	Producto o servicio requerido.	

Partes interesadas	Proveedor externo y vicepresidencia.
Registros asociados a este proceso	Factura.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de proveedores para cubrir una necesidad 2. Negociación para obtener descuentos y promociones para la empresa y los estudiantes 3. Aprobación de compra 4. Desembolso 5. Coordinar la recepción del producto o fecha de prestación del servicio adquirido
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

En la situación sin mejora, la vicepresidencia desperdiciaba mucho tiempo en gestionar proveedores que puedan dar garantía y precios favorables. Con la nueva propuesta, se realizan convenios con proveedores específicos que proveen de ventajas en torno a precio, stock, garantías y beneficios adicionales para la empresa y los estudiantes.

Tabla 22.

Ficha de caracterización de procesos (Vicepresidencia #4)

Ficha de Proceso	
Área: Vicepresidencia	
Objetivo:	Control de caja chica de escuelas.
Responsables	Vicepresidente
Alcance	Inicio: Visita a los coordinadores de escuelas.
	Final: Consolidación de caja.
Elementos de entrada	Visita a las escuelas. Documento de conciliación de caja chica.
Elementos de salida	Ajuste de caja chica y gestión de faltantes si aplica.
Partes interesadas	vicepresidencia y coordinadores de escuelas.
Registros asociados a este proceso	Documento de conciliación de caja chica.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visita a las escuelas. 2. Reunión con los coordinadores. 3. Análisis y conciliación de saldos de caja chica. 4. Gestión de faltantes si fuese necesario. 5. Aprobación de movimientos. 6. Deposito en cuenta bancaría.

Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.
---------------------------------------	------------------

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

No existían programas que faciliten el registro y caja, y eviten errores. En la situación de mejora, al usar un software contable automatizado se evitan errores de cálculos, descuadres económicos, facilita la recuperación de cartera. Esto provee un valor agregado de suma importancia para la organización financiera de la empresa.

4.3.3. Caracterización de procesos Marketing

Tabla 23.

Ficha de caracterización de procesos (Marketing #1)

Ficha de Proceso	
Área: Marketing	
Objetivo:	Diseñar estrategias de promoción a través de las redes sociales.
Responsables	Analista de marketing
Alcance	Inicio: Finalización de cronograma de promoción anterior.
	Final: Propuesta de nuevas estrategias para captar clientes a través de las redes sociales.
Elementos de entrada	Inspección de material literario en la internet. Ideas creativas. Observar la competencia. Opiniones de expertos.
Elementos de salida	Propuesta de nuevas estrategias de promoción a través de las redes sociales.
Partes interesadas	Presidencia, vicepresidencia y marketing.
Registros asociados a este proceso	Documento por escrito de las estrategias de promoción. Recopilación de la base literaria de las estrategias.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagación y recopilación de material literario respecto a estrategias novedosas de promoción. 2. Observación de ideas exitosas implementadas por la competencia. 3. Recepción de opiniones de expertos. 4. Análisis de la información recopilada. 5. Redacción de informe con base en el análisis efectuado.
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

Tabla 24.*Ficha de caracterización de procesos (Marketing #2)*

Ficha de Proceso	
Área: Marketing	
Objetivo:	Programar campañas publicitarias en línea.
Responsables	Analista de marketing
Alcance	Inicio: Informe de nuevas estrategias de promoción.
	Final: Programa de publicación de material publicitario en redes sociales
Elementos de entrada	Informe de estrategias innovadoras para captar clientes en redes sociales. Recepción de ideas creativas. Opiniones de expertos.
Elementos de salida	Programa la campaña publicitaria en línea.
Partes interesadas	Presidencia, vicepresidencia y marketing.
Registros asociados a este proceso	Cronograma.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del informe de estrategias nuevas para la promoción en redes sociales. 2. Organizar de manera estratégica las ideas en posts para redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok. 3. Elaborar un programa de publicaciones. 4. Comunicar a diseño el programa propuesto.
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

El marketing que maneja la empresa es relativamente adecuado, sin embargo, en la propuesta de mejora se consideró la implementación de un cronograma en el cual se detallan todas las publicaciones, promociones, público objetivo, al igual que se utiliza material fotográfico y video llamativo y de alta calidad que genera mayor impacto en las publicaciones por redes sociales, que se ve reflejado en el incremento de alumnos de cada una de las sucursales, que se traducen en mayores ingresos económicos.

Tabla 25.*Ficha de caracterización de procesos (Marketing #3)*

Ficha de Proceso	
Área: Marketing	
Objetivo:	Administrar las redes sociales de la empresa
Responsables	Analista de marketing
Alcance	Inicio: Programa de publicaciones. Posts elaborados en diseño.
	Final: Publicación y monitoreo de alcance de posts en redes sociales.
Elementos de entrada	Programa de publicaciones elaborado previamente. Posts realizados en diseño en base a los requerimientos.
Elementos de salida	Publicación de actividad en redes sociales como Facebook, Instagram y Tiktok.
Partes interesadas	Presidencia, vicepresidencia y marketing.
Registros asociados a este proceso	Programa de publicaciones y posts (imágenes, videos, estados, etcétera).
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la información por parte de diseño. 2. Analiza el programa de publicaciones. 3. Programa las publicaciones en redes sociales, manuales o automáticas. 4. Constata la correcta publicación. 5. Monitorea alcance.
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

Tabla 26.*Ficha de caracterización de procesos (Marketing #4)*

Ficha de Proceso	
Área: Marketing	
Objetivo:	Desarrollar arte, fotografía y video de promociones digitales
Responsables	Diseñador gráfico
Alcance	Inicio: Requerimiento de diseño. Programa de publicaciones.
	Final: Posts de imágenes y videos para publicaciones
Elementos de entrada	Programa de publicaciones elaborado previamente. Requerimiento individual de diseño.

Elementos de salida	Post en imagen y video para publicación en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok.
Partes interesadas	Presidencia, vicepresidencia y marketing.
Registros asociados a este proceso	Programa de publicaciones y posts (imágenes, videos, estados, etcétera).
Descripción de actividades	5. Recepción de informe y programa de posts para elaborar. 6. Elaboración de posts en plataformas de diseño. 7. Renderización. 8. Archivo y envío de información.
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

Al utilizar todos los recursos de promoción de redes, tales como Facebook, Instagram, Google Ads, Youtube, se tiene un mayor alcance al público objetivo y una mayor presencia de la marca, que permite a los clientes considerar a SENSITIVE MUSIC como una de las mejores opciones al querer un servicio de aprendizaje musical.

8.1.1. Caracterización de procesos Contabilidad

Tabla 27.

Ficha de caracterización de procesos (Contabilidad #1)

Ficha de Proceso	
Área: Contabilidad y finanzas	
Objetivo:	Cumplir con las obligaciones del Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Salud Social, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y proporcionar información contable financiera para la toma de decisiones.
Responsables	Contador
Alcance	Inicio: Notificación de página web de entidades como Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Salud Social, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para el cumplimiento de obligaciones pertinentes.
	Final: Comprobante de pago de obligaciones e informe financiero.

Elementos de entrada	Revisión de página web de entidades pertinentes, análisis de normativa para el cumplimiento de obligaciones.
Elementos de salida	Cumplimiento de obligaciones tributarias y con entidades regulatorias. Comprobante de pago. Informe financiero.
Partes interesadas	Vicepresidencia y contador.
Registros asociados a este proceso	Formularios del cumplimiento de obligaciones, comprobante de pago.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener un registro de hechos económicos de la empresa. 2. Ingreso a la página web de las entidades regulatorias. 3. Elaboración de formularios necesarios. 4. Conciliación y firma electrónica. 5. Impresión de comprobantes. 6. Elaboración de informe financiero.
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

Anteriormente, la contabilidad se realizaba con fines tributarios y legales. Con la nueva propuesta la contabilidad se vuelve un proceso relevante para la organización, ya que le provee de reportes financieros e información relevante para la toma de decisiones.

8.1.2. Caracterización de procesos *Coordinación de escuelas*

Tabla 28.

Ficha de caracterización de procesos (Coordinación de escuelas)

Ficha de Proceso	
Área: Coordinación de escuelas	
Objetivo:	Administrar y monitorear las actividades de las escuelas de música correspondientes.
Responsables	Coordinador de escuela
Alcance	Inicio: Llegada al establecimiento.
	Final: Salida del establecimiento.
Elementos de entrada	Notificación de actividades de presidencia y vicepresidencia.
Elementos de salida	Reportes continuos del desempeño de las escuelas.

	Control y monitoreo de funciones. Resolución de conflictos.
Partes interesadas	Vicepresidencia, presidencia y coordinador de escuela
Registros asociados a este proceso	Informes escritos del desempeño de funciones y conciliación de información con vicepresidencia.
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de establecimiento. 2. Monitorear el desempeño de funciones de profesores. 3. Solicitar la adquisición de bienes e insumos requeridos. 4. Notificar inconvenientes en el desarrollo de procesos. 5. Control de ingreso y salida de personal 6. Atención al cliente. 7. Gestión de cobros de pensiones. 8. Elaboración de horarios de alumnos.
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

El departamento de coordinación no conocía a cabalidad las actividades a realizar para cumplir sus objetivos y existían funciones deficientes al momento de comunicar reportes a la presidencia. Aquello ocasionaba que los reportes a gerencia no sean claros, impidiendo una correcta toma de decisiones. Con la propuesta de mejora, los encargados del área de coordinación conocen con exactitud los procesos que deben realizar, al igual que las entradas y salidas de su departamento, además, cuentan con el material de apoyo para desarrollar su trabajo con eficiencia, eficacia y efectividad.

8.1.3. Caracterización del proceso académico

Tabla 29.

Ficha de caracterización de procesos (Proceso académico #1)

Ficha de Proceso	
Área: Proceso académico	
Objetivo:	Evaluar y calificar el desempeño de los estudiantes

Responsables	Profesor	
Alcance	Inicio:	Al impartir la clase.
	Final:	Al finalizar la clase.
Elementos de entrada	Interacción con el estudiante en la escuela. Prueba.	
Elementos de salida	Calificación del estudiante.	
Partes interesadas	Profesor, estudiante y coordinador.	
Registros asociados a este proceso	Sílabo, prueba, calificación.	
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar evaluaciones prácticas y teóricas. 2. Aplicar la evaluación. 3. Calificar y consolidar la evaluación. 4. Comunicar la nota asignada. 	
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.	

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

Tabla 30.

Ficha de caracterización de procesos (Proceso académico #2)

Ficha de Proceso		
Área: Proceso académico		
Objetivo:	Preparar e impartir la clase en base al sílabo e ideas innovadoras con sustento empírico.	
Responsables	Profesor	
Alcance	Inicio:	Al terminar el horario de clase.
	Final:	Antes de impartir la clase en el horario asignado.
Elementos de entrada	Interacción con el estudiante en la escuela. Sílabo de las escuelas.	
Elementos de salida	Impartición de las clases.	
Partes interesadas	Profesor y estudiantes.	
Registros asociados a este proceso	Sílabo, cronograma de clase.	
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el sílabo 2. Organizar información para la impartición de la clase. 3. Redactar material de clase 	
Riesgo de que falle el proceso	Error y omisión.	

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

Tabla 31.

Ficha de caracterización de procesos (Proceso académico #3)

Ficha de Proceso		
Área: Proceso académico		

Objetivo:	Preparar eventos y shows de los estudiantes	
Responsables	Profesor	
Alcance	Inicio:	Al terminar el horario de clase.
	Final:	Antes de impartir la clase en el horario asignado.
Elementos de entrada	Interacción con el estudiante en la escuela. Sílabo de las escuelas.	
Elementos de salida	Impartición de las clases.	
Partes interesadas	Profesor y estudiantes.	
Registros asociados a este proceso	Sílabo, cronograma de clase.	
Descripción de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiza el evento con apoyo del coordinador de la escuela. 2. Prepara a los alumnos para la presentación o evento. 3. Realiza ensayos previos. 4. Presenta el evento o show. 	
Riesgo de que falle el proceso	Fallo y omisión.	

Nota. La tabla muestra la caracterización de procesos. Elaboración propia.

Es de suma importancia que las metodologías de enseñanza sean las más adecuadas, es por ello que se implementan nuevas técnicas de estudio, brindando instrumentos de calidad. La introducción de la planificación en el proceso académico ha permitido crear valor agregado para la empresa en general.

BIBLIOGRAFÍA

Angudelo, d. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. MaCmillan.

Banco Central de Ecuador. (2020). *Información Económica*. Obtenido de Banco Central de Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sector-real>

- Banco Mundial. (2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/home>
- BCE. (2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Berna, M. (2015). *Gestión por procesos y mejor continua, puntos clave para la satisfacción del cliente*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Bernal, D. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Bernhard, H. (2017). *Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. ISBN.
- Delgado, M. (2009). *Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información*. Ciencias de la información, 40(1).
- Flores, K., Tello, J., & Coronado, M. (2017). *Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa "Comercio industria y servicios GMV E.I.R.L."*. Escuela Académica de Ingeniería, 1(1).
- Garbanzo, G. (2014). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Revista Educación.
- Hernandez, g. (2012). *Diagrama de Flujo*. Revista Tecnológica.
- Hernandez, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). *Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación*. Ciencia y Libertad, 11(1).

- INEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Jordán, E., Rosero, C., Sánchez, C., & Manchay, N. (2015). *Gestión por procesos en el área de producción, caso Dublauto Ecuador Ltda.*. Revista ECA Sinergia, 6(7).
- Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente*. Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1).
- Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: Un enfoque de gestión Eficiente*. Visión de Futuro.
- Marrero, M., & Domínguez, J. (2012). *La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones*. Universidad de la Isla de la juventud.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 27(2).
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial: Ariel.
- Palacios, W., Gonzáles, R., & Bravo, C. (2016). *Análisis PESTEL del sector cooperativo de producción ecuatoriano*. Revista OIDLES, 20.
- Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos Cómo utilizar ISO 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organización*. Editorial Evolución.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Romero, E., & Díaz, J. (2010). *El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos*. Artículos y ensayos, 50 (3).

- Salazar, A., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J. (2020). *Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM*. Digital Publisher.
- Strategor, J. (1998). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de la Empresa*. BIBLIO Empresa.
- Vega, L. (2016). *Aplicación del ciclo de Deming en el proceso de desinfección de osmosis inversa para el incremento de la productividad en el área de aguas en Corporación Lindley. Zarate, 2016*. Universidad César Vallejo.
- Zaldumbide, O. (2019). *Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación* . Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa, 6(7).

ANEXOS

Anexo 1.

Cuestionario aplicado y calificación



INTERROGANTES	\$400 a \$700	\$700 a \$1500	Mas de \$1500
1. ¿Qué tipo de cliente de acuerdo a sus características socio económicas considera que tenemos en SENSITIVE MUSIC?	1	5	6
INTERROGANTES	Primaria	Secundaria	Universidad
2 ¿Qué tipo de cliente de acuerdo a sus características socio culturales considera que tenemos en SENSITIVE MUSIC?		1	11
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
3 ¿Considera que la escuela tiene una gestión de marketing y publicidad adecuada?		5	7
INTERROGANTES	Redes Sociales	Rotulos	Recomendaciones
4 ¿Cómo piensa usted que nuestros clientes han llegado a nuestras instalaciones?	6	4	2
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
5 ¿Cree que la información proporcionada en el proceso de ventas es suficiente y adecuada para conseguir el interés del cliente?		6	6
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
6 ¿Considera necesario un seguimiento de los clientes que no se matricularon en su primera visita a la institución?	2	8	2
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
7 ¿Considera usted que el ambiente de trabajo es óptimo?		3	9
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo

8. ¿Cree que sus compañeros desempeñan las funciones con responsabilidad y dedicación?		2	10
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
9 ¿Conoce Ud. claramente las funciones que debe desempeñar según su cargo?		2	10
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
10 ¿Conoce el reglamento interno de la institución?	5	5	2
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
11 ¿Siente Ud. que ha tenido una capacitación adecuada por parte de la Dirección de la escuela?	1	4	7
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
12. ¿Ha participado en actividades recreacionales externas, para fomentar la motivación y el trabajo en equipo?	6	5	1
INTERROGANTES	Factor economico	Crecimiento personal	Ambiente Laboral
13. ¿ Que factor le genera mayor motivación?	7	3	2
INTERROGANTES	Pasatiempo	Obligacion	Interes personal
14. Piensa que nuestros alumnos estudian en nuestra institución por:	7		5
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
15. ¿Las herramientas de trabajo que te brinda la institución es adecuado para el desarrollo de las clases?		7	5
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
16. La metodología utilizada en el proceso de enseñanza, es la adecuada?	1	6	5
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
17. ¿Cree Ud. que el plan de estudio que tiene la escuela cumple con los parámetros para un progreso de aprendizaje optimo?	2	7	3
INTERROGANTES	Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo
18. ¿Existe un cronograma de actividades que ayude a	8	4	0

cumplir los objetivos de la institución?			
--	--	--	--

Anexo 2.

Aplicación del cuestionario



