



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencia y Tecnología**

**Escuela de Ingeniería de la Producción**

**Gestión por Procesos para “HENCCO Transformación empresarial”  
dirigido a su servicio de Planificación Estratégica.**

**Trabajo previo a la obtención del grado académico de:  
INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN**

**Autor:**

Emilio José Guayas Salamea

**Director:**

Pedro Crespo Vintimilla

**Cuenca - Ecuador**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación está dedicado a mis padres. A mi madre, Mónica, cuyo ejemplo diario y enseñanzas han sido esenciales para mi crecimiento personal. A mi padre, Fabián, cuyo apoyo incondicional y confianza me ha impulsado a ser mejor día a día. A mi hermana, Daniela, quien nunca ha dejado de apoyarme en todos mis objetivos y de inspirarme con cada desafío que supera. Su acompañamiento constante ha sido fundamental para mi desarrollo personal y educativo.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por la oportunidad de formarme como profesional. A mis maestros a lo largo de toda la carrera, cada uno de ellos ha marcado mi carrera universitaria. A Damián Encalada, por la confianza brindada, a Ana Vásquez, por la cordialidad y el apoyo incondicional, a Jonnatan Avilés, por impulsarme a creer en mis capacidades. Asimismo, a mi director del trabajo de titulación, Pedro Crespo, por su valioso tiempo y guía constante. A mi familia, por nunca dejar de apoyarme. A la empresa, Hencco Transformación Empresarial, por la oportunidad y el tiempo brindado para llevar a cabo este trabajo de titulación. Por último, a todas las personas que he conocido en esta aventura, todas han dejado algo importante.

## **Resumen:**

Henco Transformación Empresarial es una empresa dedicada a ofrecer servicios de consultoría en diversas áreas, tales como gestión por procesos, gestión del talento humano, capacitación y planificación estratégica. La elevada competitividad en el ámbito local ha obligado a la empresa a buscar nuevos modelos que le permitan destacar en un mercado tan demandante. Por esta razón, se ha decidido desarrollar un modelo de Gestión por Procesos para la empresa. Para lograr desarrollar este modelo, se establecieron los antecedentes de la empresa y se realizó un análisis de la situación inicial a través de la herramienta Lean Canvas. Se desarrolló un modelo de Gestión por Procesos que alcanzó un alto nivel de especificación en los procesos evaluados, culminando en la elaboración de fichas de procedimientos o manuales. En estos documentos se detallaron todas las actividades involucradas en cada procedimiento. Este logro se alcanzó mediante la aplicación de diversas herramientas, como la cadena de valor y el mapa de procesos jerárquico, que permitieron mapear no solo los procesos, sino también los subprocesos y procedimientos. Finalmente, se utilizó el diagrama de flujo para identificar las actividades esenciales de cada procedimiento. Asimismo, se desarrollaron dos herramientas de evaluación, las cuales permiten evaluar el cumplimiento de las actividades esenciales mapeadas en el diagrama de flujo. Finalmente, se elaboró un sistema de seguimiento y reporte que buscara resumir los resultados obtenidos a partir de las herramientas de evaluación para así, generar la mejora continua a través de la socialización de resultados.

**Palabras clave:** Gestión por Procesos, cadena de valor, procedimientos, subprocesos, evaluación.

## **Abstract:**

Henco Transformación Empresarial is a company dedicated to offer consulting services in various areas, such as process management, human talent management, training, and strategic planning. The high level of local competition has pushed the company to seek new models that enable it to stand out in such a demanding market. Based on that, a Process Management model was developed for the company. In order to achieve this, the company's background was established, and an initial situation analysis was conducted by using the Lean Canvas tool. A Process Management model was developed, reaching a high level of specification in the evaluated processes, ending in the creation of procedure files or manuals. These documents detailed all the activities involved in each procedure. This achievement was accomplished through the application of various tools, such as the value chain and the hierarchical process map, which allowed mapping not only processes but also subprocesses and procedures. Finally, a flowchart was used to identify the essential activities of each procedure. Additionally, two evaluation tools were developed to assess the compliance of the essential activities mapped in the flowchart. Finally, a monitoring and reporting system was designed to summarize the results obtained from the evaluation tools. That system allowed the company create a continuous improvement model by sharing the results obtained.

**Keywords:** Process Management, value chain, procedure, subprocesses, evaluation.

<b>Índice de contenido</b>	II
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: LA EMPRESA	3
1.1 Historia y Antecedentes de la Empresa	3
1.1.1 Misión de la empresa	5
1.1.2 Visión de la empresa	5
1.1.3 Propósito de la empresa	5
1.1.4 Principios de la empresa	6
1.1.5 Áreas de Especialización	6
1.1.6 Enfoque Metodológico	6
1.1.7 Clientes y Proyectos Destacados	7
1.2 Análisis de la situación actual de la empresa	7
1.3 Modelo Lean Canvas	8
1.3.1 Problema	10
1.3.2 Segmento de clientes	10
1.3.3 Propuesta única de valor	12
1.3.4 Solución	14
1.3.5 Canales	14
1.3.6 Flujo de ingresos	15
1.3.7 Estructura de costes	15
1.3.8 Métricas clave	16
1.3.9 Ventaja competitiva injusta	16
1.4 Conclusiones	17
CAPÍTULO 2: DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS	19
2.1 Gestión por procesos	19
2.2 Cadena de valor	19
2.2.1 Actividades primarias	20
2.2.2 Actividades de apoyo	21
2.3 Mapa de proceso	21
2.4 Mapa e interacción de procesos	23
2.5 Diagrama de entradas y salidas (SIPOC)	29
2.6 Caracterización de procesos	34
2.7 Diagrama de flujo	36

2.8	Ficha de procedimientos.....	39
CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....		61
3.1	Herramienta de evaluación de desempeño .....	61
3.2	Herramienta de autoevaluación de desempeño .....	69
3.3	Sistema de seguimiento y reporte.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		72
Conclusiones .....		72
Recomendaciones.....		74
BIBLIOGRAFÍA .....		75
ANEXOS .....		76

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Matriz de segmento de mercado Henco Transformación Empresarial .....	11
<b>Tabla 2.</b> Metodología Característica-Ventaja-Beneficio .....	13
<b>Tabla 3.</b> Cadena de valor de Michael Porter aplicado Henco Transformación Empresarial	20
<b>Tabla 4.</b> Matriz de interacción de procesos.....	26
<b>Tabla 5.</b> Ficha de caracterización del subproceso Ejecución de propuesta enfocado en Planificación Estratégica.....	35
<b>Tabla 6.</b> Simbología para diagrama, por ANSI.....	37
<b>Tabla 7.</b> Ficha de procedimiento de Diagnóstico Empresarial .....	40
<b>Tabla 8.</b> Ficha de procedimiento de Filosofía Empresarial .....	43
<b>Tabla 9.</b> Ficha de procedimiento de Mapa Estratégico .....	46
<b>Tabla 10.</b> Ficha de procedimiento de Cuadro de Mando Integral.....	51
<b>Tabla 11.</b> Ficha de procedimiento de Informe y Lanzamiento .....	54
<b>Tabla 12.</b> Ficha de procedimiento de Endomarketing .....	58
<b>Tabla 13.</b> Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Diagnóstico Empresarial .....	63
<b>Tabla 14.</b> Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Filosofía Empresarial .....	64
<b>Tabla 15.</b> Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Mapa Estratégico .....	65
<b>Tabla 16.</b> Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Cuadro de Mando Integral .....	66
<b>Tabla 17.</b> Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Informe y Lanzamiento.....	67
<b>Tabla 18.</b> Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Endomarketing .	68
<b>Tabla 19.</b> Matriz de seguimiento y reporte de actividades esenciales del subproceso Ejecución de propuesta enfocado en Planificación Estratégica.....	70

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Organigrama funcional.....	4
<b>Figura 2.</b> Organigrama jerárquico.....	4
<b>Figura 3.</b> Logo corporativo Henco Transformación Empresarial .....	5
<b>Figura 4.</b> Modelo Lean Canvas.....	9
<b>Figura 5.</b> Modelo Lean Canvas aplicado Henco Transformación Empresarial .....	10
<b>Figura 6.</b> Esquema de procesos en base al ciclo de mejora continua aplicado Henco Transformación Empresarial.....	23
<b>Figura 7.</b> Mapa de procesos aplicado Henco Transformación Empresarial .....	25
<b>Figura 8.</b> Mapa de procesos jerárquico aplicado Henco Transformación Empresarial .....	28
<b>Figura 9.</b> SIPOC: Identificar requerimientos de los clientes aplicado Henco Transformación Empresarial .....	30
<b>Figura 10.</b> SIPOC: Generación de contenido aplicado Henco Transformación Empresarial .....	31
<b>Figura 11.</b> SIPOC: Adquisición de bienes o servicios aplicado Henco Transformación Empresarial .....	32
<b>Figura 12.</b> SIPOC: Ejecución de propuesta aplicado Henco Transformación Empresarial..	33
<b>Figura 13.</b> Diagrama de flujo del subproceso Ejecución de propuesta enfocado en Planificación Estratégica.....	38



**Índice de anexos**

**Anexo 1:** Matriz de caracterización de procesos ..... **76**

**Anexo 2:** Herramienta de autoevaluación de desempeño..... **76**

**Anexo 3:** Encuesta de calidad por Hencco Transformación Empresarial ..... **76**

**Anexo 4:** Sistema de seguimiento y reporte ..... **76**

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas ubicadas en la ciudad de Cuenca buscan constantemente implementar estrategias que les permitan ser más competitivas en los mercados locales, nacionales e internacionales. Sin embargo, el logro de una mayor capacidad competitiva no depende únicamente de estrategias o factores aislados. Por esto las empresas, tanto de productos como de servicios, invierten en la contratación de consultoras para recibir asesoramiento sobre cómo alcanzar esta deseada competitividad.

A partir de la inversión, las empresas demandan un nivel de excelencia cada vez más alto en los servicios brindados, lo que ha llevado a las consultoras a enfrentar el desafío de ofrecer soluciones altamente especializadas y de calidad para satisfacer las expectativas de sus clientes. Por lo tanto, es necesario que las consultoras desarrollen un modelo estructurado y estandarizado para cada uno de sus procesos, el cual contribuirá a alcanzar el nivel de excelencia deseado.

Actualmente, dentro de la consultora "HENCCO Transformación Empresarial", se ha identificado una falta de métodos y procedimientos normalizados para ejecutar cada uno de los servicios que ofrece la empresa. La ausencia de lineamientos establecidos dificulta la ejecución de las tareas, lo que contribuye a una baja productividad en el desarrollo de los proyectos.

El siguiente trabajo de titulación tiene como objetivo principal desarrollar la gestión por procesos para el servicio de Planificación Estratégica de la consultora "HENCCO Transformación empresarial", el mismo que estará dividido en tres capítulos. Dentro del primer capítulo, se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa consultora, donde se resaltaron aspectos como: su historia y antecedentes, sus campos de acción y su manera de trabajar. Además, se aplicará la herramienta de diagnóstico Lean Canvas, la cual ayudará a plasmar las realidades internas de la empresa a través de nueve perspectivas.

El segundo capítulo estará centrado totalmente en la aplicación del modelo de Gestión por Procesos para el servicio de Planificación Estratégica de la consultora. Se desarrollará este modelo mediante la asistencia de herramientas como: Cadena de Valor, Mapa de Procesos, Interacciones de los Procesos, Ficha de caracterización de Procesos, Diagrama de Flujo y, finalmente una ficha de procedimientos; herramienta fundamental, ya que será a partir de esta que se refleja la aplicación y el aprovechamiento del Modelo de Gestión por Procesos en su totalidad.

Por último, se desarrollarán dos propuestas de evaluación mediante el desarrollo de una herramienta de evaluación y otra de autoevaluación, aplicadas únicamente a las actividades

esenciales dentro del subproceso estudiado, y un sistema de seguimiento y reporte que ayudará a incentivar la mejora continua dentro de la empresa.

# **CAPÍTULO 1: LA EMPRESA**

## **1.1 Historia y Antecedentes de la Empresa**

HENCCO Transformación empresarial es una consultora, la cual mantiene sus oficinas en la ciudad de Cuenca, en la calle Sofía y calle París, sector Ucubamba. Se especializa en la consultoría de servicios como Planificación Estratégica, Gestión por Procesos y Gestión del Talento Humano; así también recientemente ha implementado los servicios de capacitación *outsourcing*, una página de capacitación digital y coaching empresarial.

La empresa inició sus actividades en abril de 2021, cuando la ingeniera Cristina Contreras participó activamente en el desarrollo de un servicio de consultoría para una empresa, trabajando conjuntamente con el apoyo de un grupo de consultores consolidados en la ciudad. A partir de aquí, Cristina decide emprender su propio camino en el campo de la consultoría y la capacitación. Gracias a su amplio conocimiento y el reconocimiento de grandes autoridades tanto a nivel local como nacional, su incursión y posicionamiento en el mercado no ha sido tan complicada como para una empresa/servicio recientemente estructurado.

Con el objetivo de progresar conforme transcurre el tiempo, Cristina entiende que para abarcar una mayor parte del mercado y competir con las grandes empresas consultoras, resulta sumamente necesario contar con un equipo de profesionales expertos en asuntos como Planificación Estratégica, Gestión por Procesos, Gestión del Talento Humano, y el uso de herramientas técnicas y digitales. Es así, como actualmente se cuenta con un equipo de trabajo conformado por 5 personas. Además, se ha buscado que los servicios ofrecidos se originen a partir de una marca, es por esta razón que, en diciembre de 2022, se crea el nombre de “Hencco Transformación Empresarial”.

“Hencco Transformación Empresarial” pretende cubrir la necesidad de servicios de consultoría para empresas pequeñas, medianas y grandes tanto locales como nacionales. Nace a partir de la identificación de problemas originados en empresas familiares, las cuales carecen de una estructura organizativa claramente definida, o bien, empresas de naturaleza público-privada que presentan un potencial de crecimiento a futuro. Por esta razón, se han creado metodologías para resolver la Planificación Estratégica, la Capacitación y la Gestión por Procesos que generen productos de alta calidad, aplicabilidad y valor para cada una de las empresas mencionadas anteriormente.

**Figura 1. Organigrama funcional**



Fuente: Hencco Transformación Empresarial (2023)

**Figura 2. Organigrama jerárquico**



Fuente: Hencco Transformación Empresarial (2023)

**Figura 3.** Logo corporativo Henco Transformación Empresarial



Fuente: Henco Transformación Empresarial (2023)

La empresa Henco Transformación Empresarial ha consolidado los siguientes apartados:

#### ***1.1.1 Misión de la empresa***

La misión de la empresa Henco Transformación Empresarial es ofrecer servicios de consultoría y capacitación en áreas diversas, apoyando la transformación de sus clientes hacia su prosperidad en un entorno de constante evolución.

#### ***1.1.2 Visión de la empresa***

La visión de la empresa Henco Transformación Empresarial es convertirse en líderes reconocidos en Latinoamérica en la consultoría empresarial, siendo referente de excelencia y profesionalismo en su campo. Busca ser la opción preferida por las empresas que quieren transformar sus operaciones, estrategias y resultados. Se esfuerza por ser un equipo cohesionado, donde la sinergia impulsa la innovación y la eficiencia, mientras que la honestidad y el servicio al cliente son sus pilares fundamentales. A medida que avanza, aspira a trascender en la vida de sus clientes, contribuyendo al crecimiento sostenible y al éxito duradero de sus empresas.

#### ***1.1.3 Propósito de la empresa***

El propósito de la empresa Henco Transformación Empresarial es transformar la gestión por procesos, la planificación estratégica y el talento humano de las empresas, para incrementar su sostenibilidad, productividad y competitividad.

Acompañar a las empresas a potenciar su capital humano, a mejorar sus procesos y a proyectar su futuro con visión estratégica, mediante un servicio de acompañamiento y asesoramiento personalizados, basados en la sinergia, la innovación y la excelencia profesional. Cree fielmente que su prosperidad depende de la de sus clientes.

#### **1.1.4 Principios de la empresa**

Henco Transformación Empresarial es un equipo de profesionales de élite, ciudadanos amorosos, respetuosos por la vida, que actúan en sinergia en pro de una sociedad justa y próspera. Por ello sus principios de trabajo son:

- Honestidad “La verdad nos hace íntegros”
- Sinergia “El equipo es lo más importante, si uno falla, fallamos todos”
- Respeto “La opinión de todos es valiosa”
- Trascendencia “Que donde estés se sienta, que donde faltes se note”
- Eficiencia “Si mejoramos ganamos todos”
- Servicio “Un trabajo que no beneficia a otros carece de propósito”

#### **1.1.5 Áreas de Especialización**

La empresa se especializa en servicios de consultoría para:

- Planificación Estratégica
- Gestión por Procesos
- Gestión del Talento Humano
  - Asesoría en procesos de selección de personal a través de herramientas (AMITAI)
- Capacitación:
  - Programas de capacitación In Company
    - Desarrollo de contenido y dictado de capacitación por personal interno
    - Desarrollo de contenido y dictado de capacitación por personal subcontratado
  - Talleres de capacitación In Company o abiertos
    - Desarrollo personal
    - Liderazgo
    - Motivación
  - Capacitaciones
    - Coaching
    - Excel
    - Power BI
  - Desarrollo e implementación de páginas de entrenamiento digital

#### **1.1.6 Enfoque Metodológico**

El enfoque de la metodología aplicada para los servicios brindados por la empresa consultora Henco Transformación Empresarial se centra en la perspectiva humana. La

empresa plantea abordar cada uno de los servicios prestados a partir de una perspectiva que reconoce y valora la singularidad de cada individuo, enfocándose en guiar a las personas hacia el logro de metas además del desempeño óptimo de sus roles y actividades propias del cargo. Es importante destacar la creación e implementación de dinámicas y actividades diseñadas para lograr el objetivo señalado anteriormente.

Por otro lado, la utilización de herramientas digitales es un pilar fundamental dentro de la metodología que aplica la empresa Henco Transformación Empresarial; esto no solo optimiza la eficiencia y efectividad de las intervenciones realizadas por el equipo, sino que también garantiza una adaptación proactiva a cada uno de los entornos de trabajo en los que se encuentra trabajando la empresa.

### ***1.1.7 Clientes y Proyectos Destacados***

A lo largo de los años, Henco Transformación Empresarial ha colaborado con empresas líderes en el mercado brindando diferentes servicios e implementado proyectos estratégicos que han generado un impacto positivo tanto a nivel interno como externo para cada una de las empresas que han solicitado los servicios de la consultora, los proyectos han sido los siguientes:

- Servicio de capacitación- Empresa NeoHyundai
- Consultoría de Gestión del Talento Humano- Starflowers by MALIMA
- Diagramación de procesos - EP Petroecuador
- Gestión del cambio y procesos para la transformación digital - Proyecto NOVA, Universidad de Cuenca
- Consultoría en Planificación Estratégica - Ecu Minerales GB

## **1.2 Análisis de la situación actual de la empresa**

El análisis de la situación inicial de la empresa consiste en un examen detallado de los aspectos más relevantes de la empresa, tanto internos como externos, los cuales servirán para realizar un mapeo exhaustivo de todas las áreas de interés de la empresa. A partir de este análisis, se identificarán las fortalezas y debilidades, áreas en donde se podrían implementar mejoras y otras en donde se necesita una reestructuración completa (Universidad del Azuay & Coronel-Coronel, 2018).

Uno de los objetivos que persigue la empresa Henco Transformación Empresarial, es la consolidación de cada uno de los procesos que se deben realizar en cada uno de los servicios que ofrece la consultora, para lo cual es indispensable realizar un mapeo general de la empresa. Una vez realizado este mapeo, se busca la implementación de un sistema de Gestión por



Proceso. El mismo es un sistema que sostiene e incrementa el valor agregado de los procesos de una empresa y aumenta el nivel de satisfacción del cliente (Bravo Carrasco, 2009).

### **1.3 Modelo Lean Canvas**

El análisis situacional inicial no tiene un enfoque único, pero siempre debe adaptarse cuidadosamente a la empresa, considerando sus prioridades, estructuras y estrategias de trabajo, así como las circunstancias que influyen en su desarrollo y los objetivos específicos previstos (Universidad del Azuay & Coronel-Coronel, 2018).

El “*Business Model Canvas*” o Modelo de Negocio Canvas es un lienzo en el cual se pretende plasmar las realidades de una empresa en curso o de una idea de negocio que busca ser puesta en marcha. Se puede denominar como una herramienta que ayuda a identificar fortalezas y debilidades de la idea de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2009). Se propone un lienzo compuesto por nueve bloques:

- Segmento de clientes
- Alianzas clave
- Propuesta de valor
- Actividades
- Canales
- Flujo de ingresos
- Estructura de costos
- Recursos clave
- Relaciones con los clientes

En base a lo mencionado, varios autores han buscado optimizar y mejorar el modelo propuesto por Alex Osterwalder. Finalmente, se propone el “Modelo Lean Canvas” desarrollado por Ash Maurya.

El modelo Lean Canvas fue creado por Ash Maurya. Maurya (2014) lo describe como “mi adaptación del Business Model Canvas de Alex Osterwalder”. Se considera a este nuevo formato de Lean Canvas más provechoso debido a que es más rápido, conciso, ya que este modelo obliga a ir directamente al grano, y portátil (Maurya, 2014).

Maurya (2014) expone que “El trabajo de un evaluador es controlar la totalidad del modelo de negocio y hacer que todas las piezas encajen. El Lean Canvas ayuda a deconstruir tu modelo de negocio en nueve partes que se ponen a prueba sistemáticamente, de mayor riesgo a menor riesgo”.

Es así como decide cambiar cuatro pilares del modelo Canvas tradicional propuesto por Osterwalder, los cuales son:

- Problema por socios clave
- Solución por actividades clave
- Métricas clave por recursos clave
- Ventaja injusta por relación con los clientes

De acuerdo con Maurya, se decide cambiar los pilares mencionados ya que no aportan a la comprensión central del modelo de negocio (Maurya, 2014).

A continuación, se presenta el Modelo Lean Canvas:

**Figura 4. Modelo Lean Canvas**

## MODELO LEAN CANVAS

<b>PROBLEMA</b> 3 principales problemas  <b>1</b>	<b>SOLUCIÓN</b> 3 principales funciones o características <b>4</b>	<b>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR</b> Mensaje sencillo, claro y atractivo que resuma por qué nuestro producto es diferente y por qué merece la pena comprarlo  <b>3</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA</b> No se puede copiar ni comprar fácilmente <b>9</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>  Cliente objetivo  <b>2</b>
	<b>MÉTRICAS CLAVE</b> Actividades clave que medimos <b>8</b>		<b>CANALES</b> El camino al cliente <b>5</b>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> Coste de adquisición de clientes Costes de distribución Servidores Personal, etc.  <b>7</b>		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b> Modelo de ingresos Valor de ciclo de vida Ingresos Margen bruto  <b>6</b>		

Fuente: Maurya (2014)

En base a lo anterior, para poder conocer y analizar la situación actual de la empresa Henco Transformación Empresarial fue fundamental la aplicación del Modelo Lean Canvas.

**Figura 5. Modelo Lean Canvas aplicado Hencco Transformación Empresarial**

MODELO LEAN CANVAS				
<b>PROBLEMAS</b> Problemas enfocados en la baja productividad y la falta de coordinación y comunicación interna; necesidad de crecimiento personal en el ámbito profesional; dificultad para generar estrategias, optimizar procesos y adaptarse al cambio.	<b>SOLUCIONES</b> Cubrir la necesidad de servicios de consultoría con enfoque en lo humano, eficaces y con resultados a corto y mediano plazo.	<b>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</b> <b>Accesibilidad.</b> Fácil acceso a la información recogida y generada. <b>Acompañamiento.</b> Involucramiento de personal. <b>Gestión del cambio.</b> Endomarketing de proyectos.	<b>VENTAJA INJUSTA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones clave.</li> <li>• Experiencia y habilidades especializadas.</li> <li>• Capacidad de innovación continua.</li> <li>• Enfoque humano</li> </ul>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personas naturales</b></li> <li>• <b>Empresas pequeñas</b></li> <li>• <b>Empresas medianas</b></li> <li>• <b>Empresas grandes</b></li> </ul>
<b>MÉTRICAS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidad por proyecto</li> <li>• Flujo de caja</li> <li>• Cartera de clientes</li> <li>• Oportunidad en cierre de proyectos</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul>		<b>Consultoría personalizada.</b> Propuesta personalizada en base al cliente. <b>Buenas prácticas.</b> Guía de aplicación de mejores prácticas.	<b>CANALES</b> <b>Propio.</b> Plataformas digitales (Facebook, Whatsapp, Instagram, LinkedIn) <b>Asociado.</b> Referencias	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> <b>Costos fijos.</b> Mano de obra directa y licencias de herramientas digitales ( Canva, Office, Wix) <b>Costos variables.</b> Costo por comisión por proyecto y formación y desarrollo de personal.			<b>FLUJOS DE INGRESOS</b> <b>Ventas directas.</b> Ventas directas bajo acuerdo económico de propuesta con el cliente	

Fuente: Elaboración propia (2024)

### 1.3.1 Problema

De acuerdo a la manera de abordar el lienzo propuesto por la creadora, el modelo empezará con la identificación de los problemas que la empresa buscará solucionar. A partir de aquí, se analizarán las opciones proporcionadas por la competencia para resolver los problemas encontrados o se crearán soluciones propias (Maurya, 2014).

Dentro de HENCCO Transformación Empresarial se ha identificado que existen problemas que afectan a las empresas pequeñas, medianas y grandes tanto a nivel local como nacional. El mismo se trata de la baja productividad, la falta de coordinación y comunicación interna, la necesidad de crecimiento personal de las nuevas generaciones dentro del ámbito profesional, la dificultad para generar estrategias, optimizar procesos y lo difícil que resulta adaptarse al cambio, así como la ineficiencia y altos costes de procesos de consultoría.

### 1.3.2 Segmento de clientes

Los segmentos de clientes hacen referencia a los diferentes tipos de personas u organizaciones a los que un negocio busca llegar y servir. Un modelo de negocio puede llegar a identificar uno o varios segmentos de clientes, estos pueden ser amplios o específicos (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Las empresas dentro del Ecuador se clasifican de acuerdo a su grado de ventas y al número de trabajadores que posee la empresa (INEC, 2023):

1. Grande

Se considera “grande” a una empresa la cual sus ventas superan los \$5´ 000.001 anuales y, el número de personas afiliadas superan los 200 colaboradores.

2. Mediana B

Se considera “mediana B” a una empresa la cual sus ventas oscilan entre los \$2´ 000.001 y \$5´ 000.000, así mismo el número de personas afiliadas se encuentran entre 100 a 199 colaboradores.

3. Mediana A

Se considera “mediana A” a una empresa la cual sus ventas oscilan entre los \$1´ 000.001 y \$2´ 000.000, así mismo el número de personas afiliadas se encuentran entre 50 a 99 colaboradores.

4. Pequeña

Se considera “pequeña” a una empresa la cual sus ventas oscilan entre los \$100.001 y \$1´ 000.000, asimismo el número de personas afiliadas se encuentran entre 10 a 49 colaboradores.

5. Microempresa

Se considera “microempresa” a una empresa la cual sus ventas no superan los \$100.000 y, el número de personas afiliadas se encuentran entre 1 a 9 colaboradores.

Partiendo de haber identificado el problema y los afectados a partir del mismo, HENCCO Transformación Empresarial busca apuntar a las empresas pequeñas, medianas y grandes a nivel nacional, así como a individuos las cuales presentan las siguientes características:

**Tabla 1.** *Matriz de segmento de mercado Hencco Transformación Empresarial*

SEGMENTO DE CLIENTES	CARACTERÍSTICAS
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personas entre los 28 y los 42 años</li> <li>● Necesidad de crecimiento</li> <li>● Atravesando crisis personales</li> <li>● Personas en proceso de desarrollo profesional</li> <li>● Personas en búsqueda de salir de su zona de confort que han cubierto sus necesidades básicas</li> <li>● Personas que ven como una inversión su crecimiento personal</li> </ul>
EMPRESAS PEQUEÑAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carencia o mínimo nivel de estructura</li> <li>● Buscan establecer su estructura y línea de negocio</li> <li>● Empresas familiares</li> <li>● Enfoque en el crecimiento integral de la Compañía</li> </ul>
EMPRESAS MEDIANAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carencia o mínimo nivel de estructura</li> <li>● Proyección de crecimiento</li> <li>● Empresas familiares</li> <li>● Enfoque en el crecimiento integral de la Compañía</li> </ul>
EMPRESAS GRANDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carencia o mínimo nivel de estructura</li> <li>● Proyección de crecimiento</li> <li>● Empresas públicas o privadas</li> </ul>

Fuente: Henco Transformación Empresarial (2023)

Así mismo, la empresa ha identificado los deseos específicos que presenta cada uno de los clientes objetivo, se puede mencionar algunos:

- Organización y estandarización
- Mejorar competencias de colaboradores
- Mantener el conocimiento de la empresa *in house*
- Definir los objetivos a conseguir en su empresa
- Mejora y optimización de procesos internos
- Implementar estrategias
- Bienestar personal en el desarrollo profesional

### 1.3.3 Propuesta única de valor

La Propuesta Única de Valor busca describir la razón que explica la singularidad de la empresa y por qué es importante que los clientes elijan a la misma. Cabe recalcar que esta

Propuesta Única de Valor se diferencie de las demás empresas y que esta relevancia específica sea relevante para el modelo de negocio (Maurya, 2014).

La metodología CVB, Característica-Ventaja-Beneficio, hace referencia a las características fundamentales de una empresa, producto o servicio, resaltando sus principales beneficios y los posibles efectos positivos que puede tener. Lo que busca esta estrategia es estimular el interés del consumidor (Hencco Transformación Empresarial, 2023).

## METODOLOGÍA CVB

**Tabla 2.** Metodología Característica-Ventaja-Beneficio

CARACTERÍSTICA	VENTAJA	BENEFICIO
Acompañamiento permanente	Información precisa y oportuna del estado de la consultoría	Involucramiento del personal en cada etapa del proceso de consultoría
Uso de herramientas digitales para consultoría	Cobertura de mayor número de personas como por dispersión geográfica	Facilidad y accesibilidad de la información en todo momento y en cualquier lugar
Propuesta de consultoría personalizada con identidad de la empresa/cliente	Producto final presenta una concepción institucional	Refuerzo de identidad corporativa en colaboradores
Endomarketing de proyectos	Mantener informado al personal antes, durante y al finalizar cada uno de los procesos de consultoría	Fortalecer el involucramiento del personal, reforzar y aplicar los conocimientos transferidos
Metodología basada en la acción	Enfoque práctico, estimulando cambios tangibles y sostenibles en el tiempo.	Efectividad ya que refuerza la motivación y la autoeficacia al experimentar resultados positivos.

Fuente: Hencco Transformación Empresarial (2023)

A través de la metodología aplicada se ha identificado que la empresa consultora genera metodologías para resolver la Planificación Estratégica, Gestión por Procesos, Gestión del Talento Humano y ofrece los servicios de Capacitación agregando valor y distinguiéndose de la competencia mediante cinco aspectos importantes:

**Accesibilidad.** Dentro de lo que propone la empresa se ha identificado el uso de herramientas digitales. La empresa consultora utiliza estas para brindar accesibilidad y facilidad a la información, que se está generando a partir del proyecto iniciado, para todos los miembros de la empresa en todo momento y en todo lugar.

**Acompañamiento.** La empresa consultora se distingue de la competencia por su acompañamiento permanente de todas las etapas del proceso de consultoría, brindando

información precisa y oportuna del estado del proyecto, generando así, un involucramiento directo de todo el personal de la empresa.

**Gestión del cambio.** La empresa consultora propone un trabajo riguroso de marketing interno de los proyectos. Es así que se busca mantener informado al personal de la empresa antes, durante y al finalizar cada etapa del proceso de consultoría. Lo que se busca con este “endomarketing de proyectos” es fortalecer el involucramiento del personal, además de reforzar y aplicar los conocimientos transferidos.

**Consultoría personalizada.** Dentro de los aspectos diferenciales propuestos por la consultora, se ha identificado que las propuestas de consultoría se generan a partir de la identidad de la empresa-cliente, generando así una propuesta personalizada. Esta propuesta, generará un producto final enfocado en una concepción institucional, reforzando así, la identidad corporativa en todos los colaboradores de la empresa.

**Buenas prácticas.** La empresa consultora concentra todos sus esfuerzos en brindar un asesoramiento basado en las buenas prácticas. Partiendo de esto, la consultora genera una guía de aplicación de las mejores prácticas empleadas a lo largo del proyecto, las mismas se encontrarán anexadas al proyecto. Al mismo tiempo es importante destacar que, el objetivo que persigue la consultora con anexar estas buenas prácticas es el de crear una independencia para la compañía-cliente.

#### **1.3.4 Solución**

Si bien una solución es la mejor opción para alcanzar los objetivos establecidos; la autora propone encontrar una solución general para cada problema. Explica que, las soluciones específicas podrían variar a medida que se desarrolla el modelo de negocio, por esto no aconseja encontrar soluciones específicas (Maurya, 2014).

HENCCO Transformación Empresarial se enfoca en cubrir la necesidad de servicios de consultoría especializados con enfoque en lo humano, eficaces y con resultados a corto y mediano plazo, con costos accesibles, que engloban todo lo mencionado anteriormente en las siguientes líneas: Planificación Estratégica, Gestión por Procesos, Gestión del Talento Humano y los servicios de Capacitación.

#### **1.3.5 Canales**

Los canales de comunicación buscan describir la forma en que una empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para informar sobre su Propuesta Única de Valor. Los canales por los que opta la empresa buscan incluir temas como comunicación, distribución y ventas (Osterwalder & Pigneur, 2009).

HENCCO Transformación Empresarial comunica a sus potenciales clientes las metodologías de trabajo, los conocimientos en los que son expertos y distintos hallazgos conseguidos por el equipo de trabajo a través de distintas plataformas digitales como Facebook, WhatsApp, LinkedIn e Instagram.

Así como a futuro plantea ingresar a través de Tik Tok, plataforma en donde se podrían establecer colaboraciones con líderes de opinión en el ámbito empresarial, y medios asociados, como referencias personales como el marketing de boca a boca o la participación en eventos y ferias empresariales para conectar directamente con el cliente potencial.

### **1.3.6 Flujo de ingresos**

El flujo de ingresos hace referencia al efectivo que una empresa obtiene de cada uno de sus clientes. Existen varias formas de generar fuentes de ingresos dentro de una empresa como (Osterwalder & Pigneur, 2009):

- Venta de activos
- Licencias
- Honorarios
- Publicidad

Dentro del análisis de los ingresos de la consultora se ha identificado un solo hallazgo que puede ser considerado una fuente de ingresos confiable, se trata de la venta directa o más específicamente las ventas directas bajo acuerdo económico de propuesta con el cliente, generadas a partir de los servicios de consultoría ofrecidos enfocados en la Planificación Estratégica, Gestión por Procesos, Gestión del Talento Humano y los servicios de Capacitación.

La empresa busca generar más ingresos a través de cursos digitales como páginas de capacitación y talleres y capacitaciones abiertas de desarrollo personal.

### **1.3.7 Estructura de costes**

Los costos de una empresa abarcan todos los gastos que incurren en el momento de operar un modelo de negocio. Se detallarán los costos más significativos que aparecen en un modelo comercial particular (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Partiendo de la información brindada se han definido dos tipos de costos que incurren dentro de la empresa consultora:

- **Costos fijos**, dentro de los cuales se encuentran licencias de herramientas digitales que se pagan mensualmente o anualmente dependiendo de la herramienta, estos son Canva, Office y Wix, así como mano de obra directa.



- **Costos variables**, serán costos que varían constantemente en relación al proyecto en el que se encuentre trabajando la consultora, se trata de un costo por comisión por proyecto o también la formación y el desarrollo del personal de Henco Transformación Empresarial.

### **1.3.8 Métricas clave**

Para comprender y mejorar el progreso del negocio, es esencial establecer indicadores que reflejen su evolución, lo que permite un análisis y una mejora continua (Maurya, 2014).

La empresa consultora ha buscado la medición de su éxito a partir de diferentes indicadores clave de desempeño (KPI). Estos indicadores o métricas contribuyen en una futura mejora que se pueda implementar en los procesos de la empresa. Las métricas clave que se han establecido son las siguientes:

- Utilidad por proyecto (Monitoreo de horas hombre & Costo hora-hombre-consultor).
- Flujo de caja.
- Cartera de clientes.
- Satisfacción del cliente.
- Oportunidad en cierre de proyectos (Días reales vs días planificados)

### **1.3.9 Ventaja competitiva injusta**

La ventaja competitiva injusta que existe dentro de las empresas hace referencia a los elementos que no son fáciles de replicar por la competencia. Son características distintas, ya sea en temas cognitivos, relaciones comerciales o clientes, que hacen que la organización sea única (Maurya, 2014).

Se han identificado algunos aspectos que brindan a la empresa consultora una ventaja injusta por encima de sus competidores, es decir que estos aspectos son los que hacen única a la organización. Estos factores son:

- **Relaciones clave.** La empresa consultora ha establecido grandes relaciones con distintos personajes dentro del mundo de la consultoría como asesores y capacitadores.
- **Experiencia y habilidades especializadas.** Dentro del equipo que conforma la empresa consultora existen personas con grandes conocimientos de herramientas técnicas como Excel avanzado, Power BI, Bizagi y herramientas digitales como Canva y Wix. Así también, cuentan con gente experimentada y con un amplio conocimiento en el campo de la consultoría.
- **Capacidad de innovación continua.** El equipo se encuentra en una constante búsqueda de la innovación interna y externa, es así que buscan potenciar y aprovechar los proyectos de innovación en los que se encuentran inmersos.

- **Enfoque humano.** El equipo se encuentra cohesionado en valores que ayudan o se soportan bajo el objetivo del desarrollo personal y profesional en todas las líneas de productos/ servicios ofertados.

## 1.4 Conclusiones

Dentro del análisis situacional inicial que se ha aplicado a la empresa consultora Hanco Transformación Empresarial se pueden recoger algunos de los aspectos más relevantes que serán fundamentales para el desarrollo del siguiente capítulo dentro de este trabajo de titulación. Los aspectos más relevantes que se pueden resaltar son los siguientes:

A partir de haber definido del problemas que buscan solucionar la empresa, se ha definido un gran abanico de soluciones dentro de las cuales implican servicios de consultoría, enfocados en el talento humano de la organización, aplicada para los servicios de Planificación Estratégica, Gestión por Procesos, Gestión del Talento Humano y la opción de los servicios de capacitación dirigidos al desarrollo personal, liderazgo, motivación, y demás cursos enfocados en el manejo de herramientas digitales.

De igual manera es importante resaltar que los servicios de consultoría y capacitación mencionados anteriormente, buscarán estar enfocados dentro de un considerable grupo objetivo al que busca alcanzar la empresa. Hanco Transformación Empresarial busca ofrecer estos servicios para personas naturales, las cuales se encuentran entre los 18 y los 42 años de edad y sienten la necesidad de crecimiento personal o se encuentran atravesando crisis personales. Además, se enfocan en empresas pequeñas las cuales presentan carencia o un mínimo nivel de estructura o empresas que buscan establecer su estructura y línea de negocio. Así mismo, las empresas medianas las cuales poseen proyección de crecimiento en su modelo de negocio y que están enfocadas en el crecimiento integral de la compañía. Finalmente, las empresas grandes las cuales presentan características como su modelo de negocio que puede ser públicas o privadas.

A partir de la identificación del segmento de mercado al que quiere satisfacer la empresa, Hanco Transformación empresarial busca adaptar cada uno de sus servicios de consultoría y capacitación para cada cliente, de acuerdo a la necesidad que este requiera.

Por último, es importante recalcar que cada uno de los servicios de consultoría y capacitación, ofrecidos y adaptables según el cliente, contarán con beneficios brindados por la empresa como la accesibilidad a la información para el cliente, el acompañamiento permanente, la gestión del cambio que implica conceptos como endomarketing interno de

proyectos, la entrega de un producto personalizado para fortalecer los valores de la empresa en los colaboradores de la misma y, el anexo de una guía enfocada en las buenas prácticas realizadas a lo largo del servicio de consultoría.

## **CAPÍTULO 2: DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS**

### **2.1 Gestión por procesos**

La Gestión por Procesos, también conocida como *Business Process Management* (BPM) en inglés, representa un enfoque para la administración de las actividades empresariales. Este enfoque implica la agrupación de actividades según los procesos, considerando las necesidades del cliente como criterio primordial. En este sentido, los procesos son administrados de manera estructurada y sistémica, con el objetivo de mejorar continuamente y así elevar los niveles de satisfacción de los clientes (Bonilla et al., 2012).

La gestión por procesos busca implementar cambios a nivel organizacional, es así que unas de sus principales funciones es la de designar responsabilidades, responsables de los procesos. Por esta razón, su implementación no es nada sencilla, se requiere tiempo y esfuerzo por parte de todos los miembros de la organización.

El propósito principal de la implementación de un modelo de gestión por procesos en una organización, es el aumento de la productividad y el control de la empresa de forma integral para mejorar en términos de tiempo, costo y calidad. Además, la gestión por procesos implementa conceptos como integralidad y mejoramiento continuo a cada área dentro de la organización (Bravo Carrasco, 2009).

El primer paso que se tiene que seguir para iniciar con la gestión por procesos, es el desarrollo de la cadena de valor. Esta presenta dos grandes modelos de representación como: la cadena de valor de Michael Porter y la cadena de valor de Davenport. En este caso, se decidió aplicar la cadena de valor de Michael Porter debido a su enfoque en la ventaja competitiva, aspecto que ha sido fundamental, para HENCCO Transformación empresarial, en la consolidación del capítulo uno.

### **2.2 Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta que busca analizar las fuentes de ventaja competitiva y diferenciación de una empresa. Al mismo tiempo, permite fraccionar la empresa en sus actividades más importantes con el propósito de entender el comportamiento de los costos y las fuentes potenciales de diferenciación. Cabe señalar, que la ventaja competitiva se obtiene a través de la aplicación de un mejor o menor costo que los rivales (Porter, 2015). Además, será a partir de esta herramienta que se definirán los macroprocesos de la empresa.

A continuación, se presenta la cadena de valor de Michael Porter, desarrollada para la empresa HENCCO Transformación empresarial, teniendo en cuenta el funcionamiento de la

empresa a partir del contacto con el cliente, la negociación del contrato y la posterior verificación de satisfacción del cliente sobre el trabajo realizado.

**Tabla 3.** Cadena de valor de Michael Porter aplicado Hencco Transformación Empresarial

<b>Actividades de apoyo</b>	<b>Gestión de Recursos humanos:</b> Programas enfocados al crecimiento personal/profesional del personal interno y reclutamiento de personal capacitado para la elaboración de propuestas y ejecución de tareas.					<b>Margen</b>
	<b>Desarrollo de tecnología:</b> Uso de plataformas digitales para generación de contenido y construcción de tableros de indicadores. De acuerdo a las necesidades del cliente la empresa busca la innovación y adopción de nuevas tecnologías.					
	<b>Gestión de aprovisionamiento:</b> Identificación de recursos necesarios externos y compra de servicios profesionales, a través de alianzas estratégicas o proveedores, para buscar la máxima satisfacción del cliente.					
	<b>Gestión de la infraestructura de la empresa:</b> Control y almacenamiento de la información de la empresa a través de OneDrive.					
<b>Actividades primarias</b>	<b>Logística interna:</b> Es la manera en que la empresa gestiona el levantamiento de necesidades de los clientes y, la división de tareas dentro de la organización.	<b>Producción y Operaciones:</b> Transformación de las necesidades del cliente en una propuesta alineada a resolver todos los problemas identificados. Se generan propuestas para resolver problemas de Planificación Estratégica, Gestión por procesos y Gestión del Talento Humano o también el desarrollo de capacitaciones como programas o talleres enfocados en el crecimiento personal. Ejecución de estrategias establecidas en la propuesta.	<b>Logística externa:</b> Envío de propuesta desarrollada a través de correo electrónico y consolidación de reunión para exponer propuesta.	<b>Mercadeo y Ventas:</b> Reunión con cliente para enseñar y explicar estrategias propuestas, resolver dudas de los clientes, negociar propuesta y consolidar venta. Generación de contenido de relevancia empresarial para atraer clientes difundido por redes sociales.	<b>Servicio Postventa:</b> Evaluación sobre el impacto de la propuesta ejecutada.	

Fuente: Elaboración propia (2024)

Se debe agregar que, para tener una mayor comprensión de la cadena de valor de Porter, es fundamental conocer el significado de cada actividad presentada.

### 2.2.1 Actividades primarias

Las actividades primarias presentadas en la cadena de valor, son las que tienen relación directa en la creación física del producto, su venta al público y su forma de distribución, además de su método de postventa aplicado, independientemente si se venden productos o servicios (Porter, 2015). Estas actividades dentro de la empresa, Hencco Transformación Empresarial, son indispensables para obtener productos que serán ofrecidos al consumidor final. La logística

interna se centra en aquellas actividades que gestionan el levantamiento de necesidades de los clientes y la división de tareas dentro de la organización.

La sección de producción y operaciones muestra todas las actividades que se necesitan para generar propuestas competitivas de acuerdo al problema identificado y ejecutar estrategias establecidas en dichas propuestas. Por otro lado, la logística externa se centra en las actividades de difusión y consolidación de reuniones para exposición de propuestas. Además, la sección de mercadeo y ventas ilustra las actividades relacionadas con la negociación directa con el cliente, la consolidación de la venta y la generación de contenido de relevancia empresarial. Por último, el servicio postventa se encarga de evaluar el impacto de la propuesta ejecutada a través de una encuesta de satisfacción del cliente.

### **2.2.2      *Actividades de apoyo***

Las actividades de apoyo fortalecen y complementan a las primarias y viceversa, al ofrecer recursos humanos, tecnología, infraestructura y varias funciones globales (Porter, 2015). La sección de gestión de recursos humanos buscará implementar programas enfocados al crecimiento personal y profesional del personal interno y el reclutamiento de personal capacitado para el desarrollo de propuestas y ejecución de tareas. El área de desarrollo de tecnología muestra aquellas actividades relacionadas con el uso de plataformas digitales para generación de contenido y construcción de tableros de indicadores.

Es importante destacar que la empresa se encuentra en la búsqueda de innovación y adopción de nuevas tecnologías. La gestión de aprovisionamiento arroja actividades vinculadas con la identificación de recursos necesarios externos y la compra de servicios profesionales buscando alcanzar la máxima satisfacción del cliente. Finalmente, la sección de gestión de infraestructura de la empresa, indica que la empresa controla su información a través de la plataforma digital *OneDrive*. Por último, es importante destacar que el margen se refiere a la diferencia entre el valor total del producto obtenido y el costo total que incurrieron las actividades ejecutadas (Porter, 2015).

## **2.3      Mapa de proceso**

El mapa de procesos se refiere a una representación gráfica que ofrece una visión global y accesible de los diversos procesos que integran una organización, así como de sus interrelaciones (Contreras, 2010).

Existen varios tipos de mapas de procesos dependiendo del enfoque con el que se realicen, las normas que se apliquen y la organización a la que correspondan. En este sentido,

lo importante es que los procesos que se expongan, guarden coherencia con la metodología usada.

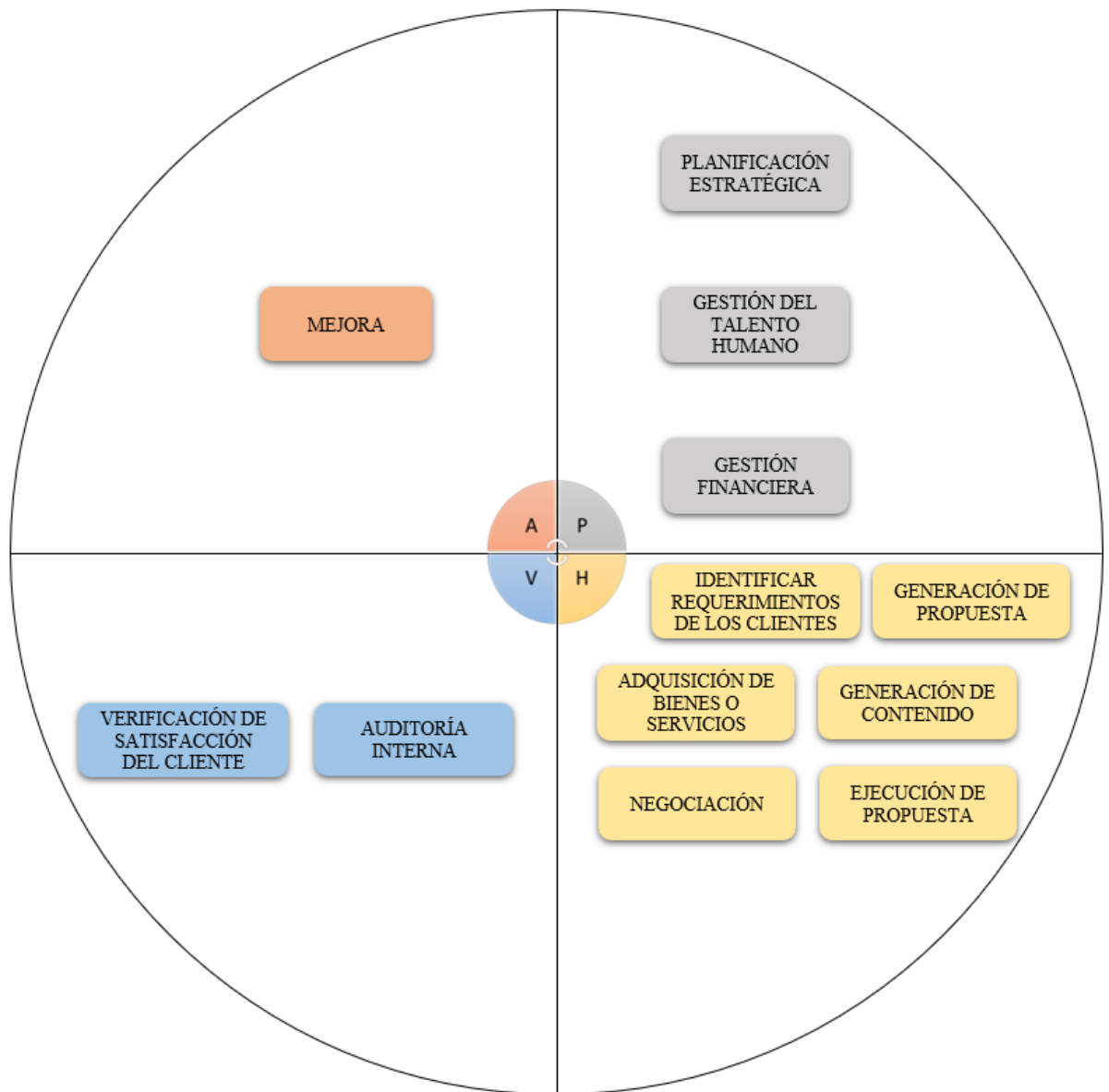
A todo esto, sin importar el tipo de mapa de procesos que se prefiera utilizar, todos comparten cuatro tipos de procesos, los cuales se describen a continuación (Contreras, 2010):

1. Procesos de planificación, están vinculados con la dirección de la organización y la generación de estrategias de la misma.
2. Procesos de gestión de los recursos, se encargan de brindar los recursos necesarios para la implementación de los otros procesos, también se los conoce como procesos de soporte.
3. Procesos de realización del producto, tienen relación con las actividades primarias de la cadena de valor, asumen la responsabilidad de generar productos para la consecución de objetivos.
4. Procesos de medición, análisis y mejora, buscan realizar la verificación de los procesos, implementar oportunidades de mejora y retroalimentar.

Según la Norma ISO 9001:2008, los procesos mencionados anteriormente en base al ciclo de mejora continua, se presentan como Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA).

En base a lo anterior, se ha considerado la información recogida en la Cadena de valor de Michael Porter (ver figura 6) y la clasificación de los procesos en base al ciclo de mejora continua para consolidar los procesos de la empresa Henco Transformación Empresarial.

**Figura 6.** Esquema de procesos en base al ciclo de mejora continua aplicado Hencco Transformación Empresarial



Fuente: Elaboración propia (2024)

Asimismo, para comprender de mejor manera el esquema de procesos en base al ciclo de mejora continua, se debe agregar que se ha buscado diferenciar los procesos por colores, basado en el ciclo PHVA ubicado en el centro de la imagen.

## 2.4 Mapa e interacción de procesos

Una vez consolidados los procesos con los que se va a realizar el mapa de procesos, se demostrará la manera en la que interactúan entre ellos.

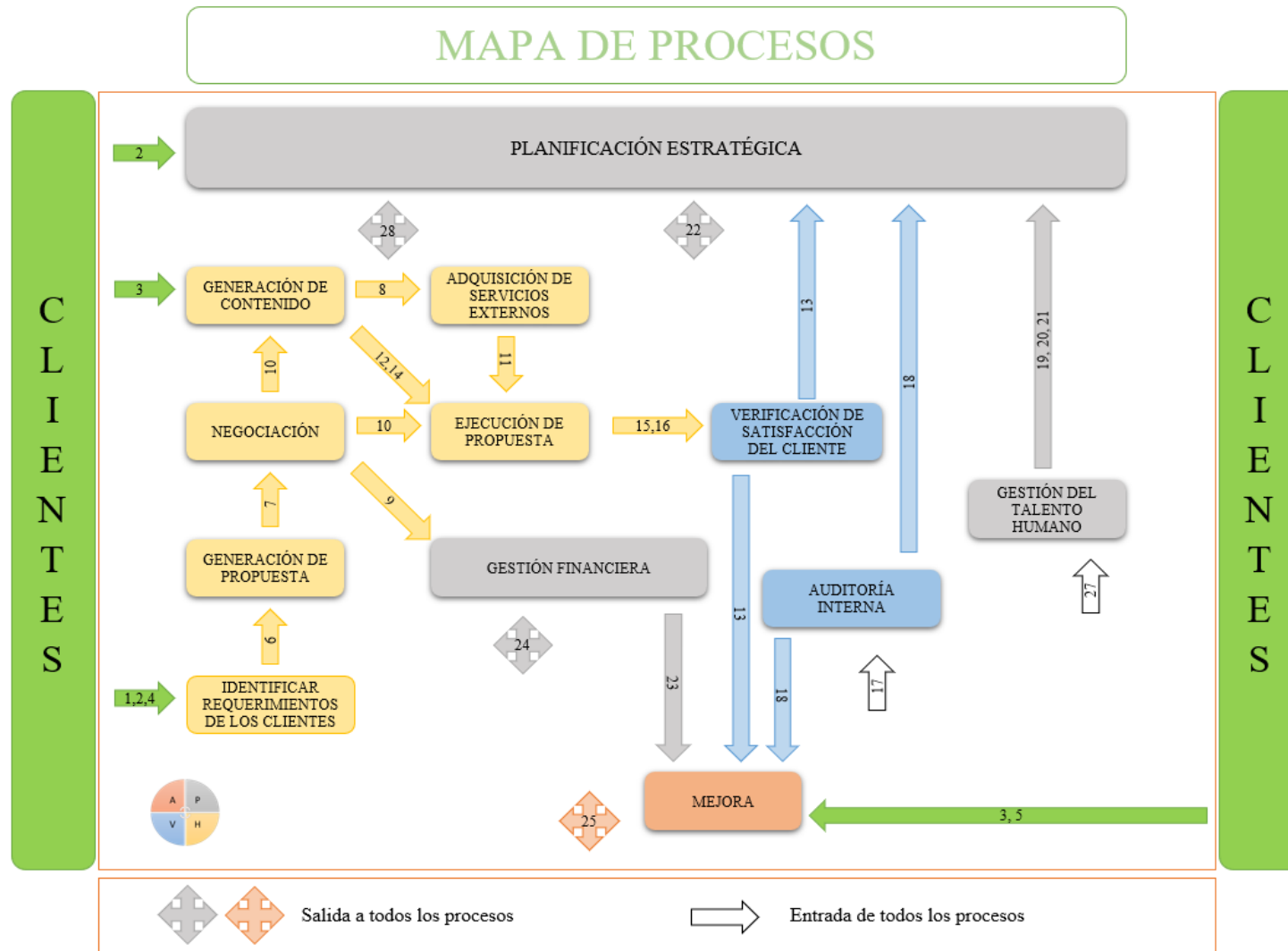
Se ha optado por desarrollar el mapa de procesos con un enfoque diferente e innovador, con el fin de que se muestre cómo interactúan los procesos entre sí, a través de la identificación



de sus entradas y salidas propuestas en una tabla de interacciones numeradas. De esta manera, para el entendimiento del mapa de procesos se debe tomar en cuenta la tabla de interacciones, es decir, ambas trabajarán de manera conjunta.

Esta metodología fue desarrollada por primera vez por (Contreras, 2010). A continuación, se presenta el Mapa de Procesos, donde se expone cómo interactúan los procesos entre sí, mediante la identificación de las entradas y salidas descritas en la posterior tabla de interacción de los procesos. Los números que se encuentran dentro de las flechas indican los *inputs* y *outputs* de cada uno de los procesos que se identifican en el mapa, la descripción de estos números se encuentra en la Tabla 1.

Figura 7. Mapa de procesos aplicado Hencco Transformación Empresarial



Fuente: Elaboración propia (2024)

**Tabla 4. Matriz de interacción de procesos**

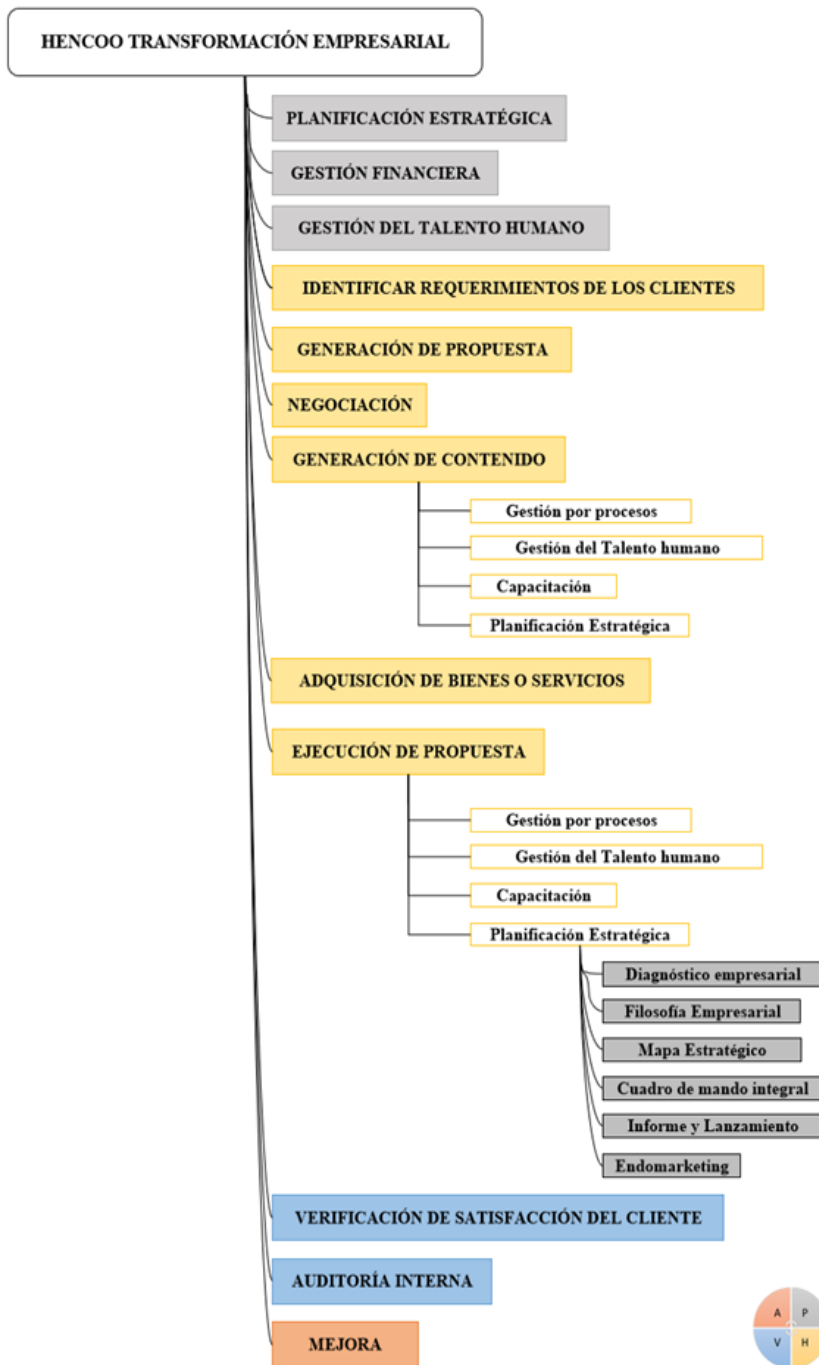
N.º	INTERACCIONES
1	Acercamiento inicial
2	Requerimientos de los clientes
3	Recomendaciones de los clientes
4	Reunión con el cliente
5	Quejas o reclamos
6	Información del cliente
7	Propuesta elaborada de acuerdo a requisitos del cliente
8	Solicitud de adquisición
9	Orden de facturación
10	Contrato firmado
11	Producto o servicio comprado
12	Contenido creado
13	Resultados satisfacción del cliente
14	Plan de trabajo
15	Informe de resultados
16	Informe de ejecución
17	Documentos del sistema de gestión (De todos los procesos)
18	Informe de auditoría interna
19	Plan de reclutamiento y selección de personal
20	Plan de capacitación interno
21	Plan de gestión del talento humano
22	Plan estratégico anual (A todos los procesos)
23	Reporte estados financieros
24	Recursos financieros (A todos los procesos)
25	Plan de mejora continua (A todos los procesos)
26	Datos financieros anuales
27	Necesidad de personal competente (De todos los procesos)
28	Plan operativo anual (A todos los procesos)

Fuente: Elaboración propia (2024)

Para conocer la manera en la que se determinaron las interacciones, sus objetivos, entradas y salidas de los procesos se ha desarrollado una tabla informativa que se podrá encontrar como [ANEXO 1](#) al final del documento.

Una vez presentado el mapa de procesos y la tabla de interacción de procesos general de toda la consultora, se ha buscado detallar el trabajo que se va a realizar a través de la creación de un mapa de procesos de orden jerárquico, donde se puede ver procesos, subprocesos, procedimientos, actividades y tareas. Se ha creado este mapa de procesos jerárquicos con el objetivo de empezar a enfocar el trabajo en el subproceso de **Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica**.

**Figura 8.** Mapa de procesos jerárquico aplicado Hencco Transformación Empresarial



Fuente: Elaboración propia (2024)

Como se puede ver, se ha buscado desglosar todos los procesos que influyen directamente en el servicio de Planificación Estratégica que provee la empresa. En base a esto, se han determinado cuatro procesos:

- **IDENTIFICAR REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES**, proceso fundamental. Será el inicio del proceso, donde se definirá qué servicio desea el cliente y cómo proceder en base a ello.

- **GENERACIÓN DE CONTENIDO**, proceso de alta importancia. Basado en el servicio de Planificación Estratégica, se buscará llegar a un nivel muy específico de cómo y qué tipo de contenido se genera.
- **ADQUISICIÓN DE BIENES O SERVICIOS**, proceso intermedio, está ligado directamente a la generación de contenido y a la ejecución de propuesta. Será importante, ya que dependiendo del plan de trabajo que se desarrolle se buscará conseguir el material necesario.
- **EJECUCIÓN DE PROPUESTA**, proceso de alta importancia. Todo el contenido creado anteriormente será puesto en práctica a través de un plan de trabajo.

## 2.5 Diagrama de entradas y salidas (SIPOC)

Una vez establecidos los procesos de la consultora y definidos los que intervienen directamente en el servicio de Planificación Estratégica que provee la empresa, es importante tener una visión integral y general de todo lo que necesita la empresa para iniciar el proceso, así como lo que obtendrá a partir de ello.

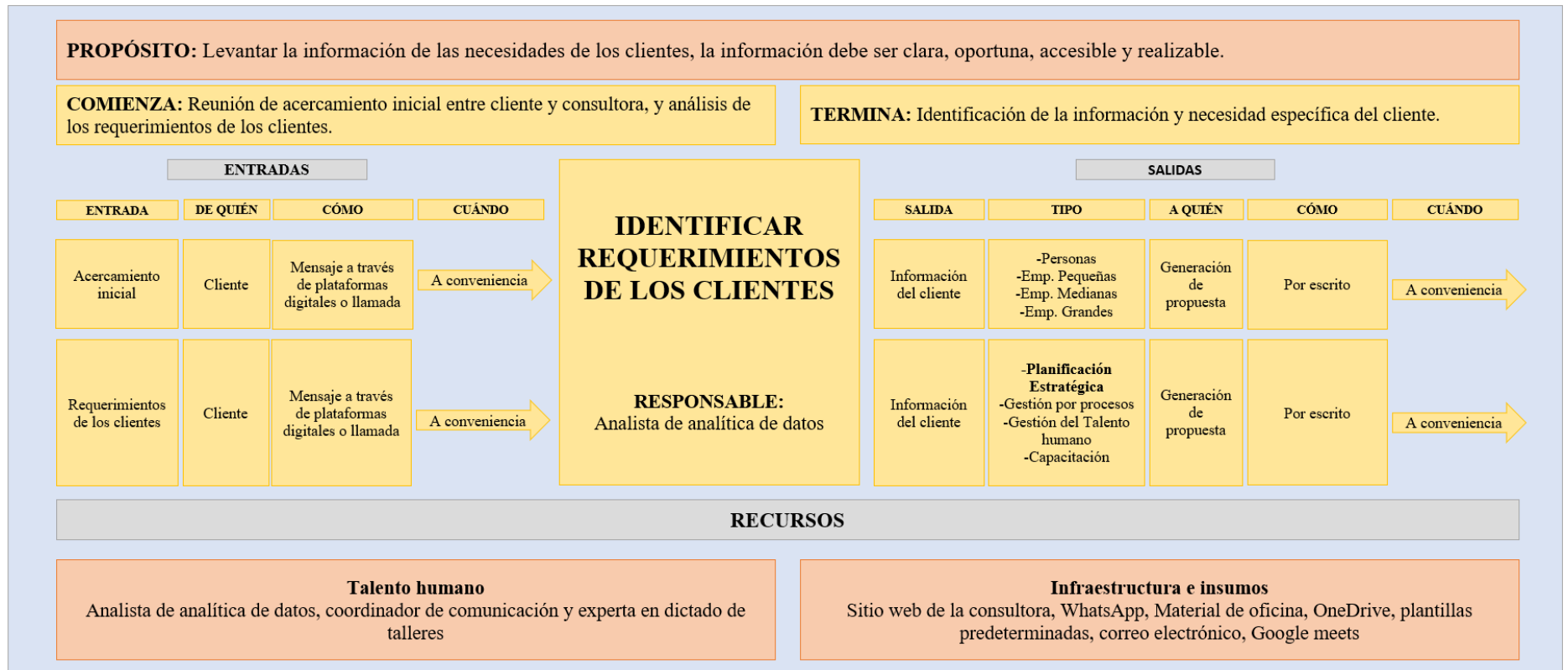
El diagrama de entradas y salidas, conocido como diagrama SIPOC, es un método que permite conocer lo que necesita cada proceso para iniciar (entradas), quien/quienes o de donde proviene (proveedores), el proceso propiamente dicho, lo que se espera conseguir a partir de la aplicación de ese proceso (salidas) y por último, los clientes, sean internos o externos como procesos o clientes, que obtendrán el resultado del desarrollo del proceso (Cañedo et al., 2012).

Para el desarrollo de este trabajo de titulación, se ha buscado ser más específico en la creación del diagrama SIPOC, por lo cual se han añadido tres aspectos de suma relevancia. Estos aspectos se refieren a la manera en que ingresan las entradas o abandonan las salidas (Cómo), el momento exacto en el que ingresan las entradas o abandonan las salidas (Cuándo) y el tipo de salida que se genera, este último con el objetivo de alinearlos al servicio de Planificación Estratégica.

Además, dentro del diagrama SIPOC desarrollado se encuentra la razón por la que existe el proceso (Propósito) y los recursos necesarios para que se desarrollen a cabalidad las actividades dentro del proceso, sean recursos humanos, infraestructura o insumos.

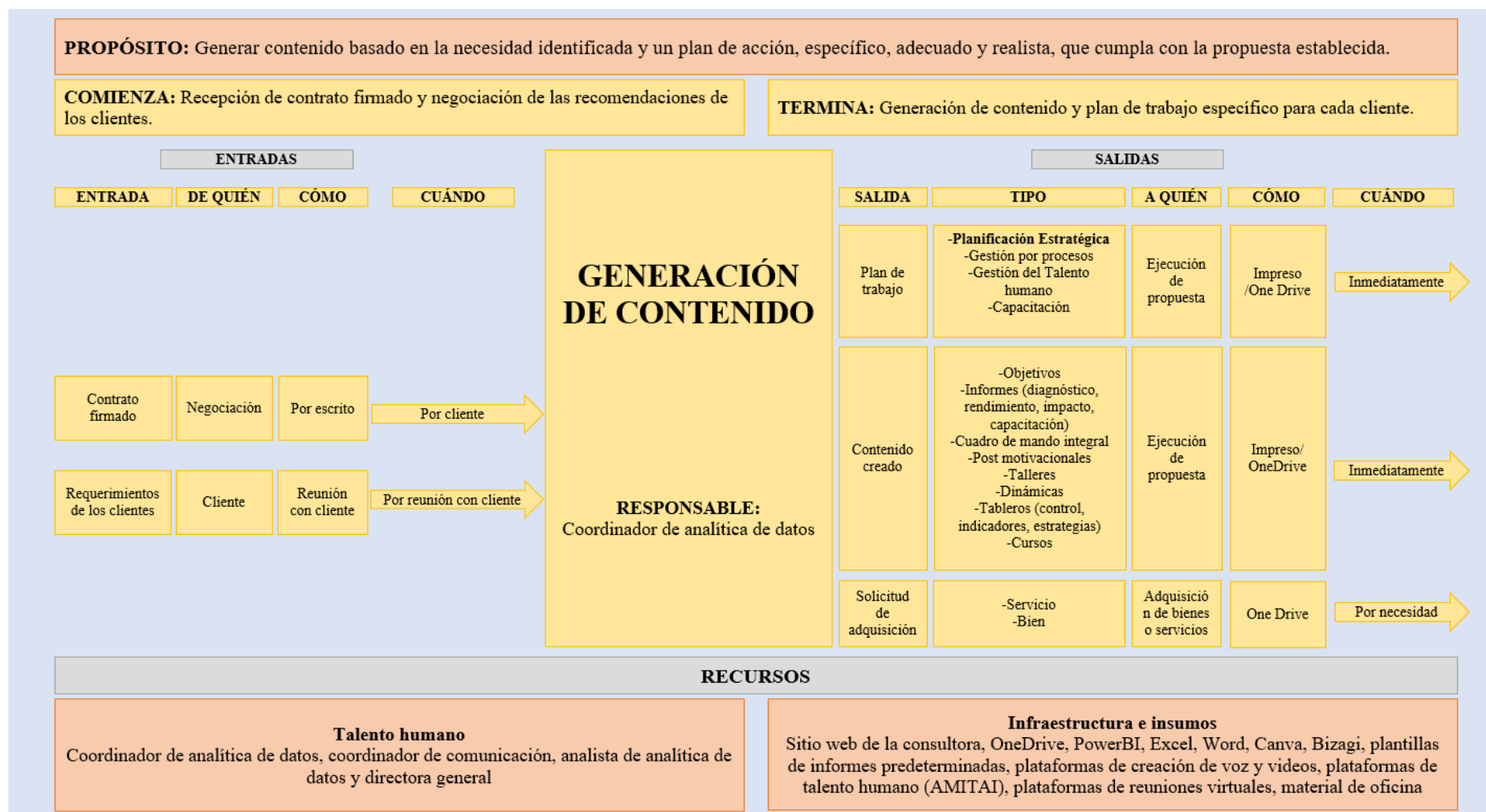
La elaboración del formato del diagrama SIPOC se fundamentó en la propuesta desarrollada por (Contreras, 2010), en su trabajo de tesis mencionado anteriormente, pero acoplado a las necesidades de este trabajo de titulación.

**Figura 9. SIPOC: Identificar requerimientos de los clientes aplicado Hencco Transformación Empresarial**



Fuente: Elaboración propia (2024)

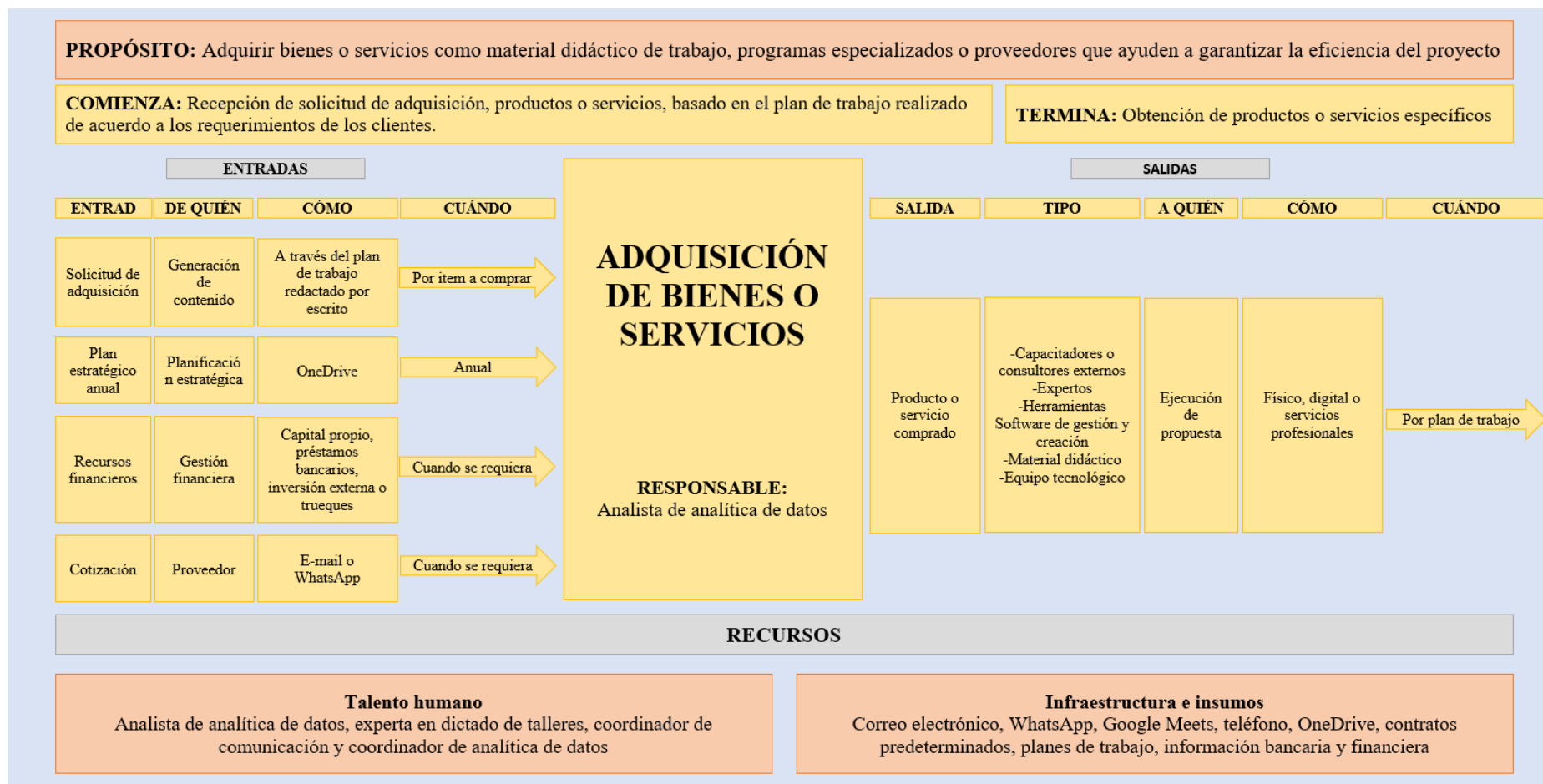
**Figura 10. SIPOC: Generación de contenido aplicado Hencco Transformación Empresarial**



Fuente: Elaboración propia (2024)

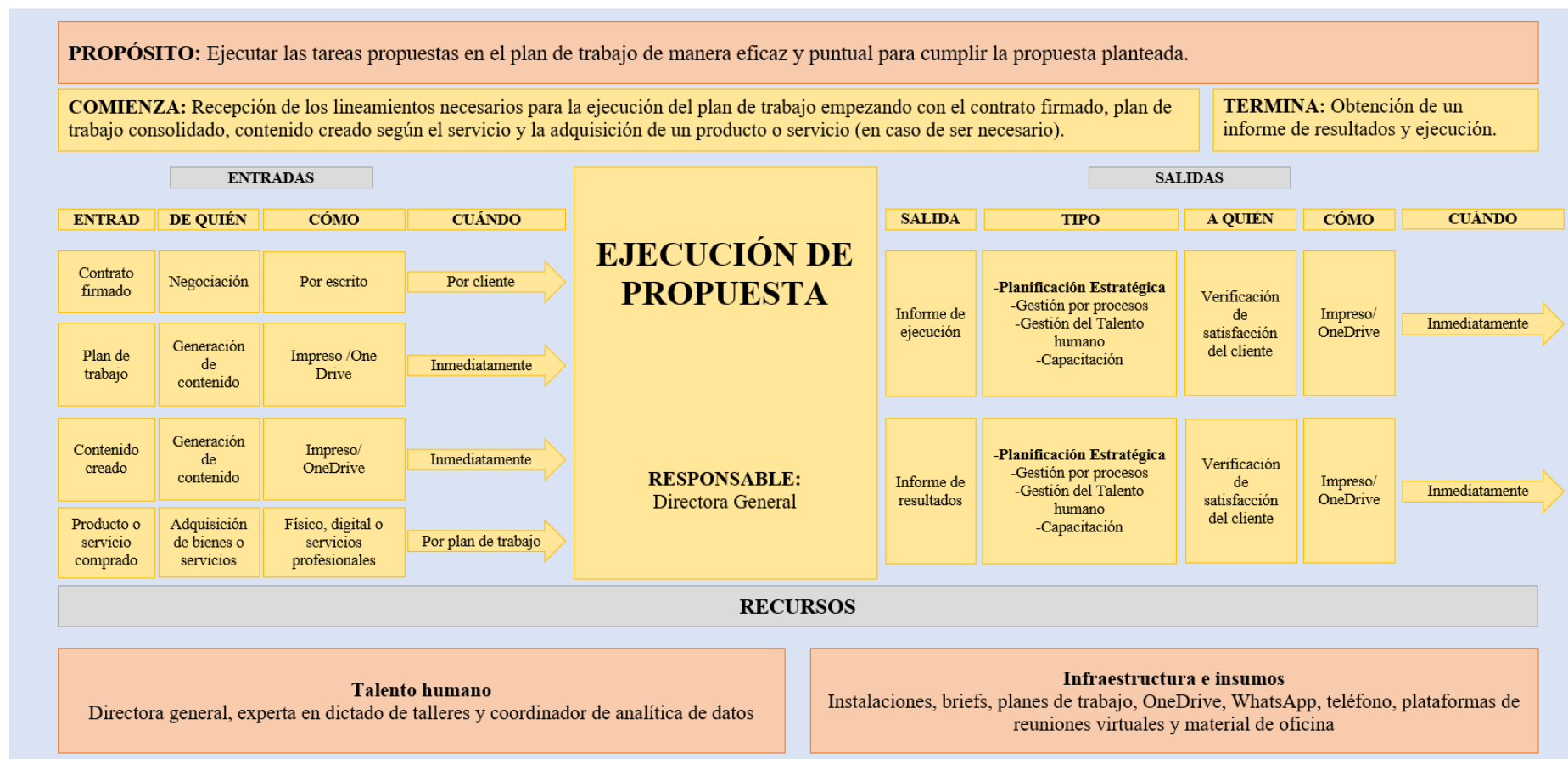


**Figura 11. SIPOC: Adquisición de bienes o servicios aplicado Henco Transformación Empresarial**



Fuente: Elaboración propia (2024)

**Figura 12. SIPOC: Ejecución de propuesta aplicado Henco Transformación Empresarial**



Fuente: Elaboración propia (2024)

## 2.6 Caracterización de procesos

La caracterización de un proceso implica identificar y describir varios aspectos clave: los resultados que produce (output), los elementos de entrada (input), los recursos empleados por el proceso (factores de conversión) y los requisitos tanto de entrada como de salida. Además, es fundamental establecer el nivel de desempeño esperado del proceso mediante indicadores de rendimiento, con el propósito de asegurar la satisfacción tanto de los clientes externos como internos vinculados al proceso en cuestión (Bonilla et al., 2012).

Una ficha de caracterización debe contener los siguientes elementos (Coronel, 2022a):

- Denominación del proceso
- Misión u objetivo
- Capacidad
- Dueño/responsable
- Inicio
- Finalización
- Entradas
- Proveedores
- Salidas
- Clientes
- Capital humano
- Recursos
- Tiempo de ciclo
- Costos
- Indicadores de resultados

A partir de aquí, se ha desarrollado la ficha de caracterización del subproceso de Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica.

**Tabla 5.** Ficha de caracterización del subproceso Ejecución de propuesta enfocado en Planificación Estratégica

DENOMINACIÓN DEL PROCESO		Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica	No. 1 Hoja 1/1
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input checked="" type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>			Fecha elaboración: 09/04/24
MISIÓN / OBJETIVO	Ejecutar las tareas planificadas dentro de la propuesta generada para el servicio de Planificación Estratégica de manera eficaz y puntual.		
CAPACIDAD	9 planes estratégicos anuales		
TIEMPO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	3 meses por plan estratégico anual		
DUEÑO (RESPONSABLE / EJECUTOR)	Directora general		
INICIO	Recibir contrato firmado, plan de trabajo y el contenido creado, acoplado y detallado al servicio de Planificación Estratégica de acuerdo a las recomendaciones de los clientes.		
FINALIZACIÓN	Entregar Plan Estratégico al cliente.		
ENTRADAS	Contrato firmado, plan de trabajo, contenido creado y/o un producto o servicio comprado.		
PROVEEDORES	Información proveniente de macroprocesos anteriores como negociación, generación de contenido y adquisición de bienes o servicios, así como fuentes de datos del cliente y externas, afines al rol del negocio.		
SALIDAS	<p>Informes de ejecución y resultados basados en el contenido desarrollado acorde al plan de trabajo del servicio de Planificación Estratégica en base a etapas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico empresarial (Informe de diagnóstico)</li> <li>- Filosofía empresarial (Documento de filosofía empresarial)</li> <li>- Mapa Estratégico (Documento de Mapa Estratégico)</li> <li>- Cuadro de Mando Integral (Documento de Cuadro de Mando Integral)</li> <li>- Informe y lanzamiento (Documento final)</li> <li>- Endomarketing (Calendario de comunicación)</li> </ul>		
CLIENTES	Información destinada a macroprocesos como verificación de satisfacción del cliente.		
EQUIPO DE PROCESO	Coordinador de analítica de datos, coordinador de comunicación, analista de analítica de datos y directora general.		
RECURSOS	Sitio web de la consultora, OneDrive, Power BI, Excel, Word, Canva, Bizagi, plantillas de informes predeterminadas, plataformas de creación de voz y videos, plataformas de reuniones virtuales.		
CICLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de ciclo: 12 semanas</li> <li>• Tipo de actividades: trabajo de escritorio y de campo</li> <li>• Frecuencia: en función del número de requerimientos de servicios de Planificación Estratégica (4 anuales en promedio)</li> </ul>		
COSTOS	\$ 2000,00		
INDICADORES DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de avance de proyecto (número de entregables según la etapa con respecto a los entregables planificados) (PAP=Entregables/planificados X 100)</li> <li>• Oportunidad de proyecto (número de días reales utilizados con respecto a los días planificados) (Días reales/días planificados X 100)</li> </ul>		
ELABORÓ: Analista de analítica de datos		REVISÓ: Coordinador de analítica de datos	APROBÓ: Directora general

Fuente: Elaboración propia (2024)

Se ha realizado la ficha de caracterización del subproceso de Ejecución de propuesta enfocado en Planificación Estratégica, el cual busca ejecutar las tareas planificadas dentro de la propuesta generada para el servicio de Planificación Estratégica de manera eficaz y puntual. Para esto, la empresa cuenta con una capacidad instalada de 9 planes estratégicos anuales. Además de esto, es importante destacar que el tiempo de prestación de este servicio será de 3 meses, es decir que tomará 3 meses realizar todas las etapas y actividades planificadas en el plan de trabajo.

La persona que estará encargada de este subproceso es la directora general, de acuerdo a sus funciones detalladas a partir del Organigrama funcional anexado en el capítulo 1, conjuntamente con el equipo de proceso de la consultora conformado por el coordinador de analítica de datos, coordinador de comunicación, analista de analítica de datos y el apoyo de la experta en dictado de talleres.

Este subproceso inicia con la recepción del contrato firmado, el plan de trabajo y el contenido creado, acoplado y detallado al servicio de Planificación Estratégica de acuerdo a las recomendaciones de los clientes y termina con la entrega del Plan Estratégico al cliente. Para el desarrollo y posterior entrega de este Plan Estratégico, se ha desarrollado contenido y se han puesto en práctica actividades acorde al plan de trabajo establecido. Este plan de trabajo se divide de acuerdo a etapas/procedimientos como: Diagnóstico Empresarial, Filosofía Empresarial, Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Informe y lanzamiento, y por último una etapa transversal llamada “endomarketing”, la cual inicia desde la Etapa de filosofía empresarial.

Finalmente, es importante destacar que este subproceso necesitará de recursos físicos como digitales para su correcta ejecución. Asimismo, se ha realizado un sistema de costeo donde se ha determinado que el costo total será de \$2.000,00 y los indicadores de resultados son capaces de medir el porcentaje de avance del proyecto, medida que ayudará a verificar si se está cumpliendo con la planificación establecida, y la oportunidad que puede tener la consultora dentro del proyecto, de acuerdo a los días trabajados contra los planificados.

## **2.7 Diagrama de flujo**

Un diagrama de flujo es una representación visual de un proceso, donde se muestra la secuencia de las actividades principales. Esta herramienta utiliza gráficos como símbolos que permiten expresar la información más importante del proceso a describir y que facilita el posterior análisis y mejora continua (Coronel, 2022a).

Lo que se busca a través de este diagrama es visualizar los procesos de manera sencilla, identificar los problemas principales y documentar sistemas y procedimientos.

A continuación, se presentan los símbolos propuestos por la *American National Standard Institute (ANSI)*:

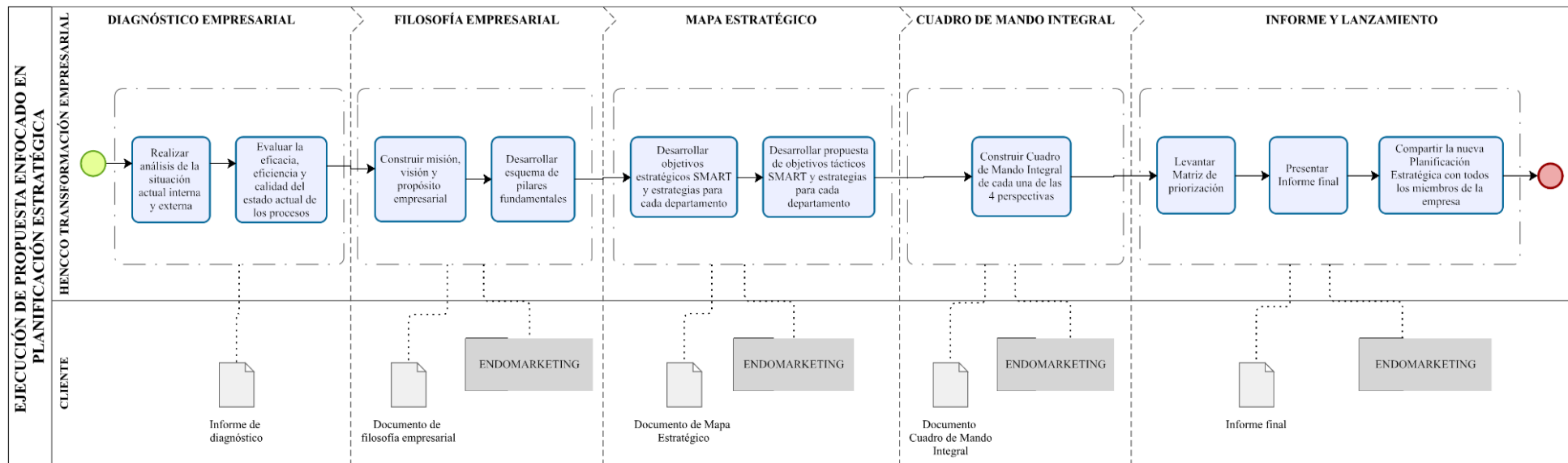
**Tabla 6.** Simbología para diagrama, por ANSI

DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS (ANSI)	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividad
	Decisión
	Transporte
	Documento impreso
	Inicio / Fin
	Conector
	Almacenamiento / Archivo
	Demora / Espera
	Inspección / Control
	Entrada / Salida
	Sentido de flujo
	Transmisión electrónica de datos

Fuente: Coronel (2022a)

En base a lo anterior, se ha desarrollado el diagrama de flujo del subproceso de Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica.

**Figura 13.** Diagrama de flujo del subproceso Ejecución de propuesta enfocado en Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante la aplicación de esta herramienta es factible obtener una visión integral de la secuencia de actividades involucradas en el subproceso de Ejecución de propuesta enfocado en Planificación Estratégica. Este subproceso inicia desde el desarrollo del análisis de la situación actual interna y externa, comprendido en la etapa de Diagnóstico Empresarial, hasta la socialización de la nueva Planificación Estratégica con todos los miembros de la empresa, comprendida en la última etapa de lanzamiento.

A partir de este diagrama, se puede visualizar las principales actividades de cada etapa que serán fundamentales para la siguiente constitución de la ficha de procedimientos.

Uno de los objetivos principales del trabajo de titulación es llegar a un nivel de especificación tan concreto en determinado tema, que se note la aplicación y el aprovechamiento de la gestión por procesos en su totalidad. Es por esto, que se ha decidido realizar una ficha de procedimientos.

## **2.8 Ficha de procedimientos**

La ficha de procedimientos es una herramienta en la cual se pueden describir todas las actividades y tareas que están involucradas en cierto procedimiento dentro del diagrama de flujo.

Esta herramienta se la considera fundamentalmente como un manual de actividades, en el cual está especificado todos los pasos a seguir para la consecución de un producto en específico, conjuntamente con sus responsables y sus evidencias (Coronel, 2022b).


Es importante destacar que, para el subproceso de Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica, se debe realizar una ficha de procedimientos por etapa consolidada. Es decir, se realizará una ficha para:

- Diagnostico Empresarial
- Filosofía Empresarial
- Mapa Estratégico
- Cuadro de Mando Integral
- Informe y Lanzamiento
- Endomarketing

En base a lo anterior se ha desarrollado la ficha de procedimientos para cada etapa:



**Tabla 7. Ficha de procedimiento de Diagnóstico Empresarial**

	<p><b>PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL</b></p>		<p>Código: EPPE-01-01                  Fecha: 16-04-2024                  Revisión: 1</p>
<p>Elaborado por:                   Analista de analítica de datos</p>	<p>Revisado por:                   Coordinador de analítica de datos</p>	<p>Aprobado por:                   Directora general</p>	

**1. Objetivo**

Realizar un análisis exhaustivo de la situación interna y externa de la organización para identificar áreas de mejora, oportunidades y desafíos.

**2. Alcance**

Todas las actividades desde la organización de reuniones de trabajo y la preparación de talleres y material, hasta la consolidación de información y la presentación de un informe detallado a la alta gerencia.

**3. Observaciones**

Es importante destacar que, para realizar el análisis interno y externo se necesita de un esquema de indicadores macroeconómicos, donde se considera el panorama mundial, local y el sector productivo al cual pertenece el cliente.

**4. Actividades**

Ejecutor	Actividad	Descripción de la actividad
Analista de analítica de datos	Establecer reuniones de trabajo	Organizar reunión con los equipos de alta gerencia de la empresa/cliente para diagnóstico empresarial
Analista de analítica de datos	Preparar desarrollo del taller	Construir brief, con las tareas de organización al detalle para realizar el taller.
Analista de analítica de datos	Preparar material necesario	Organizar el material necesario para llevar a cabo el taller de levantamiento de manera efectiva. Esto puede incluir material físico y digital como PPT, ejercicios, dinámicas o material didáctico.
Analista de analítica de datos	Investigar nuevas tendencias e información	Realizar estudios que permitan identificar nuevas tendencias, cambios en la industria y cualquier otra información relevante que pueda influir en la posterior creación de objetivos.
Coordinador de analítica de datos	Realizar análisis de la situación actual interna y externa	Recolectar información interna mediante reuniones. Así también analizar el mercado, evaluar la competencia o aplicar encuestas a empleados con el fin de obtener una visión completa de la situación actual de la empresa.
Coordinador de analítica de datos	Evaluar la eficacia, eficiencia y calidad del estado actual de los procesos	Examinar los procesos actuales dentro de la empresa para determinar su eficacia en la consecución de los objetivos, su eficiencia en el uso de recursos y la calidad de los resultados obtenidos.
Analista de analítica de datos	Documentar hallazgos	Registrar de manera detallada los resultados obtenidos durante el proceso de diagnóstico empresarial. Esto incluye anotar observaciones relevantes, datos cuantitativos o actividades realizadas.
Coordinador de analítica de datos	Consolidar información	Organizar la información creada durante el proceso de definición del diagnóstico empresarial en un formato PPT que conserva la misma estructura del taller ejecutado (memorias del taller).
Coordinador de analítica de datos	Presentar informe de diagnóstico a alta gerencia	Entregar informe de diagnóstico de acuerdo a las fechas establecidas.

## 5. Control de registros

Nombre	Llena	Revisa	Archiva	Tiempo de archivo	Disposición
Mails de confirmación de reuniones	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	Google Meets	Indefinido	Destruir
Briefs completos	Analista de analítica de datos	Coordinador de analítica de datos	OneDrive	Indefinido	Conservar
Registro de información de encuestas	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	OneDrive	Indefinido	Conservar
Registro de material realizado en reuniones	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	Analista de analítica de datos	Indefinido	Destruir
Registro de ficha de procesos	Coordinador de analítica de datos	Directora General	OneDrive	Indefinido	Conservar
Informe de diagnóstico	Coordinador de analítica de datos	Directora General	OneDrive	Indefinido	Conservar


## 6. Revisión

Número	Fecha	Motivo
1	28-04-2024	Creación de procedimiento
2		Actualización de procedimiento

## 7. Distribución

Directora general, Coordinador de analítica de datos, Coordinador de comunicación y Analista de analítica de datos.

**Tabla 8.** *Ficha de procedimiento de Filosofía Empresarial*

	<p><b>PROCEDIMIENTO DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL</b></p>		<p>Código: EPPE-01-02                  Fecha: 16-04-2024                  Revisión: 1</p>
<p>Elaborado por:                   Analista de analítica de datos</p>	<p>Revisado por:                   Coordinador de analítica de datos</p>	<p>Aprobado por:                   Directora general</p>	

**1. Objetivo**

Establecer los principios de la empresa como misión, visión y propósito empresarial, para así facilitar la alineación de todas las actividades empresariales con estos principios.

**2. Alcance**

Todas las actividades desde la construcción de la misión, visión y propósito empresarial, hasta el desarrollo de un esquema de pilares fundamentales y la presentación de un documento detallado de la filosofía empresarial a la alta gerencia.

**3. Observaciones**

Será importante el aprovechamiento del tiempo en cada una de las dinámicas que se ejecuten, pues será a partir de las mismas que se definirán los principios fundamentales de la Filosofía Empresarial.

**4. Actividades**

Ejecutor	Actividad	Descripción de la actividad
Analista de analítica de datos	Establecer taller de levantamiento	Programar un taller específico destinado a recopilar ideas, opiniones y sugerencias de los miembros clave de la empresa para el desarrollo de la filosofía empresarial.
Analista de analítica de datos	Preparar desarrollo del taller	Construir brief, con las tareas de organización al detalle para realizar el taller.
Analista de analítica de datos	Preparar material necesario	Organizar el material necesario para llevar a cabo el taller de levantamiento de manera efectiva. Esto puede incluir material físico y digital como PPT, ejercicios, dinámicas o material didáctico.
Directora general	Realizar taller de levantamiento participativo	Facilitar el taller de levantamiento con la participación activa de alta gerencia donde se recopiló información necesaria a partir de reflexiones y debates.
Coordinador de analítica de datos	Construir misión, visión y propósito empresarial	Construir a partir de dinámicas la misión, visión y propósito empresarial.
Coordinador de analítica de datos	Definir pilares fundamentales	Determinar a partir de dinámicas los principios y valores fundamentales de la empresa.
Coordinador de analítica de datos	Desarrollar esquema de pilares fundamentales	Elaborar una representación gráfica personalizada de los elementos de la filosofía empresarial ajustada al tipo de negocio del cliente.
Coordinador de analítica de datos	Consolidar información	Organizar la información creada durante el proceso de definición de la filosofía empresarial en un formato PPT que conserva la misma estructura del taller ejecutado (memorias del taller).
Coordinador de analítica de datos	Presentar documento de filosofía empresarial a alta gerencia	Entregar documento de filosofía empresarial de acuerdo a las fechas establecidas.

## 5. Control de registros

Nombre	Llena	Revisa	Archiva	Tiempo de archivo	Disposición
Mails de confirmación de reuniones	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	Google Meets	Indefinido	Destruir
Briefs completos	Analista de analítica de datos	Coordinador de analítica de datos	OneDrive	Indefinido	Conservar
Registro Fotográfico	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	OneDrive	Indefinido	Conservar
Registro de material realizado en reuniones	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	Analista de analítica de datos	Indefinido	Destruir
Documento de filosofía empresarial	Coordinador de analítica de datos	Directora General	OneDrive	Indefinido	Conservar


### 6. Revisión

Número	Fecha	Motivo
1	28-04-2024	Creación de procedimiento
2		Actualización de procedimiento

### 7. Distribución

Directora general, Coordinador de analítica de datos, Coordinador de comunicación y Analista de analítica de datos.

**Tabla 9. Ficha de procedimiento de Mapa Estratégico**

	<p><b>PROCEDIMIENTO DE MAPA ESTRATÉGICO</b></p>		<p>Código: EPPE-01-03                  Fecha: 16-04-2024                  Revisión: 1</p>
<p>Elaborado por:                   Analista de analítica de datos</p>	<p>Revisado por:                   Coordinador de analítica de datos</p>	<p>Aprobado por:                   Directora general</p>	

**1. Objetivo**

Desarrollar el corazón de la Planificación Estratégica, es decir crear información clave sobre todo el proyecto como objetivos, estrategias e indicadores para cada departamento dentro de cada perspectiva.

**2. Alcance**

Todas las actividades desde el desarrollo de objetivos estratégicos SMART y estrategias para cada departamento y la validación de objetivos, estrategias e indicadores tácticos hasta la capacitación de los responsables de cada área funcional acerca de la formulación de objetivos, estrategias e indicadores operativos y la presentación documento de Mapa Estratégico a alta gerencia.

**3. Observaciones**

Será importante detallar la metodología de trabajo que se va a realizar para planificar fechas y reuniones conjuntamente con proveedores externos, en caso de ser necesario, y el cliente.

**4. Actividades**

Ejecutor	Actividad	Descripción de la actividad
Analista de analítica de datos	Establecer taller de levantamiento	Programar un taller específico destinado a recopilar ideas de los miembros clave de la empresa para el desarrollo de la Planificación Estratégica.
Analista de analítica de datos	Preparar desarrollo del taller	Construir brief, con las tareas de organización al detalle para realizar el taller.
Analista de analítica de datos	Preparar material necesario	Organizar el material necesario para llevar a cabo el taller de levantamiento de manera efectiva. Esto puede incluir material físico y digital como PPT, ejercicios, dinámicas o material didáctico.
Directora general	Realizar taller de levantamiento	Facilitar el taller de levantamiento con la participación activa de alta gerencia donde se recopiló información necesaria a partir de reflexiones y debates.
Experta en dictado de talleres	Dinámica "romper el hielo"	Facilitar una dinámica de sensibilización de los participantes para favorecer el proceso creativo durante el taller.
Coordinador de analítica de datos	Presentar filosofía empresarial	Presentar la filosofía empresarial a los participantes del taller a fin de sensibilizarlos sobre su contribución en cada uno de los elementos de la filosofía.
Proveedor externo	Presentar análisis externo	Presentar el resumen de diagnóstico en el componente del análisis externo de la compañía.
Proveedor externo	Presentar análisis interno	Presentar el resumen de diagnóstico en el componente del análisis interno de la compañía.
Directora general	Aplicar herramienta FODA por áreas funcionales	Facilitar una dinámica en la construcción de un FODA a partir de los resultados de diagnóstico y enfocado en cada una de las áreas funcionales de la empresa.
Directora general	Desarrollar objetivos estratégicos SMART y estrategias para cada departamento	Definir objetivos estratégicos (SMART) y las estrategias específicas para alcanzar los mismos, en base a la información obtenida en el taller y en la investigación realizada, para las perspectivas estratégicas de la empresa como clientes, talento humano, procesos y finanzas.
Directora general	Desarrollar indicadores estratégicos para cada perspectiva	Definir el parámetro que se quiere medir dentro de cada objetivo estratégico planteado. Este servirá como punto de partida para la generación de indicadores tácticos.
Coordinador de analítica de datos	Consolidar información	Organizar la información creada durante el proceso de definición de Mapa Estratégico en un formato PPT que conserva la misma estructura del taller ejecutado (memorias del taller).



Directora general	Desarrollar propuesta de objetivos tácticos SMART y estrategias para cada departamento	Realizar reuniones con los responsables de cada departamento para elaborar los objetivos tácticos (SMART) alineados a los objetivos estratégicos.
Directora general	Desarrollar indicadores tácticos para cada departamento	Definir el parámetro que se quiere medir dentro de cada objetivo táctico planteado.
Directora general	Validar objetivos, estrategias e indicadores tácticos	Realizar una reunión con el cliente (gerencia general) para la validación de objetivos, estrategias e indicadores tácticos desarrollados por HENCCO.
Analista de analítica de datos	Alinear objetivos estratégicos y tácticos a cada departamento	Tomar objetivos estratégicos validados y alinearlos a los respectivos departamentos de la empresa.
Analista de analítica de datos	Preparar capacitación de objetivos, estrategias e indicadores operativos	Elaborar una PPT y la plantilla que llenarán los participantes luego de la capacitación, así como realizar la convocatoria de los participantes.
Directora general	Capacitar a los responsables de cada área funcional acerca de la formulación de objetivos, estrategias e indicadores operativos.	Realizar una capacitación con los responsables de cada departamento, para explicarles sobre la manera correcta de formular objetivos, estrategias e indicadores operativos, y entregarles una plantilla para que desarrollen una propuesta a ser revisada posteriormente por HENCCO.
Analista de analítica de datos	Realizar seguimiento y control de llenado de plantilla	Crear formulario para recolección de plantillas de los objetivos operativos de cada departamento y comunicar cumplimiento vía WhatsApp.
Analista de analítica de datos	Agendar reuniones con cada departamento	Agendar reuniones con cada departamento para revisar propuestas de objetivos operativos.
Analista de analítica de datos	Comunicar agenda de trabajo con cada departamento	Comunicar a cada jefe de departamento la fecha a realizarse la revisión de la plantilla de objetivos, estrategias e indicadores operativos.

Coordinador de analítica de datos	Ejecutar reuniones	Ejecutar reuniones de revisión de propuesta con cada departamento.
Coordinador de analítica de datos	Consolidar información	Consolidar toda la información creada por parte del cliente y HENCCO, y realizar un documento completo sujeto a revisión.
Directora general	Revisar información consolidada	Revisar toda la información creada y consolidada previamente por parte de la Directora General.
Coordinador de analítica de datos	Presentar documento de Mapa Estratégico a alta gerencia	Entregar documento de Mapa Estratégico de acuerdo a las fechas establecidas.

### 5. Control de registros

Nombre	Llena	Revisa	Archiva	Tiempo de archivo	Disposición
Mails de confirmación de reuniones	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	Google Meets	Indefinido	Destruir
Briefs completos	Analista de analítica de datos	Coordinador de analítica de datos	OneDrive	Indefinido	Conservar
Registro fotográfico	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	OneDrive	Indefinido	Conservar
Presentaciones (PPT)	Analista de analítica de datos	Coordinador de analítica de datos	OneDrive	Indefinido	Conservar
Registro de FODA aplicado	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	Coordinador de comunicación	Indefinido	Conservar
Lista de objetivos estratégicos por perspectiva (4 en total)	Coordinador de analítica de datos	Directora General	OneDrive	Indefinido	Conservar
Lista de estrategias estratégicas	Coordinador de analítica de datos	Directora General	OneDrive	Indefinido	Conservar
Lista de indicadores estratégicos	Coordinador de analítica de datos	Directora General	OneDrive	Indefinido	Conservar

Lista de objetivos y estrategias tácticas por perspectiva (4 en total)	Coordinador de analítica de datos	Directora General	OneDrive	Indefinido	Conservar
Lista de indicadores tácticos por perspectiva (4 en total)	Coordinador de analítica de datos	Directora General	OneDrive	Indefinido	Conservar
Matriz de objetivos, estrategias e indicadores tácticos	Coordinador de analítica de datos	Directora General	OneDrive	Indefinido	Conservar
Registro de recolección de plantillas	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	Coordinador de comunicación	Indefinido	Conservar
Objetivos, estrategias e indicadores operativos consolidados	Coordinador de analítica de datos	Directora General	OneDrive	Indefinido	Conservar
Documento de Mapa Estratégico	Coordinador de analítica de datos	Directora General	OneDrive	Indefinido	Conservar


## 6. Revisión

Número	Fecha	Motivo
1	28-04-2024	Creación de procedimiento
2		Actualización de procedimiento

## 7. Distribución

Directora general, Coordinador de analítica de datos, Coordinador de comunicación y Analista de analítica de datos.

**Tabla 10.** *Ficha de procedimiento de Cuadro de Mando Integral*

	<p><b>PROCEDIMIENTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b></p>		<p>Código: EPPE-01-04                  Fecha: 16-04-2024                  Revisión: 1</p>
<p>Elaborado por:  Analista de analítica de datos</p>	<p>Revisado por:  Coordinador de analítica de datos</p>	<p>Aprobado por:  Directora general</p>	

**1. Objetivo**

Consolidar Cuadro de Mando Integral de las cuatro perspectivas de la organización, con el fin de proporcionar una herramienta de gestión estratégica que permita monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos y tomar decisiones informadas para mejorar el rendimiento empresarial.

**2. Alcance**

Todas las actividades relacionadas con la creación e implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) desde la identificación de los datos necesarios para el cálculo de los indicadores hasta la presentación del documento final del CMI a la alta gerencia y el seguimiento para garantizar la correcta operación del mismo.

**3. Observaciones**

Se debe tener en cuenta el tiempo que se va a necesitar para realizar los respectivos ajustes propuestos por el cliente.

**4. Actividades**

Ejecutor	Actividad	Descripción de la actividad
Coordinador de analítica de datos	Identificar datos necesarios para el cálculo de los indicadores	Identificar la información que se necesita y la fuente potencial de la misma (ERP, base de datos, archivos de hojas de cálculo, etc.)
Analista de analítica de datos	Establecer reunión de recolección de información	Programar una reunión con los responsables de cada departamento destinado a recopilar datos para la estimación de los indicadores para la creación del Cuadro de Mando Integral.
Coordinador de analítica de datos	Ejecutar reuniones de estado de fuentes de datos	Facilitar la reunión con los responsables de todos los departamentos y/o TICS donde se evaluará el estado de las fuentes de datos.
Coordinador de analítica de datos	Construir Cuadro de Mando Integral de cada una de las 4 perspectivas	Consolidar un tablero, por cada perspectiva, donde se pueda realizar seguimiento y medición de la gestión de la empresa.
Directora general	Revisar Cuadro de Mando Integral internamente	Revisar el Cuadro de Mando Integral consolidado previo a la socialización con la empresa.
Directora general	Revisar Cuadro de Mando Integral con el cliente	Revisar el Cuadro de Mando Integral consolidado con la empresa para así, poder realizar ajustes en caso de ser necesarios.
Coordinador de analítica de datos	Ajustar Cuadro de Mando Integral en función a las observaciones del cliente	Realizar ajustes al Cuadro de Mando Integral en caso de que el cliente así lo requiera.
Coordinador de analítica de datos	Presentar documento de Cuadro de Mando Integral a alta gerencia	Entregar documento de Cuadro de Mando Integral de acuerdo a las fechas establecidas.
Coordinador de analítica de datos	Realizar seguimiento y soporte para correcta operación de Cuadro de Mando Integral	Realizar seguimiento y brindar soporte al cliente para la correcta operación del Cuadro de Mando Integral para así, evitar que el trabajo se vuelva obsoleto.

## 5. Control de registros

Nombre	Llena	Revisa	Archiva	Tiempo de archivo	Disposición
Matriz de estado de fuente de datos	Coordinador de analítica de datos	Directora general	OneDrive	Indefinido	Conservar
Mails de confirmación de reuniones	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	Google Meets	Indefinido	Destruir
Registro fotográfico	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	OneDrive	Indefinido	Conservar
Documentos de información	Coordinador de analítica de datos	Directora general	OneDrive	Indefinido	Conservar
Cuadro de Mando Integral consolidado por perspectiva (4 en total)	Coordinador de analítica de datos	Directora general	OneDrive	Indefinido	Conservar
Cuadro de Mando Integral ajustado y consolidado por perspectiva (4 en total)	Coordinador de analítica de datos	Directora general	OneDrive	Indefinido	Conservar
Documento de Cuadro de Mando Integral	Coordinador de analítica de datos	Directora general	OneDrive	Indefinido	Conservar


## 6. Revisión

Número	Fecha	Motivo
1	28-04-2024	Creación de procedimiento
2		Actualización de procedimiento

## 7. Distribución

Directora general, Coordinador de analítica de datos, Coordinador de comunicación y Analista de analítica de datos.

**Tabla 11.** *Ficha de procedimiento de Informe y Lanzamiento*

	<b>PROCEDIMIENTO DE INFORME Y LANZAMIENTO</b>	Código: EPPE-01-05 Fecha: 16-04-2024 Revisión: 1
Elaborado por:  Analista de analítica de datos	Revisado por:  Coordinador de analítica de datos	Aprobado por:  Directora general

**1. Objetivo**

Consolidar toda la información creada en etapas anteriores en un solo documento llamado “informe final” y planificar eventos de lanzamiento donde se compartirá el contenido generado con todos los miembros de la empresa/cliente.

**2. Alcance**

Todas las actividades desde la consolidación de información y presentación del informe final, hasta la planificación del tercer evento de lanzamiento que será ejecutado por la empresa/cliente.

**3. Observaciones**

Dentro de este procedimiento se deberá tener presente la división de tareas, el ejecutor de cada tarea, pues existen etapas en las que será el cliente el encargado de realizar las actividades planificadas.

**4. Actividades**

Ejecutor	Actividad	Descripción de la actividad
Coordinador de analítica de datos	Proponer distintos proyectos para ejercer estrategias propuestas en CMI	Proponer proyectos específicos que se alineen con las estrategias, creadas a partir de los objetivos estratégicos, definidas en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.
Coordinador de analítica de datos	Valorar prioridad de proyectos en base a su importancia, urgencia y costo	Evaluar la prioridad de los proyectos propuestos para definir su orden de implementación, considerando su importancia estratégica, urgencia y recursos necesarios.
Directora general	Validar propuestas	Validar la viabilidad y relevancia de los proyectos propuestos en base a su importancia, urgencia y costo entre todos los miembros del equipo consultor.
Analista de analítica de datos	Levantar matriz de priorización	Consolidar una matriz de priorización de proyectos propuestos que visualice y clasifique los mismos en función de su importancia estratégica, urgencia y costo.
Analista de analítica de datos	Desarrollar Mapa Estratégico	Crear un mapa estratégico que visualice de manera clara y concisa la relación entre los objetivos estratégicos de cada perspectiva.
Coordinador de analítica de datos	Consolidar información	Consolidar toda la información creada por parte de HENCCO, y realizar un documento completo sujeto a revisión.
Directora general	Revisar información consolidada internamente	Revisar toda la información creada y consolidada previamente por parte de la Directora General.
Coordinador de analítica de datos	Presentar informe final a alta gerencia	Entregar informe final de acuerdo a las fechas establecidas.
Analista de analítica de datos	Compartir la nueva Planificación Estratégica con todos los miembros de la empresa	Enviar informe final a todos los miembros de la empresa, con el objetivo de que todos los colaboradores tengan conocimiento del trabajo a realizarse.
Analista de analítica de datos	Establecer eventos de lanzamiento	Organizar y planificar tres eventos de lanzamiento (1 reunión y 2 talleres) para presentar la nueva planificación estratégica a todos los miembros de la organización dividiéndolos por mandos (estratégicos, tácticos y operativos).



Analista de analítica de datos	Preparar desarrollo de eventos de lanzamiento	Construir briefs para la reunión y los 2 talleres a realizarse con cada uno de los mandos establecidos, con las tareas de organización al detalle para realizar cada evento planificado.
Analista de analítica de datos	Preparar material necesario para eventos de lanzamiento	Reunir todos los materiales y recursos necesarios para cada evento de lanzamiento. Esto puede incluir PPTs informativas, folletos informativos, vídeos corporativos, confirmación de logística como lugar, fecha y horario, discursos y cronogramas del evento.
Coordinador de comunicación	Consolidar cronogramas para eventos de lanzamiento	Consolidar un cronograma detallado, para cada evento de lanzamiento, que establezca las fechas, horarios y actividades planificadas a realizarse en cada uno.
Directora general	Realizar primer evento de lanzamiento (reunión con altos mandos)	Realizar el primer evento de lanzamiento que va a consistir en una reunión entre los mandos estratégicos de la empresa conjuntamente con HENCCO para presentar los resultados de la Planificación Estratégica, el documento final y algunas propuestas de proyectos a implementar.
Directora general	Realizar segundo evento de lanzamiento (taller entre mandos estratégicos, tácticos y HENCCO)	Realizar el segundo evento de lanzamiento que va a consistir en un taller planificado por HENCCO, pero con la activa participación de los mandos estratégicos y tácticos. El objetivo de este taller será que, mediante las dinámicas realizadas por la consultora, las personas de los mandos estratégicos intervengan y presenten la Planificación Estratégica a los mandos tácticos.
Cliente	Planificar tercer evento de lanzamiento (taller entre mandos tácticos y operativos)	Planificar tercer evento de lanzamiento que va a consistir en un taller o reunión (dependerá del cliente), que busque la activa participación de los mandos tácticos y operativos. El objetivo de este taller será que los encargados de cada departamento realicen una socialización de la Planificación Estratégica con sus colaboradores al mando.

## 5. Control de registros

Nombre	Llena	Revisa	Archiva	Tiempo de archivo	Disposición
Listado de proyectos por estrategia en base a objetivos estratégicos	Coordinador de analítica de datos	Directora general	OneDrive	Indefinido	Conservar

Registro de reunión entre miembros de la consultora	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	Google Meets	Indefinido	Destruir
Matriz de priorización	Coordinador de analítica de datos	Directora general	OneDrive	Indefinido	Conservar
Mapa Estratégico	Analista de analítica de datos	Coordinador de analítica de datos	OneDrive	Indefinido	Conservar
Informe final	Coordinador de analítica de datos	Directora general	OneDrive	Indefinido	Conservar
Mails de confirmación	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	Google Meets	Indefinido	Destruir
Briefs completos	Analista de analítica de datos	Coordinador de analítica de datos	OneDrive	Indefinido	Conservar
Cronogramas consolidados	Coordinador de analítica de datos	Directora general	OneDrive	Indefinido	Conservar
Registro fotográfico	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	OneDrive	Indefinido	Conservar
Registro de banco de preguntas completo	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	OneDrive	Indefinido	Conservar


## 6. Revisión

Número	Fecha	Motivo
1	28-04-2024	Creación de procedimiento
2		Actualización de procedimiento

## 7. Distribución

Directora general, Coordinador de analítica de datos, Coordinador de comunicación y Analista de analítica de datos.

**Tabla 12. Ficha de procedimiento de Endomarketing**

	<p><b>PROCEDIMIENTO DE ENDOMARKETING</b></p>		<p>Código: EPPE-01-06          Fecha: 16-04-2024          Revisión: 1</p>
<p>Elaborado por:           Analista de analítica de datos</p>	<p>Revisado por:           Coordinador de comunicación</p>	<p>Aprobado por:           Directora general</p>	

**1. Objetivo**

Fomentar la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la empresa/cliente con la nueva Planificación Estratégica a través de la creación de un calendario de comunicación interna que incluirá publicaciones motivacionales, videos interactivos y programas de reconocimiento.

**2. Alcance**

Todas las actividades de creación de contenido desde las campañas motivacionales o los programas de reconocimiento, hasta llegar a crear un calendario de comunicación.

**3. Observaciones**

Elaboración de un calendario de comunicación exhaustivo que delinearé cada contenido a ser generado por etapas, tales como publicaciones, videos, campañas o programas. Este documento incluirá la planificación detallada de la implementación, el momento específico de cada elemento, los métodos de implementación y los objetivos correspondientes.

**4. Actividades**

Ejecutor	Actividad	Descripción de la actividad
Analista de analítica de datos	Desarrollar campañas de involucramiento	Crear campañas de comunicación interna diseñadas para fomentar el compromiso, la participación y la conexión emocional de los empleados con la empresa y cada etapa de la nueva Planificación Estratégica.
Analista de analítica de datos	Crear Post Motivacionales	Elaborar mensajes motivacionales, a través de plataforma Canva, en forma de publicaciones para su posterior difusión en redes sociales internas, WhatsApp, correos electrónicos, boletines informativos u otros medios de comunicación interna.
Analista de analítica de datos	Diseñar gráficos y audiovisuales interactivos	Crear contenido visual atractivo y dinámico, como gráficos y videos para comunicar mensajes clave de manera efectiva. Este material buscará el mayor entendimiento de la Planificación Estratégica por parte de cada empleado.
Analista de analítica de datos	Organizar talleres de capacitación, participativos e integrales	Planificar sesiones de capacitación interactivas y completas que aborden cada una de las etapas consolidadas en la nueva Planificación Estratégica de la empresa para lograr relación entre los empleados y esta nueva PE.
Analista de analítica de datos	Implementar programas de reconocimiento	Desarrollar programas formales de reconocimiento para los empleados que destaquen por su desempeño, logros o contribuciones significativas en base a los talleres desarrollados.
Coordinador de comunicación	Consolidar calendario de comunicación por etapa	Elaborar un plan detallado que establezca las etapas, actividades, recursos y fechas para implementar con éxito las iniciativas de endomarketing.
Coordinador de comunicación	Presentar calendario de comunicación por etapa a alta gerencia	Entregar calendario de comunicación de Endomarketing por etapa a alta gerencia.

## 5. Control de registros

Nombre	Llena	Revisa	Archiva	Tiempo de archivo	Disposición
Lista de campañas	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	OneDrive	Indefinido	Conservar
Lista de Post motivacionales	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	OneDrive	Indefinido	Conservar
Lista de gráficos y videos	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	OneDrive	Indefinido	Conservar
Lista de programas de reconocimiento	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	OneDrive	Indefinido	Conservar
Briefs completos	Analista de analítica de datos	Coordinador de comunicación	OneDrive	Indefinido	Conservar
Calendario de comunicación	Coordinador de comunicación	Directora general	OneDrive	Indefinido	Conservar

## 6. Revisión

Número	Fecha	Motivo
1	28-04-2024	Creación de procedimiento
2		Actualización de procedimiento

## 7. Distribución

Analista de analítica de datos y coordinador de comunicación

## **CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La consecución de la excelencia requiere un enfoque de mejora constante. La mejora continua implica la adopción de un sistema integral, el desarrollo continuo de habilidades dentro de la organización, la adherencia a una filosofía de gestión específica, y la participación activa de todos los miembros involucrados (Carrera et al., 2019).

Una vez que se ha realizado la Gestión por Procesos dentro de la empresa “Hencco Transformación Empresarial” enfocado plenamente en su servicio de Planificación Estratégica, se ha buscado realizar un seguimiento y reporte de las actividades esenciales que incurren totalmente en cada procedimiento. Esto último, con el objetivo de medir la manera en la que se están realizando estas actividades, retroalimentar y congratular las buenas prácticas y, generar acciones de mejora en el caso de las malas, buscando de esta manera la mejora continua y la retroalimentación completa de este subproceso.

En base a lo anterior, se desarrollarán dos formatos de medición que ayuden a evaluar el desempeño de todas las actividades esenciales del subproceso evaluado. Es importante destacar que las actividades esenciales se encuentran mapeadas en el diagrama de flujo presentado anteriormente.

### **3.1 Herramienta de evaluación de desempeño**

La primera propuesta es una herramienta de evaluación, la cual tiene el objetivo de medir el cumplimiento de cada una de las actividades esenciales mediante una persona externa a cada actividad, es decir, la herramienta propuesta contará con su respectiva unidad de medición para que la persona que evalúe cada actividad, pueda conocer en qué medida se cumplieron las actividades.


Las unidades de evaluación diseñadas para cada actividad están destinadas a producir resultados en forma de porcentaje. Para lograr ubicar los resultados obtenidos, se han creado cinco categorías: 0-20, 21-40, 41-60, 61-80 y 81-100. Esta subdivisión se ha realizado con el propósito de empatar cada categoría con los valores de la escala de Likert, que van del 1 al 5, reflejando así la percepción individual que abarca desde 'totalmente en desacuerdo' hasta 'totalmente de acuerdo'.

La persona designada para esta labor fue la experta en dictado de talleres, esto debido a que la misma no realiza ninguna de las actividades que forman parte de la evaluación.

Esta herramienta se fundamentó en la propuesta desarrollada por Muñoz & Patiño, (2020), en su trabajo de tesis, pero acoplado a las necesidades de este trabajo de titulación. A continuación, se presenta la herramienta de evaluación desarrollada para la empresa HENCCO

Transformación empresarial, vinculada a las actividades esenciales de los procedimientos dentro del subproceso de Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica.


**Tabla 13.** Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Diagnóstico Empresarial

<b>PROCEDIMIENTO:</b>	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL					 <small>TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL</small>
<b>RESPONSABLE:</b>	EXPERTA EN DICTADO DE TALLERES					
<b>PERÍODO:</b>	POR TRABAJO REALIZADO					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>						
<p>A continuación, se han descrito las actividades esenciales que se realizan para llevar a cabo el procedimiento de Diagnóstico empresarial. El objetivo de este cuadro es evaluar el cumplimiento de las actividades esenciales para así, buscar la mejora continua del subproceso de Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica. Por esto, se pide completar con la mayor honestidad posible; se debe colocar una "X" en la columna de calificación en una de las opciones que usted considere adecuado.</p>						
Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Calificación	%	Especificación	Criterio	Valoración
Realizar análisis de la situación actual interna y externa	Aspectos descritos/aspectos planteados inicialmente		81-100	¿Todos o la gran mayoría de los aspectos planteados inicialmente en el esquema creado en base a los indicadores macroeconómicos, fueron descritos?	Totalmente de acuerdo	5
			61-80		De acuerdo	4
			41-60		Medianamente de acuerdo	3
			21-40		En desacuerdo	2
			0-20		Totalmente en desacuerdo	1
Evaluar la eficacia, eficiencia y calidad del estado actual de los procesos	Procesos o áreas evaluadas/procesos o áreas totales		81-100	¿Todos o la gran mayoría de los procesos o áreas dentro de la empresa han sido evaluadas?	Totalmente de acuerdo	5
			61-80		De acuerdo	4
			41-60		Medianamente de acuerdo	3
			21-40		En desacuerdo	2
			0-20		Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia (2024)




**Tabla 14. Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Filosofía Empresarial**

<b>PROCEDIMIENTO:</b>	FILOSOFÍA EMPRESARIAL					
<b>RESPONSABLE:</b>	EXPERTA EN DICTADO DE TALLERES					
<b>PERÍODO:</b>	POR TRABAJO REALIZADO					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>						
<p>A continuación, se han descrito las actividades esenciales que se realizan para llevar a cabo el procedimiento de Filosofía empresarial. El objetivo de este cuadro es evaluar el cumplimiento de las actividades esenciales para así, buscar la mejora continua del subproceso de Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica. Por esto, se pide completar con la mayor honestidad posible; se debe colocar una "X" en la columna de calificación en una de las opciones que usted considere adecuado.</p>						
Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Calificación	%	Especificación	Criterio	Valoración
Construir misión, visión y propósito empresarial	Aspectos definidos/aspectos esperados		81-100	¿Se definieron 3 aspectos dentro de la etapa de Filosofía empresarial (Misión, visión y propósito empresarial)?	Totalmente de acuerdo	5
			61-80		De acuerdo	4
			41-60		Medianamente de acuerdo	3
			21-40		En desacuerdo	2
			0-20		Totalmente en desacuerdo	1
Desarrollar esquema de pilares fundamentales	Pilares mapeados/pilares totales desarrollados		81-100	¿Todos o la gran mayoría de los pilares desarrollados en talleres anteriores entre el cliente y la consultora han sido mapeados dentro de un esquema definido por la consultora?	Totalmente de acuerdo	5
			61-80		De acuerdo	4
			41-60		Medianamente de acuerdo	3
			21-40		En desacuerdo	2
			0-20		Totalmente en desacuerdo	1


Fuente: Elaboración propia (2024)

**Tabla 15. Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Mapa Estratégico**

<b>PROCEDIMIENTO:</b>	MAPA ESTRATÉGICO					
<b>RESPONSABLE:</b>	EXPERTA EN DICTADO DE TALLERES					
<b>PERÍODO:</b>	POR TRABAJO REALIZADO					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>						
<p>A continuación, se han descrito las actividades esenciales que se realizan para llevar a cabo el procedimiento de Mapa Estratégico. El objetivo de este cuadro es evaluar el cumplimiento de las actividades esenciales para así, buscar la mejora continua del subproceso de Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica. Por esto, se pide completar con la mayor honestidad posible; se debe colocar una "X" en la columna de calificación en una de las opciones que usted considere adecuado.</p>						
Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Calificación	%	Especificación	Criterio	Valoración
Desarrollar objetivos estratégicos SMART y estrategias para cada departamento	Estrategias estratégicas propuestas/objetivos estratégicos totales planteados		81-100	¿Todos o la gran mayoría de los objetivos estratégicos desarrollados en talleres anteriores entre el cliente y la consultora contienen una estrategia estratégica?	Totalmente de acuerdo	5
			61-80		De acuerdo	4
			41-60		Medianamente de acuerdo	3
			21-40		En desacuerdo	2
			0-20		Totalmente en desacuerdo	1
Desarrollar propuesta de objetivos tácticos SMART y estrategias para cada departamento	Estrategias tácticas propuestas/objetivos tácticos totales planteados		81-100	¿Todos o la gran mayoría de los objetivos tácticos desarrollados en talleres anteriores entre el cliente y la consultora contienen una estrategia táctica?	Totalmente de acuerdo	5
			61-80		De acuerdo	4
			41-60		Medianamente de acuerdo	3
			21-40		En desacuerdo	2
			0-20		Totalmente en desacuerdo	1


Fuente: Elaboración propia (2024)

**Tabla 16.** Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Cuadro de Mando Integral

<b>PROCEDIMIENTO:</b>	CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
<b>RESPONSABLE:</b>	EXPERTA EN DICTADO DE TALLERES					
<b>PERÍODO:</b>	POR TRABAJO REALIZADO					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>						
<p>A continuación, se han descrito las actividades esenciales que se realizan para llevar a cabo el procedimiento de Cuadro de mando integral. El objetivo de este cuadro es evaluar el cumplimiento de las actividades esenciales para así buscar la mejora continua del subproceso de Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica. Por esto, se pide completar con la mayor honestidad posible; se debe colocar una "X" en la columna de calificación en una de las opciones que usted considere adecuado.</p>						
Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Calificación	%	Especificación	Criterio	Valoración
Construir Cuadro de Mando Integral de cada una de las 4 perspectivas	Elementos clave mapeados/elementos clave definidos (elementos clave: objetivos, estrategias, indicadores, responsables)		81-100	¿Todos o la gran mayoría de los elementos clave (objetivos, estrategias, indicadores o responsables) desarrollados en talleres anteriores han sido consolidados dentro del Cuadro de Mando Integral?	Totalmente de acuerdo	5
			61-80		De acuerdo	4
			41-60		Medianamente de acuerdo	3
			21-40		En desacuerdo	2
			0-20		Totalmente en desacuerdo	1


Fuente: Elaboración propia (2024)

**Tabla 17. Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Informe y Lanzamiento**

<b>PROCEDIMIENTO:</b>	INFORME Y LANZAMIENTO					 <small>TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL</small>
<b>RESPONSABLE:</b>	EXPERTA EN DICTADO DE TALLERES					
<b>PERÍODO:</b>	POR TRABAJO REALIZADO					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>						
<p>A continuación, se han descrito las actividades esenciales que se realizan para llevar a cabo el procedimiento de Informe y lanzamiento. El objetivo de este cuadro es evaluar el cumplimiento de las actividades esenciales para así, buscar la mejora continua del subproceso de Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica. Por esto, se pide completar con la mayor honestidad posible; se debe colocar una "X" en la columna de calificación en una de las opciones que usted considere adecuado.</p>						
Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Calificación	%	Especificación	Criterio	Valoración
Levantar Matriz de priorización	Proyectos propuestos valorados/ Estrategias totales mapeadas		81-100	¿Todos o la gran mayoría de las estrategias estratégicas consolidadas contienen un proyecto propuesto y este, se encuentra valorado de acuerdo a su importancia, urgencia y costo dentro del proyecto?	Totalmente de acuerdo	5
			61-80		De acuerdo	4
			41-60		Medianamente de acuerdo	3
			21-40		En desacuerdo	2
			0-20		Totalmente en desacuerdo	1
Presentar informe final	Información consolidada en informe final/Información desarrollada en todo el proyecto		81-100	¿Todo o la gran mayoría de la información desarrollada a lo largo de todo el proyecto ha sido consolidada en el informe final?	Totalmente de acuerdo	5
			61-80		De acuerdo	4
			41-60		Medianamente de acuerdo	3
			21-40		En desacuerdo	2
			0-20		Totalmente en desacuerdo	1
Compartir la nueva Planificación Estratégica con todos los miembros de la empresa	(Empleados que han recibido la nueva PE/empleados totales)		81-100	¿El informe final de Planificación Estratégica fue compartido con todos los empleados?	Totalmente de acuerdo	5
			61-80		De acuerdo	4
			41-60		Medianamente de acuerdo	3
			21-40		En desacuerdo	2
			0-20		Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Tabla 18.** Herramienta de evaluación de desempeño del procedimiento de Endomarketing

<b>PROCEDIMIENTO:</b>	ENDOMARKETING					
<b>RESPONSABLE:</b>	EXPERTA EN DICTADO DE TALLERES					
<b>PERÍODO:</b>	POR TRABAJO REALIZADO					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>						
<p>A continuación, se han descrito las actividades esenciales que se realizan para llevar a cabo el procedimiento de Endomarketing. El objetivo de este cuadro es evaluar el cumplimiento de las actividades esenciales para así, buscar la mejora continua del subproceso de Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica. Por esto, se pide completar con la mayor honestidad posible; se debe colocar una "X" en la columna de calificación en una de las opciones que usted considere adecuado.</p>						
Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Calificación	%	Especificación	Criterio	Valoración
Consolidar calendario de comunicación por etapa	(Contenido consolidado en calendario/contenido total creado)		81-100	¿Todo o la gran mayoría del contenido creado (campañas, post, iniciativas, videos o talleres) ha sido consolidado y tiene fecha de ejecución dentro del calendario de comunicación?	Totalmente de acuerdo	5
			61-80		De acuerdo	4
			41-60		Medianamente de acuerdo	3
			21-40		En desacuerdo	2
			0-20		Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia (2024)

### **3.2 Herramienta de autoevaluación de desempeño**

La segunda propuesta desarrollada es una herramienta de autoevaluación, misma que busca la medición del cumplimiento de todos los responsables de sus respectivas actividades esenciales. En base a esto, todos los ejecutores valorarán en qué medida se han cumplido las actividades evaluadas en base a su criterio personal. Esta herramienta se ha creado a través de un formulario en *GoogleForms*, el cual está diseñado para que cada miembro de la empresa escoja su cargo y, en base al mismo se desplieguen solamente sus actividades esenciales.

El link de la herramienta de autoevaluación desarrollada para la empresa HENCCO Transformación empresarial, vinculada a las actividades esenciales dentro del subproceso de Ejecución de Propuesta enfocado en Planificación Estratégica se encontrará como [ANEXO 2](#) al final del documento.

Ambas herramientas de evaluación creadas se centran exclusivamente en las actividades internas de la empresa debido a que ya se cuenta con una encuesta, desarrollada por Hencco Transformación Empresarial, diseñada para medir la calidad de los talleres y capacitaciones ejecutadas en cada fase del subproceso. Así, se evalúa el servicio de Planificación Estratégica tanto interna como externamente.

El link de la herramienta de evaluación usada por la empresa HENCCO Transformación empresarial se encontrará como [ANEXO 3](#) al final del documento.


### **3.3 Sistema de seguimiento y reporte**

Una vez realizada la evaluación y autoevaluación de las actividades esenciales que inciden en el subproceso evaluado, se busca generar un Reporte de Seguimiento. Este sistema, consolida los resultados obtenidos a través de las evaluaciones antes realizadas. En base a esto, se debe convocar a una futura reunión con todos los ejecutores de estas actividades para socializar los resultados. Se recomienda que se obtenga un promedio en base a ambas evaluaciones y, sea ese valor el que se refleje en el sistema de seguimiento y reporte propuesto.

El propósito principal de este sistema de seguimiento y reporte es servir como herramienta fundamental en futuras reuniones de la empresa, donde se busque analizar el cumplimiento de cada una de las actividades esenciales. Estas reuniones permitirán discutir prácticas deficientes, analizar las razones detrás de ellas y también, reconocer y mejorar las prácticas efectivas.

A partir de aquí, se ha creado la matriz de seguimiento y reporte de actividades esenciales para la empresa HENCCO Transformación Empresarial.

**Tabla 19.** Matriz de seguimiento y reporte de actividades esenciales del subproceso Ejecución de propuesta enfocado en Planificación Estratégica

<b>SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y REPORTE DE ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			
<b>SUBPROCESO:</b>	EJECUCIÓN DE PROPUESTA ENFOCADO EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
<b>RESPONSABLE:</b>	ANALISTA DE ANALÍTICA DE DATOS		
<b>PERÍODO:</b>	POR TRABAJO REALIZADO		
			
<p>A continuación, se ha realizado un sistema de seguimiento y reporte de las 11 actividades esenciales evaluadas, la misma con el objetivo de convocar una futura reunión con todos los ejecutores involucrados en cada actividad y la dirección general de la consultora. Esta reunión busca la socialización de resultados y la mejora continua.</p> <p>En la sección "CRITERIO" se asignará el color verde para indicar los valores de 5 y 4, el color amarillo para el valor 3 y, por último, el color rojo para los valores 1 y 2.</p>			
No.	ACTIVIDAD ESENCIAL	CALIFICACIÓN	CRITERIO
1	Realizar análisis de la situación actual interna y externa		0
2	Evaluar la eficacia, eficiencia y calidad del estado actual de los procesos		0
3	Construir misión, visión y propósito empresarial		0
4	Desarrollar esquema de pilares fundamentales		0
5	Desarrollar objetivos estratégicos SMART y estrategias para cada departamento		0
6	Desarrollar propuesta de objetivos tácticos SMART y estrategias para cada departamento		0
7	Construir Cuadro de Mando Integral de cada una de las 4 perspectivas		0
8	Levantar Matriz de priorización		0
9	Presentar Informe final		0
10	Compartir la nueva Planificación Estratégica con todos los miembros de la empresa		0
11	Consolidar calendario de comunicación por etapa		0

Fuente: Elaboración propia (2024)

La responsabilidad de este sistema de seguimiento recae en el analista de analítica de datos, ya que implica resumir información previamente obtenida en lugar de generarla. Se sugiere realizar este seguimiento cada vez que se concluya un servicio de Planificación Estratégica por parte de la consultora.

El cuadro desarrollado busca ser altamente visual, por lo que se ha incluido una sección final llamada "criterio", que ha sido automatizada para facilitar su entendimiento. A partir de esto, la sección ha de pintarse de color verde cuando se obtengan valores entre 4 y 5, de color amarillo para el valor 3 y, finalmente, el color rojo para los valores entre 1 y 2. Se ha optado por esta diferenciación de colores debido a la alta exigencia dentro del ámbito de consultoría, donde una mala calificación podría afectar la reputación de la empresa.

Se encontrará el link del documento de sistema de seguimiento y reporte, donde se podrá emplear y observar de mejor manera la automatización explicada anteriormente, como [ANEXO 4](#) al final del documento.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

Una vez concluido el presente trabajo de titulación, se puede resolver que la aplicación del modelo de Gestión por Procesos para la empresa “HENCCO Transformación empresarial” enfocado en su servicio de Planificación Estratégica ha sido todo un éxito, pues mediante la aplicación de diferentes herramientas y conceptos se ha logrado conseguir los objetivos planteados inicialmente. A partir de esto, se ha logrado afianzar la información más importante dentro de la empresa, obtener los procesos, subprocesos, procedimientos, actividades y tareas que influyen directamente en la ejecución del servicio de Planificación Estratégica y, crear un sistema de evaluación y seguimiento que incentivará a la mejora continua de la organización. A continuación, se destacarán los aspectos más importantes de cada capítulo.

Para empezar, mediante varias reuniones con la empresa se han logrado afianzar algunos aspectos dentro de la misma, tales como su historia y antecedentes, las funciones y cargos que tiene cada miembro de la empresa, sus áreas de especialización y su metodología de trabajo. De igual forma, a partir de la aplicación de la herramienta Lean Canvas se han logrado plasmar las realidades de la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades basadas en nueve perspectivas. En base a lo anterior, se puede destacar como fortaleza su alcance a varios segmentos de clientes y su propuesta de valor única, la cual ofrece beneficios para los clientes como el fácil acceso a la información construida para todos los miembros de la empresa, el acompañamiento permanente, el endomarketing transversal de proyectos, la entrega de un producto personalizado y, un enfoque práctico que busca estimular la metodología basada en la acción. Asimismo, se destaca como debilidad su flujo de ingresos, pues todos los ingresos provienen de una sola fuente.

Dentro del segundo capítulo, se ha desarrollado todo el modelo de Gestión por Procesos para el servicio de Planificación Estratégica. En base a varias reuniones y conversaciones mantenidas con la empresa, se desarrolló la cadena de valor de Michael Porter, la cual ayudó a definir las actividades principales de la empresa y, fueron a partir de las mismas que se definieron los procesos principales. A partir de la consolidación de los procesos dentro de un mapa de procesos jerárquico, se logró identificar que, era a partir del proceso de Ejecución de propuesta donde se creaba contenido y metodologías para proveer cualquier servicio consolidado anteriormente. Luego, se pudo determinar la alineación de este proceso con el servicio de Planificación Estratégica y así, se reconoció el subproceso de Ejecución de propuesta enfocado en Planificación Estratégica. De igual manera, se desarrolló la ficha de

caracterización y se mapeó el diagrama de flujo de este subproceso, donde se expusieron los principales procedimientos o “etapas” que influyen directamente en el mismo, con sus respectivas actividades esenciales. Para finalizar, se realizó una ficha de procedimientos o más concretamente un manual de procesos donde se detallaron todas las actividades, esenciales o no, que influyen en cada procedimiento del subproceso nombrado anteriormente, conjuntamente con sus responsables y los registros correspondientes a cada actividad para así, alcanzar tan ansiada competitividad en el mercado.

Finalmente, se ha buscado incentivar dentro de la empresa “HENCCO Transformación empresarial” un modelo de mejora continua. Luego de haber desarrollado el modelo de Gestión por Procesos para el servicio de Planificación Estratégica, se han desarrollado dos propuestas de evaluación de desempeño. La primera propuesta se basó en la creación de una herramienta de evaluación, la cual busca evaluar las actividades esenciales y se realizará por parte de una persona externa; y la segunda propuesta, misma que se basó en el desarrollo de una herramienta de autoevaluación, cuyo objetivo es la valoración propia por parte de los dueños de cada actividad. Así también, se construyó un sistema de seguimiento y reporte de estas actividades esenciales, donde se plasmarán los resultados obtenidos a partir de ambas herramientas aplicadas, con el objetivo de generar retroalimentación y mejora a través de la socialización de resultados para así, congratular las buenas prácticas y desarrollar acciones de mejora para las malas.

## **Recomendaciones**

Después de haber concluido la aplicación del modelo, se recomienda a la empresa “HENCCO Transformación empresarial” aplicar el modelo de Gestión por Procesos desarrollado para así, alcanzar la competitividad dentro del mercado local. Además, implementar este modelo de Gestión por etapas, entendiendo claramente todos los conceptos levantados y la finalidad de cada herramienta. Asimismo, realizarlo de manera socializada, ordenada y estructurada.

De igual manera, se recomienda aplicar la misma metodología y herramientas usadas en este trabajo de titulación para el desarrollo de los otros servicios que provee la empresa como Gestión del talento humano, Gestión por Procesos y Capacitación. Será importante que, para esto, se tome en cuenta la información proporcionada en el capítulo 1, donde se definieron los aspectos más importantes de la empresa.

Por último, se recomienda a la empresa estar en constante revisión de los procesos, subprocesos, procedimientos y tareas consolidadas, esto debido a que la clave de la mejora continua se encuentra en la medición y estudio constante. Así como, maximizar el beneficio obtenido a partir de las herramientas de evaluación de desempeño y el sistema de seguimiento y reporte desarrollados, sabiendo que ambas serán clave para la mejora continua de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carrera, C., Manobanda, W., Castro, S., & Vallejo, H. (2019). *Mejoramiento continuo de procesos de calidad*. Grupo Compás.
- Muñoz, T., & Patiño, M. (2020). *Propuesta de una herramienta de Evaluación de Desempeño para el GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FELIPE DE OÑA*. Universidad del Azuay.
- Bravo Carrasco, J. (2009). *GESTIÓN DE PROCESOS*. EVOLUCIÓN S.A.
- Cañedo, C., Curbelo, M., Chaviano, K., & Zamora, R. (2012). Los procedimientos de un sistema de gestión de información: Un estudio de caso de la Universidad de Cienfuegos. *Biblios*, 46, 40-50.
- Contreras, C. (2010). *PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008, EN LA CORPORACIÓN ¡MUCHO MEJOR ECUADOR!* Universidad Politécnica Salesiana.
- Porter, M. E. (2015). *VENTAJA COMPETITIVA* (Segunda edición). Grupo Editorial Patria.
- Coronel, I. (2022a). Introducción a la Gestión por Procesos. En Coronel, I. (Ed), *Gestión por Procesos*. Universidad del Azuay.
- Coronel, I. (2022b). Material de apoyo. En Coronel, I. (Ed), *Gestión por Procesos*. Universidad del Azuay.
- INEC (2023). *Sistema de estadísticas laborales y empresariales*. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Quito-Ecuador.
- Maurya, A. (2014). *RUNNING LEAN*. Universidad Internacional de La Rioja, S. A. (UNIR editorial).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Modderman Drukwerk.
- Universidad del Azuay, & Coronel-Coronel, I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral* (1.<sup>a</sup> ed.). Casa Editora Universidad del Azuay. <https://doi.org/10.33324/ceuzazuay.221>

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Matriz de caracterización de procesos: <https://lc.cx/d38O3R>

**Anexo 2:** Herramienta de autoevaluación de desempeño: <https://lc.cx/pfrNpJ>

**Anexo 3:** Encuesta de calidad por Henco Transformación Empresarial:

<https://forms.gle/AHEJSGMzEVb31H1w8>

**Anexo 4:** Sistema de seguimiento y reporte: <https://lc.cx/qsh205>

