



CARRERA GESTION EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL**

**TITULO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, BASADO EN
LOS PROCESOS SUSTANTIVOS PARA LA EMPRESA HS-SOTEC SEGURIDAD
ELECTRONICA Y SATELITAL**

AUTOR: DAYSI JACQUELINE ORTIZ SANGUANO

TUTOR: ING. PABLO HERNAN SOLORZANO POLO MBA.

Distrito Metropolitano de Quito, 2019

CERTIFICACION DEL TUTOR

Ing. Pablo Solórzano P. en calidad de Director del Trabajo de Investigación

CERTIFICA

Que el trabajo de investigación para optar por el título de Ingeniera en Gestión Empresarial, cuyo título es “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS BASADO EN LOS PROCESOS SUTANTIVOS PARA LA EMPRESA HS-SOTEC CIA. LTDA.”, elaborado por la Señorita Daysi Jacqueline Ortiz Sanguano C.C. 172164691-5, ha sido debidamente revisado, y está en condiciones de ser entregado para que siga el proceso de graduación de acuerdo al reglamento de la Universidad Metropolitana.

Atentamente

Ing. Pablo Solórzano P.

TUTOR

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Declaración de autoría del trabajo: Daysi Jacqueline Ortiz Sanguano, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, declaró en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, BASADO EN LOS PROCESOS SUSTANTIVOS PARA LA EMPRESA HS-SOTEC SEGURIDAD ELECTRONICA Y SATELITAL HS-SOTEC CIA. LTDA.”, PROVINCIA DE PICHINCHA. Así como las expresiones vertidas en la misma autoría de la compareciente, quien ha realizado en base a recopilaciones bibliográficas, consultas de internet y consulta de campo. En consecuencia se asume la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitir las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente;

Daysi Jacqueline Ortiz Sanguano

C.I. 172164691-5

CESION DE DERECHOS

El trabajo de investigación, con el tema “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, BASADO EN LOS PROCESOS SUSTANTIVOS PARA LA EMPRESA HS-SOTEC SEGURIDAD ELECTRONICA Y SATELITAL HS-SOTEC CIA. LTDA”, PROVINCIA DE PICHINCHA, de autoría de Daysi Jacqueline Ortiz Sanguano manifiesto libre y voluntariamente lo siguiente:

Cedo el derecho de la tesis a la universidad, y el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario.

Autor

Daysi Jacqueline Ortiz Sanguano

C.I. 172164691-5

DEDICATORIA

A Dios ser supremo fuente de amor, que me enseñó a perseverar, a ser constante, y ser fuerte, que me enseñó a ver la vida con Fe, esperanza y que ahora me permite ver cumplido uno de mis sueños y al cual le apostaría nuevamente mi vida si llegase a tener otra.

AGRADECIMIENTO

Para aquellas personas que me enseñaron lo que es levantarse y sentirse amada aun no siendo de familia, que estuvieron cuando más necesite, gracias por todo, por su tolerancia y su amor incondicional a ustedes Nelly Moreira, Marcela Mejía y Johana Mejía. ¡Lo logramos!

INDICE GENERAL

Contenido

INDICE GENERAL	VII
INDICE DE ILUSTRACIONES	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	2
JUSTIFICACIÓN	3
DETERMINACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE INVESTIGACIÓN	3
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO.	5
OBJETIVOS	5
Objetivo General	5
Objetivos específicos	5
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
Antecedentes de Investigación	6
Fundamentación contextual.....	7
Fundamentación Legal.....	11
Fundamentación Teórica	11
Métodos de investigación	22
Tipos de investigación científica	23
Recolección de datos:.....	23
Fuentes de información.....	23
Fuentes Primarias	23
Fuentes Secundarias.....	24
Instrumento de investigación utilizado.....	24
Validación del instrumento utilizado	26
CAPÍTULO I	30
1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA HS-SOTEC CIA. LTDA.	30
1.1. Historia	30
1.2. Ubicación.....	30
1.3. Misión	30
1.4. Visión.....	31
1.5. Principios y Valores.....	31

1.6. Servicios ofertados.....	31
1.7. Clientes	32
1.8. Organigrama estructural Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.	32
1.9. Diagnóstico de la situación problemática de la investigación	33
1.9.5. Lista de chequeo aplicado	34
1.10. La Guía de entrevista	36
CAPÍTULO II.....	37
2. DISEÑAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LOS PROCESOS SUSTANTIVOS PARA LA EMPRESA HS-SOTEC CIA. LTDA.	37
2.1. Mapa de procesos.....	37
2.1.1. Proceso estratégico.....	38
2.1.2. Proceso sustantivo	38
2.1. 3. Procesos Soporte o apoyo.....	40
2.2. Inventario de procesos.....	43
2.3. Caracterización y manuales de procesos	45
2.4. Catálogo de procesos	46
2.5. Cronograma de implementación.....	48
2.6. Tablero control de indicadores	50
2.7. Presupuesto de implementación	56
Conclusiones	58
Recomendaciones	60
Referencias Bibliográficas y Documentales	61
Anexos	63
ANEXO 01. Carta aclaratoria.....	64
ANEXO 02. Carta informativa, validez de instrumento por expertos y constancia de validez por experto.....	66
ANEXO 03. Guía de entrevista aplicada	80

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Justificación.....	3
Ilustración 2. Matriz de Análisis de situaciones.....	4
Ilustración 3. Árbol de problemas causa y efecto	5
Ilustración 4. Producción de servicios	9
Ilustración 5. Personal ocupado sector servicios	9
Ilustración 6. Remuneraciones sector servicios.....	10
Ilustración 7. Personal ocupado según categoría y sexo	10
Ilustración 8. Diagrama, insumo, proceso, producto (DIPP).....	16
Ilustración 9. Elementos de BIZAGI BPMN.....	17
Ilustración 10. Metodología para levantamiento de procesos	18
Ilustración 11. Lista de clientes	32
Ilustración 12. Organigrama estructural Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.....	32
Ilustración 13. Lista de chequeo aplicado	34
Ilustración 14. Mapa de procesos empresa HS-SOTEC Cía. Ltda.	37
Ilustración 15. Macro proceso Gestión Estratégica	38
Ilustración 16. Macro proceso Diseño del Servicio	39
Ilustración 17. Macro proceso Prestación del servicio.....	39
Ilustración 18. Macro proceso Gestión comercial	40
Ilustración 19. Macro proceso Gestión Administrativa –Financiera.....	41
Ilustración 20. Macro proceso Gestión Talento Humano.....	42
Ilustración 21. Inventario de procesos.....	43
Ilustración 22. Catálogo de procesos	46
Ilustración 23. Cronograma de implementación.....	48
Ilustración 24. Tablero de control de indicadores	50
Ilustración 25. Presupuesto de implementación	56

RESUMEN

La Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., ubicada al norte de la ciudad de Quito, dedicada a brindar servicios en seguridad Electrónica y Satelital como alarmas de seguridad, circuito cerrado de televisión, control de accesos y rastreo satelital, la sostenibilidad de la empresa hasta la actualidad ha sido contar con clientes de empresas reconocidas en el Ecuador, las mismas que han ido exigiendo aplicar estrategias empresariales, que permitan ofrecer mayor confianza en todo el proceso del servicio. El manejo de sus actividades administrativas y operativas se han realizado de manera empírica, es decir; con una administración sin control, ocasionado que no exista una buena optimización de recursos humanos, financieros y materiales, es por ello que la presente propuesta de diseñar un Sistema de Gestión por Procesos basado en los procesos sustantivos, les permitirá mejorar los servicios y por ende la satisfacción del cliente.

La presente propuesta está dividida en dos capítulos siendo los siguientes, Capítulo I. Conocer la situación actual de la Empresa HS-SOTEC, con relación a procesos, a través del uso de instrumentos como la lista de chequeo aprobada por expertos y la guía de entrevista que fue aplicada a los colaboradores de la empresa y así se determinó un diagnóstico de la situación actual. El Capítulo II. Se diseñó la arquitectura de los procesos sustantivos y se estableció una metodología de implementación que identificó y definió la estructura del mapa de procesos enfocado a los procesos sustantivos los mismos que serán controlados a través de indicadores una vez concluido el sistema de gestión por procesos sustantivos se establece un cronograma para su implementación.

Palabras clave:

Empresa

Sistema

Gestión

Procesos

Cliente

ABSTRACT

The Company HS-SOTEC CIA. LTDA., located in the North of the city of Quito, electronic and satellite security services such as security alarms, closed circuit television, access control and satellite tracking. The sustainability of the company until now has been to have customers of recognized companies in Ecuador, which have demanded the application of business strategies that permits them to offer greater confidence in the entire service process. The management of its administrative and operative activities has been carried out empirically, that is to say, without administrative controls, which has caused the lack of a good optimization of human, financial and physical resources. This is why the present proposal to design a Process Management System, based on substantive processes, will allow them to improve their services and, therefore, customer satisfaction.

The present proposal is divided in the following two chapters: Chapter I. Understanding of the current situation of HS-SOTEC Company, in relation to processes, through the use of tools such as the checklist approved by experts and the interview guide that was applied to the collaborators of the company; in this way, the current situation was diagnosed. Chapter II. The architecture of the substantive processes was designed, and an implementation methodology was established, which identified and defined the structure of the process map focused on the substantive processes. These will be controlled through indicators once the management system is concluded by substantive processes, establishing a timetable for its implementation.

Keyword:

Company

System

Management

Processes

Client

INTRODUCCION

El crecimiento en los distintos sectores hoy en día exige que cada empresa cuente con un Sistema de Gestión de Calidad, es decir, que brinde la confianza y seguridad durante todo el proceso desde su inicio hasta su fin. De acuerdo a como ha ido evolucionando la teoría de la administración en la era industrial su ventaja fue la especialización, pero en la era de la información que se vive, exige que existan procesos integrados. Antes era muy común escuchar la frase “devolución de mercadería” y esto se debía a fallas o daños que presentaba el producto o servicio en sí. Ahora en el presente siglo con el avance de la tecnología si una empresa no reconoce que la mejora continua e innovación se encuentra en sus trabajadores quienes están en la ejecución del proceso constantemente, muere, esto quiere decir que la exigencia de ser empresas competitivas ha crecido y esto se debe a que hay clientes más exigentes en el producto o servicio que requieren.

Las empresas en la era industrial eran medidas y controladas a través de los indicadores financieros, sin embargo, ahora con el Sistema de Gestión por procesos, este tiene un enfoque global de la organización. Esto significa mantener el control de la empresa, no solo por departamentos si no a nivel de procesos, que han permitido que el empresario de estos tiempos pueda identificar cuáles son sus procesos principales en su empresa a través de un mapa de procesos y de esta manera conocer el objetivo, los roles y recursos necesarios para trabajar bajo estándares y así alcanzar la satisfacción del cliente.

Se puede observar en el presente trabajo de titulación en el capítulo I, la situación actual del sector de la Seguridad Electrónica y Satelital en el Ecuador en la cual indica que dicho sector ha tenido un crecimiento en la demanda. Esto se debe al incremento de inseguridad para los dueños de empresas, negocios y casas, permitiendo de esta manera que el cliente tenga la necesidad de contratar servicios que brinden esta seguridad y confianza. Es por ello que la empresa HS-SOTEC a través de sus servicios debe brindar la seguridad y confianza en todo su procesos para obtener el control de cada proceso y pueda alcanzar los resultados esperados y sobre todo la satisfacción de sus clientes. A continuación se detalla cómo está conformado el presente trabajo:

En el capítulo I. Se tratará el tema de realizar un diagnóstico situacional actual con relación a los procesos.

En el capítulo II. Se diseñará la arquitectura de los procesos sustantivos y se elaborará un cronograma para la implementación de los procesos sustantivos con su respectivo tablero de indicadores.

ANTECEDENTES

La Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., dedicada actualmente a los servicios de seguridad electrónica y satelital, ha transcurrido por varias etapas previo su funcionamiento, en un inicio surge como persona natural, dedicada a la venta y comercialización de equipos de computación y mantenimiento, para lo cual contaba con cinco empleados que realizaban su trabajo en una pequeña oficina, posteriormente debido a varios factores se produjo una baja en la demanda que motivo la búsqueda de innovar en otros sectores como es el caso del sector de la seguridad electrónica y satelital es aquí donde les permite conformarse como personas jurídicas hace un año y ocho meses logrando crecer a través de la experiencia e innovación.

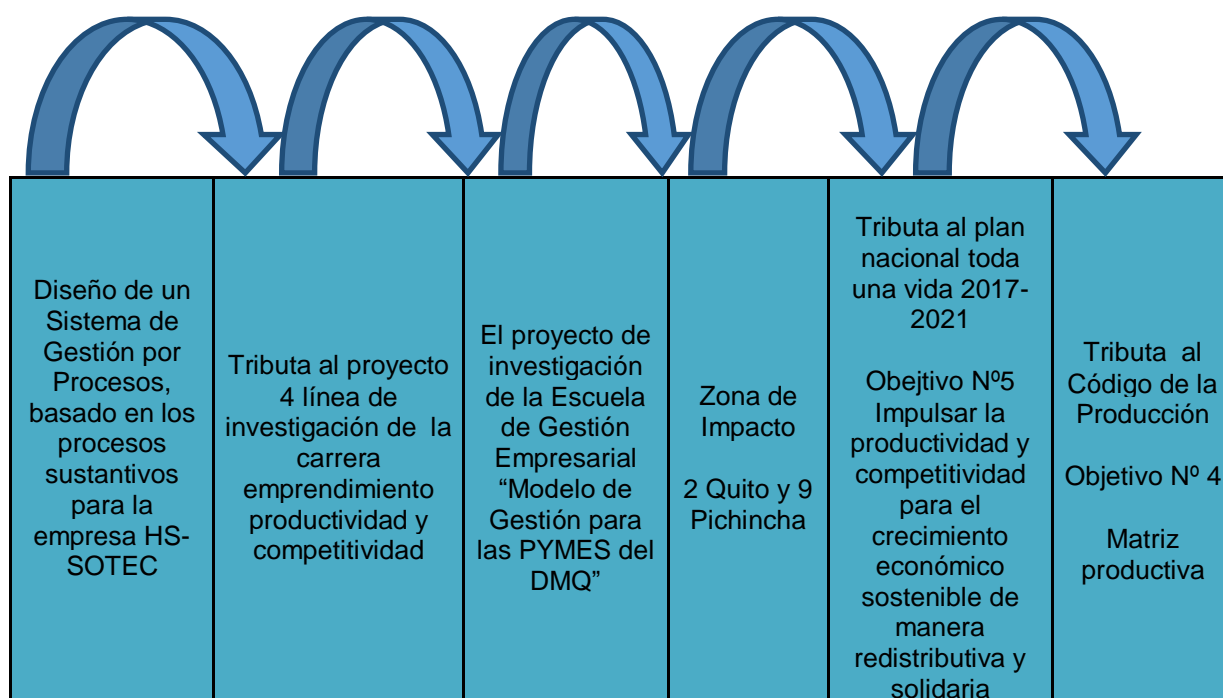
Los clientes de la empresa HS-SOTEC, exigen que exista una mejora en sus procesos internos, siendo esta una de las causas necesarias para Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos basado en los procesos sustantivos, que permita mantener un control de cada actividad que realicen. El desconocimiento del uso de estrategias empresariales ha ocasionado su inaplicación, es por tal motivo que frente a la presente propuesta consideran necesario para conocer la estructura apropiada y como controlar cada proceso, esperando los resultados para un análisis que permita cumplir sus objetivos planteados e ir identificando las mejoras continuas posibles.

La empresa HS-SOTEC, ha logrado mantenerse en el mercado por su innovación en el sector, sin embargo no ha sido suficiente porque dicha innovación es ejecutada sin un estudio o análisis previo, dejando de lado la optimización de

recursos, debido a que no cuentan con registros para cada proyecto. Sus trabajadores sienten que son una pieza fundamental en la empresa mas no ha sido suficiente, porque sus clientes cada vez son más exigentes en cumplimiento de requisitos para mejora en sus procesos internos.

JUSTIFICACIÓN

Ilustración 1. Justificación



Elaborado por: Daysi Ortiz

Fuente: (Universidad Metropolitana del Ecuador, s.f.) Matriz de Pertenencia UMET

El presente trabajo de titulación tributa a la línea de investigación de la Carrera de Gestión Empresarial-Emprendimiento, productividad y competitividad dando un modelo de Gestión para las pequeñas y medianas empresas en este caso con zona de impacto 2 Quito y 9 Pichincha, además aplica el objetivo del plan nacional de desarrollo 2017-2021 toda una vida. El impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria en el País.

DETERMINACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE INVESTIGACIÓN

Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos basado en los procesos sustantivos.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

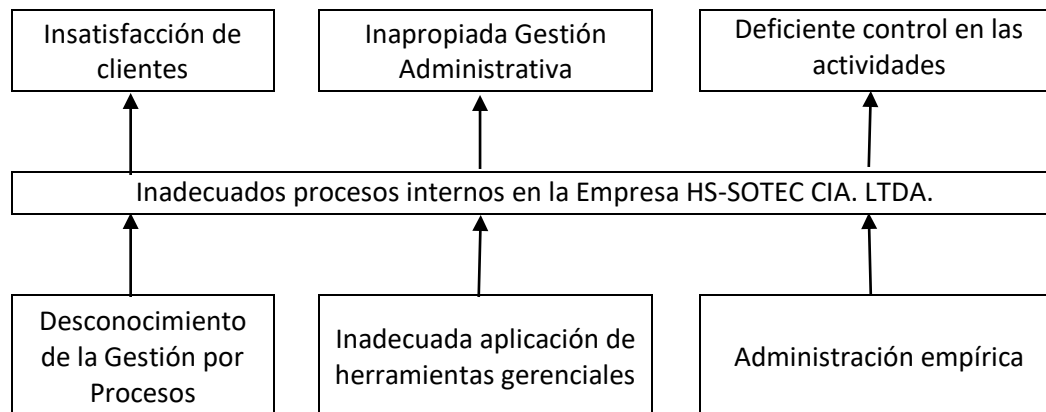
En la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., se ha podido detectar y determinar a través de una observación realizada el siguiente problema central, no existe planificación, organización, integración, dirección y control en cada una de las actividades que realizan diariamente, esto se pudo constatar debido a que no cuentan con registros; es decir; respaldos o referencias que permitan analizar proyectos actuales e inferir en futuros proyectos, ocasionando la insatisfacción en los clientes al momento de realizar una consulta o pedir informes de avances de un proyecto en ejecución, es por ello que se plantea la presente propuesta que le ayudará a la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., a trabajar bajo estándares establecidos en cada proceso.

Ilustración 2. Matriz de Análisis de situaciones

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES			
Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
<p>El Desconocimiento de la Gestión por Procesos. Es una causa de la inaplicación de un Sistema de Gestión por Procesos, lo que conlleva a altos costos de producción.</p> <p>Inadecuado uso de herramientas gerenciales, son una causa de la inaplicación de un Sistema de Gestión por Procesos. Que conlleva a una inapropiada gestión administrativa</p> <p>La gerencia empírica es otra de las causas de la inaplicación de un Sistema de Gestión por Procesos. Que conlleva al deficiente control de las actividades.</p>	<p>¿Es la inexistencia de un modelo de Gestión por Procesos lo que origina la insatisfacción de los clientes?</p>	<p>Que la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA. Tenga sus procesos estandarizados y controlados</p>	<p>Diagnóstico situacional</p> <p>Gestión por Procesos</p> <p>Metodología con tablero de control</p>

Elaborado por: Daysi Ortiz

Ilustración 3. Árbol de problemas causa y efecto



Elaborado por: Daysi Ortiz

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO.

¿Es el inadecuado proceso interno una de las causas que origina la insatisfacción de los clientes?

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos basado en los procesos sustantivos para la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional actual con relación a los procesos
- Diseñar la arquitectura de los procesos sustantivos

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes de Investigación

Según (Arcos López, 2017, pág. 5): “**Objetivo General:** Desarrollar un Sistema de Gestión por Procesos en la empresa de calzado REXELL”.

(Arcos López, 2017, pág. 100) Concluye que:

- El sistema de gestión por procesos realizado en cada una de las áreas que confirman la empresa de calzado REXELL, analizado mediante visitas y confirmado con las encuestas realizadas al personal de planta y administrativo, se puede determinar que una de las falencias es la inadecuada organización y documentación en los procesos productivos, lo que ocasiona pérdidas de tiempo en la producción, variabilidad en el producto terminado, generando de esta manera pérdidas económicas a la empresa.
- El levantamiento de los procesos productivos realizado en la empresa REXELL, permite conocer la situación actual de sus operaciones, determinado las actividades que desempeñan los trabajadores dentro de sus áreas de trabajo, establecido de esta manera el mapa de procesos global, brindando una representación general del proceso de elaboración de calzado.
- Los manuales de procedimientos de elaborados, tienen toda la información necesaria y pertinente del proceso, como. Su objetivo, los responsables y deberes que realizan cada uno, y principalmente la descripción detallada de todas las actividades del proceso, que ayudan a la empresa en varias de sus diligencias, como por ejemplo: Pueden utilizarse para capacitar a los nuevos trabajadores, permitiendo que el personal operativo conozca los diversos pasos que se deben seguir para el correcto desarrollo de las actividades diarias, proporcionando la descripción de cada una de las funciones al personal.
- Utilizando la herramienta estratégica de cadena de valor, permite determinar la ventaja competitiva, en este caso REXELL cuenta con proveedores que le brindan productos de alta calidad, en donde ellos crean y entregan calzado en óptimas condiciones, con lo que ha logrado hacer atractivo el producto y de la mejor calidad para sus clientes; ya que estos influyen en la toma de decisiones y deben satisfacer las necesidades del mismo, ayudándole de esta manera a la empresa a introducirse día a día en el mercado laboral.

- El análisis FODA realizado en REXELL, permite obtener un diagnóstico preciso de los aspectos positivos, como son: las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa, y también de los negativos, como son: Las debilidades y amenazas, la más importante de las fortalezas es sin duda su proceso de corte, debido a que cuenta con maquinaria especializada para el corte de cuero y material textil , lo que reduce la variabilidad del producto terminado, la mejor de sus oportunidades es trabajar con firmas importantes de calzado como son: Marathon Sports, De Prati y Bebemundo, ya que buscan uniformidad en los productos que ofrecen a los clientes, en sus debilidades encontramos falencia en la capacitación continua a los trabajadores y en amenazas tienen la fuerte competencia del mercado.
- Los proyectos de capacitación y mantenimiento tiene como finalidad reducir las debilidades de la empresa mediante capacitaciones al personal de producción de la empresa de calzado REXELL, en: la organización y limpieza de las áreas de trabajo, la elaboración de calzado y la optimización de materia prima e insumos, y con el departamento de mantenimiento cuyo objetivo es mantener la integridad de la maquinaria y evitando paros intempestivos en la producción, respectivamente.

Después de realizar una revisión a un trabajo de titulación referente a la propuesta de Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos se ha podido determinar en base a sus conclusiones que la empresa no contaba con un control de documentos y registros, no mantenía definidos los roles de cada trabajador y que al momento de desarrollar este sistema les ha permitido identificar a la empresa, a través de una representación global y así lograr estandarizar sus proceso. Adicional mencionan que un manual les servirá para capacitar a un nuevo colaborador en su proceso e ir identificando las necesidades de capacitar a su personal para optimizar recurso y alcanzar la satisfacción del cliente.

Fundamentación contextual

Según (Revista Lideres, 2016) pública en un artículo para conocer el sector de la seguridad electrónica y satelital entrevista a la Srta. Shirley Miñaca la misma mencionar que:

Contrató un servicio de seguridad electrónica hace seis años. Vive en el Valle Los Chillos (Suroriente de Quito), y paga USD 22 mensuales por el monitoreo de su casa. A pesar de que su domicilio cuenta con dispositivos de vigilancia, comenta que en una ocasión presuntos delincuentes entraron a su vivienda, pero no lograron robar nada.

Según cifras de la Policía Nacional, desde enero hasta junio de este año se registraron 7022 robos a domicilio, 2467 a locales comerciales y 3132 de autos.

Mientras que el año pasado, en ese mismo periodo, se contabilizaron 5660 robos a domicilio, 2696 a locales comerciales y 2903 de vehículos.

Carlos Castillo, director Ejecutivo de la Cámara de la Seguridad Privada del Ecuador (Casepec), asegura que la delincuencia se ha incrementado en los últimos tres años. Por esta razón, subió la demanda de los productos y servicios para prevenir los problemas de la inseguridad.

Estos gastos implican la compra de armas, municiones, chalecos antibalas, alarmas de seguridad, sistemas de rastreo satelital, autos blindados por el transporte de posesiones valiosas, sistemas de alarmas en los hogares, entre otros ítems.

Datos del censo nacional económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, indica que en el país existe 427 establecimientos dedicados a la seguridad (venta de productos y prestación de servicios). Además, un total de 32140 personas trabajaba ese año en estos negocios.

Según (Revista Lideres, 2016) la seguridad electrónica tiene que ver con la “Implementación de equipos tecnológicos para el monitoreo como centrales, uso de equipo satelital, rastreo, equipos de seguridad, en general para empresas y residencias” (pág. 2).

Según (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015) proporciona información sobre los sectores de manufactura como:

Minería, comercio y servicios, mediante la investigación de variables como: Personal ocupado, remuneraciones, producción, consumo intermedio, valor agregado, a fin de

establecer un marco de información necesario que permitan analizar la estructura del sector y facilitar su diagnóstico y planificación.

Ilustración 4. Producción de servicios

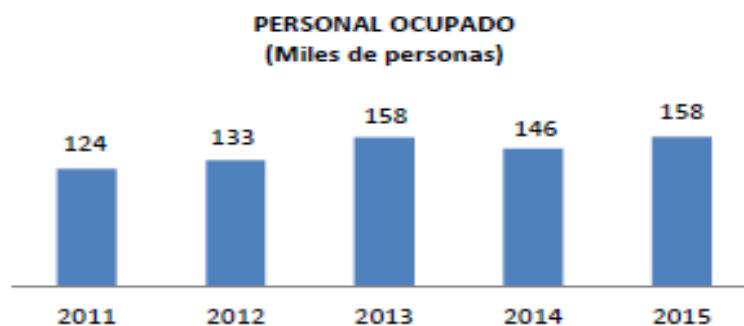
Servicios



Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

Como se puede apreciar en la ilustración anterior indica que ha existido un crecimiento en el sector de servicios pues su producción ha alcanzado un 10.34 mil millones de dólares, sin embargo, comparado con los años 2011 y 2015 se ha incrementado en un 50%, pero en comparación con los años 2014 y 2015 ha bajado en un 4%, es decir que el sector de servicios ha permanecido y se encuentra en crecimiento.

Ilustración 5. Personal ocupado sector servicios



Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

En el sector de servicios como se puede apreciar en la ilustración anterior indica el personal ocupado ha ido en crecimiento comparado entre el año 2011 y 2015, sin embargo se puede apreciar que en los años 2013 y 2014 ha reducido, pero en el año 2015 vuelve a mantener el mismo número de personal ocupado en dicho sector.

Ilustración 6. Remuneraciones sector servicios

Servicios



Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

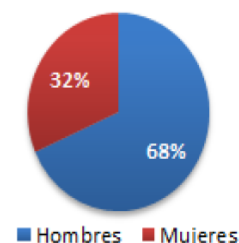
Entre los años 2011 y 2015 se puede observar en la ilustración anterior que este sector ha mantenido un crecimiento referente a las remuneraciones, pero entre el año 2013 y 2014 ha existido una disminución en tema de remuneraciones, entendiéndose que tiene relación con la ilustración N ° 05, donde menciona el personal contratado en dicho sector, pero en el año 2015 vuelve incrementarse esta remuneración en dicho sector, alcanzando un 2.34 mil millones de dólares por este concepto.

Ilustración 7. Personal ocupado según categoría y sexo

Personal ocupado según categoría de ocupación 2015

Categoría de Ocupación	Hombres	Mujeres	Total
Propietarios y Socios	90	55	145
Trabajadores familiares y Otros no remunerados	103	76	179
Trabajadores Ejecutivos y Gerenciales	2.433	1.247	3.680
Obreros	500	32	532
Empleados	105.066	48.542	153.608
Total	108.192	49.952	158.144

Porcentaje de personal ocupado según sexo 2015



Captu

Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

En la ilustración anterior se encuentra desglosado por categorías de ocupación el número de colaboradores entre propietarios, trabajadores tanto familiares como ejecutivos, entre obreros y empleados el número de personas que han apoyado en el sector de servicios, donde indica que en un porcentaje del 32% son mujeres y con

un 68% hay más presencia de hombres en el sector. Dando un total de 158.144 empleados contratados durante el año 2015.

Fundamentación Legal

(Ecuador, Asamblea Nacional, 2010)

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales.

Fundamentación Teórica

Modelo de Gestión

Según (Pardo Álvarez, 2012) un modelo de Gestión es:

Un conjunto de actuaciones consistentes en planificar lo necesario para conseguir aquello que pretendemos, desarrollarlo según lo previsto, verificar periódicamente si estamos alcanzando lo pretendido, y por último, mejorar todo aquello que pudiera suponer desajuste o que fueses susceptible de redundar en una mayor eficacia o eficiencia del resultado final. (pág. 20)

Referente a los que es un modelo de Gestión se escogió al autor Pardo Álvarez, porque le describe a un modelo de Gestión como aquel que permite dar seguimiento a las actividades planificadas para mantener un control y alcanzar los objetivos establecidos a través de mejoras que permitan obtener la eficacia y eficiencia de un colaborador y es lo que se pretende alcanzar en el presente trabajo.

Gestión por Procesos

Según (Pardo Álvarez, 2012) la Gestión por Procesos es:

Como una unidad de gestión de los trabajadores de cualquier organización deben ser conscientes de los procesos desarrollados en ella y deben convertirlos en la referencia inequívoca de cualquiera de sus actuaciones. Este simple acto puede contribuir entre otras cuestiones a:

- Crear un sentimiento de pertenencia (yo trabajo en el proceso o procesos) para dar mayor sentido a las actividades desarrolladas y mitigará la posible sensación de trabajar aislado.
 - Mejorar la comprensión sobre los motivos que justifican las distintas actividades decisiones.
 - Mejorar la comunicación y el nivel de entendimiento entre los agentes de la organización.
 - Incrementar el grado de eficacia con que se desarrollan las actividades, al ser conscientes de la existencia de un antes y un después de cada actuación, y al compartir una finalidad común.
 - Disminuir el nivel de estrés asociado al desempeño del trabajo.
- (pág. 19)

Referente al concepto Gestión por Procesos se elige para el presente trabajo de titulación el del autor Pardo Álvarez porque lo define como una Unidad de Gestión donde mencionan la importancia de los colaboradores al desarrollar sus procesos diariamente, y en los cuales una empresa debe enfocarse en desarrollar un sentimiento de pertenencia, el por qué realizan dicha actividad y lo importante que es su proceso, mantener la comunicación y disminuir los niveles de estrés a los que se somete a un colaborador cuando recibe varias indicaciones no permitiendo de esta manera obtener una estandarización en los mismos.

Clasificación de procesos

Según (Pérez Fernández J. A., 2014) propone la siguiente clasificación en procesos:

- **Procesos Sustantivos:** combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.
- **Procesos de Apoyo:** proporcionan las personas y recursos necesarios por el resto de procesos conforme a los requisitos del cliente interno.
- **Procesos de Gobernantes:** mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesita para tomar decisiones (mejora preventivas correctoras) y elaborar planes de mejoras eficaces. (pág. 107)

Se elige el del autor Pérez, porque permite tener mayor comprensión e identificación de cómo se clasifican los procesos entre gobernantes quienes realiza el seguimiento y control en una empresa, sustantivo quienes van relacionados con el cliente y de apoyo siendo el área que provee de personas y recursos necesarios.

Jerarquía de procesos

Según (Louffat , 2017) la Jerarquía de Procesos es:

Organizacional pueden tener varios niveles, los cuales resultan del desdoblamiento con detalle del nivel jerárquico superior. Las denominaciones empleadas para la jerarquización de procesos organizacionales, pueden ser las siguientes:

Macroprocesos: son de mayor jerarquía en una empresa y representan la esencia y guía para la sustentabilidad de la misma. También se les denominan procesos de primer nivel.

Procesos: son los procesos organizacionales que sirven para detallar e implementar macro procesos identificados en el nivel superior precedente. También de denominan procesos de segundo nivel.

Subprocesos: son los procesos organizacionales que sirven para detallar e implementar los subprocesos identificados en el nivel superior precedente. También se les denomina de tercer nivel. (pág. 9)

En el presente trabajo de titulación se aplicó como referencia de jerarquización de procesos al autor Louffat, debido a que detalla de manera comprensible como debería estar conformado un mapa de procesos al momento de levantar la información.

Elementos de un proceso

Según (Armendáriz, 2010) los elementos de un proceso son:

Entradas: materiales, componentes, información, energía, etc., que son necesarios para realizar el proceso.

Salidas: resultado obtenido en el proceso.

Proveedor: es el que proporciona las entradas al procesos (puede ser proveedor interno o externo)

Cliente: destinatario del proceso (puede ser proveedor interno o externo)

Recurso: elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso

Actividades: suma de tareas que se agrupan en un procedimiento

Procedimientos: forma específica de llevar a cabo una actividad.

Indicador: medida de una característica del proceso

Propietario del proceso: responsable del proceso

Controles: elementos que permiten comprobar el estado del procesos. (pág. 91)

En el presente trabajo de titulación referente al concepto de elementos de un proceso se escoge el del autor Armendáriz porque permite tener una mayor comprensión y análisis, es decir le determinan como un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna. Al no contar con este método estándar los resultados de los procesos de negocio se convierten en ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de Gestión por Procesos.

Mapa de procesos

Según (Pardo Álvarez, 2012) es una representación global de:

Una organización, no individual de cada de uno ellos (individualmente se pueden representar mediante flujo gramas). Podemos dibujar un mapa de procesos de todos

los procesos de la organización o limitarlo a una determinada área de la misma, ligada a un producto, un departamento, etc. (pág. 49)

Se elige al autor Pardo Álvarez porque permite tener una definición clara y aplicable de que un Mapa de Procesos es una representación gráfica global de la organización.

Caracterización de procesos

Según (Agudelo Tobon & Escobar Bolivar, 2010) la Caracterización de Procesos es:

Un documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso. Las caracterizaciones incluyen diagramas de flujo, de acuerdo con el tipo establecido por la organización y remiten a los formatos, instructivos y registros. (págs. 37-38)

Por considerarlo de interés se incluye en el capítulo I, el diagrama de insumos, procesos, producto (DIPP), que equivale a la caracterización del proceso. Cada uno de los dueños del proceso debe elaborar su caracterización.

Formatos: Son documentos dispuestos para el registro de datos e información

Instructivos: Son documentos que describen de manera específica la elaboración de los formatos o de algunas actividades o tareas.

Registros: Son documentos que representan resultados obtenidos o que proporcionan evidencias de actividades desempeñadas. El control de registros establece las características generales que deben tener todo registro generado en la organización: Emisión, revisión, aprobación, medio, tiempo de conservación y forma de recuperación.

Cada uno de los procesos del sistema es responsable de garantizar la correcta conservación, de acuerdo con los parámetros del proceso.

Ilustración 8. Diagrama, insumo, proceso, producto (DIPP)

PROCESO: _____ Nº _____
 Macroproceso _____ Proceso _____ Subproceso _____ Actividad _____ Fecha elaboracion _____
 Objetivo: _____

Proceso	Insumo (Entrada)	Actividades (Como hacer)	Respo.	Producto (Salida)	Proceso
Proveedor (De quien)	Insumo (Que)	Emitir pedido el cliente		Producto (Que)	Cliente (a Quien)
		Termina			

Mediciones	Tiempo de actividades:		Indicadores:
	Frecuencia	Tiempo de ciclo:	Tiempo de entrega menor a dos dias
	Volumen:		
Recursos:	Responsable: (Equipo de trabajo)		Requisitos por cumplir
Fisicos			Cliente
Software			Legislacion
Hardware			Organización
Humanos			

Definiciones	
Políticas Que acoge o aplica	
Actividad critica ciudadanos a tener en cuenta	
Acciones correctivas	
Oportunidad de mejora	economia \$ _____
INSUMOS	Formatos o documentos utilizados
Datos de entrada	
Listado, informacion, tablas Que recibo	
PRODUCTOS	Formatos o documentos utilizados
Datos de salida	
Listados, informacion, tablas Que recibo	








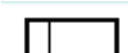




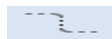

Fuente: (Agudelo Tobon & Escobar Bolivar, 2010)

En el presente Trabajo de titulación se aplicó lo mencionado por los autores Escobar y Agudelo, referente al tema de caracterización de procesos pues a través de una manera comprensible lo determinan como un documento donde se describe esquemáticamente la secuencia de actividades que deben seguir las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso y su aplicación en detalle la pueden observar en el Capítulo I.

Diagrama de Flujo

Según (BIZAGI) BPMN 2.0. El estándar BPMN (Business Process Model and Notation) permite que “Las empresas visualicen sus procedimientos internos de negocio de forma gráfica y proporciona la notación estándar para la comunicación de procesos, la paleta contiene los siguientes elementos gráficos BPMN, para definir un modelo de procesos”.

Ilustración 9. Elementos de BIZAGI BPMN

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	TAREA	Son actividades simples o atómicas. No es definida a un nivel más detallado.
	SUBPROCESO	Es una actividad compuesta que incluyen un conjunto interno lógico de actividades (proceso) y que puede ser analizado.
	COMPUERTA EXCLUSIVA	Divergencia: Ocurre cuando en un punto del flujo basado en los datos del procesos se escoge un solo camino de varios disponibles. Convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos
	COMPUERTA PARALELA	Divergencia: Se utiliza cuando varias actividades pueden realizarse concurrentemente o en paralelo. Convergencia: Permite sincronizar varios caminos paralelos en uno solo. El flujo continúa cuando todos los flujos de secuencia de entrada hayan llegado a la figura.
	COMPUERTA INCLUSIVA	Divergencia: Se utiliza cuando en un punto se activan uno o más caminos de varios caminos disponibles, basado en los datos del proceso. Convergencia: Se utiliza para sincronizar caminos activados previamente por una compuerta inclusiva usada como punto de divergencia.
	EVENTO DE INICIO	Indican cuando un proceso inicia, no se especifica ningún comportamiento en particular para iniciar el proceso.
	EVENTOS DE FIN	Indican cuando un camino del proceso finaliza, indica que un camino del flujo llego al fin.
	POOL	* Actúa como contenedor de un proceso * El nombre del pool puede ser el del proceso o del participante * Representa un participemente entidad o Role * Siempre existe al menos uno, así no se <u>diagrame</u>
	POOL LANE	* Subdivisiones del Pool * Representan los diferentes participantes al interior de una organización * Es una sub partición dentro del proceso. Los lanes se utiliza para diferenciar roles internos, posiciones, departamentos, etc.
	SECUENCIA	* Representa el control de flujo y la secuencia de las actividades. * Se utiliza para representar la secuencia de los objetos de flujo, donde encontramos las actividades, las compuertas y los eventos
	OBJETOS DE DATOS	Permiten mostrar la información que una actividad necesita, como las entradas o las salidas.
	FLUJO DE SECUENCIA	Es utilizado para mostrar el orden en que las actividades se ejecutaran dentro del proceso.
	ASOCIACION	Se utiliza para asociar información y artefactos con objetos de flujo. También se utiliza para mostrar las tareas que compensan una actividad.
	EVENTO INTERMEDIO DE ENLACE	Este evento se utiliza para conectar permite concretar dos secciones del proceso

Fuente. -(BIZAGI)

En el presente trabajo de titulación se ha optado por trabajar la Diagramación de Flujos con BIZAGI BPMN 2.0. Porque les permite a las empresas visualizar sus procedimientos internos de negocio de forma gráfica y puntual como un flujo de trabajo proporcionando la estandarización para mantener la comunicación entre roles en el proceso.

Metodología de los procesos

Según (Pons Murguia, Bermudez Villa , Villa González, & Martínez , 2013) el Diseño de una Metodología para la Gestión por Procesos exige:

Investigar los conceptos generales y las herramientas relacionadas con la evaluación, la mejora y el control de procesos, para integrar con enfoque de sistemas, el control de la gestión del día a día con los objetivos estratégicos de la institución. Esta organizada en cuatro etapas interrelacionadas entre sí, las cuales se refieren a la identificación, la caracterización, la evaluación y el mejoramiento de los procesos. (págs. 49-50)

Ilustración 10. Metodología para levantamiento de procesos

Identificación	1. Definición de los procesos organizacionales	¿Qué procesos sustentan el cumplimiento del planteamiento estratégico?	Trabajo de grupo, consulta a expertos, reuniones participativas la toma de decisiones, documentación descriptiva del proceso, descripción del macro proceso/mapa general)
	2. Selección de los procesos claves	¿Cuáles de ellos representan salidas directas a los clientes en el aporte de valor?	
Caracterización	3. Descripción del proceso	¿Cuál es la naturaleza del proceso?	Documentación del proceso, trabajo de grupo
	4. Definición del alcance	¿Para qué sirve?	Documentación del proceso, trabajo de grupo
	5. Determinación de requisitos	¿Cuáles son los requisitos?	Documentación del proceso, trabajo de grupo
Evaluación	6. Análisis de la situación	¿Cómo funciona el proceso?	Mapeo de procesos, herramientas básicas de la calidad
	7. Identificación de problemas	¿Cuáles son los principales problemas del proceso?	Documentación del proceso, herramienta básicas de la calidad
	8. Levantamiento de soluciones	¿Dónde y cómo puede ser mejorado el proceso?	Documentación del proceso, trabajo de grupo
Mejora	9. Elaboración del proyecto	¿Cómo se organiza el trabajo de mejora?	Organización del proyecto
	10. Implantación del cambio	¿Cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?	Documentación del proceso, herramienta básicas de la calidad
	11. Monitoreo de resultados	¿Funciona el proceso de acuerdo con las normas?	Documentación del proceso

Fuente: (Pons Murguia, Bermudez Villa , Villa González, & Martínez , 2013)

La metodología para levantamiento de procesos utilizada en el presente trabajo de titulación es el del autor Ángel Murguía, porque detalla de manera comprensible, por pasos y con una breve explicación cómo realizar el levantamiento de información, en base a que preguntas se debe plantear para su desarrollo como describir, definir y determinar el procesos en base a la naturaleza, para que sirve y los requisitos que deben cumplir para un correcto funcionamiento al momento de ponerle en práctica.

Inventario de procesos

Según (Martin Seco & Martin Pérez, 2013) realizar un Inventario de proceso consiste en:

Determinar los procesos que van a tener en cada grupo y que actividades pertenecen a ellos. Para obtener un inventario lo más completo posible, es aconsejable realizarlo con un grupo de personas de la organización, que bien por su cargo, o por su experiencia, conozcan perfectamente el trabajo que se desarrolla a todos los niveles. (pág. 45)

En el concepto de inventario por procesos se eligió el del autor Martin Seco y Martin Pérez porque recomienda que para tener un inventario completo se deber realizar con un grupo de personas de la organización, que bien por su cargo, o por su experiencia, conozcan perfectamente el trabajo que se desarrolla a todos los niveles. Al seguir este consejo se realizó el levantamiento en la empresa con cada dueño de los procesos y en el capítulo I., se puede observar su aplicación y los resultados obtenidos.

Catálogo de procesos

Según (Ecuador, Secretaria Nacional de la Administración Pública, 2013) un Catálogo de procesos es:

La información básica en la ficha de procesos, los resultados de la evaluación de procesos. El diagnóstico de las características del proceso, la alineación a los objetivos operativos, los indicadores de desempeño del proceso y la vinculación de

proyectos de mejora al proceso cuando este se encuentre en mejora a través de proyectos. (pág. 11)

Indicadores de Gestión

Según (Pardo Álvarez, 2012) el diseño de indicadores es:

Instrumentos de medida utilizados para realizar el seguimiento objetivo del funcionamiento de un proceso.

Son muy importantes los indicadores que nos ofrecen información sobre el resultado final, aquellos que nos dan idea de si el producto o servicio generado ha satisfecho los requisitos acordados con los clientes. A estos indicadores los denominaremos indicadores de resultado.

Otro indicador relevante centrado en el funcionamiento interno del proceso, que ofrecen información del desarrollo de determinadas partes del mismo. A estos indicadores los podemos denominar indicadores operacionales, relacionados con aspectos críticos de alguna actividad o grupo de actividades del proceso. Constituyen una alarma dentro del proceso, pues alertan de posibles difusiones en el desempeño de ciertas actividades cuya importancia es vital para el resultado final. (pág. 86)

En el concepto de Indicador de Gestión, se elige al autor Pardo Álvarez, porque hace mención de manera comprensible como están enfocados los indicadores es decir hacia los clientes y hacia niveles internos llamados operacionales. Siendo una alarma dentro de los procesos para alerta cuando hay desvíos que no van a permitir obtener los resultados esperados y como debería actuar un plan de acción o mejora.

Implementación de procesos

Según (David, 2013) la Implementación de procesos es:

Pasar a “una etapa de acción” es decir movilizar a los gerentes y a los colaboradores requiriendo disciplina, compromiso y sacrificio. Debido a que una implementación

exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados y de esta manera obtener el resultado esperado. (pág. 6)

En el presente trabajo de titulación se aplica el concepto del autor Fred David, porque determina a la implementación como una atapa de acción donde movilizan y comprometen a sus colaboradores para obtener los resultados esperados.

Mejora continua

Según (Maldonado, 2011) el mejoramiento continuo es:

Un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivo y competitivo en el mercado en el cual pertenece a la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. (págs. 110-111)

El autor Maldonado define a la mejora continua como aquello que deben hacer las empresas si quieren permanecer en el mercado por un largo tiempo.

MARCO METODOLÓGICO

En la presente propuesta se establece los tipos de investigación que permitirán determinar el diagnóstico de la empresa y obtener información oportuna para el adecuado desarrollo del trabajo.

La investigación exploratoria de acuerdo con el autor (Gómez, 2006) menciona que es:

Necesario cuando se va a examinar un tema o problemas de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no ese ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay desarrollos teóricos vagamente relacionados con el problema del estudio, no se encuentran investigaciones relacionadas, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas que si han sido investigadas, pero decidimos darle una nueva perspectiva. (pág. 65)

En el presente trabajo de titulación se aplicó la investigación exploratoria porque, este análisis se realizará a nivel interno, es decir; dentro de la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., donde el tema de Gestión por Procesos es totalmente desconocido y es aquí donde se requiere investigar y recolectar información a través de reuniones, análisis y entrevistas con cada trabajador de la empresa y así llegar a un diagnóstico general. El análisis a nivel externo es un campo explorado por varios autores referente al tema mencionado anteriormente.

Métodos de investigación

Los autores (Baptista Lucio, Hernández Sampieri, & Fernández Collado, 2006) mencionan que la investigación cualitativa es un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general. (pág. 7)

En el presente trabajo de titulación se utilizó la investigación cualitativa puesto que permite comprender la importancia de levantar información de manera personal, hace mención a la guía de entrevista la cual se aplicó a cada colaborador para ir

indagando hasta llegar a una conclusión general y poder establecer alternativas de solución de lo que acontece dentro de la empresa y en cada actividad.

Tipos de investigación científica

Para (Gómez García & Villaseñor Rodríguez, 2015) uno de los tipos de investigación es el analítico porque “consiste en estudiar un objeto descomponiéndolo en los elementos que los constituyen, con el fin de tomarlos en consideración de manera separada” (pág. 30).

El tipo de investigación analítico fue aplicado en el presente trabajo de titulación, al momento de levantar la información, pues al receptor cada información de manera general o específica dicha información se debe ir analizando entre si es debilidad, amenaza, fortaleza u oportunidad para la empresa o al momento de elaborar cada manual ir identificando si es un objetivo, política, actividad o tarea en un proceso.

Recolección de datos:

En la presente investigación se utilizó dos tipos de fuentes de información que han servido para recolectar datos a través de entrevistas, reuniones y la observación directa en la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.

Fuentes de información

Fuentes Primarias

Como fuente de información primaria se desarrolló con los trabajadores y la alta dirección de la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., a través de reuniones de trabajo y apoyada con el instrumento guía de entrevista.

Se realizó visitas directas a las instalaciones de la empresa, se logró mantener un diálogo con cada trabajador desde la alta dirección y con los técnicos quienes están dentro del giro del negocio de la empresa.

La observación directa se hizo de manera general para analizar la situación actual de la empresa; es decir; lo que se puede identificar en el entorno.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que sirven de referente al presente trabajo de titulación, es decir el tema de diseñar un sistema de gestión por procesos ya han sido abarcados, analizados y evaluados anteriormente, a continuación uno de los autores utilizado como referente en el presente trabajo de titulación: Arcos López, Ricardo David.

Instrumento de investigación utilizado

Según (Rubio Romero, 2005) la lista de chequeo está compuesta de “Preguntas que se diseñan de forma que puedan responderse de manera sencilla, por ejemplo, si o no, cumple o no cumple, verdadero o falso. El objetivo de dichas listas es recordar los puntos que deben ser inspeccionados”(pág. 56).

A través de este instrumento de investigación llamado lista de chequeo, se pudo determinar a través de preguntas puntuales referentes al objeto de estudio, conocer la situación actual y los puntos que se darán seguimiento para brindar una solución, sírvase encontrar en el Capítulo I, el detalle de los resultados obtenidos.

Según (Baptista Lucio, Hernández Sampieri, & Fernández Collado, 2006) la entrevista cualitativa es:

Una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto, esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque). (pág. 597)

Según (Hurtado de Barrera, 2012) la técnica de entrevista supone una “Interacción verbal entre dos o más personas. Es una actividad, en la cual, una persona (el entrevistador) obtiene información de otras personas (entrevistados), acerca de una situación o temas determinados con base en ciertos esquemas o pautas” (pág. 863).

Según (Hurtado de Barrera, 2012) tipos de entrevista – Estructurada conocida también como:

Entrevista formal o estandarizada. Consiste en una especie de interrogatorio en el cual se formulan las preguntas manteniendo siempre el mismo orden y con los mismos términos. Esta entrevista se basa en un formulario normalizado cuyas preguntas han sido previamente preparadas. Este tipo de entrevistas supone conocimiento previo, por parte del investigador, de los aspectos relevantes del evento estudiado, lo que le permite seleccionar y formular las preguntas y vocabulario de los entrevistados, de modo que el lenguaje empleado sea comprensible para ellos sin necesidad de explicaciones adicionales. (pág. 864)

Según (Hurtado de Barrera, 2012) elaboración de la guía de entrevista es:

La guía de entrevista debe contener datos generales de identificación del entrevistado, Los pasos para la elaboración de la guía de entrevista son los siguientes:

- a. Plantear y delimitar la situación a investigar: ¿Qué desea saber el investigador?, determinar el nivel de profundidad de la información a obtener, en función de los objetivos de la investigación: ¿Se va a investigar el nivel de información de las personas?, ¿sus opiniones?, a sus actitudes, sus preferencias, sus emociones, su participación en la situación estudiada
- b. Identificar y definir los eventos de los cuales se desea obtener información y las personas que poseen dicha información
- c. Si se trata de una entrevista estructurada, es necesario formular y redactar las preguntas con base en los tópicos antes señalados. Según el grado de estructuración que requiera. Las preguntas pueden originar respuestas ya formuladas, entre las que la entrevista deba escoger o simplemente propiciar una respuesta abierta por parte el entrevistado, en la cual este explique sus opiniones y enfatice lo que considere importante.

Para verificar si la elección de las preguntas ha sido adecuada, el investigador puede plantearse los siguientes interrogantes:

¿Los entrevistados tienen los conocimientos necesarios para responder las preguntas?

¿La pregunta puede provocar resistencia o bloqueos en el entrevistado? (págs. 867-868)

En el presente trabajo de titulación se escoge lo indicado por la autora Jacqueline Barrera en su libro la metodología de investigación, donde menciona que la entrevista es una técnica y su instrumento es la guía de entrevista, aquí se aplicó los tres pasos para elaborar una guía de entrevista, la misma fue aplicado a cada colaborador para recibir sus comentarios, el nivel de conocimiento que tienen referente al tema de procesos, y evaluar de esta manera la situación actual interna de la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA, las respuestas recibidas se pueden observar en el Capítulo I.

Validación del instrumento utilizado

Según (Hurtado de Barrera, 2012) la validez de instrumentos es:

La construcción del ajuste de este a las necesidades de la investigación, y esto se ve reflejada en la validez y en la confiabilidad del mismo. Algunas personas piensan que la validez y la confiabilidad son apreciaciones numéricas acerca del instrumento que se calculan una vez que esté está construido. Pero en realidad la validez y la confiabilidad son productos de la manera como se construye el instrumento. (pág. 790).

Según(Hurtado de Barrera, 2012) la validación por jueces o expertos es:

Una técnica basada en la correspondencia teórica entre los ítems del instrumento y el concepto del evento. La validación por jueces busca corroborar si existe consenso, por lo menos un porcentaje aceptable de acuerdo, entre el investigador y los expertos, con respecto a la pertenencia de cada ítem a las respectivas sinergias del evento. En realidad es una manera de apoyar la definición de la cual se parte, para hacer la validación por jueces se ejecutan los siguientes pasos:

- a. Tener desarrollada la tabla de operacionalización: es necesario que el investigador haya precisado cuales indicios son manifestaciones de cada sinergia y cuales ítems recogen la información respectiva.
- b. Seleccionar a los jueces que van a validar el instrumento: Los jueces deben ser expertos conocedores del tema y del evento a estudiar y en la medida de lo posible, deben haber trabajado directamente con este tipo de evento. No es necesario que sean metodológicos, Debe seleccionar entre 3 o 5 según sea el nivel de exigencias del investigador.
- c. Elaborar el formato que se le va a entregar al experto: Se le entrega un conjunto de documentos, entre los cuales se encuentran: carta explicativa donde se solicita su apoyo para la validación, copia del instrumento a validar y constancia de validación que debe firmar. La carta dirigida al experto debe contener:
 - Información básica sobre la investigación a realizar
 - El evento que se pretende estudiar con su definición
 - Las sinergias que conforman el evento con su respectiva definición
 - Las instrucciones acerca de cómo el juez va a registrar las repuestas
- d. Entregar a los expertos validadores el kit de documentos (carta, instrumento y constancia): Debe darse un tiempo prudencial para que los expertos realice la validación, y no debe haber comunicación entre ellos, en relación al instrumento durante el proceso.
- e. Registrar las respuestas de los jueces en la tabla de acuerdos o desacuerdos: En esta tabla debe haber una columna para colocar las respuestas de cada experto, pero además debe haber una columna adicional en la que se coloca la sinergia que el investigador asignó originalmente al ítem. Esto permite visualizar los acuerdos y desacuerdos entre los expertos, pero también si sus apreciaciones coinciden o no con las del investigador.
- f. Examinar los acuerdos y desacuerdos para introducir modificaciones al instrumento: Aquí se puede observar diversas situaciones relacionadas con las respuestas de los jueces. Tales situaciones son las siguientes:

- Que los tres jueces coincidan con la sinergia a la cual pertenece el ítem y además coincidan con la apreciación del investigador.
- Que dos de los jueces coincidan entre si y además, coincidan con el investigador se trata de acuerdo. Especialmente si un experto coincide que está en desacuerdo en la mayoría es porque no entendió las instrucciones o no está familiarizado.
- Quedos o tres jueces estén de acuerdo y en descuerdo con el investigador puede ser que la pregunta este formulada de tal manera que genere confusión.
- Que ninguno de los jueces coincida entre sí, se debe analizar con cuidado el ítem planteado
- Calcular el índice de validez: Este índice se calcula contando los acuerdos y dividiendo este valor por el total de ítems. El índice obtenido debe ser superior a 0.70, en el caso de instrumentos que miden eventos de las ciencias sociales. Este índice debe reportarse en el informe de investigación, en el apartado correspondiente a la validez de los instrumentos.
- Si el índice es aceptable se hace las modificaciones sencillas y se pasa a la siguiente etapa (arreglos de redacción, contenido, presentación, orden de las preguntas, eliminación de ítems. Si el índice está por debajo seguramente el instrumento requiere cambios más profundos., se debe eliminar ítems, se realiza la reubicación de ítems y se hace una nueva validación de expertos. (pág. 792)

Nombres de expertos:

1. Ing. Carlos Valencia- Ing. Bursátil
2. Ing. Francisco Monroy – Ing. Financiero
3. Ing. Carlos Hidalgo - Gerente General HS-SOTEC
4. Ing. Ruth Salazar - Gerente Administrativa-Financiera HS-SOTEC
5. Ing. Rosa Román - Ing. Gestión Empresarial

En el presente trabajo de titulación se usó la metodología de validez por expertos dado por la autora Jacqueline Hurtado en su libro la Metodología de la investigación,

aquí se aplicó al instrumento lista de chequeo los pasos y formatos establecidos en el libro mencionado, porque se requiere conocer la confiabilidad que existe entre la pregunta planteada y la contestación que se recibe por parte de los colaboradores de la Empresa HS-SOTEC y esto permita obtener información objetiva de la situación actual de la empresa en el presente trabajo de titulación en el capítulo I, se aprecia en detalle el proceso de validez de expertos aplicado al instrumento mencionado.

Según (Muñiz, 2013) presupuesto es:

Una herramienta de planificación que de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y expresa en términos monetarios los gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia (pág. 41).

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA HS-SOTEC CIA. LTDA.

1.1. Historia

La empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., se inició en el año 2016, lleva un año ocho meses en el mercado local, brindando soluciones integrales en seguridad electrónica y satelital, la experiencia en el ramo les ha convertido en una empresa sólida y seria, que está en constante crecimiento.

Cuenta con seis colaboradores entre técnicos y administrativos los cuales tienen un contrato indefinido con la empresa, siendo los mismos los que analizan y comprenden las expectativas de los clientes referentes a las necesidades y requerimientos.

1.2. Ubicación

La empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Quito, en la siguiente dirección Rumipamba E2-127 y Av. República.

1.3. Misión

(Seguridad electrónica y satelital Hs-Sotec Cía. Ltda., 2017)

Ofrecer soluciones en seguridad electrónica y rastreo satelital como dos de los ejes principales de nuestro amplio catálogo de productos y servicios.

Implementar siempre tecnología de punta, tecnología siempre adaptable a las necesidades de nuestros clientes, de esta manera Hs-Sotec Cía. Ltda., garantizará el desarrollo y crecimiento empresarial de nuestros actuales y futuros clientes.

1.4. Visión

(Seguridad electrónica y satelital Hs-Sotec Cía. Ltda., 2017) “Ser una empresa competitiva que ofrece equipos y servicios de calidad, que camina con el cambio de la tecnología y la sociedad, generando relaciones comerciales duraderas con nuestros clientes, proveedores y nuestros empleados”.

1.5. Principios y Valores

(Seguridad electrónica y satelital Hs-Sotec Cía. Ltda., 2017)

“-Respeto y Transparencia.

- Lealtad, solidaridad y compañerismo.
- Liderazgo, trabajo en equipo e innovación.
- Calidad, eficiencia y eficacia.
- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad”.

1.6. Servicios ofertados

La empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., presta dos servicios generales en instalación y mantenimiento de: alarmas de seguridad que son equipos ubicados en puntos estratégicos, circuito cerrado de televisión donde crean un circuito de imágenes para la seguridad en las instalaciones y que solo puede ser visto por la/s persona/s autorizada/s, control de accesos donde permita verificar la identidad de un usuario u ordenador con el fin de autorizar el ingreso a edificios o instalaciones y el rastreo satelital que permite controlar la ubicación, velocidad, rumbo y paradas no autorizadas de un vehículo.

1.7. Clientes

Ilustración 11. Lista de clientes

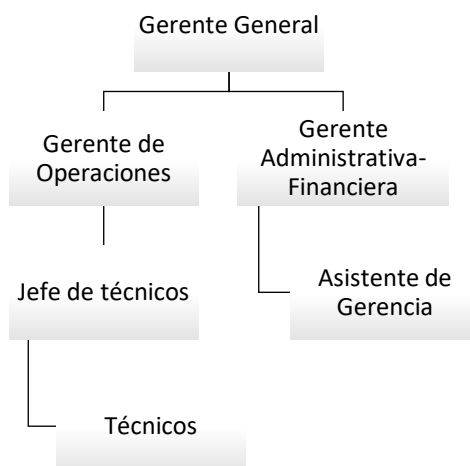
Nombre clientes	Ubicación	Tamaño del proyecto
SIPECOM S.A.	Quito	Grande
Medicamenta Ecuatoriana S.A.	Quito	Grande
Pinturas Cóndor S.A	Quito	Grande
INMOSOLUCION S.A.	Quito	Grande
CFN	Quito	Grande
Yanbal Ecuador S.A.	Quito	Grande
Coop. Transporte Interprovincial Costa Azul	Guayaquil	Mediano
BANECUADOR	Quito	Mediano
Hospital Abel Guilbert Pontón Guayaquil	Guayaquil	Mediano
BREM Cía. Ltda.	Milagro	Pequeño
Banco Desarrollo de los Pueblos S.A.	Quito	Pequeño
L&L Soluciones WiF	Quito	Pequeño

Elaborado por Daysi Ortiz

Fuente: (Seguridad electrónica y satelital Hs-Sotec Cía. Ltda., 2017)

1.8. Organigrama estructural Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.

Ilustración 12. Organigrama estructural Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.



Elaborado por: Daysi Ortiz

1.9. Diagnóstico de la situación problemática de la investigación

A continuación, se presenta los instrumentos aplicados para el levantamiento de información, que han permitido determinar el diagnóstico actual de la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., referente a la necesidad de diseñar un Sistema de gestión por procesos basado en los procesos sustantivos de la empresa.

Para obtener la validez de los cinco expertos, del instrumento lista de chequeo el proceso fue el siguiente, para constancia de los documentos aplicados se detallan a continuación la carta informativa, formato del instrumento calificado y la constancia de validez de los expertos firmados por cada experto, a continuación se detalla cómo fue aplicado:

- 1) Se envió a los expertos a sus correos electrónicos el material es decir:
 - Carta informativa (Informar al experto el objetivo de su participación)
 - Formato Lista de chequeo (El experto revise, analice y si es necesario indique sus observaciones)
 - Constancia validez de experto (Llene sus datos como nombres, apellidos, número de cédula, calificación obtenida y la firma correspondiente).
- 2) Se revisa las calificaciones recibidas del instrumento y se determina que no hay observaciones, es decir no existe cambios, correcciones o solicitud de eliminar las preguntas planteadas.
- 3) Se procede a recopilar, tabular y registrar a través del siguiente análisis de calificación al instrumento Lista de chequeo:
 - Excelente: se refiere a que si se obtiene una calificación “E” entre los cinco expertos coincidan con la sinergia a la cual pertenece el ítem y además coincidan con la apreciación del investigador, esto quiere decir que la pregunta está planteada de manera correcta y enfocada hacia conseguir una información eficaz y su puntaje seria 1 (uno).
 - Aceptable: se refiere a que si se obtiene una calificación “A”, entre tres expertos y además coincida con el investigador y solo un experto esté

en desacuerdo de la mayoría, se deducirá que este no entendió las instrucciones o no está familiarizado. El puntaje sería 1 (uno).

- Deficiente: se refiere a que si se obtiene una calificación “D”, es porque ninguno de los expertos coinciden entre sí y se debe analizar con cuidado el ítem planteado y se puede deducir que la pregunta carece de comprensión o relación con el objeto de estudio y se debe corregir, eliminar o crear otra y su puntaje sería 0 (cero).

5) Una vez tabulado, se procede a colocar la valoración de uno (1) o cero (0) en cada ítem, y luego sumar todos los valores obtenidos y dividir para el número de ítems, y esto analizar a través de máximo obtener el 0.70 o 70% como límite inferior, pero si es aún más bajo, se entiende que dicha validez requiere cambios y correcciones a ciertas preguntas planteadas.

1.9.5. Lista de chequeo aplicado

Como se observa anteriormente la validez de experto del instrumento lista de chequeo la recopilación y tabulación de los resultados obtenidos a continuación se muestra al instrumento validado y aplicado en la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.

Ilustración 13. Lista de chequeo aplicado

Nº	Preguntas a realizar	Cumple	No cumple
1	¿Los objetivos y metas de la organización son medibles y se comunican de manera adecuada?		X
2	¿Identifican sus actividades de éxito?		X
3	¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?		X
4	¿Cuenta la empresa con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?		X
5	¿La empresa cuenta con Gestión por Procesos?		X
6	¿La empresa cuenta con mapa de procesos?		X
7	¿La empresa cuenta con catálogo de procesos?		X
8	¿La empresa cuenta con manuales de procesos?		X
9	¿Conoce el concepto de proceso?		X
10	¿Conoce las características que debe tener los		X

	procesos?		
11	¿Sabe qué importancia tiene el controlar procesos?		X
12	¿Identifica el alcance de sus procesos?		X
13	¿Conoce las actividades ejecutadas en su área?		X
14	¿Sabe que es un diagrama de flujo?		X
15	¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?		X
16	¿Realiza acciones de mejora en la empresa?		X
17	¿Establece el control en sus procesos (indicadores de gestión)?		X
18	¿Sabe cómo implementar un modelo de gestión?		X
19	¿Conoce los procesos críticos de la empresa?		X
20	¿Tiene procesos estandarizados y sabe cómo controlarlos?		X
21	¿Identifica los procesos de gobernantes, los que agregan valor y de apoyo?		X
22	¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?		X
23	¿Sabe cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?		X
24	¿Los ejecutores de los procesos se sienten conformes y saben el resultado de su trabajo?		X

Fuente: (David F. R., 2013, pág. 100)

El día jueves, 12 de julio del año 2018 siendo las 11:35pm, se llevó a cabo una reunión en la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., ubicada al norte de la ciudad de Quito, se convocó la presencia de todo el personal de la empresa, se les dio a conocer el motivo de la aplicación de instrumento lista de chequeo y se procedió a las preguntas planteadas y se logró analizar el siguiente diagnóstico, que en la empresa HS-SOTEC, no tienen conocimiento de lo que es un Sistema de Gestión por procesos, es decir no cuentan con un control en cada actividad que realizan y no tiene formatos de registros establecidos ocasionando no contar con una estandarización en sus procesos que les permita planificar en futuros proyectos y de esta manera ir identificando los requerimientos y necesidades de cada cliente.

1.10. La Guía de entrevista

El día jueves, 12 de julio del año 2018, siendo las 12:15 pm, se mantuvo una entrevista con cada colaborador y a través de la guía de entrevista permita conocer la/s razón/es de la situación actual de la empresa y de los cuales se determinó el siguiente diagnóstico general:

Se pudo determinar que la empresa no cuenta con una organización apropiada porque no existe una coordinación clara en las actividades que realiza la empresa, no tiene definido los roles de sus colaboradores, cada uno reconoce la importancia de contar con un objetivo, política, alcance para un correcto funcionamiento de las actividades, los resultados lo miden si existe quejas posteriores por parte de los clientes sean internos o externos, se logró determinar que hay materiales y herramientas con desgaste que retrasan las actividades en los proyectos y la necesidad de adquirir equipos de computación que mejoren el servicio al cliente, la comunicación entre las áreas es inadecuada debido que han receptado varias indicaciones de manera interna y externa ocasionando confusión y en ocasiones corregir y repetir el trabajo realizado. Solicitan que la empresa cuente con disponibilidad de materiales necesarios sobre todo los que importados, no trabajan bajo un objetivo de cumplimiento del proyecto, por lo cual consideran que si sería necesario contar con un sistema de gestión por procesos basado en los procesos sustantivos que le permita a la empresa mantener controlada sus actividades.

CAPÍTULO II

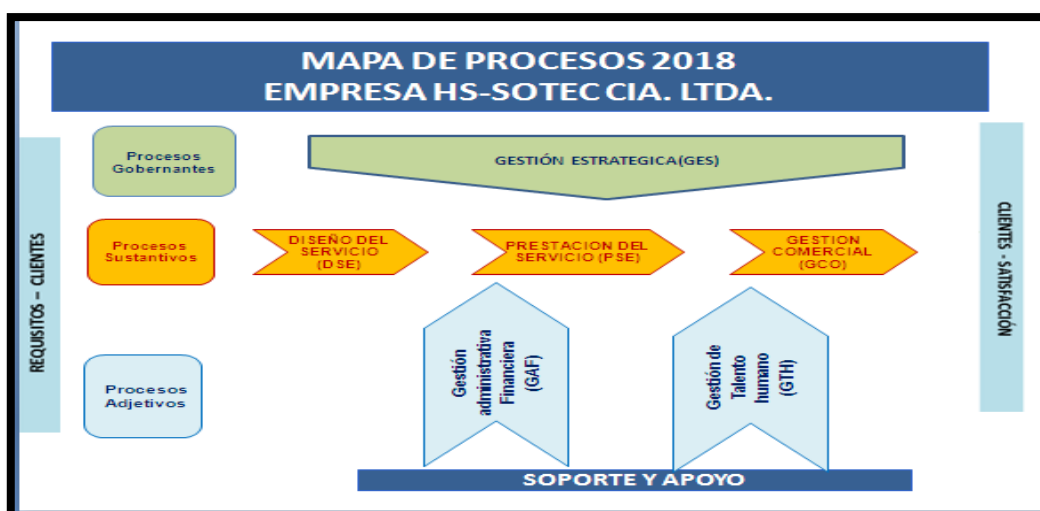
2. DISEÑAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LOS PROCESOS SUSTANTIVOS PARA LA EMPRESA HS-SOTEC CIA. LTDA.

Se realizó una reunión con la alta dirección y los trabajadores principales de la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., para solicitar información y determinar la actividad económica a la que se dedica, y así definir qué servicios brindan a sus clientes, se analizó cuantas áreas mantienen establecidas y que realizan en cada una, el Gerente General, mencionó cada uno de los servicios que en la actualidad realiza la empresa HS-SOTEC, mientras se tomaba nota para ir identificando y diseñando la arquitectura del mapa de procesos y en la misma se indicaba donde está ubicado su proceso.

A continuación se muestra el mapa de procesos general de la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA. En la siguiente ilustración:

2.1. Mapa de procesos

Ilustración 14. Mapa de procesos empresa HS-SOTEC Cía. Ltda.



Elaborado por: Daysi Ortiz

El mismo que se encuentra organizado en los siguientes niveles de procesos:

2.1.1. Proceso estratégico

Según (Pardo Álvarez, 2012, pág. 39) el proceso estratégico es “denominado proceso de dirección, pues en ellos la dirección tiene un papel relevante. Suele estar relacionados con la estrategia y su evolución, y con el control global de la organización”.

Ilustración 15. Macro proceso Gestión Estratégica



Elaborado por: Daysi Ortiz

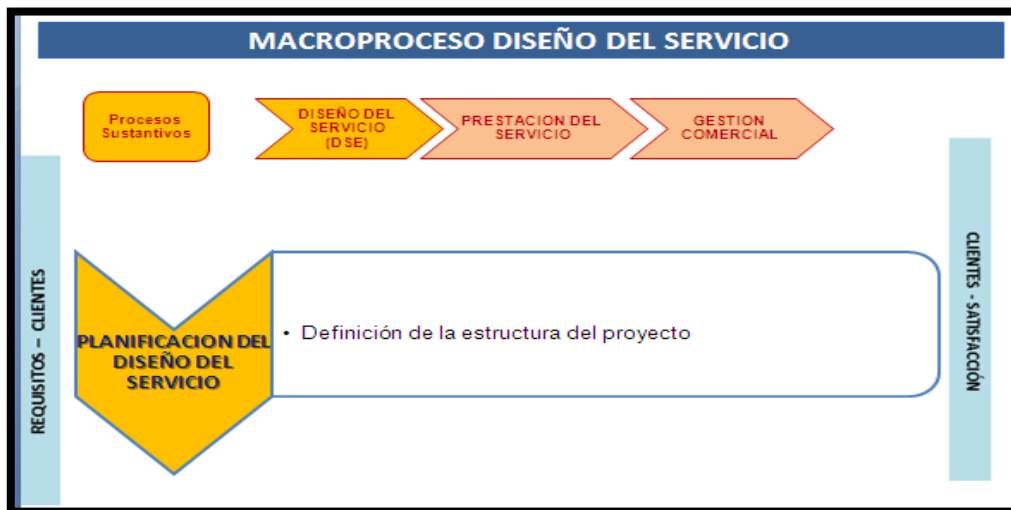
Al observar la ilustración 15, se hace mención al macro proceso Gestión estratégica conformado por los subproceso Plan estratégico y operativo y la revisión por la dirección.

2.1.2. Proceso sustantivo

2.1.2.1 Procesos Diseño del Servicio

Según (Pardo Álvarez, 2012, pág. 40) a través del proceso sustantivo “la empresa genera sus productos y servicios que entregan al cliente”.

Ilustración 16. Macro proceso Diseño del Servicio



Elaborado por: Daysi Ortiz

Al observar la ilustración 16, se indica el Macro proceso Diseño del Servicio, el cual está conformado por definición de la estructura del proyecto.

2.1.2.2 Procesos Prestación del servicio

Ilustración 17. Macro proceso Prestación del servicio

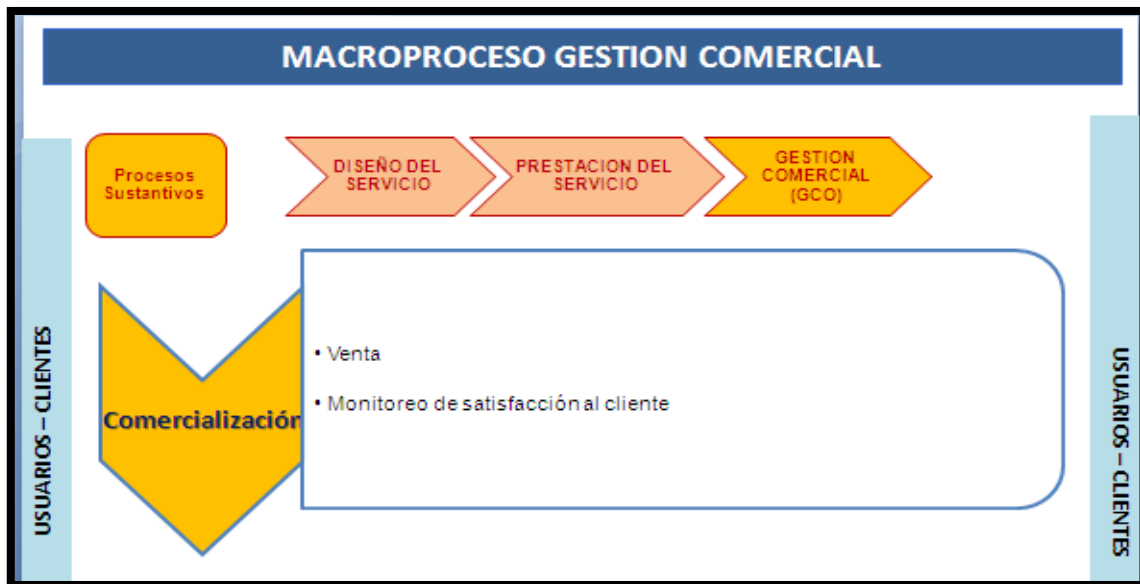


Elaborado por: Daysi Ortiz

Al observar la ilustración 17, se indica el Macro proceso Prestación del servicio, el cual está conformado por Instalación y Mantenimiento de Circuito cerrado de televisión, alarmas de seguridad, candados satelitales y control de acceso.

2.1.2.3 Procesos Gestión comercial

Ilustración 18. Macro proceso Gestión comercial



Elaborado por: Daysi Ortiz

Al observar la ilustración 18, se indica el Macro proceso Gestión Comercial, conformado por ventas y monitoreo de satisfacción al cliente este último se implementa para que la empresa pueda evaluar la satisfacción de sus clientes o si requieren mejoras en sus servicios.

2.1. 3. Procesos Soporte o apoyo

2.1.3.1 Procesos apoyo Gestión Administrativa-Financiera

Según (Pardo Álvarez, 2012) el proceso auxiliar se designa también a:

Proceso de soporte, de ayuda o de apoyo. Estos procesos dan ayuda a los estratégicos, a los específicos o a los de soporte. En algunos casos están relacionados con la provisión de recursos necesarios para el funcionamiento de la organización (pág. 40).

Ilustración 19. Macro proceso Gestión Administrativa –Financiera

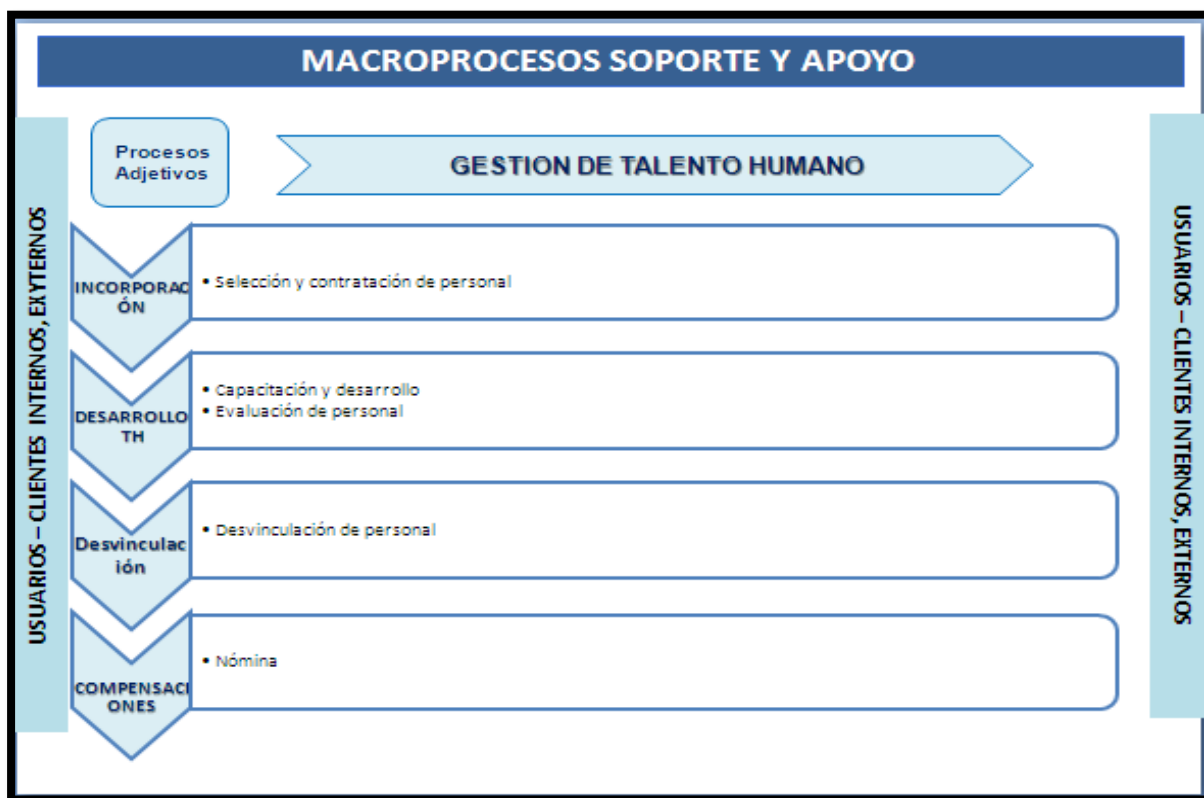


Elaborado por: Daysi Ortiz

Al observar la ilustración 19, se indica el Macro proceso Gestión Administrativa-Financiera, el Proceso es Servicios Administrativos y los Subproceso son presupuestos y control de activos fijos este último implementado dentro del presente sistema que les permitirá controlar el movimiento de materiales como herramientas, como proceso este servicio financiero donde están cinco subprocesos como se puede observar en la ilustración.

2.1.3.2 Procesos apoyo Gestión de Talento Humano

Ilustración 20. Macro proceso Gestión Talento Humano



Elaborado por: Daysi Ortiz


Al observar la ilustración 20, se indica el Macro proceso Gestión de Talento Humano, el Proceso es Incorporación y como subprocesos está selección y contratación de personal. En el subproceso Desarrollo de talento humano como subprocesos estará capacitación y desarrollo y evaluación de personal, el subprocesos desvinculación como procesos desvinculación de personal En el subprocesos de compensaciones en el subprocesos esta nómina.

2.2. Inventario de procesos

Según (Martin Seco & Martin Pérez, 2013) realizar un Inventario de Proceso consiste en:

Determinar los procesos que van a tener en cada grupo y que actividades pertenecen a ellos. Para obtener un inventario lo más completo posible, es aconsejable realizarlo con un grupo de personas de la organización, que bien por su cargo, o por su experiencia, conozcan perfectamente el trabajo que se desarrolla a todos los niveles. (pág. 45)

Ilustración 21. Inventario de procesos

		SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS		
Edición: 01		Inventario de Procesos		
1. PROCESOS GOBERNANTES / ESTRATEGICOS				
MACROPROCESO	GES	GESTIÓN ESTRATÉGICA		
	PROCESO	GES	Planificación empresarial	
		SUBPROCESO	GES-01	Planificación Estratégica y Operativa
		SUBPROCESO	GES-02	Revisión por la dirección
2. PROCESOS SUSTANTIVOS / AGREGADORES DE VALOR				
MACROPROCESO	DSE	DISEÑO DEL SERVICIO		
	PROCESO	DSE	Planificación del Diseño del Servicio	
		SUBPROCESO	DSE-01	Definición de la estructura del proyecto
MACROPROCESO	PSE	PRESTACION DE SERVICIOS		
	PROCESO	PSE	Instalación de los servicios	
		SUBPROCESO	PSE-01	Instalación de Circuito Cerrado Televisión (CCTV)
		SUBPROCESO	PSE-02	Instalación de alarmas de seguridad
		SUBPROCESO	PSE-03	Instalación y monitoreo de sistemas de rastreo satelital
		SUBPROCESO	PSE-04	Instalación de Control de accesos
	PROCESO	PSE	Mantenimiento de los servicios	
		SUBPROCESO	PSE-05	Mantenimiento de Circuito Cerrado Televisión (CCTV)
		SUBPROCESO	PSE-06	Mantenimiento de alarmas de seguridad
		SUBPROCESO	PSE-07	Mantenimiento de Candados satelitales
		SUBPROCESO	PSE-08	Mantenimiento de Control de accesos
MACROPROCESO	GCO	GESTIÓN COMERCIAL		
	PROCESO	GCO	Comercialización	
		SUBPROCESO	GCO-01	Venta
		SUBPROCESO	GCO-02	Monitoreo de satisfacción al cliente

3. PROCESOS ADJETIVO/ APOYO				
MACROPROCESO	GAF	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
	PROCESO	GAF	Servicios Administrativos	
		SUBPROCESO	GAF-01	Presupuesto
		SUBPROCESO	GAF-02	Control de activos fijos
	PROCESO	GAF	Servicios Financieros	
		SUBPROCESO	GAF-03	Compras
		SUBPROCESO	GAF-04	Facturación
		SUBPROCESO	GAF-05	Cobranzas
		SUBPROCESO	GAF-06	Pagos
		SUBPROCESO	GAF-07	Soporte contable y tributario
MACROPROCESO	GTH	GESTION DE TALENTO HUMANO		
	PROCESO	GTH	Incorporación	
		SUBPROCESO	GTH-01	Selección y contratación de personal
	PROCESO	GTH	Desarrollo Talento humano	
		SUBPROCESO	GTH-02	Capacitación y desarrollo
		SUBPROCESO	GTH-03	Evaluación de personal
	PROCESO	GTH	Desvinculación	
		SUBPROCESO	GTH-04	Desvinculación de personal
	PROCESO	GTH	Compensaciones	
		SUBPROCESO	GTH-05	Nómina

Fuente: (Martin Seco & Martin Pérez, 2013)

Elaborado por: Daysi Ortiz

2.3. Caracterización y manuales de procesos

La Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA. A través de la aprobación de desarrollar la propuesta de Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos basado en los procesos sustantivos, después de brindarles información para que puedan tener conocimiento del tema y solventar dudas e inquietudes con el personal, se procedió a planificar, organizar y coordinar con la alta dirección las fechas para realizar el levantamiento de la información con cada uno de los responsables de los procesos, la misma que en ocasiones se tuvo que reprogramar es decir postergar debido a sus actividades.

Sin embargo el tiempo que se obtuvo dentro de las instalaciones era de beneficio, la información dada permitió que ellos fluyan al momento de otorgarla. Aquí se pudo confirmar lo mencionado anteriormente que la empresa se manejaba de manera cotidiana, rutinaria sin cargos ni responsabilidades claramente definidas, pues al momento de levantar los manuales los colaboradores que formaban parte de cada proceso opinaban con aportes de mejoras y sugerencias como deberían cambiar ciertos procesos y sentían lo que implica ser parte de uno.

Los colaboradores indicaban como venían realizando sus actividades, esto dio paso incluso a dar sugerencias de cómo debería ser realmente, permitiendo de esta manera que cada uno cree conciencia de que ellos son importantes detrás de un proceso y puedan generar el control adecuado.

Se elaboró los formatos y registros en conjunto con cada responsable de su proceso el cual mencionaba que información necesita vaya plasmada en el documento para respaldo. La estandarización de sus procesos permitió a la alta dirección saber que los procesos son internos y que los colaboradores son pasajeros, incluso notaron cuán importante es tener un personal calificado para el desarrollo de cada actividad. Los indicadores se determinaron de acuerdo a las necesidades de cada proceso


Sírvase encontrar adjunto al presente trabajo de titulación en el Anexo 01. La caracterización, Manuales de Procesos sustantivos levantados y los formatos y registros de cada proceso de la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA. Seguridad Electrónica y Satelital.

2.4. Catálogo de procesos

Según (Ecuador, Secretaria Nacional de la Administración Pública, 2013) un Catálogo de procesos es:

La información básica en la ficha de procesos, los resultados de la evaluación de procesos. El diagnóstico de las características del proceso, la alineación a los objetivos operativos, los indicadores de desempeño del proceso y la vinculación de proyectos de mejora al proceso cuando este se encuentre en mejora a través de proyectos. (pág. 11)

Ilustración 22. Catálogo de procesos

				SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS								
Catálogo de procesos												
Edición: 01												
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INSTRUCTIVO	CODIFICACIÓN	PROPÓSITO	CLIENTE	PRODUCTO	TIPO	VERSIÓN	ESTADO	RESPONSABLE/S	FECHA
Diseño del Servicio	Planificación del Diseño del Servicio	Definición de la estructura del proyecto	N/A	DSE-01	Diseñar la estructura del servicio en conjunto con el cliente para determinar y satisfacer sus necesidades y requerimientos.	INTERNO / EXTERNO	Hoja de Trabajo	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Gerente General/Jefe de técnicos	lunes, 10 de septiembre de 2018
Prestación del Servicio	Instalación de los servicios	Instalación de Circuito Cerrado Televisión	N/A	PSE-01	Brindar un servicio de instalación efectivo y seguro para el control de entrada y salida de personas, mercancías y materiales en las instalaciones de cada cliente.	EXTERNO	Sistema operativo activo de Instalación de Circuito Cerrado de Televisión	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Jefe de técnicos/Técnicos	lunes, 10 de septiembre de 2018
Prestación del Servicio	Instalación de los servicios	Instalación de alarmas de seguridad	N/A	PSE-02	Dar un servicio seguro y eficaz a través de la instalación realizada para que les permita mantener un control de la seguridad humana y material de eventos naturales o sobrenaturales.	EXTERNO	Sistema operativo activo de Instalación de Alarmas de seguridad	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Jefe de técnicos/Técnicos	lunes, 10 de septiembre de 2018

Prestación del Servicio	Instalación de los servicios	Instalación y monitoreo de rastreo satelital	F05-PSE-01 Manual Instructivo instalación y monitoreo	PSE-03	Brindar un servicio seguro y efectivo a través de la plataforma de control, ubicación y llegada al destino establecido por el cliente.	EXTERNO	Sistema operativo activo de Instalación de sistemas de rastreo satelital	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Jefe de técnicos/Técnicos	lunes, 10 de septiembre de 2018
Prestación del Servicio	Instalación de los servicios	Instalación de Control de acceso	N/A	PSE-04	Brindar un servicio seguro y eficaz que les permita tener barreras físicas retardando o demorando el acceso de elementos no autorizados a ciertos lugares o sitios de pertenencia del cliente.	EXTERNO	Sistema operativo activo de Instalación de Control de accesos	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Jefe de técnicos/Técnicos	lunes, 10 de septiembre de 2018
Prestación del Servicio	Mantenimiento de los servicios	Mantenimiento de Circuito Cerrado de Televisión	N/A	PSE-05	Brindar un servicio de mantenimiento al circuito cerrado de televisión que asegure el correcto funcionamiento de los equipos para la satisfacción del cliente.	EXTERNO	Correcto funcionamiento del Circuito Cerrado Televisión	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Jefe de técnicos/Técnicos	martes, 11 de septiembre de 2018
Prestación del Servicio	Mantenimiento de los servicios	Mantenimiento de Alarmas de seguridad	N/A	PSE-06	Brindar un servicio de mantenimiento a las alarmas de seguridad que asegure el correcto funcionamiento de los equipos para la satisfacción del cliente.	EXTERNO	Correcto funcionamiento de alarmas de seguridad	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Jefe de técnicos/Técnicos	martes, 11 de septiembre de 2018
Prestación del Servicio	Mantenimiento de los servicios	Mantenimiento de Candado satelital	N/A	PSE-07	Brindar un servicio de mantenimiento a los candados satelitales para que aseguren el correcto funcionamiento del equipo para la satisfacción del cliente.	INTERNO / EXTERNO	Correcto funcionamiento de candados satelitales	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Jefe de técnicos/Técnicos	martes, 11 de septiembre de 2018
Prestación del Servicio	Mantenimiento de los servicios	Mantenimiento Control de acceso	N/A	PSE-08	Brindar un servicio de mantenimiento al control de acceso que asegure el correcto funcionamiento de los equipos para la satisfacción del cliente.	EXTERNO	Correcto funcionamiento de Control de accesos	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Jefe de técnicos/Técnicos	miércoles, 12 de septiembre de 2018
Gestión Comercial	Comercialización	Ventas	N/A	GCO-01	Proveer ingresos financieros a la empresa mediante la generación de contratos por la presentación de ofertas técnicas y cotizaciones.	INTERNO / EXTERNO	Liquidez empresa	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Gerente Administrativa-Financiera	martes, 24 de julio de 2018
Gestión Comercial	Comercialización	Monitoreo de satisfacción al cliente	N/A	GCO-02	Conocer la percepción de los clientes sobre los servicios ofertados y expectativas previamente identificadas para ejecutar acciones concretas de fidelización e incorporación de nuevos clientes.	INTERNO / EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de mejoramiento • Informe de satisfacción al cliente 	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Gerente Administrativa-Financiera	miércoles, 25 de julio de 2018


Elaborado por: Daysi Ortiz

2.5. Cronograma de implementación

Según (David, 2013) la Implementación es:

Pasar a “una etapa de acción” es decir movilizar a los gerentes y a los colaboradores requiriendo disciplina, compromiso y sacrificio. Debido a que una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados y de esta manera obtener el resultado esperado. (pág. 6)

Ilustración 23. Cronograma de implementación

		SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS																														
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION																																
ACTIVIDAD/PROCESO	PRODUCTO / DOCUMENTO	mes 1				mes 2				mes 3				mes 4				mes 5				mes 6				PERIODO		RESPONSABLE				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									1	2	3	4	INICIO	FIN					
FASES DE COMUNICACIÓN																																
Reunión con los directivos de la empresa HS-SOTEC Cia. Ltda. para socializar el Sistema de Gestion por Procesos para mantener el uso adecuado y objetivo esperado	Oficio					X																								11/02/2019	11/02/2019	Directivos -Asesora
Reunión con cada colaborador de la empresa HS-SOTEC Cia. Ltda. para darles a conocer cada proceso y procedimiento identificado como principal y como debe ser ejecutado de manera diaria	Oficio					X																								12/02/2019	12/02/2019	Todo el personal
FASES DE CAPACITACION																																
Capacitación: 1) Desarrollo de procesos identificados 2) Calidad de servicio 3) Atencion al cliente	Registro de Capacitación					X																								14/02/2019	14/02/2019	Todo el personal
Capacitación uso y registro de indicadores	Registro de Capacitación					X																								15/02/2019	15/02/2019	Todo el personal
Capacitación de identificación de mejoras continuas y aplicación de acciones preventivas y correctivas	Registro de Capacitación					X																								18/02/2019	18/02/2019	Todo el personal


FASES DE IMPLEMENTACION																						
Entregar el catálogo de procesos a la Empresa HS-SOTEC Cia. Ltda.	Manual de procesos												X				19/02/2019	19/02/2019	Asesora			
Entregar los Manuales a los responsables de cada proceso y procedimiento	Manual de procesos												X				19/02/2019	19/02/2019	Gerente General			
Determinar fecha de aplicación de los Manuales de procesos versión 1.0.	Acta												X				19/02/2019	19/02/2019	Directiva General-Asesora			
Implementar el uso de manuales en todas las áreas de la empresa HS-SOTEC Cia. Ltda.	Manual de procesos												X				20/02/2019	22/02/2019	Todo el personal			
FASE DE EVALUACION																						
Seguimiento de la Implementación de manuales	Acta												X	X	X	X				04/03/2019	29/03/2019	Coordinador de cada área
Verificar el cumplimiento de cada proceso en base a un plan de comunicación	Plan de comunicación/ Acta												X				01/04/2019	05/04/2019	Coordinador de cada area			
Establecer el tiempo de ejecución de cada una de las actividades para la medición de los procesos	Acta												X	X				08/04/2019	15/04/2019	Coordinador de cada área		
Establecer documentación utilizada en cada proceso ejecutado (en base a la adaptabilidad y utilidad del usuario)	Acta												X	X	X	X				10/04/2019	15/04/2019	Coordinador de cada área

Elaborado por: Daysi Ortiz

2.6. Tablero control de indicadores

Según (Pérez Fernández, 2013) menciona que un indicador es “el dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso” (pág. 171).

Ilustración 24. Tablero de control de indicadores

				SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS				
Tablero Control de Indicadores								
Edición: 01								
PROCESOS SUSTANTIVOS / AGREGADORES DE VALOR				NOMENCLATURA		CALIFICACION	PARAMETROS	
						MAYOR A 90%	OPTIMO	
						ENTRE 85 A 90%	NORMAL	
						MENOR A 85	BAJO	PLAN ACCION
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	PROPOSITO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESULTADO
Diseño del Servicio	Planificación del Diseño del Servicio	Definición de la estructura del proyecto	Diseñar la estructura del servicio en conjunto con el cliente para determinar y satisfacer sus necesidades y requerimientos.	Tiempo de determinación de la estructura del proyecto	(Fecha de elaboración estructura de proyecto – fecha de inicio)	1 día proyectos pequeños (\$5000,00) 2 días proyectos medianos (\$10000,00) 4 días proyectos grandes (\$25000,00)	Por proyecto	
Prestación del Servicio	Instalación de los servicios	Instalación de Circuito Cerrado Televisión	Brindar un servicio de instalación efectivo y seguro para el control de entrada y salida de personas, mercancías y materiales en las instalaciones de cada cliente.	Eficacia de instalaciones de Circuito Cerrado de Televisión	Total de clientes conformes instalaciones CCTV / Total de instalaciones ejecutadas de CCTV	90%	Al final de cada instalación	
				Número de instalaciones de Circuito Cerrado de Televisión	Total de instalaciones CCTV ejecutadas/ Total de instalaciones CCTV planificada	90%	Mensual	
Prestación del Servicio	Instalación de los servicios	Instalación de alarmas de seguridad	Dar un servicio seguro y eficaz a través de la instalación realizada para que les permita mantener un control de la seguridad humana y material de eventos naturales o sobrenaturales	Eficacia de instalaciones de Alarmas de seguridad	Total de clientes conformes de instalaciones de Alarmas de seguridad / Total de instalaciones ejecutadas de alarmas de seguridad	90%	Al final de cada instalación	
				Número de instalaciones de Alarmas de seguridad	Total de instalaciones Alarmas de seguridad ejecutadas/ Total de instalaciones Alarmas de seguridad planificadas	90%	Mensual	

Prestación del Servicio	Instalación de los servicios	Instalación de alarmas de seguridad	Dar un servicio seguro y eficaz a través de la instalación realizada para que les permita mantener un control de la seguridad humana y material de eventos naturales o sobrenaturales	Eficacia de instalaciones de Alarmas de seguridad	Total de clientes conformes de instalaciones de Alarmas de seguridad / Total de instalaciones ejecutadas de alarmas de seguridad	90%	Al final de cada instalación	
				Número de instalaciones de Alarmas de seguridad	Total de instalaciones Alarmas de seguridad ejecutadas/ Total de instalaciones Alarmas de seguridad planificadas	90%	Mensual	
Prestación del Servicio	Instalación de los servicios	Instalación y monitoreo de rastreo satelital	Brindar un servicio seguro y efectivo a través de la plataforma de control, ubicación y llegada al destino establecido por el cliente.	Eficacia del monitoreo de rastreo satelital	Total de clientes conformes de instalaciones de monitoreo de rastreo satelital / Total de instalaciones ejecutadas del monitoreo de rastreo satelital	90%	Al final de cada monitoreo	
				Número de instalaciones de candados satelitales	Total instalaciones Candados satelitales ejecutadas/ Total de instalaciones Candados satelitales planificadas	90%	Mensual	
Prestación del Servicio	Instalación de los servicios	Instalación de Control de acceso	Brindar un servicio seguro y eficaz que les permita tener barreras físicas retardando o demorando el acceso de elementos no autorizados a ciertos lugares o sitios de pertenencia del cliente.	Eficacia de instalaciones de Control de accesos	Total de clientes conformes en instalación de Control de accesos/Total de instalaciones ejecutadas de Control de accesos	90%	Al final de cada instalación	
				Número de instalaciones de Control de accesos	Total de instalaciones de Control de accesos ejecutadas/ Total de instalaciones ejecutadas Control de accesos planificadas	90%	Mensual	

Prestación del Servicio	Mantenimiento de los servicios	Mantenimiento de Circuito Cerrado de Televisión	Brindar un servicio de mantenimiento al circuito cerrado de televisión que asegure el correcto funcionamiento de los equipos para la satisfacción del cliente.	Eficacia de Mantenimientos de Circuito Cerrado de Televisión	Total de clientes conformes mantenimientos CCTV/ Total de mantenimientos ejecutados de CCTV	90%	Al final de cada mantenimiento	
				Número de mantenimientos de Circuito Cerrado de Televisión	Total de mantenimientos de CCTV ejecutadas/ Total de mantenimientos de CCTV planificadas	90%	Mensual	
Prestación del Servicio	Mantenimiento de los servicios	Mantenimiento de Alarmas de seguridad	Brindar un servicio de mantenimiento a las alarmas de seguridad que asegure el correcto funcionamiento de los equipos para la satisfacción del cliente.	Eficacia de Mantenimientos de Alarmas de seguridad	Total de clientes conformes en mantenimientos de Alarmas de seguridad/ Total de mantenimientos ejecutadas de alarmas de seguridad	90%	Al final de cada mantenimiento	
				Número de mantenimientos de Alarmas de seguridad	Total de mantenimientos de alarmas de seguridad ejecutadas/ Total de mantenimientos alarmas de seguridad planificadas	90%	Mensual	
Prestación del Servicio	Mantenimiento de los servicios	Mantenimiento de Candado satelital	Brindar un servicio de mantenimiento a los candados satelitales para que aseguren el correcto funcionamiento del equipo para la satisfacción del cliente.	Eficacia de Mantenimientos de candados satelitales	Total de mantenimientos conformes de candados satelitales/ Total de mantenimientos ejecutados de candados satelitales	90%	Al final de cada proyecto	
Prestación del Servicio	Mantenimiento de los servicios	Mantenimiento Control de acceso	Brindar un servicio de mantenimiento al control de acceso que asegure el correcto funcionamiento de los equipos para la satisfacción del cliente.	Eficacia de Mantenimientos de Control de accesos	Total de clientes conformes en mantenimientos de controles de acceso/ Total de mantenimientos ejecutados de controles de acceso	90%	Al final de cada mantenimiento	
				Número de mantenimientos de Control de acceso	Total de mantenimiento de controles de acceso ejecutados/ Total de mantenimientos de controles de acceso planificadas	90%	Mensual	
Gestión comercial	Comercialización	Ventas	Proveer ingresos financieros a la empresa mediante la generación de contratos por la presentación de ofertas técnicas y cotizaciones.	Número de clientes captados	Total de Clientes captados / Total de clientes planificados x 100	80%	Trimestral	
				Cumplimiento del presupuesto de ventas	Monto total de ventas realizadas / Monto de ventas planificadas x 100	90%	Trimestral	
Gestión comercial	Comercialización	Monitoreo de satisfacción al cliente	Conocer la percepción de los clientes sobre los servicios ofertados y expectativas previamente identificadas para ejecutar acciones concretas de idealización e incorporación de nuevos clientes.	Satisfacción de clientes	Número de clientes satisfechos/Total clientes	80%	Al finalizar cada servicio	

Elaborado por: Daysi Ortiz

En el presente trabajo de titulación los indicadores de los procesos sustantivos fueron definidos en conjunto con cada responsable de los procesos, los mismos que a través de sus experiencias e información recibida de cómo realizan sus actividades se logró determinar la medida de cada proceso que les permita controlar los resultados.

El proceso de Diseño del Servicio, para definir la estructura del proyecto, en conjunto con los responsables de los procesos siendo el Gerente General y el jefe de técnicos, ellos a través de su experiencia en cada reunión con los clientes y quienes han mencionado que al no contar con una estructura del proyecto ha ocasionado pérdida de tiempo, recursos incluso de clientes en ciertas ocasiones. Sienten la necesidad y sugieren definir el indicador como determinación de la estructura del proyecto, clasificando a los proyectos en pequeños, medianos y complejos para los cuales mencionan que como meta debe determinarse en 1 día proyectos pequeños, 3 días proyectos medianos y 6 días proyectos grandes, este indicador les permita planificar y organizar mejor el recurso del tiempo.

En proceso de Instalación del Servicio, en los manuales de Instalación de Circuito Cerrado de televisión, alarmas de seguridad y control de acceso se determinó medir a cada uno a través de dos indicadores, el primer indicador sería la eficacia, puesto que mencionan los responsables de estos procesos, que debe disminuir las instalaciones con errores, porque al momento de hacer las pruebas de funcionamiento o cuando ya se entrega el servicio se presentan novedades por errores de conexión no revisadas de manera adecuada, o algunos otros factores, esto conduce a repetir y revisar nuevamente todo el proceso, ocasionando pérdida de recursos y materiales en algunos casos, es por ello la utilidad de definir este indicador, que arrojará resultados que permitirá medir a través de la meta establecida siendo el 90% de cumplimiento sin errores, además será medido con un nivel de frecuencia al finalizar cada proyecto esto quiere decir que se dará seguimiento la satisfacción del cliente por el servicio ejecutado.

El segundo indicador mide el número de instalaciones ejecutadas sobre las que se planificó, los responsables de estos procesos mencionan que es necesario ir registrando a cada cliente en un cronograma para planificar la fecha y el lugar a

donde deben acudir para el servicio y esto permita mejorar la organización con los clientes, la ejecución como meta debe cumplirse en un 90%, esto quiere decir que si al mes se tiene diez instalaciones, debe hacer ocho máximo instalaciones para cumplir con la demanda y la satisfacción del cliente

En el Manual de Instalación y monitoreo de rastreo satelitales diferente su proceso, este se maneja con asignar a dos colaboradores, uno para que coloque el candado satelital y otro para que registre y realice el monitoreo desde la plataforma. El Gerente General de la empresa HS-SOTEC, indica la importancia de controlar al contenedor y velar porque llegue a su destino sin novedades, para brindar la seguridad al cliente, referente al proceso desde la instalación del candado y el monitoreo realizado durante el turno que haya sido asignado al colaborador y crear conciencia que el trabajo a realizar tiene una gran responsabilidad, este indicador ayudará a medir los resultados referente al proceso interno y externo permitiendo identificar la posible mejora o plan de acción necesario. El otro indicador hace alusión al número de candado satelitales instalados, es necesario debido a que mencionan que no tiene registrado más que en el correo electrónico las solicitudes del cliente, es por ello que se ve la necesidad de registrar en un cronograma las fechas y reuniones establecidas día a día con cada cliente para planificar, organizar y coordinar las próximas fechas solicitadas.

En los procesos de mantenimiento de servicios, en los manuales de mantenimiento de Circuito Cerrado de Televisión, Alarmas de seguridad y Control de acceso se determina de acuerdo a la reunión mantenida con cada responsable de su proceso en la cual mencionan, que estos tres manuales ya se podrían determinar un estándar, pues se definió que se apliquen dos indicadores. El primer indicador es la eficacia, porque cuando se cierra un contrato o un servicio con un cliente, se determina día, hora y fecha del mantenimiento, se convoca a los técnicos ellos acuden y realizan su trabajo, sin embargo han existido novedades posteriores como fallas de funcionamiento ocasionando pérdida de recursos tanto humanos, financieros, materiales y el tiempo, es por ello que se define con los responsables de cada proceso que al finalizar cada mantenimiento se registre es decir se mida cual fue el resultado obtenido, la meta establecida para este indicador es del 90%, es decir que este porcentaje debe encontrarse sin errores. En el otro indicador

establecido sobre el número de mantenimientos ejecutados, se aplica debido a que requieren conocer cuántos se mantiene al mes y cuantos realmente son ejecutados es decir que permita cumplir con la demanda.


En el manual de mantenimiento de candados satelitales es diferente, porque este proceso lo realizan de manera interna, es decir una vez terminado el proceso de retirar el candado satelital se envía a las oficinas de la empresa HS-SOTEC, para el debido mantenimiento donde realizan varias revisiones del estado del candado y de esta manera quede lista para una próxima instalación. Es por ello que se define como indicador la eficacia de los mantenimientos, porque medirá si presentó o no novedades o errores al momento de ser instalado y de esta manera identificar cual sería la falla y como mejorar.

En el proceso de comercialización, en el manual de ventas se determinan tres indicadores para alcanzar y medir el cumplimiento del presupuesto de ventas, se explicó a la alta dirección, que es necesario que la Empresa HS-SOTEC cuente con metas en el proceso de ventas, es decir para crear un compromiso en sus colaboradores y motivarlos, es por ello que se define el primer indicador como número de clientes adquiridos donde se analizará de manera trimestral cuantos nuevos clientes y nuevas ventas se adquirió, y el segundo indicador analizará cuánto requiere la empresa para tener liquidez, solventar sus deudas y por ende obtener rentabilidad, para ello es necesario que cumpla con la meta establecida del 90% el cual será medido de manera trimestral, para conocer el cumplimiento esperado o si amerita aplicar mejoras o planes de acción y así evitar que al finalizar el año exista pérdidas.

En el proceso de comercialización en el manual de satisfacción del cliente, este proceso fue creado e implementado en la empresa pues se mencionó la importancia de la misma, es decir conocer al cliente referente a que piensa realmente de los servicios recibidos, y si tiene alguna recomendación o sugerencia pues es allí donde existe la mejora continua, si se sabe interpretar la recomendación de los mismos, de acuerdo a las preguntas planteadas en el cuestionario que se aplicaría a los clientes esta como meta alcanzar hasta un 80% de satisfacción.

2.7. Presupuesto de implementación

Ilustración 25. Presupuesto de implementación

		SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS
PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION		
ACTIVIDADES	RECURSOS	Valor S\$
FASES DE COMUNICACIÓN		
Reunión con los directivos de la empresa HS-SOTEC Cia. Ltda. para socializar el Sistema de Gestión por Procesos para mantener el uso adecuado y objetivo esperado	BREAK, INFOCUS	\$ 50,00
Reunión con cada colaborador de la empresa HS-SOTEC Cia. Ltda. para darles a conocer cada proceso y procedimiento identificado como principal y como debe ser ejecutado de manera diaria	BREAK, INFOCUS	\$ 50,00
FASES DE CAPACITACION		
Capacitación: 1) Desarrollo de procesos identificados 2) Calidad de servicio 3) Atención al cliente	BREAK, INFOCUS	\$ 50,00
Capacitación uso y registro de indicadores	BREAK, INFOCUS	\$ 50,00
Capacitación de identificación de mejoras continuas y aplicación de acciones preventivas y correctivas	BREAK, INFOCUS	\$ 50,00
FASES DE IMPLEMENTACION		
Entregar el catálogo de procesos a la Empresa HS-SOTEC Cia. Ltda.	PAPELERIA Y MOVILIZACION	\$ 10,00
Entregar los Manuales a los responsables de cada proceso y procedimiento	PAPELERIA Y MOVILIZACION	\$ 50,00
Determinar fecha de aplicación de los Manuales de procesos versión 1.0.	MOVILIZACION Y ALIMENTACION	\$ 20,00
Implementar el uso de manuales en todas las áreas de la empresa HS-SOTEC Cia. Ltda.	MOVILIZACION Y ALIMENTACION	\$ 20,00
FASE DE EVALUACION		
Seguimiento de la Implementación de manuales	SERVICIO DE CONSULTORIA	\$ 400,00
Verificar el cumplimiento de cada proceso en base a un plan de comunicación	SERVICIO DE CONSULTORIA	\$ 100,00
Establecer el tiempo de ejecución de cada una de las actividades para la medición de los procesos	SERVICIO DE CONSULTORIA	\$ 100,00
Establecer documentación utilizada en cada proceso ejecutado (en base a la adaptabilidad y utilidad del usuario)	SERVICIO DE CONSULTORIA	\$ 100,00
TOTAL PRESUPUESTO IMPLEMENTACION		\$ 1.050,00

Elaborado por: Daysi Ortiz

Referente a cada fase y las actividades definidas en el cronograma de implementación se determina el valor con el cual debería contar la empresa como presupuesto para implementar el Sistema de gestión por procesos basada en los procesos sustantivos, para ello se analizó en la primera fase de comunicación se requiere socializar al área directiva y operativa referente a lo que es el Sistema de Gestión por procesos el uso adecuado y los objetivos esperados para ello se requiere contar con infocus y dar refrigerios al personal que estén presentes, en la segunda fase de capacitación se requiere enfocar a los colaboradores el desarrollo, calidad y la atención al cliente a través de la aplicación y uso de los manuales para ello se requiere un infocus y dar un refrigerio al personal presente, en la tercera fase de implementación es entregar el catálogo de procesos, manuales y determinar fecha de implementación para ello se requiere imprimir cada manual y dejar en un lugar visible para que los colaboradores revisen y consulten su proceso las veces que sea necesario y el flujo grama de cada proceso se encuentre pegada de manera visible junto a la persona responsable y adicional se requiere movilización para la entrega del material y alimentación, la cuarta fase de evaluación será dar seguimiento a cada proceso sustantivo levantado, verificar que se cumpla y establecer fechas con cada trabajador previo a la entrega de resultados obtenidos para analizar si están aplicando y utilizando lo establecido en el manual y registrando de manera adecuada el indicador de gestión que evalúa el desarrollo de su proceso y analicen si requiere correcciones preventivas o correctivas y determine mejoras continuas para ello se requiere contratar un servicio de consultoría el mismo que debe constar como prestación de servicios profesionales y de esta manera la empresa pueda alcanzar la satisfacción del cliente y ser competitiva en el mercado.

Conclusiones

- A través de la aplicación de los instrumentos lista de chequeo validadas por los expertos y la guía de entrevista, se pudo determinar que efectivamente las actividades en la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., se realizan de manera empírica pues no contaban con un control en sus registros y documentos no tenían identificado sus procesos principales, ni definidos los roles de cada colaborador ocasionando que no exista optimización de recursos humanos y materiales.
- Es importante contar con la participación de la alta dirección para coordinar cada reunión o necesidad de información que permita llevar a cabo de manera adecuada el levantamiento de información y así determinar la situación actual de la empresa
- La información previa dada a los colaboradores, referente al tema propuesto ha permitido que no haya resistencia al cambio, al contrario ha generado que se sientan parte del cambio que necesita la empresa y por ende formen parte con sus ideas y opiniones.
- Las reuniones mantenidas con el dueño de cada proceso, es lo que realmente le da sentido a la presente propuesta porque permitió ir diseñando de manera coordinada y organizada el modelo de Gestión por Procesos basado en los procesos sustantivos, porque permite identificar el documento que le rige a dicho proceso e ir diseñando la matriz de caracterización, manuales de procesos, flujo gramas, indicadores y los registros consultándoles lo que realmente es necesario que vaya dentro del formato este proceso se aplicó para los procesos de diseño del servicio, prestación del servicio y gestión comercial que forman parte de los procesos sustantivos.
- Con la elaboración del inventario de procesos permitió identificar si los procesos definidos son realmente necesarios e ir controlando la creación de los mismos.

- El cronograma de implementación se realizó en conjunto con los directivos para comprometer a la organización al cumplimiento de la propuesta desarrollada.

Recomendaciones

- Implementar el modelo de Gestión por Procesos elaborado en el presente trabajo de titulación, en las fechas del cronograma establecido. Para el efecto se deberá realizar la debida socialización de los manuales de procesos que fueron levantados; esto permite un gestión técnica y administrativa de la Empresa, eliminando con la presente propuesta la gestión empírica.
- Capacitar al personal en el uso de los manuales diseñados, los cuales permiten realizar un trabajar estandarizado e identificar el rol que cumple cada uno de los funcionarios. Se debe empoderar a los trabajadores para al que aporten ideas que permitan aplicar la mejora continua de los procesos.
- Crear una estructura organizacional necesaria que permita gestionar el modelo de procesos propuesto en el presente trabajo de titulación, es decir se debe contar con un gestor de procesos para la correcta implementación del modelo, su seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos de cada proceso.

Referencias Bibliográficas y Documentales

- Agudelo Tobon, L. F., & Escobar Bolivar, J. (2010). *Gestión por procesos*. Medellín: Kimpres Ltda.
- Arcos López, R. D. (01 de 02 de 2017). *Sistema de Gestión por Procesos en la empresa de calzado REXELL*. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25529>
- Armendáriz, J. L. (2010). *Calidad*. España: Paraninfo.
- Baptista Lucio, P., Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2010). *Código orgánico de la producción, comercio e inversiones*. Quito: Registro Oficial N° 351 del miércoles 29 de diciembre de 2010.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (14 de 05 de 2015). *Encuestas industriales 2015*. Recuperado el 07 de 07 de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Servicios/Servicios_2015/Presentacion%20Industriales%202015.pdf
- Ecuador, Secretaria Nacional de la Administración Pública. (2013). *Norma Técnica de Administración por procesos*. Quito: SNAP.
- Gómez García, J. A., & Villaseñor Rodríguez, I. (2015). *Investigación y Documentación jurídica*. Madrid: Dykinson .
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Buenos Aires: Brujas.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Bogotá : Quiron.
- Louffat , E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. México : Cengage learning.
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestión por Procesos*. Madrid: Eumed, Universidad de Malaga.
- Martin Seco, P., & Martin Pérez, S. (2013). *Guía para la implantación de la gestión basada en procesos en la Administración pública*. México: Rali S.A.
- Muñiz, L. (2013). *Control presupuestario*. Barcelona: Bresca.
- Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y uso de un mapa de procesos*. España: Aenor.
- Pérez Fernández, J. A. (2013). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic .
- Pérez Fernández, J. A. (2014). *Gestión por procesos*. España: Esic.
- Pons Murguía, R., Bermudez Villa , Y., Villa González, E., & Martínez , J. L. (2013). *Metodología para la gestión de la calidad de los procesos en insituciones de educación superior*. Colombia: Icesi.
- Revista Lideres. (15 de 11 de 2016). *Los negocios que se activan por la inseguridad*, pág. 1.

Rubio Romero, J. C. (2005). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. España: Díaz de Santos.

Seguridad electrónica y satelital Hs-Sotec Cía. Ltda. (2017). *Acerca de Hs-Sotec Cía. Ltda.* Recuperado el 13 de 05 de 2018, de <http://www.hs-sotec.com/>

Universidad Metropolitana del Ecuador. (s.f.). *Plan estratégico de desarrollo institucional*. Recuperado el 03 de 01 de 2019, de <http://www.umet.edu.ec/pedi/plan-estrategico-de-desarrollo-institucional-2016-2020/>

Anexos

ANEXO 01. Carta aclaratoria

CARTA ACLARATORIA

Yo, Ortiz Sanguano Daysi Jacqueline, con C.I. 172164691-5, hago mención por este medio que el producto del presente trabajo de titulación será entregado a la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., quien auspicio la realización del mismo y por tal motivo no puede ser público.

Atentamente

Ortiz Sanguano Daysi Jacqueline

C.I. 172164691-5

ANEXO 02. Carta informativa, validez de instrumento por expertos y constancia de validez por experto

Carta informativa

Universidad Metropolitana del Ecuador

Trabajo de titulación Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos

Quito, 09 de julio de 2018

Apreciado experto:

El instrumento que se presentan a continuación forma parte de un estudio que se lleva a cabo sobre Diseñar un Sistema de Gestión por procesos basado en los procesos sustantivos para la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., dedicada a servicios de seguridad electrónica y satelital, con el fin de generar propuestas que contribuyan a mejorar la situación actual de la empresa. Los instrumentos consisten en levantar información para ser aplicada a los colaboradores de dicha empresa como una tendencia o disposición, ya sea favorable o desfavorable de una persona hacia una situación determinada. En este caso hacia las actividades involucradas en un proceso investigativo.

En el contexto de este estudio se considerar a la interrelación que debe existir entre las preguntas planteadas relacionado al objeto de estudio. Este evento estará conformado por tres dimensiones:

- Excelente: se refiere a que si se obtiene una calificación “E” entre los cinco expertos coincidan con la sinergia a la cual pertenece el ítem y además coincidan con la apreciación del investigador, esto quiere decir que la pregunta está planteada de manera correcta y enfocada hacia conseguir una información eficaz y su puntaje seria 1 (uno).
- Aceptable: se refiere a que si se obtiene una calificación “A”, entre tres expertos y además coincida con el investigador y solo un experto esté en desacuerdo de la mayoría, se deducirá que este no entendió las instrucciones o no está familiarizado. El puntaje seria 1 (uno).

- Deficiente: se refiere a que si se obtiene una calificación “D”, entre dos expertos o que ninguno de ellos coincida entre sí y se debe analizar con cuidado el ítem planteado y se puede deducir que la pregunta carece de comprensión o relación con el objeto de estudio y se debe corregir, eliminar o crear otra y su puntaje sería 0 (cero).

Para realizar la validación debe leer cuidadosamente cada ítem, y colocar una X en la casilla correspondiente a la dimensión a la cual usted considere que este pertenece.

Debajo de cada grupo de ítems hay un espacio para observaciones. Se agradecen las sugerencias relativas a la redacción, contenido o cualquier otro aspecto que usted estime pertinente para mejorar el instrumento. A continuación se presentan los ítems con las diversas alternativas. Para ahorrar espacio, los nombres de las dimensiones se abrevian de la siguiente manera:

E= Excelente

A= Aceptable

D= Deficiente

Gracias por su colaboración.

Lista de chequeo validada por el experto

Sres. Colaboradores

Empresa HS-SOTEC Cía. Ltda.

A través del instrumento conocido como lista de chequeo, se pretende conocer la situación actual de la empresa HS-SOTEC. CIA. LTDA., dedicada a servicios de seguridad electrónica y satelital., referente a la necesidad de Diseñar un Sistema de Gestión por procesos basado en los procesos sustantivos.

Nº	Preguntas a realizar	D	A	E
1	¿Los objetivos y metas de la organización son medibles y se comunican de manera adecuada?			X
2	¿Identifican sus actividades de éxito?			X
3	¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?			X
4	¿Cuenta la empresa con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?			X
5	¿La empresa cuenta con Gestión por procesos?			X
6	¿La empresa cuenta con mapa de procesos?			X
7	¿La empresa cuenta con catálogo de procesos?			X
8	¿La empresa cuenta con manuales de procesos?			X
9	¿Conoce el concepto de proceso?			X
10	¿Conoce las características que debe tener los procesos?			X
11	¿Sabe qué importancia tiene el controlar procesos?			X
12	¿Identifica el alcance de sus procesos?			X
13	¿Conoce las actividades ejecutadas en su área?			X
14	¿Sabe que es un diagrama de flujo?			X
15	¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?			X
16	¿Realiza acciones de mejora en la empresa?			X
17	¿Establece el control en sus procesos (indicadores de gestión)?			X
18	¿Sabe cómo implementar un modelo de Gestión?			X
19	¿Conoce los procesos críticos de la empresa?			X
20	¿Tiene procesos estandarizados y sabe cómo controlarlos?			X
21	¿Identifica los procesos de Gobernantes, los que agregan valor y de apoyo?			X
22	¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?			X
23	¿Sabe cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?			X
24	¿Los ejecutores de los procesos se sienten conformes y saben el resultado de su trabajo?			X

Fuente: (David F. R., 2013)

Sres. Colaboradores

Empresa HS-SOTEC Cía. Ltda.

A través del instrumento conocido como lista de chequeo, se pretende conocer la situación actual de la empresa HS-SOTEC. CIA. LTDA., dedicada a servicios de seguridad electrónica y satelital., referente a la necesidad de Diseñar un Sistema de Gestión por procesos basado en los procesos sustantivos.

Nº	Preguntas a realizar	D	A	E
1	¿Los objetivos y metas de la organización son medibles y se comunican de manera adecuada?		X	
2	¿Identifican sus actividades de éxito?		X	
3	¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?		X	
4	¿Cuenta la empresa con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?		X	
5	¿La empresa cuenta con Gestión por procesos?		X	
6	¿La empresa cuenta con mapa de procesos?		X	
7	¿La empresa cuenta con catálogo de procesos?		X	
8	¿La empresa cuenta con manuales de procesos?		X	
9	¿Conoce el concepto de proceso?		X	
10	¿Conoce las características que debe tener los procesos?		X	
11	¿Sabe qué importancia tiene el controlar procesos?		X	
12	¿Identifica el alcance de sus procesos?		X	
13	¿Conoce las actividades ejecutadas en su área?		X	
14	¿Sabe que es un diagrama de flujo?		X	
15	¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?		X	
16	¿Realiza acciones de mejora en la empresa?		X	
17	¿Establece el control en sus procesos (indicadores de gestión)?		X	
18	¿Sabe cómo implementar un modelo de Gestión?		X	
19	¿Conoce los procesos críticos de la empresa?		X	
20	¿Tiene procesos estandarizados y sabe cómo controlarlos?		X	
21	¿Identifica los procesos de Gobernantes, los que agregan valor y de apoyo?		X	
22	¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?		X	
23	¿Sabe cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?		X	
24	¿Los ejecutores de los procesos se sienten conformes y saben el resultado de su trabajo?		X	

Fuente: (David F. R., 2013, pág. 100)

Sres. Colaboradores

Empresa HS-SOTEC Cía. Ltda.

A través del instrumento conocido como lista de chequeo, se pretende conocer la situación actual de la empresa HS-SOTEC. CIA. LTDA., dedicada a servicios de seguridad electrónica y satelital., referente a la necesidad de Diseñar un Sistema de Gestión por procesos basado en los procesos sustantivos.

Nº	Preguntas a realizar	D	A	E
1	¿Los objetivos y metas de la organización son medibles y se comunican de manera adecuada?		X	
2	¿Identifican sus actividades de éxito?		X	
3	¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?		X	
4	¿Cuenta la empresa con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?		X	
5	¿La empresa cuenta con Gestión por procesos?		X	
6	¿La empresa cuenta con mapa de procesos?			X
7	¿La empresa cuenta con catálogo de procesos?			X
8	¿La empresa cuenta con manuales de procesos?		X	
9	¿Conoce el concepto de proceso?		X	
10	¿Conoce las características que debe tener los procesos?		X	
11	¿Sabe qué importancia tiene el controlar procesos?		X	
12	¿Identifica el alcance de sus procesos?		X	
13	¿Conoce las actividades ejecutadas en su área?		X	
14	¿Sabe que es un diagrama de flujo?		X	
15	¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?		X	
16	¿Realiza acciones de mejora en la empresa?		X	
17	¿Establece el control en sus procesos (indicadores de gestión)?		X	
18	¿Sabe cómo implementar un modelo de Gestión?		X	
19	¿Conoce los procesos críticos de la empresa?		X	
20	¿Tiene procesos estandarizados y sabe cómo controlarlos?		X	
21	¿Identifica los procesos de Gobernantes, los que agregan valor y de apoyo?		X	
22	¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?		X	
23	¿Sabe cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?		X	
24	¿Los ejecutores de los procesos se sienten conformes y saben el resultado de su trabajo?		X	

Fuente: (David F. R., 2013, pág. 100)

Sres. Colaboradores

Empresa HS-SOTEC Cía. Ltda.

A través del instrumento conocido como lista de chequeo, se pretende conocer la situación actual de la empresa HS-SOTEC. CIA. LTDA., dedicada a servicios de seguridad electrónica y satelital., referente a la necesidad de Diseñar un Sistema de Gestión por procesos basado en los procesos sustantivos.

Nº	Preguntas a realizar	D	A	E
1	¿Los objetivos y metas de la organización son medibles y se comunican de manera adecuada?		X	
2	¿Identifican sus actividades de éxito?		X	
3	¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?		X	
4	¿Cuenta la empresa con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?		X	
5	¿La empresa cuenta con Gestión por procesos?		X	
6	¿La empresa cuenta con mapa de procesos?		X	
7	¿La empresa cuenta con catálogo de procesos?			X
8	¿La empresa cuenta con manuales de procesos?			X
9	¿Conoce el concepto de proceso?		X	
10	¿Conoce las características que debe tener los procesos?			X
11	¿Sabe qué importancia tiene el controlar procesos?			X
12	¿Identifica el alcance de sus procesos?			X
13	¿Conoce las actividades ejecutadas en su área?			X
14	¿Sabe que es un diagrama de flujo?			X
15	¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?			X
16	¿Realiza acciones de mejora en la empresa?			X
17	¿Establece el control en sus procesos (indicadores de gestión)?			X
18	¿Sabe cómo implementar un modelo de Gestión?			X
19	¿Conoce los procesos críticos de la empresa?			X
20	¿Tiene procesos estandarizados y sabe cómo controlarlos?			X
21	¿Identifica los procesos de Gobernantes, los que agregan valor y de apoyo?			X
22	¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?			X
23	¿Sabe cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?			X
24	¿Los ejecutores de los procesos se sienten conformes y saben el resultado de su trabajo?			X

Fuente: (David F. R., 2013)

Sres. Colaboradores

Empresa HS-SOTEC Cía. Ltda.

A través del instrumento conocido como lista de chequeo, se pretende conocer la situación actual de la empresa HS-SOTEC. CIA. LTDA., dedicada a servicios de seguridad electrónica y satelital., referente a la necesidad de Diseñar un Sistema de Gestión por procesos basado en los procesos sustantivos.

Nº	Preguntas a realizar	D	A	E
1	¿Los objetivos y metas de la organización son medibles y se comunican de manera adecuada?			X
2	¿Identifican sus actividades de éxito?		X	
3	¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?		X	
4	¿Cuenta la empresa con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?		X	
5	¿La empresa cuenta con Gestión por procesos?		X	
6	¿La empresa cuenta con mapa de procesos?			X
7	¿La empresa cuenta con catálogo de procesos?			X
8	¿La empresa cuenta con manuales de procesos?			X
9	¿Conoce el concepto de proceso?			X
10	¿Conoce las características que debe tener los procesos?		X	
11	¿Sabe qué importancia tiene el controlar procesos?		X	
12	¿Identifica el alcance de sus procesos?		X	
13	¿Conoce las actividades ejecutadas en su área?		X	
14	¿Sabe que es un diagrama de flujo?		X	
15	¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?		X	
16	¿Realiza acciones de mejora en la empresa?		X	
17	¿Establece el control en sus procesos (indicadores de gestión)?		X	
18	¿Sabe cómo implementar un modelo de Gestión?		X	
19	¿Conoce los procesos críticos de la empresa?		X	
20	¿Tiene procesos estandarizados y sabe cómo controlarlos?		X	
21	¿Identifica los procesos de Gobernantes, los que agregan valor y de apoyo?		X	
22	¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?		X	
23	¿Sabe cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?		X	
24	¿Los ejecutores de los procesos se sienten conformes y saben el resultado de su trabajo?		X	

Fuente: (David F. R., 2013)

Constancia de validación del experto

Yo, Román Soto Rosa Elena, C.I. 110510005-9, de profesión Ing. Gestión Empresarial y ejerciendo actualmente como Jefa de facturación, en la Empresa FILESTORAGE S.A., hago constar que he revisado, con fines de validación, el instrumento Lista de chequeo diseñado por el investigador Daysi Ortiz, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem - dimensión			X
Amplitud de contenidos			X
Redacción de los ítems			X
Precisión de los ítems			X
Ortografía			X
Presentación			X

En la ciudad de Quito, a los diez días del mes de julio del año 2018.

Firma del evaluador

Constancia de validación del experto

Yo, Francisco Monroy Espinosa, con C.I. 1712582277, de profesión Ing. Financiero y ejerciendo actualmente como docente, en la Universidad Metropolitana, hago constar que he revisado, con fines de validación, el instrumento Lista de chequeo diseñado por el investigador Daysi Ortiz, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem - dimensión			X
Amplitud de contenidos			X
Redacción de los ítems			X
Precisión de los ítems			X
Ortografía			X
Presentación			X

En la ciudad de Quito, a los diez días del mes de julio del año 2018.

Firma del evaluador

Constancia de validación del experto

Yo, Carlos Valencia F., con C.I. 1707778922, de profesión Ing. Bursátil y ejerciendo actualmente como docente, en la Universidad Metropolitana, hago constar que he revisado, con fines de validación, el instrumento Lista de chequeo diseñado por el investigador Daysi Ortiz, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem - dimensión		X	
Amplitud de contenidos		X	
Redacción de los ítems		X	
Precisión de los ítems		X	
Ortografía		X	
Presentación		X	

En la ciudad de Quito, a los diez días del mes de julio del año 2018.

Firma del evaluador

Constancia de validación del experto

Yo, Carlos Alberto Hidalgo Miño, con C.I. 0602428088, de profesión Ing. En sistemas y ejerciendo actualmente como Gerente General, en la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., hago constar que he revisado, con fines de validación, el instrumento Lista de chequeo diseñado por el investigador Daysi Ortiz, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem - dimensión			X
Amplitud de contenidos			X
Redacción de los ítems			X
Precisión de los ítems			X
Ortografía			X
Presentación			X

En la ciudad de Quito, a los diez días del mes de julio del año 2018.

Firma del evaluador

Constancia de validación del experto

Yo, Ruth Patricia Salazar Sánchez con C.I. 1712948775, de profesión Ing. En sistemas y ejerciendo actualmente como Gerente Administrativa-Financiera, en la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., hago constar que he revisado, con fines de validación, el instrumento Lista de chequeo diseñado por el investigador Daysi Ortiz, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem - dimensión			X
Amplitud de contenidos			X
Redacción de los ítems			X
Precisión de los ítems			X
Ortografía			X
Presentación			X

En la ciudad de Quito, a los diez días del mes de julio del año 2018.

Firma del evaluador

Cálculo de la validez por expertos Lista de chequeo

Ítem Nº	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Investigador	Acuerdo
1	E	A	A	A	E	E	1
2	E	A	A	A	A	E	1
3	E	A	A	A	A	E	1
4	E	A	A	A	A	A	1
5	E	A	A	A	A	A	1
6	E	A	E	A	E	A	1
7	E	A	E	E	E	E	1
8	E	A	A	E	E	E	1
9	E	A	A	A	E	E	1
10	E	A	A	E	A	A	1
11	E	A	A	E	A	A	1
12	E	A	A	E	A	A	1
13	E	A	A	E	A	A	1
14	E	A	A	E	A	A	1
15	E	A	A	E	A	A	1
16	E	A	A	E	A	A	1
17	E	A	A	E	A	A	1
18	E	A	A	E	A	A	1
19	E	A	A	E	A	A	1
20	E	A	A	E	A	A	1
21	E	A	A	E	A	A	1
22	E	A	A	E	A	A	1
23	E	A	A	E	A	A	1
24	E	A	A	E	A	A	1
Total de acuerdos							24
Puntaje obtenido							100%

Elaborador por: Daysi Ortiz

ANEXO 03. Guía de entrevista aplicada

Guías entrevista aplicada

Este test pretende evaluar las razones de la situación actual de la empresa y analizar si es o no necesario Diseñar un Sistema de Gestión por procesos, basado en los procesos sustantivos para la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.

Código empleado: GTH-01	Área: Operaciones Cargo: Técnico
Edad: 38	Estudios realizados: Bachiller
GUIA DE ENTREVISTA	
1. ¿Considera usted que la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., cuenta con una organización apropiada? O ¿Qué piensa usted de esto?	
Según mi criterio no cuenta con organización apropiada, porque al ingresar la empresa no me brindo una inducción a las tareas que mi persona debería realizar, esto me conllevaba a ir aprendiendo e identificando que debo hacer.	
2. ¿Usted, siente conocer de manera clara y comprensible cuál es su cargo y el/los procesos que debe ejecutar dentro de la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.?	
No tengo claro, solo a través del contrato que firme consta mi cargo como técnico, sin embargo al momento de ir ejecutando las actividades encomendadas algunas no forman parte de mis conocimientos y experiencias, sin embargo por conservar el trabajo he ido auto aprendiendo como es el caso de instalación de candados satelitales.	
3. ¿Usted, que piensa sobre la importancia de realizar las actividades bajo un propósito, políticas e indicadores que midan el cumplimiento del proceso?	
Considero que si es importante debido a que el tiempo que llevo en la empresa hasta la fecha solo se recibe indicaciones de manera verbal es por ello que considero que si sería necesario tener establecido en un documento cuál sea el objetivo e ir midiendo su cumplimiento.	
4. ¿Cómo mide usted actualmente un resultado en su proceso?	
A través de la aprobación del jefe inmediato cuando revisa el trabajo realizado o cuando entra en funcionamiento todo el sistema operativo se puede determinar que está bien hecho el trabajo.	
5. ¿Usted, si estuviera frente a los dueños de esta empresa, ¿Qué les diría? ¿Qué no funciona? ¿Qué se puede mejorar?	
Respecto a las tareas que realizo, que mejoren las herramientas que se utilizan dentro de cada proyecto, es decir que puedan adquirir nuevas, pues debido al desgaste por el uso que ya han mantenido, en algunas ocasiones hacen pasar el tiempo en tratar de arreglar una pieza que logre sujetar y permita continuar con el trabajo.	
6. ¿Considera, usted que existe una adecuada información y comunicación entre su jefe inmediato y usted	

previa la ejecución de un proceso? explique
Realmente no, debido a que existe en cada proyecto varias indicaciones por parte del gerente, el jefe de técnicos y el cliente lo que ha ocasionado que al realizar lo solicitado exista desacuerdos entre los mismos y en ocasiones se debe realizar nuevamente el trabajo, y considero que esto ocurre por no contar con un documento donde se encuentre detallado o especificado lo que se debe hacer en cada proyecto.
7. ¿Usted, considera que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su proceso?
Yo considero que no en su totalidad, porque al momento no se cuenta con una planificación donde se puede definir que materiales son necesarios para el desarrollo del proyecto, incluso no se tiene establecido un estándar de los materiales y herramientas a utilizar para solicitar a tiempo, aun mas cuando son materiales importados, yo considero que si sería necesario mantener disponibles, sobre todo para evitar perder tiempo en la instalación o mantenimiento.
8. ¿Usted, siente que trabaja de manera objetiva al ejecutar un proceso? ¿Porque?
Realmente no, porque existen varios proyectos y por ende varias actividades y según he podido notar no cuentan con una medición, es decir; no se conoce el avance de cada proyecto y al ser enviado de un proyecto a otro, en algunas ocasiones he terminado confundido en que quedó pendiente del otro proyecto porque no se tiene registros.
9. ¿Qué sabe o ha observado usted de las causas que hayan provocado repetir y corregir ciertas actividades que se realizan diariamente?
La comunicación entre el jefe inmediato, clientes y el Gerente pues en algunas ocasiones ha existido cambios de última hora cuando ya se ha realizado el servicio de instalación o mantenimiento y es ahí donde se debe proceder a repetir y corregir el servicio dado, y esto ocasiona pérdidas de recursos tanto materiales, humanos y de tiempo.
10. ¿Cree usted que al implementar un Sistema de Gestión por Procesos en la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., exista mejora en las actividades? ¿Por qué?
Considero que con este sistema, si exista el cambio porque de acuerdo a lo mencionado anteriormente no existe un control, comunicación, ni registros y si se requiere que como trabajador se tengas claro las indicaciones a realizar y contar con un respaldo de que se realizó conforme a lo solicitado.

¡Gracias por su atención!

Este test pretende evaluar las razones de la situación actual de la empresa y analizar si es o no necesario Diseñar un Sistema de Gestión por procesos, basado en los procesos sustantivos para la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.

Código Empleado: GTH-02	Área: Administración Cargo: Gerente General
Edad: 44	Estudios realizados: Superior
GUIA DE ENTREVISTA	
1. ¿Considera usted que la Empresa HS-SOTEC CIA? LTDA., cuenta con una organización apropiada? O ¿Qué piensa usted de esto?	
Realmente no se ha podido mantener un control en cada actividad, porque mi trabajo se ha enfocado más en la parte operativa en buscar proyectos y tratar de ir innovando en esta área, es por ello que se delega a la parte administrativa-financiera que pueda tratar de que la empresa cuente con una organización, sin embargo incluso por desconocimiento de temas administrativos, uso de estrategias empresariales no ha permitido aplicar para mejorar el funcionamiento de la misma, es por ello que la empresa se ha mantenido con una administración empírica.	
2. ¿Usted, siente conocer de manera clara y comprensible cuál es su cargo y el/los procesos que debe ejecutar dentro de la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.?	
Realmente definido no, porque por el momento cumpla algunas actividades que son de un vendedor, gerente general incluso gerente de operaciones debido a que la empresa se encuentra en crecimiento, y se espera en un futuro no muy lejano contratar personal que estén al frente de estas áreas y realmente pueda realizar mis funciones como mantener el control de cada área de la organización.	
3. ¿Usted, que piensa sobre la importancia de realizar las actividades bajo un propósito, políticas e indicadores que midan el cumplimiento del proceso?	
Realmente es el nivel al que quisiera llegar con la empresa, en medir y controlar cada actividad y plantear objetivos de manera planificada, conocer a través de documentos formales que deben realizar cada uno y bajo que reglas deben cumplir, porque al momento, la manera de medir el cumplimiento de un proyecto es por el cronograma que se establece en el contrato donde se determina el plazo de cumplimiento y los recursos que el cliente requiere y esto ha conllevado que no se mida realmente cuanto fue la inversión en dinero y recursos.	
4. ¿Cómo mide usted actualmente un resultado en su proceso?	
Desde el acuerdo que se llega con el cliente la ejecución del trabajo, revisar con el técnico los avances e ir analizando si se alcanza a cumplir en los plazos establecidos y en el caso de finalizar se firman las actas de entrega recepción definitivas o los informes finales y que en posteriores días no haya llamadas de quejas por parte de clientes.	
5. ¿Usted, si estuviera frente a los dueños de esta empresa, ¿Qué les diría? ¿Qué no funciona? ¿Qué se puede mejorar?	

Realmente se debería mejorar la gestión interna, porque al momento según mi análisis hasta la presente fecha se ha venido ejecutando solo en base a las exigencias de cada cliente, es decir cuando sale un proyecto y se mantiene una reunión con los mismos se entabla lo que requiere el cliente, se aprende o se le asesora, sin embargo considero que si se debería controlar cada procesos que involucra el giro del negocio y de esa manera tomar mejores decisiones con el apoyo de los colaboradores.

6. ¿Considera, usted que existe una adecuada información y comunicación entre su jefe inmediato y usted previa la ejecución de un proceso? explique

De acuerdo en los proyectos que se han llevado acabo he logrado analizar que no, debido a cambios solicitados por el cliente o por los mismos técnicos, puesto que al desarrollar el proyecto es allí donde existen cambios que realmente son necesarios y es ahí donde se solicita al técnico encargado realizarlos, uno de los casos más frecuentes es por voltaje o ubicación, se reconoce que estos cambios incluso se deben por no contar con un registro donde se especifique mediante una reunión con el cliente las especificaciones del servicio requerido e incluso diseñar el servicio previo la ejecución.

7. ¿usted, considera que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su proceso?

Al momento no, porque los materiales y herramientas que se han adquirido van quedando obsoletos, sin embargo se espera adquirir nuevas herramientas que permitan agilizar el trabajo y materiales mantener disponibles para evitar retrasos en la ejecución de los proyectos.

8. ¿Usted, siente que trabaja de manera objetiva al ejecutar un proceso?

Realmente no, puesto que he analizado que cada trabajador realiza su actividad por costumbre, es decir no tiene conocimiento en claro que resultado espera y si es el adecuado.

9. ¿Qué sabe o ha observado usted de las causas que hayan provocado repetir y corregir ciertas actividades que se realizan diariamente?

Durante estos últimos meses lo que ha ocasionado repetir o corregir ciertas actividades ha sido la comunicación, porque como había mencionado cada colaborador ejecuta su trabajo de acuerdo a como lo tiene claro y cuando existe varias indicaciones ocasiona repetir o corregir el trabajo realizado.

10. ¿Cree usted que al implementar un Sistema de Gestión por Procesos en la Empresa HS-SOTEC CIA? LTDA., exista mejora en las actividades? ¿Por qué?

Sí, porque las actividades no solo se realizarían de manera organizada día a día si no que estaría encaminado al cumplimiento de un objetivo y así lograr que la empresa pueda crecer.

¡Gracias por su atención!

Este test pretende evaluar las razones de la situación actual de la empresa y analizar si es o no necesario Diseñar un Sistema de Gestión por procesos, basado en los procesos sustantivos para la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.

Nombre Colaborador: GTH-03	Área: Operaciones Cargo: Técnico
Edad: 30	Estudios realizados: Bachiller
GUIA DE ENTREVISTA	
1. ¿Considera usted que la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., cuenta con una organización apropiada? O ¿Qué piensa usted de esto?	
En mi parecer la empresa no cuenta con organización apropiada, debido a varias situaciones, durante los años de servicio que presto he podido notar con no existe capacitación en sus trabajadores, no se planifica previa la ejecución de un proyecto y esto en ocasiones ha conllevado a gastar en materiales y herramientas no previstos en algún registro, al momento mi conocimiento y experiencia y mucho autoaprendizaje han conllevado que algunos proyectos puedan salir de manera favorable para la empresa, es por ello que considero necesario que si debería existir un control en la organización.	
2. ¿Usted, siente conocer de manera clara y comprensible cuál es su cargo y el/los procesos que debe ejecutar dentro de la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.?	
Realmente no, porque en ocasiones cumpro actividades como Jefe de técnicos y en otras ocasiones pasó a ser supervisado, y en algunas debo capacitar a clientes en el uso del servicio. El auto aprendizaje ha sido en varias ocasiones apoyo para cumplir con las actividades requeridas.	
3. ¿Usted, que piensa sobre la importancia de realizar las actividades bajo un propósito, políticas e indicadores que midan el cumplimiento del proceso?	
Es interesante este tema porque realmente la empresa si lo necesita, establecer el objetivo de cada proceso, las reglas a cumplir queden ya escritas de manera formal e ir midiendo ya de manera numérica los resultados obtenidos para saber si se puede mejorar.	
4. ¿Cómo mide usted actualmente un resultado en su proceso?	
En las actividades que realizo una de las maneras de medir ha sido a través de la revisión o inspección que realizo después de cada trabajo realizado y verifico el funcionamiento y las conexiones. Si funciona se procede a elaborar el informe final y si el cliente acepta se da por entendido que está bien el servicio brindado.	
5. ¿Usted, si estuviera frente a los dueños de esta empresa, ¿Qué les diría? ¿Qué no funciona? ¿Qué se puede mejorar?	
Que le permitan a la empresa crecer es decir expandirse, porque según yo, de acuerdo al tiempo que llevo en el mismo, he sido testigo de cómo la empresa ha ido creciendo e incluso al cumplir funciones como jefe de técnicos he analizado cuantos proyectos tiene la empresa y cuantos técnicos realmente se debería contar para	

dar respuesta inmediatas porque entiendo que el cliente mide tiempos de entrega y la calidad del servicios.

6. ¿Considera, usted que existe una adecuada información y comunicación entre su jefe inmediato y usted previa la ejecución de un proceso? explique

Según mi punto de vista no se ha mantenido una comunicación adecuada hasta la presente fecha previo la ejecución de un proyecto, para lo cual si sería recomendable tener una reunión con el cliente y pueda estar presente en este caso mi persona como técnico para analizar el requerimiento del cliente y de esta manera determinar si la empresa está en la capacidad de hacerlo, porque ha surgido en ciertas ocasiones que mi jefe inmediato solo me da información básica como las instalaciones o mantenimientos a realizar, fecha, lugar y contacto del cliente, mas no el detalle de que se ofreció o los acuerdos a los que llegaron, es por ello que al momento de llegar al lugar se procede a realizar una inspección y en algunas ocasiones se ha tenido que cambiar todo lo acordado con el cliente y hay veces en que se puede palpar que va a existir perdidas de recursos y tiempo porque el jefe inmediato ya llevo a un acuerdo.

7. ¿Usted, considera que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su proceso?

De un 100 por ciento, el 60 por ciento conceden los materiales, herramientas y uniformes necesarios y justo el 40 por ciento tiene que ver con materiales principales para la ejecución del proyecto, es por ello que si deberían contar un materiales disponibles y evitar comprar al precio que haya por terminar pronto el proyecto y esto ocasiona gastos no contemplados. En cuanto a los materiales que son importados se debería planificar cada que tiempo adquirirlos y cuantos tener porque son productos que no tiene fecha de caducidad y son útiles.

8. ¿Usted, siente que trabaja de manera objetiva al ejecutar un proceso?

Realmente no, yo ejecuto mis actividades de acuerdo a las indicaciones y en ocasiones se trata de analizar lo realizado en los proyectos pues al no contar con los registros necesarios para dar el seguimiento adecuado no se puede establecer el avance.

9. ¿Qué sabe o ha observado usted de las causas que hayan provocado repetir y corregir ciertas actividades que se realizan diariamente?

Según yo, el no mantener respaldo de documentos firmados como una acta entrega recepción, contrato o informes finales que logren sustentar si el proceso esta correcto o se está desviando de lo solicitado por el cliente, al no contar con lo mencionado ha ocasionado repetir o corregir nuevamente todo el proceso y en otra ir revisando para dar con el error.

10. ¿Cree usted que al implementar un Sistema de Gestión por Procesos en la Empresa HS-SOTEC CIA? LTDA., exista mejora en las actividades? ¿Por qué?

Yo considero que si es necesario, porque ayuda a definir las actividades que realmente son necesarias, contar con registros y las reglas a cumplir por cada uno, esto si ayudaría para mejorar la organización.

¡Gracias por su atención!

Este test pretende evaluar las razones de la situación actual de la empresa y analizar si es o no necesario Diseñar un Sistema de Gestión por procesos, basado en los procesos sustantivos para la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.

Nombre Colaborador: GTH-04	Área: Administración Cargo: Asistente de Gerencia
Edad: 39	Estudios realizados: Bachiller
GUIA DE ENTREVISTA	
1. ¿Considera usted que la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., cuenta con una organización apropiada? O ¿Qué piensa usted de esto?	
Realmente no cuenta con una organización apropiada, pues al desarrollar cada actividad se lo realiza de manera individual y esto ocasiona que no exista una coordinación adecuada, el crecimiento de la empresa según pueda analizar se ha obtenido por las exigencias de sus clientes, sin embargo no es suficiente puesto que de manera interna necesita evitar perdida en recursos por falta de control en cada actividad y al no contar con registros que respalden cada actividad.	
2. ¿Usted, siente conocer de manera clara y comprensible cuál es su cargo y el/los procesos que debe ejecutar dentro de la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.?	
Realmente no, puesto que al momento las actividades que realizo algunas considero que no debería hacerlas y no por falta de apoyo sino más bien por responsabilidad, algunas actividades han quedado sin quien las realice y he tomado las funciones pero esta ha conllevado a tener carga laboral, al momento cada trabajador es poli funcional y al momento de ejecutar una y otra actividad se desconoce al responsable. Este es uno de los casos los técnicos son los encargados de que los candados satelitales se mantengan cargados, pero cuando todos los técnicos salen que es su mayoría de tiempo a realizar los servicios, es mi persona la que se debe encargar y ser responsable que el candado no presente inconveniente al ser colocado y esto me ha llevado a no poder concentrarme en mis actividades o en ciertas ocasiones recibir varias instrucciones de los jefes inmediatos y no conocer cuáles realmente son mis funciones.	
3. ¿Usted, que piensa sobre la importancia de realizar las actividades bajo un propósito, políticas e indicadores que midan el cumplimiento del proceso?	
Yo considero que si es importante e interesante saber cuál es el propósito de mi proceso y las reglas que se debo cumplir como trabajadora y de esta manera poder obtener los resultados esperados. En mi caso yo acudo realizo mis actividades del día o lo que soliciten los jefes inmediatos y de ahí procedo a retirarme en mi hora de salida mas no estar pendiente de cumplir una meta o tener en claro un objetivo.	
4. ¿Cómo mide usted actualmente un resultado en su proceso?	
En mi caso, por ejemplo cuando elaboro las facturas o trato con los clientes, compañeros de trabajo, jefes inmediatos y proveedores no exista reclamos o quejas de mi trato o actividades que realizo, ahí considero que mi trabajo está bien, sin embargo, no cuento con registros que reflejen dicha constancia y considero que debe ser importante contar con algún sistema o software que mida dicho cumplimiento.	

5. ¿Usted, si estuviera frente a los dueños de esta empresa, ¿Qué les diría? ¿Qué no funciona? ¿Qué se puede mejorar?
Que exista un mejor control de las actividades que realizan sus colaboradores, que conozcan el entorno de cada uno cuando estén ejecutando un trabajo dentro o fuera de las oficinas, porque cada empleado tiene su metodología de trabajar y esto incluso conlleva a que no exista la oportunidad de dar una mejor solución.
6. ¿Considera, usted que existe una adecuada información y comunicación entre su jefe inmediato y usted previa la ejecución de un proceso? explique
No existe de manera previa ni al momento de ejecutar el trabajo, porque realmente se carece de coordinación y registros que indique lo que se debe hacer y cómo hacerlo y se pueda formalizar las instrucciones recibidas, y en ciertos casos la mejor solución se da los que estamos involucrados en el proceso porque se analiza de manera interna la situación.
7. ¿Usted, considera que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su proceso?
No, sin embargo, considero que si es sería necesario actualizar los equipos de computación por unos más modernos y de esta manera se pueda agilizar ciertos procesos, siendo la compra de una laptop, una impresora de tinta continua y multifunción, una matricial para la impresión de comprobantes de pagos y de cheques y así evitar hacerlo a mano.
8. ¿Usted, siente que trabaja de manera objetiva al ejecutar un proceso? Porque
La verdad no, porque considero que se lo realiza por rutina al momento es solo llegar realizar las actividades del día y retirarse en el horario de salida más no he trabajado para cumplir metas u objetivos en el día.
9. ¿Qué sabe o ha observado usted de las causas que hayan provocado repetir y corregir ciertas actividades que se realizan diariamente?
Se suele repetir o corregir cuando dan varias indicaciones entre los jefes inmediatos y el jefe de técnicos, y se procede a llamar para coordinar cual es la decisión final, porque si ejecuto el trabajo al momento que me indica alguien, existe el inconveniente que otro ya este solucionando o que se haya optado por otra decisión, la cual es comunicada demasiado tarde. Es por ello que si es necesario tener documentado cuáles son sus procesos y funciones.
10. ¿Cree que es necesario implementar un Sistema de Gestión por Procesos en la empresa HS-SOTEC para que exista mejora en las actividades?
Yo, considero que, si es necesario, porque se puede tener claro que hacer día a día y cuál es el objetivo alcanzar y conocer si se está realizando bien o que se debe mejorar.

¡Gracias por su atención!

Este test pretende evaluar las razones de la situación actual de la empresa y analizar si es o no necesario Diseñar un Sistema de Gestión por procesos, basado en los procesos sustantivos para la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.

Nombre Colaborador: GTH-05	Área: Operaciones Cargo: Técnico
Edad: 35	Estudios realizados: Bachiller
GUIA DE ENTREVISTA	
1. ¿Considera usted que la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., cuenta con una organización apropiada? o ¿Qué piensa usted de esto?	
Considero que no, que en un porcentaje del 100, se encuentra en un 40 por ciento, el mismo que ha alcanzado por las exigencias que ha solicitado el cliente, es decir a innovando en varias gestiones, sin embargo, el tiempo que llevo en la empresa, no he visto nada formal que indique hacia dónde va la empresa o que desea alcanzar.	
2. ¿Usted, siente conocer de manera clara y comprensible cuál es su cargo y el/los procesos que debe ejecutar dentro de la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.?	
No, debido a que mi desenvolvimiento y crecimiento se deben al autoaprendizaje y conservar el puesto de trabajo y esto me ha conllevado a aprender el área de monitoreo de rastreo satelital, pero mis funciones aún siguen siendo de un técnico que en cualquier momento puedo ser enviado a apoyar en algún proyecto y esto conllevado más autoaprendizaje.	
3. ¿Usted, que piensa sobre la importancia de realizar las actividades bajo un propósito, políticas e indicadores que midan el cumplimiento del proceso?	
Que si es necesario, le comento que en un trabajo anterior trataban de mantener un control en las actividades y funcionaba, ahí se levantó con los compañeros de trabajo a través de un formato donde permitía llenar cierta información y arrojaba resultados que permitían conocer el avance de cierto proyecto, es por ello que considero que la empresa deba contar con un propósito, política e indicadores.	
4. ¿Cómo mide usted actualmente un resultado en su proceso?	
Al realizar las pruebas de funcionamiento y el visto bueno por parte del jefe inmediato si no hay novedades doy por entendido que todo está bien, pero si las existe analizo lo sucedido y presto atención para evitar que haya constantes errores o correcciones.	
5. Usted, si estuviera frente a los dueños de esta empresa, ¿Qué les diría? ¿Qué no funciona? ¿Qué se puede mejorar?	
En mi área en ocasiones no funciona los materiales o herramientas dañadas, y esto ha ocasionado retraso con el cliente y el contrato. Que se delegue responsabilidades a cada colaborador y de esta manera le permita identificar la mejora que deba existir.	
6. ¿Considera, usted que existe una adecuada información y comunicación entre su jefe inmediato y usted	

previa la ejecución de un proceso? explique
Realmente no, en ocasiones se distorsiona la comunicación y no se cumple el objetivo del proyecto, pues suelen dar varias indicaciones una por parte del Gerente General aduciendo que esta con los clientes y que solicitan tal cambio y en otra el jefe inmediato quien indica haber acudido al lugar a inspeccionar y que ya sabe lo que se debe hacer, es por ello que solicito si haya una comunicación adecuada entre Gerente y el jefe de técnicos y quien de la última indicación sea en este caso el jefe de técnicos.
7. ¿Usted, considera que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su proceso?
No, en varias ocasiones se requiere a los gerentes, para que gestionen la compra, y poder desarrollar el servicio con normalidad, en el caso de que un producto es importado debe adquirirse en mayor cantidad, incluso analizar si es un producto que se puede comprar, vender y salga con facilidad de esta manera se mantenga disponible los productos necesarios.
8. ¿Usted, siente que trabaja de manera objetiva al ejecutar un proceso? ¿Por qué?
Realmente no, pues en mi caso acudo al trabajo realizo las actividades requeridas por el jefe inmediato las ejecuto y espero la hora de salida, mas no siento trabajar por un objetivo a cumplir porque no hay información del desarrollo del proyecto es decir conocer el avance y cuanto realmente falta para planificar y coordinar el tiempo de plazo del contrato que sería muy necesario.
9. ¿Qué sabe o ha observado usted de las causas que hayan provocado repetir y corregir ciertas actividades que se realizan diariamente?
Estimo que una de las causas puede ser el no medir las actividades, es decir la falta de información de manera oportuna, del avance y lo faltante de un proyecto, esta información considero ser necesario para conocer cómo estamos de tiempo y así se evitar agilizar la terminación del proyecto conllevando en algunas ocasiones a realizar correcciones y repetir en algunos casos del trabajo.
10. ¿Cree usted que al implementar un Sistema de Gestión por Procesos en la Empresa HS-SOTEC CIA? LTDA., exista mejora en las actividades? ¿Por qué?
Si, por supuesto que permita controlar cada proceso y de esta manera mejorar lo anteriormente mencionado y así la empresa pueda cumplir objetivos.

¡Gracias por su atención!

Este test pretende evaluar las razones de la situación actual de la empresa y analizar si es o no necesario Diseñar un Sistema de Gestión por procesos, basado en los procesos sustantivos para la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.

Nombre Colaborador: GTH-06	Área: Administración Cargo: Gerente Administrativa-Financiera
Edad: 39	Estudios realizados: Superior
GUIA DE ENTREVISTA	
1. ¿Considera usted que la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., cuenta con una organización apropiada? O ¿Qué piensa usted de esto?	
A la presente fecha aún no se mantiene una organización adecuada, sin embargo el tiempo que se lleva en el mercado se ha podido sentir la exigencia por parte de los clientes y la competencia en ir innovando y desarrollando sus propios registros para respaldo e ir creando estándares para controlar solo ciertas actividades, sin embargo no han sido formalizadas, yo considero que una capacitación para la alta dirección sería necesario y de esta manera pueda tener una mejor visión la empresa.	
2. ¿Usted, siente conocer de manera clara y comprensible cuál es su cargo y el/los procesos que debe ejecutar dentro de la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA.?	
Realmente no, pues las actividades al momento se han realizado de manera poli funcional, debido a que se cuenta con un número de seis colaboradores, pero si se siente la necesidad de contratar más personal para que se pueda delegar y controlar cada actividad.	
3. ¿Usted, que piensa sobre la importancia de realizar las actividades bajo un propósito, políticas e indicadores que midan el cumplimiento del proceso?	
Realmente me parece interesante y necesario conocer y tener definido el objetivo de cada actividad que se realice incluso poder medir la ejecución de un proyecto, desde su inicio hasta su fin, puesto que debido a la falta de registros y firmas que respalden los trabajos se ha tenido inconvenientes con los clientes.	
4. ¿Cómo mide usted actualmente un resultado en su proceso?	
Cuando el cliente interno o externo no presente quejas por un mal servicio ahí se considera que se dio un buen servicio o no exista errores o correcciones constates en cada actividad realizada.	
5. Usted, si estuviera frente a los dueños de esta empresa, ¿Qué les diría? ¿Qué no funciona? ¿Qué se puede mejorar?	
Que se determine la fecha y el costo para una capacitación en temas de administración de empresas o se pueda optar por contratar un asesor. Que cada área se pueda controlar y de esa manera tomar decisiones acertadas.	

6. ¿Considera, usted que existe una adecuada información y comunicación entre su jefe inmediato y usted previa la ejecución de un proceso? explique

Realmente no, uno de los casos que sucede con frecuencia es que al no contar con los registros debidos que respalden la conformidad del cliente, al momento de emitir la factura se debe revisar el contrato, solicitar aclaraciones a los técnicos del informe de avance verbal, con el gerente analizar el acuerdo al que llegaron con el cliente y esto ha ocasionado que el cliente no esté de acuerdo con el valor y solicite la anulación y esto ha sido consecuencia de contar con registros que respalden cada actividad realizada y recibida por parte del cliente.

7. ¿Usted, considera que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su proceso?

realmente no, puesto que la laptop que mantengo al momento como herramienta de trabajo ha presentado en varias ocasiones fallas de actualización, requerimiento de licencias Windows, que se apague o encienda con dificultad, ocasionado no desarrollar las actividades de manera pronta, sin embargo comprendo y conozco la situación que atraviesa la empresa referente a cobros ha mantenido retrasos por parte de sus clientes, las mismas que han ocasionado no recuperar la inversión en el tiempo que debería y este retraso ha descoordinado varias actividades pensadas.

8. ¿Usted, siente que trabaja de manera objetiva al ejecutar un proceso? ¿Por qué?

Realmente no, porque en mi área solo ejecuto las actividades que debo hacer de manera diaria, más no por cumplir un objetivo o tener en claro cuál es mi meta. Y considero que si debería ser así para saber a dónde quiere llegar la empresa y si estoy contribuyendo o no para ello.

9. ¿Qué sabe o ha observado usted de las causas que hayan provocado repetir y corregir ciertas actividades que se realizan diariamente?

La comunicación porque en ocasiones he recibido disposiciones por parte del gerente y en otras ocasiones he dado y es quizá la mala interpretación lo que ocasiona repetir y corregir, es por ello que si sería necesario conocer el rol y la responsabilidad de cada uno en un proceso para ejecutarlo y tener en claro por qué y para que lo hago y la importancia de mi trabajo en el mismo.

10. ¿Cree usted que al implementar un Sistema de Gestión por Procesos en la Empresa HS-SOTEC CIA? LTDA., exista mejora en las actividades? ¿Por qué?

Considero que si es importante pues va a permitir mantener documentado en procesos las actividades que se deben realizar y como deben hacerse en base a un estándar, porque esto permitirá que cada proceso tenga su propio registró y así observar el progreso y que mejorar.

¡Gracias por su atención!