



Optimización de los procesos agregadores de valor de una empresa consultora.

Villagómez Torres, María Gabriela

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

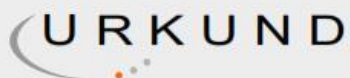
Centro de Posgrados

Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de la Calidad y Productividad

Ing. Rodríguez Pozo, Jorge Raúl MGCP

29 de noviembre del 2020



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Villagomez Gabriela Proyecto 1_dic2020.docx (D89588191)
Submitted: 12/16/2020 1:22:00 AM
Submitted By: jrrodriguez@espe.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

Diseo de un Sistema de Gestin por Procesos para Empresas Consultoras, caso de aplicacin SICMAS Consultores.pdf (D11277658)
preliminar tesis.docx (D11697291)
Trabajo_Gestin por procesos.docx (D56332694)
TESIS PATRICIA PILA.pdf (D37941554)
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3450/Franco%20Cuicapusa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7011/1/2018_Romero_Soporte_Cliente_Restaurante.pdf
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11986/1/T-ESPE-053231.pdf>
<https://docplayer.es/78978905-Pontificia-universidad-catolica-del-ecuador.html>
https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11331/TESIS_FINAL_CORREGIDA%20MARZO%20%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instances where selected sources appear:

11

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Rodriguez Pozo Jorge Raúl".

.....
Rodriguez Pozo Jorge Raúl

DIRECTOR

C.C.: 0601903685



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“Optimización de los procesos agregadores de valor de una empresa consultora.”** fue realizado por la señora **Villagómez Torres, María Gabriela**, el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 15 diciembre 2020

.....

Rodríguez Pozo Jorge Raúl

DIRECTOR

C.C.: 0601903685



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo, **Villagómez Torres, María Gabriela**, con cédula de ciudadanía n° 1717999146, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Optimización de los procesos agregadores de valor de una empresa consultora”**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 15 de diciembre de 2020

Firma

Villagómez Torres María Gabriela

C.C.: 1717999146



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, **Villagómez Torres, María Gabriela**, con cédula de ciudadanía n° 1717999146, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: “Optimización de los procesos agregadores de valor de una empresa consultora”, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 15 de diciembre de 2020

Firma

Villagómez Torres María Gabriela

C.C.: 1717999146

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	11
GENERALIDADES.....	12
Antecedentes	12
Descripción del Problema	13
Planteamiento del Problema	14
Justificación e Importancia	15
Objetivos	16
<i>Objetivo General</i>	16
<i>Objetivos Específicos</i>	16
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO	17
Marco legal	17
<i>Ley de compañías</i>	17
Marco teórico	18
<i>Gestión de la calidad</i>	18
<i>Gestión por procesos</i>	19
<i>Situación actual</i>	22
Priorización de procesos	29
Optimización de procesos	31
Metodología de la investigación	33
<i>Investigación descriptiva</i>	33
<i>Método deductivo</i>	34
<i>Fuentes y técnicas de recopilación de información</i>	34
CAPÍTULO III.....	36
SITUACIÓN ACTUAL	36
Sistema de gestión por procesos actual	36
<i>Mapa de procesos</i>	36
<i>Inventario de procesos</i>	37
<i>Caracterización del proceso</i>	39
<i>Diagrama de flujo de procesos</i>	41
<i>Indicadores</i>	45

CAPÍTULO IV	50
PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA CONSULTORA	50
Matriz de factibilidad e impacto	52
Priorización de procesos	53
CAPÍTULO V	54
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	54
Mapa de procesos optimizado	54
Inventario de procesos optimizado	55
Caracterizaciones optimizadas	58
<i>Caracterización optimizada del proceso de gestión de marketing</i>	58
<i>Caracterización optimizada del proceso de certificaciones sanitarias</i>	60
<i>Caracterización optimizada del proceso de servicio post venta</i>	61
Documentación de procesos agregadores de valor	62
Diagramación de procesos de valor	73
Indicadores optimizados	92
<i>Indicadores del proceso de gestión de marketing</i>	92
<i>Indicadores del proceso de obtención de certificaciones sanitarias</i>	98
<i>Indicadores del proceso servicio post venta</i>	102
Evidencia de optimizaciones realizadas	107
CAPÍTULO VI	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
Conclusiones	109
Recomendaciones	110
Bibliografía	111
Anexos	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Resultado de medición del indicador “certificaciones sanitarias aprobadas” para productos alimenticios de oct 2019 a jul 2020.</i>	46
Tabla 2: <i>Resultado de medición del indicador “tiempo de obtención de certificaciones sanitarias” para productos alimenticios de octubre 2019 a julio 2020.</i>	48

Tabla 3: <i>Resultados de priorización de procesos</i>	53
Tabla 4: <i>Simbología utilizada en documentación</i>	63
Tabla 5: <i>Evidencias de optimización de procesos</i>	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Principios de la gestión de la calidad</i>	18
Figura 2: <i>Elementos de un proceso</i>	20
Figura 3: <i>Tipos de procesos</i>	22
Figura 4: <i>Descripción de la simbología ANSI</i>	24
Figura 5: <i>Simbología BPMN</i>	26
Figura 6: <i>Elementos de un indicador</i>	28
Figura 7: <i>Ejemplo de matriz de factibilidad e impacto</i>	31
Figura 8: <i>Mapa de procesos actual</i>	37
Figura 9: <i>Inventario de procesos actual</i>	38
Figura 10: <i>Caracterización proceso OR actual</i>	40
Figura 11: <i>Diagrama de flujo actual recopilación de información</i>	42
Figura 12: <i>Diagrama de flujo actual generación de soporte documental</i>	43
Figura 13: <i>Diagrama de flujo actual de gestión de solicitudes</i>	44
Figura 14: <i>Indicador certificaciones sanitarias aprobadas actual</i>	45
Figura 15: <i>Indicador tiempo de obtención de certificaciones sanitarias</i>	47
Figura 16: <i>Matriz de factibilidad e impacto</i>	52
Figura 17: <i>Mapa de procesos optimizado</i>	54
Figura 18: <i>Inventario optimizado</i>	55
Figura 19: <i>Caracterización proceso gestión de marketing</i>	59

Figura 20: <i>Caracterización optimizada proceso de obtención de certificaciones sanitarias</i>	60
Figura 21: <i>Caracterización proceso de servicio post venta</i>	61
Figura 22: <i>Documentación subproceso de investigación de mercado</i>	64
Figura 23: <i>Documentación subproceso elaboración plan de marketing</i>	65
Figura 24: <i>Documentación del subproceso comercialización</i>	66
Figura 25: <i>Documentación del subproceso requisitos del servicio</i>	67
Figura 26: <i>Documentación del subproceso ejecución del servicio</i>	68
Figura 27: <i>Documentación del subproceso cierre del servicio</i>	69
Figura 28: <i>Documentación del subproceso medición de satisfacción del cliente</i>	70
Figura 29: <i>Documentación del subproceso soporte al cliente</i>	71
Figura 30: <i>Documentación del subproceso seguimiento de requerimientos</i>	72
Figura 31: <i>Diagrama de flujo de investigación de mercado</i>	74
Figura 32: <i>Diagrama de flujo elaboración de plan de marketing</i>	76
Figura 33: <i>Diagrama de flujo de comercialización</i>	78
Figura 34: <i>Diagrama de flujo de requisitos del servicio</i>	80
Figura 35: <i>Diagrama de flujo de ejecución del servicio</i>	82
Figura 36: <i>Diagrama de flujo de cierre del servicio</i>	84
Figura 37: <i>Diagrama de flujo de medición de satisfacción del cliente</i>	86
Figura 38: <i>Diagrama de flujo de soporte al cliente</i>	88
Figura 39: <i>Diagrama de flujo de seguimiento de requerimientos</i>	90
Figura 40: <i>Indicador de nuevos clientes</i>	93
Figura 41: <i>Indicador de conversión de clientes</i>	94
Figura 42: <i>Indicador de avances de investigación de mercado</i>	95
Figura 43: <i>Indicador de avances de plan de marketing</i>	96
Figura 44: <i>Indicador de cotizaciones enviadas</i>	97

Figura 45: <i>Indicador de certificados sanitarios aprobados</i>	98
Figura 46: <i>Indicador de tiempo de obtención de certificados sanitarios</i>	99
Figura 47: <i>Indicador de solicitudes ingresadas</i>	100
Figura 48: <i>Indicador de solicitudes rechazadas</i>	101
Figura 49: <i>Indicador de satisfacción del cliente</i>	102
Figura 50: <i>Indicador de clientes recurrentes</i>	103
Figura 51: <i>Indicador de cotizaciones de servicios complementarios y nuevos</i>	104
Figura 52: <i>Indicador de requerimientos solventados</i>	105
Figura 53: <i>Indicador de planes de acción implementados</i>	106

RESUMEN

La empresa consultora se encuentra más de cuatro años en el mercado brindando servicios para la gestión y obtención de todo tipo de certificaciones sanitarias como documento y respaldo habilitante para la comercialización de productos de uso y consumo humano en el país. Cuenta con un equipo técnico totalmente capacitado y experimentado lo cual le permite ofrecer un servicio de calidad brindando seguridad a sus clientes y obteniendo resultados dentro del tiempo esperado.

Se ha realizado un diagnóstico de la situación actual para determinar cómo se encuentra la gestión por procesos que mantiene al momento la empresa consultora, encontrando que efectivamente si se ha iniciado una gestión por procesos, pero de manera empírica, en la cual se cuenta con muy pocos procesos documentados e información de respaldo.

Con este antecedente se ha llevado a cabo el análisis de los factores de alto impacto sobre los procesos para poder llegar a la priorización de los mismos a través de una matriz que nos permita conocer los procesos prioritarios sobre los cuales se debe trabajar en su mejora y optimización en primera instancia

Finalmente se ha trabajado en la optimización de los procesos priorizados que corresponden a los procesos agregadores de valor como objetivo final de este proyecto, aportando mejoras significativas en el mapa de procesos, inventario, caracterización, documentación, diagramas de flujo, indicadores, esto para escalar a una gestión por procesos más completa y encaminada al mejoramiento a nivel integral en la empresa.

PALABRAS CLAVE:

- **PROCESOS**
- **PRIORIZACIÓN**
- **INDICADORES**
- **DIAGNÓSTICO**
- **OPTIMIZACIÓN**

ABSTRACT

The consulting company has been in the market for more than four years providing services for the management and obtaining of all types of sanitary certifications as a document and enabling support for the commercialization of products for human use and consumption in the country. It has a fully trained and experienced technical team which allows it to offer a quality service providing security to its clients and obtaining results within the expected time.

A diagnosis of the current situation has been carried out to determine how the management by processes is currently maintained by the consulting company, finding that effectively if a management by processes has been initiated, but empirically, in which there is very few documented processes and supporting information.

With this precedent, the analysis of the high impact factors on the processes has been carried out in order to be able to prioritize them through a matrix that allows us to know the priority processes on which to work on their improvement and optimization in the first instance

Finally, work has been done on the optimization of the prioritized processes that correspond to the value-adding processes as the final objective of this project, providing significant improvements in the process map, inventory, characterization, documentation, flow diagrams, indicators, this to scale to a more complete process management aimed at the improvement at an integral level in the company.

KEY WORDS:

- **PROCESS**
- **PRIORIZATION**
- **INDICATORS.**
- **DIAGNOSTIC**
- **OPTIMIZATION**

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

Antecedentes

La consultora es una empresa privada, constituida hace aproximadamente cuatro años, misma que ha logrado mantenerse en el mercado brindando servicios de asesoría y consultoría en regulación sanitaria, gestionando la obtención de todo tipo de certificaciones sanitarias para los productos de uso y consumo humano a nivel nacional.

En el Ecuador, toda persona natural o jurídica que desee producir, vender, comercializar y/o distribuir en el mercado productos de uso y consumo humano tales como alimentos, suplementos, cosméticos, productos de higiene doméstica o industrial, productos absorbentes, productos naturales de uso medicinal, medicamentos, dispositivos médicos, plaguicidas y otros similares, deben contar con una certificación otorgada por el órgano de control que en el Ecuador es una agencia de regulación delegada por el ministerio de salud.

El servicio brindado por la empresa consultora debe garantizar la satisfacción de sus clientes al gestionar las certificaciones sanitarias en el menor tiempo posible y bajo el cumplimiento de la normativa vigente, de manera que éstos puedan introducir sus productos en mercados más grandes y comercializarlos sin que se genere ningún problema frente a sus clientes, consumidores y la autoridad sanitaria competente.

El valor agregado del servicio que ofrece la empresa, es la eficiencia del equipo técnico a través de su conocimiento y capacidad de cumplimiento de las leyes y normativa aplicable en la evaluación, validación y elaboración de los documentos

requisito que exige la autoridad sanitaria para el otorgamiento de estos certificados, lo cual busca que las solicitudes no tengan observaciones o en caso de tenerlas puedan ser corregidas de manera inmediata, permitiendo así optimizar tiempo en el paso más crítico de este proceso y conseguir la aprobación dentro del tiempo que se le ha ofrecido al cliente o de ser posible en menos tiempo sobrepasando así sus expectativas.

Descripción del Problema

El servicio de la regulación sanitaria es brindado en su gran mayoría por profesionales independientes con títulos afines para este propósito, sin embargo, en este medio son conocidos comúnmente como tramitadores, esto simplemente porque han preferido no legitimar sus negocios. La oferta del servicio también viene en menor proporción de los bufetes de abogados quienes en la mayoría de los casos subcontratan a profesionales o empresas; y de otras empresas que han visto importante incluir como parte de su cartera, el servicio de obtención de los distintos certificados sanitarios de los productos que así lo requieren.

La consultora por su parte es una empresa relativamente nueva pero que ha logrado mantenerse en el mercado y mostrar a sus clientes que un equipo de expertos técnicos puede brindar el servicio integral de obtención de cualquier tipo de certificado sanitario a precios competitivos y apoyada en la imagen de una empresa sólida y confiable.

A raíz de la imagen que presenta la empresa consultora en el mercado, han venido conformándose varias empresas similares, que han seguido sus huellas y se han transformado en una competencia latente; es por esto que se busca estar siempre un paso más adelante, y esto se traduce en el inicio de una gestión por procesos en la organización, encaminándose a garantizar mejores resultados en sus servicios.

Es importante conocer que el equipo técnico está conformado por profesiones afines al área de regulación sanitaria y como cualquier grupo humano con distintas aptitudes, fortalezas y habilidades; lo que les ha permitido llevar a cabo todos los procesos que comprenden este servicio, tales como manejo de publicidad y oferta de servicios, captación del cliente, gestión de requisitos y documentación técnica, seguimiento de solicitudes, entrega de respaldos e informes al cliente al culminar el servicio, facturación, etc..

Por lo anteriormente mencionado, la empresa ha iniciado con su gestión por procesos con el modelamiento de los mismos, contando con un mapa de procesos, inventario de sus procesos, y se ha enfocado en los que por simple experiencia ha considerado de mayor impacto para su cliente, mismos que los tiene diagramados para su mejor referencia desde el año 2019. Desde entonces, solo se han socializado los procesos misionales de manera verbal y no se ha dado ningún seguimiento hasta el momento.

Planteamiento del Problema

Los técnicos de la empresa consultora no han trabajado del todo de acuerdo con los procesos misionales ya socializados, hasta el momento siguen realizando su trabajo, alineados sí, pero bajo su propio criterio. Adicionalmente no se ha realizado un diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto a esta gestión, ni mucho menos se ha llegado a buscar la priorización de los procesos que así lo requieren para optimizarlos e implementarlos de manera formal y que se pueda evidenciar un cambio, traducido en la eficiencia en costo y tiempo.

Lo anteriormente expuesto se ha dado por el desconocimiento de los beneficios de la gestión por procesos, por la falta de compromiso real de los técnicos al tener varias responsabilidades dentro de la empresa, el desconocimiento de cómo realizar la

implementación del sistema de gestión, entre otras; provocando un estancamiento del servicio de la empresa, aplazando una estandarización de procesos misionales, así como de los resultados y, por ende, impidiendo la medición de la satisfacción del cliente, relacionada con el servicio integral brindado por la empresa.

Justificación e Importancia

Toda empresa que quiera mantenerse en el mercado y que no pretenda detener su evolución y crecimiento, debe contar con un sistema de gestión, en este caso, un sistema de gestión por procesos que le permita evidenciar mejores resultados con respecto a su eficiencia en el servicio brindado.

Uno de los objetivos de la empresa como tal, es mantener una posición en el mercado ofreciendo servicios de regulación sanitaria para productos de uso y consumo humano, así como romper paradigmas de que el servicio de una empresa siempre será más caro al que ofrece una persona o que los servicios de una empresa formal no son para todos.

Para cumplir el objetivo anteriormente mencionado, resulta imperativo realizar este proyecto apoyados en que se cuenta con una ventaja significativa, el compromiso de la alta gerencia y de sus integrantes, tanto para evaluar los procesos actualmente establecidos e instaurar un sistema de gestión por procesos optimizado enfocado a sus procesos de valor, así como para darle el respectivo seguimiento y control de manera que garantice mejores resultados para la empresa.

Por último, es importante el desarrollo de este proyecto ya que permitirá a la empresa encaminarse y sobre todo mantener un sistema de gestión por procesos, con lo cual podrá evidenciar resultados basados en hechos y datos sobre la mejora de su

eficiencia en tiempo y costo en sus procesos misionales, lo que se verá reflejado en la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Con estos resultados, se logrará promover la futura optimización de todos los procesos de la organización de manera que se produzca una mejora integral para la empresa consultora.

Objetivos

Objetivo General

- Optimizar los procesos agregadores de valor de la empresa consultora.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión por procesos de la empresa consultora.
- Priorizar los procesos de la empresa consultora.
- Evidenciar los resultados de la optimización de los procesos agregadores de valor de la empresa consultora.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Marco legal

Ley de compañías

Al ser una empresa regulada por la superintendencia de compañías, debe acogerse a todo lo estipulado en la ley de compañías, entre lo más importante que concierne a una empresa consultora de servicios de regulación sanitaria, es que deberá ejercer solamente su actividad económica definida para brindar servicios, así como el cumplimiento de todas las responsabilidades de sus socios, rigiéndose a lo que esta ley menciona en su artículo 3 y su artículo 115 respectivamente.

(Comisión de legislación y codificación, 2014):

Art. 3.- "(...) El objeto social de la compañía deberá comprender una sola actividad empresarial. La operación empresarial única a que se refiere el inciso anterior podrá comprender el desarrollo de varias etapas o de varias fases de una misma actividad, vinculadas entre sí o complementarias a ella, siempre que el giro de la compañía quede encuadrado dentro de una sola clasificación económica, como, por ejemplo, la de prestación de una clase determinada de servicios, entre otras."

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita; b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social; c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración; d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las*

aportaciones y al valor de los bienes aportados; e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social; f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de inscripción del contrato social; g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social (...)”.

Marco teórico

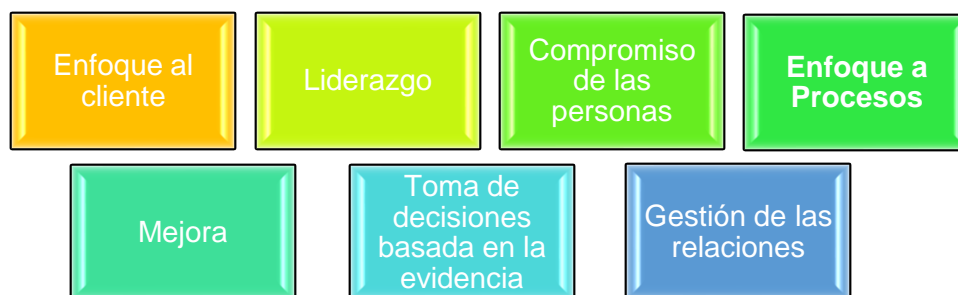
Gestión de la calidad

Las normas ISO han sido establecidas por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO), y comprenden un conjunto de estándares y pautas relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión que son aplicables sin importar el tipo de organización del que se trate. (ISOTools, 2015)

Para este proyecto, se toma como referencia la norma vigente ISO 9001 (2015), misma que menciona los principios de la gestión de la calidad, como se observan en la siguiente figura:

Figura 1

Principios de la gestión de la calidad



Nota: Este diseño representa los principios de la gestión de la calidad basado en (Organización Internacional para Estandarización ISO, 2015).

Considerando que el proyecto busca la optimización de los procesos agregadores de valor, el principio que más alinea a este objetivo es el principio de enfoque a procesos, que nos dará las pautas para la gestión por procesos y la generación de alternativas de optimización acertadas para los procesos de la empresa consultora.

Gestión por procesos

Para (Hernández, Martínez, & Cardona, 2015), la gestión por procesos es uno de los modelos de direccionamiento en el cual las empresas se han apoyado sobre todo por la necesidad que tienen de encaminar sus esfuerzos en llegar a manejar una nueva estructura administrativa que les permita el cumplimiento de su misión, enfoque de las actividades y recursos necesarios hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, stakeholders y la sociedad en general. Implementar este modelo exige una nueva visión de los procesos y a la vez motiva la generación de valores agregados en cada una de las variantes que forman parte de este modelo.

Los autores mencionan que la gestión enfocada a procesos permite reorganizar los subprocesos que integran la organización y apalancándose en la mejora continua permitir nuevas definiciones, controles, seguimientos y formas de operación; se han definido en esta gestión los siguientes objetivos esenciales:

- ✓ Conocer las organizaciones de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma
- ✓ Favorecer la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y gestión de soluciones de manera oportuna.

- ✓ Hacer participe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica.

Procesos. Así mismo (Hernández, Martínez, & Cardona, 2015), definen proceso como las actividades que se requieren para generar un resultado, dichas actividades requieren de varios componentes como proveedores, insumos, servicios, etc., que dan un valor agregado al resultado final.

Los elementos que componen un proceso, sin importar el tipo de proceso del que se trate, son los que constan en la figura siguiente:

Figura 2

Elementos de un proceso

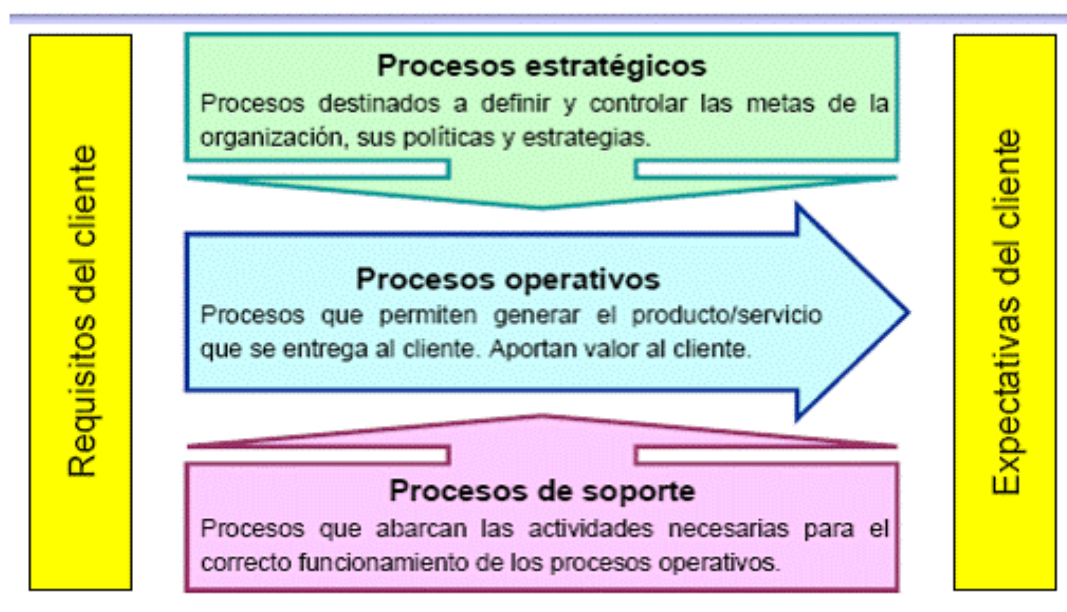
ELEMENTO	EJEMPLO	
Nombre	Iniciación	
Responsable	Gerente del Proyecto / Proponente	
Objetivo	Definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comentar dicho proyecto	
Requisitos Legales	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) • Plan Operativo Anual 	
Alcance	Inicia con el Desarrollo del Acta de Constitución Finaliza con Identificación de los interesados <ul style="list-style-type: none"> • Rige para todos los equipos de proyectos 	
Proveedor	Empresa contratante, Patrocinador	
Entrada	Enunciado del trabajo del proyecto, caso de negocio, contrato	
Actividades (subprocesos)	1. Desarrollo del Acta de Constitución 2. Identificación de los interesados	1. Recopilar requisitos 2. Definir el Alcance 3. Determinar a los interesados 4. Nombrar gerente
Salida	Acta de constitución del proyecto	
Cliente	Proceso de Planificación, Gerente del Proyecto	
Documentos	Formato Acta de Constitución, Formato de Acta de Reuniones	
Registros	Acta de Constitución del Proyecto, Actas de reuniones, Nombramiento del Gerente, Contrato	

Nota: Esta imagen correspondiente a los elementos de un proceso fue tomada de (Tandazo, 2015)

(Rey, 2018) menciona los tipos de procesos existentes, que se han clasificado de acuerdo con el impacto que tienen sobre la satisfacción del cliente, los costos, la estrategia, la imagen corporativa y la satisfacción personal, entre los cuales se encuentran:

- **Procesos estratégicos:** son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes en la mayor parte de negocios (marketing estratégico, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes, etc.).
- **Procesos clave o misionales:** son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena de los procesos agregadores de valor de la organización.
- **Procesos de Apoyo:** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

A continuación, se muestra una figura donde se ubican los tipos de procesos anteriormente mencionados en un mapa de procesos genérico, que se puede ir construyendo y adaptando de acuerdo con la empresa u organización:

Figura 3*Tipos de procesos*

Nota: figura obtenida de (Admin - Gestión Calidad.com, 2016)

Situación actual

Para conocer la situación actual de la empresa consultora con respecto a la gestión por procesos que indica haber iniciado y mantiene, se considerará el cumplimiento de los pasos aplicables de la metodología de **modelamiento de procesos** planteada y ejecutada por (Tandazo, 2015), basándose en los antecedentes que ya se conocen de la empresa consultora.

Mapeo de procesos. Es la identificación de los procesos que componen la organización según su tipo, obteniendo finalmente un **mapa de procesos**; este mapa permite reconocer que hace la empresa y cuál es su resultado. Con esta información se puede generar un **inventario de procesos**, clasificarlos y jerarquizarlos para organizar a la empresa por procesos.

Levantamiento de información. Es la **documentación** de toda la información disponible en la empresa para cada uno de los procesos que la componen como por ejemplo actividades, actores, tiempo, costos. Para ello se debe planificar el trabajo a realizar, identificar preguntas o inquietudes sobre el proceso, invitar formalmente a los implicados, explicar los beneficios, cuidar presentación personal, si es necesario grabar las sesiones.

Diseño de procesos. Este paso consiste en la descripción gráfica a través de diagramas de flujo de las actividades de un proceso. Es necesario contar con una descripción general del proceso para tener una idea de las actividades que este incluye. Existen algunos tipos de simbologías para describir gráficamente un proceso demostrando las actividades y su secuencia en el mismo, a continuación, se detallan brevemente a través de figuras, la simbología ANSI cuyas siglas en inglés corresponden a American National Standards Institute, y su significado en español se traduce como Instituto Americano de Normas; y la simbología BPMN para el diseño de procesos.

Figura 4

Descripción de la simbología ANSI



Nota: esta descripción de los elementos de la simbología ANSI fueron tomados de (Tandazo, 2015)

Por otro lado, existe otro tipo de simbología conocida como BPMN, que de acuerdo con (Soto, 2016), el business process model and notation (BPMN), en español modelo y notación de procesos de negocio, es una simbología gráfica estandarizada que permite el modelamiento de procesos un negocio.

Esta simbología describe la lógica de los pasos del proceso de un negocio y ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los protagonistas de las diferentes actividades. Además,

posee un lenguaje común para que los involucrados puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente.

Tomando en cuenta que está basada en la técnica de “Flow Chart”, incluye toda la información que se considera necesaria para el análisis por lo que lo pueden utilizar analistas, quienes diseñan, controlan y gestionan procesos dándoles un lenguaje común para representar los distintos flujos de trabajo (workflows) que tienen que modelar.

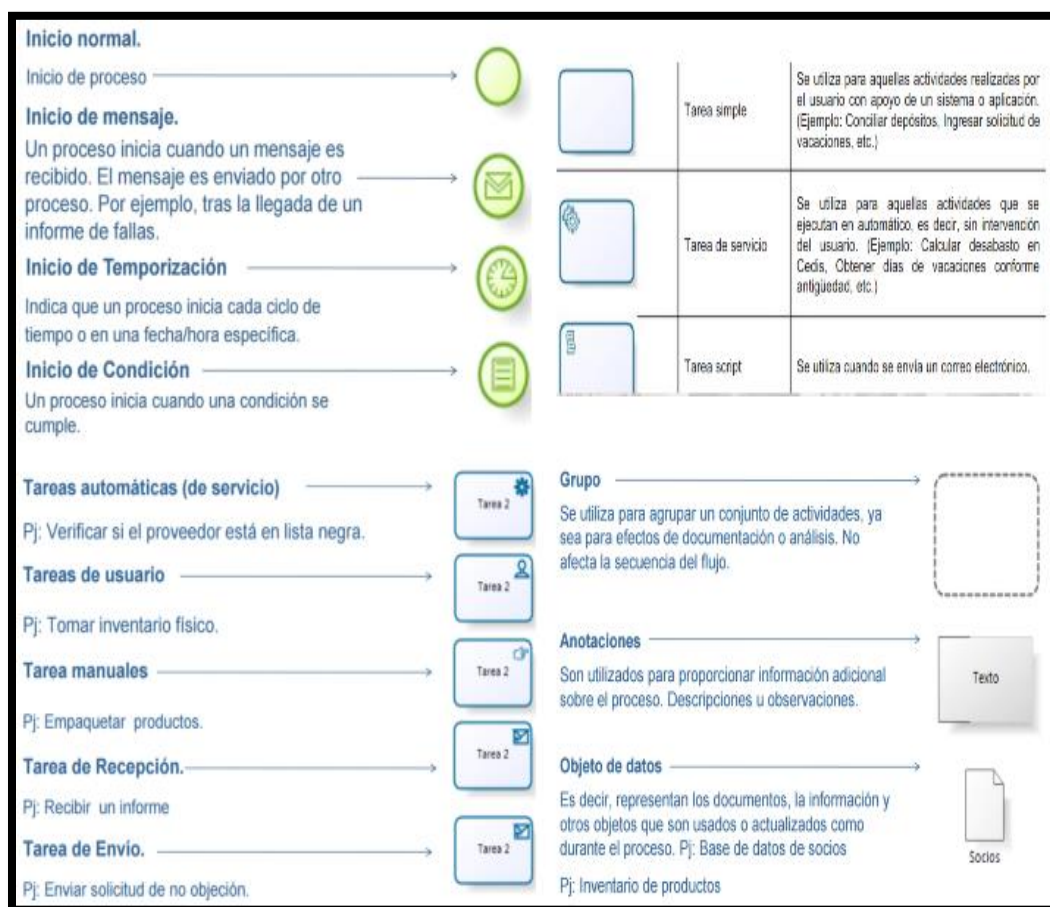
Es importante conocer que existe otro estándar -que permite intercambiar diagramas de una herramienta a otra, llamado XPD; por lo cual también se tiene mejor portabilidad de los modelos creados. La notación es sencilla y fácil de comprender, pero sobre todo da una capacidad de expresividad que hace al modelado de procesos una tarea simple.

Ventajas de utilizar la simbología BPMN:

- BPMN es un estándar de modelamiento de procesos aceptado por la comunidad internacional.
- BPMN es independiente de cualquier metodología aplicada para modelar procesos.
- BPMN crea un nexo estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y su implementación.
- BPMN permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada permitiendo un entendimiento a los involucrados directamente como a todas las personas de la organización.

Figura 5

Simbología BPMN



Nota: Esta imagen se ha obtenido de (Tandazo, 2015)

Implantación. En esta etapa se deben difundir formalmente los procesos con todos los miembros de la organización, así como brindar la capacitación al personal.

La implantación de los procesos debe ser de forma progresiva y se debe establecer indicadores para los procesos junto con los responsables.

Quien lidera la implantación debe ser el ejemplo para los demás miembros de la empresa, de manera que las actividades del día a día se cumplan de acuerdo con los procedimientos y se pueda registrar la información de los indicadores.

Esta es la fase donde si las actividades pueden hacerse de mejor manera o alguna debe eliminarse, se deben proponer los respectivos cambios siguiendo el procedimiento para aquello.

Evaluación. Para poder evaluar a los procesos, una alternativa es utilizar indicadores, que de acuerdo con (Tandazo, 2015) se definen como:

“Los indicadores son parámetros que nos permiten medir el desempeño de los procesos para poder mejorarlos.

Un indicador es un parámetro de medida o verificación para controlar y mejorar un proceso, un producto, un resultado o una meta.

Indicadores son instrumentos de Monitoreo y observación,

Construidos a partir de la Relación y evaluación de Variables”

Los indicadores deben irse asignando a cada proceso, de acuerdo con la información clave que se deseen medir, evaluar y controlar en la empresa consultora, para lo cual se considerará los elementos de los indicadores de la figura que se muestra a continuación:

Figura 6*Elementos de un indicador*

ELEMENTO	DESCRIPCION
Nombre	Concreto y fácil de entender
Responsable	Cargo que debe realizar la medición del indicador
Descripción	Objetivo, utilidad, significado, qué se pretende medir o conseguir con la obtención de los resultados
Forma o Fórmula de cálculo	Manera cómo se obtiene o fórmula matemática para el cálculo de su valor, identificando los factores y la manera cómo se relacionan. Formula o forma que permite procesar los datos recolectados relacionados al nombre y objetivo del indicador
Unidad de medida	Cómo se expresa el valor resultante del indicador, que varían según los factores que intervienen en su cálculo. Forma de representar el resultado
Fuente de información	Registros que proporcionan los datos aplicados en la medición. Lugar, registro o equipo del cual se obtienen los datos
Frecuencia	Periodicidad con que se mide (diaria, quincenal, mensual, anual...)
Límites	Valores que regulan el comportamiento del indicador Superior, Central, Inferior
Meta planteada	Valor que se desea alcanzar

Nota: imagen obtenida de (Tandazo, 2015), que se utilizará para encasillar los indicadores aplicables a cada proceso

Por último, en esta fase se debe poner especial atención a tres aspectos:

1. Medición: recolectar datos del proceso y su comportamiento
2. Evaluación: valorar los resultados de los indicadores
3. Control: mantener el proceso dentro de los límites establecidos con la toma oportuna de decisiones.

Priorización de procesos

Para cumplir con el objetivo específico de priorizar los procesos de la empresa consultora, se recurre por un lado a la fase I, de la metodología de cómo mejorar los procesos de negocios de (Harrington & Harrington, 1997), misma que en su actividad 1 indica que pueden existir varios procesos dentro de cada organización, sin embargo, para poder encontrar y definir los procesos críticos, se deben analizar todos los macroprocesos, pero en el caso de la empresa consultora se trabajará a nivel de procesos y se establecerán de tres a diez procesos importantes como se indica en esta actividad, y, una vez definida la lista se necesita una matriz de prioridades con base en varios factores que impactan la organización, a los procesos, a los clientes, etc.

Por otro lado, este análisis se complementará con los pasos del modelamiento de procesos planteado por (Tandazo, 2015), donde la metodología del análisis de procesos que se seguirá en el presente proyecto nos presenta de manera más detallada lo siguiente:

Análisis de procesos. Es una metodología para explorar la dinámica de la empresa, partiendo de que las empresas son creadas con ciertos propósitos u objetivos afianzados mediante la ejecución de una sucesión de actividades. Los responsables de los procesos deben trabajar en conjunto con la organización para establecer la estructura de los procesos y garantizar su fluidez.

Este paso incluye la identificación de procesos críticos de la empresa basados en los siguientes parámetros:

- Problemas y / o quejas de los clientes externos
- Problemas y / o quejas de los clientes internos

- Procesos de alto costo
- Procesos con tiempos de ciclo prolongados
- Existe una mejor forma conocida
- Existen nuevas tecnologías
- Dirección de la gerencia

Para seleccionar el o los procesos, hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos de importancia:

1. Impacto al cliente
2. Índice de cambio
3. Condición de rendimiento
4. Impacto sobre la empresa
5. Impacto sobre el trabajo

Métodos de priorización de procesos. A continuación, se presenta un ejemplo de la matriz de factibilidad e impacto como método para priorizar procesos, misma que será utilizada para este proyecto ya que considera diferentes factores, criterios y lineamientos clave, mismos que pueden ser aplicados de acuerdo con la disponibilidad y acoplamiento de información.

Figura 7

Ejemplo de matriz de factibilidad e impacto

ORD.	PROCESOS	FACTIBILIDAD				Impacto			Total	PRIORIDAD
		Disponibilidad de Talento Humano	Disponibilidad de Financiamiento	Disponibilidad de Tiempo	Subtotal	Aporte de Objetivos	Impacto Cliente	Subtotal		
		30%	40%	30%	100%	40%	60%	100%		
1	Planificación Gerencial	1,5	2	1,5	5	2	3	5	10	1
2	Logística de Entrada	0,9	2	1,5	4,4	2	3	5	9,4	4
3	Gestión Comercial y Mercadeo	1,5	2	1,5	5	2	3	5	10	2
4	Operaciones	1,5	2	1,5	5	2	3	5	10	3
5	Gestión Financiera	0,9	1,2	1,5	3,6	1,2	1,8	3	6,6	6
6	Gestión Jurídica	0,9	1,2	0,9	3	1,2	1,8	3	6	7
7	Gestión de Talento Humano	1,5	2	1,5	5	1,2	3	4,2	9,2	5
								Promedio	8,74	

ALTO: 5 MEDIO: 3 BAJO: 1

Nota: ejemplo tomado de (Harrington, 1996)

Optimización de procesos

Esta optimización dependerá de la información que posea la empresa consultora, es decir, por un lado, de la situación actual y por otro de los resultados de la priorización de los procesos que se realizará; con esto se presentará una propuesta de optimización específica para todo lo que se pueda mejorar.

Tomando en cuenta que se están considerando los pasos de modelamiento de procesos de (Tandazo, 2015), se harán optimizaciones en:

- Mapa de procesos
- Inventario de procesos
- Caracterización de procesos
- Documentación de procesos

- Diseño y diagramación de procesos
- Indicadores

Finalmente se afianza esta mejora tomando como referencia a lo que dice (Harrington & Harrington, 1997) en la fase III de cómo mejorar los procesos de negocios, donde se toma el proceso actual y se busca eliminar los desperdicios buscando la reducción de los tiempos de ciclo y mejorando la efectividad del proceso, después se aplican la automatización y la tecnología de la información, lo cual permite maximizar la capacidad del proceso para el mejoramiento de adaptabilidad, efectividad y eficiencia. Este rediseño genera mejoramientos que se clasifican entre 300 y 1000% o reduce costos y tiempos de ciclo en 40 a 60%.

Adicionalmente, según sea aplicable para este proyecto y sus procesos se considerará lo siguiente:

“El rediseño de procesos es el que se utiliza con mayor frecuencia, debido a que tanto los riesgos como los costos, por lo general, son menores. Constituye la respuesta apropiada para cerca del 70% de los procesos de negocios.

El modelo de rediseño de procesos para simplificar los negocios está constituido por 11 tareas. Estas son:

- 1. Eliminación de burocracia*
- 2. Evaluación del valor agregado*
- 3. Eliminación de duplicación*
- 4. Simplificación*
- 5. Reducción del tiempo de ciclo*

6. *Prueba de errores*
7. *Mejoramiento del proceso*
8. *Lenguaje sencillo*
9. *Estandarización*
10. *Asociación de proveedores*
11. *Automatización, mecanización, computarización y tecnología de la información”*

Metodología de la investigación

Investigación descriptiva

Según (Cheesman, 2010), la investigación es un proceso sistemático, organizado y objetivo, que responde a una pregunta o hipótesis y así genera nuevo conocimiento e información sobre algo desconocido.

Para este proyecto, se utilizará la investigación descriptiva que trata de detallar las características o rasgos de la situación u objeto de estudio. En esta no se profundiza, solamente se hace una explicación de las características y los métodos que se han utilizado para llevarla a cabo, siendo muy importante seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio. Este tipo de investigación se utiliza cuando el caso no ha sido investigado o se cuenta con pocos antecedentes (Franyutti, 2006).

Este método de investigación se utilizará para llegar al diagnóstico de situación actual mediante la recopilación de información y soporte documental generado en la empresa referente a su sistema de gestión por procesos, sus procesos actualmente

levantados y sus características de manera global. Asimismo, esta investigación proporcionará la información necesaria para la optimización de los procesos agregadores de valor como principal finalidad de este proyecto.

Método deductivo

Para (Bernal, 2010), el método deductivo consiste en tomar conclusiones generales para lograr explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Con el método deductivo aplicado en este proyecto, se logrará llegar a las conclusiones pertinentes de la situación actual de la empresa, la priorización de procesos, así como la optimización de los procesos de la cadena valor y sus resultados.

Fuentes y técnicas de recopilación de información.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizarán únicamente fuentes de información primarias.

Fuentes primarias son los libros, artículos, revistas, monografías, tesis, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales, videocintas, foros, páginas web, artículos de Internet y otros (Cortés & Iglesias, 2004).

La fuente de información primaria para esta investigación serán los técnicos de la empresa consultora, quienes participan directamente en todos los procesos de la empresa ya sean misionales, de apoyo o estratégicos y por ende aportarán con información requerida.

Para la recolección la información y documentación de respaldo, se utilizarán las siguientes técnicas:

- Entrevista a los técnicos de la empresa consultora.
- Meetings virtuales con los socios de la empresa.

A través de estas técnicas se recolectará la información necesaria para el desarrollo del proyecto, las entrevistas y meetings con los socios permitirán realizar el diagnóstico de la situación actual, la priorización de los procesos misionales y las propuestas de mejora para la optimización de los procesos de valor.

CAPÍTULO III

SITUACIÓN ACTUAL

Sistema de gestión por procesos actual

En el año 2019, los integrantes de la consultora decidieron optar por una gestión por procesos dentro de la organización como estrategia que les permita seguir creciendo y manteniéndose en este mercado de la regulación sanitaria.

Sus colaboradores indican que, conscientes de los beneficios, pero con conocimientos básicos del tema y guiados por la teoría, iniciaron este proyecto de gestionar su empresa mediante procesos; comenzaron a determinar los procesos que existían en la consultora en ese momento, a desglosar los subprocesos, a documentar información, etc., y, con base en la información de respaldo documentada que posee la empresa hasta el momento, se presenta lo siguiente:

Mapa de procesos

El mapa de procesos (ver figura 8), lo han elaborado las personas designadas como responsables de la gestión por procesos dentro de la organización, explican que esto fue realizado de manera global, considerando los procesos que formaban parte de la empresa consultora hasta ese momento.

Figura 8*Mapa de procesos actual**Nota: mapa de procesos obtenido de empresa consultora****Inventario de procesos***

La empresa cuenta también con un inventario de sus procesos (ver figura 9), que han sido determinados por el equipo técnico de acuerdo con como ellos explican, han venido trabajando y lo que han visto oportuno implementar en un corto y mediano plazo en la ejecución de los procesos internos de su consultora.

Figura 9

Inventario de procesos actual

INVENTARIO DE PROCESOS				EMPRESA CONSULTORA
EMPRESA CONSULTORA				EMPRESA CONSULTORA
TIPO	CÓDIGO	PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO
Gobernante	GE	Gestión Estratégica	GE1	Planificación estratégica
			GE2	Desarrollo de políticas internas
Gobernante	GM	Gestión de Mejora Continua del Servicio	GM1	Desarrollo planes de mejora
			GM2	Gestión de calidad
Productivo	OR	Obtención de Certificaciones Sanitarias	OR1	Recopilación de información
			OR2	Generación de soporte documental
			OR3	Gestión de solicitudes
Habilitante	MP	Marketing y Publicidad	MP1	Gestión de ventas
			MP2	Administración de medios publicitarios
Habilitante	OF	Operación Financiera	OF1	Gestión de pagos
			OF2	Cobranzas
			OF3	Adquisición de insumos
Habilitante	GT	Gestión del Talento Humano	GT1	Reclutamiento
			GT2	Selección de personal
			GT3	Contratación
			GT4	Capacitación
			GT5	Desvinculación de la empresa
Habilitante	AJ	Asesoría Jurídica	AJ1	Control de contratos
			AJ2	Soporte legal

Nota: inventario de procesos obtenido de empresa consultora

Caracterización del proceso

En este punto de la gestión por procesos, los técnicos decidieron enfocarse en el único proceso que ellos consideran de valor - obtención de certificaciones sanitarias-, realizando así la caracterización para este proceso exclusivamente, considerado como el de mayor importancia y prioridad, y sobre el cual tienen todo el conocimiento para describirlo.

La caracterización que se muestra a continuación determina la relación entre los elementos que componen el proceso de obtención de certificaciones sanitarias con sus respectivos subprocesos.

Figura 10

Caracterización proceso OR actual

EMPRESA CONSULTORA	EMPRESA CONSULTORA CARACTERIZACIÓN	
NOMBRE PROCESO	OR Obetención de Certificaciones Sanitarias	
RESPONSABLE	Responsable Técnico	
OBJETIVO	Obtener la certificación sanitaria de productos alimenticios	
REQUISITOS LEGALES	Normativa e instructivos vigentes aplicables al tipo de producto	
ALCANCE	Desde que se solicita los documentos habilitantes hasta la entrega el certificado sanitario	
RECURSOS		
Recurso Humano		Recurso Tecnológico
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
Cliente	OR1 - Recopilación de información	Subproceso de Generación de soporte documental
ENTRADAS		SALIDAS
Documentos habilitantes		Prerequisitos para la obtención del certificado sanitario
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
Subproceso de Recopilación de información	OR2 - Generación de soporte documental	Subproceso de gestión de solicitudes
ENTRADAS		SALIDAS
Permiso de establecimiento Firma electrónica Información del producto		Requisitos técnicos para el certificado sanitario
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
Subproceso de Generación de soporte documental	OR3 - Gestión de solicitudes	Cliente externo
ENTRADAS		SALIDAS
Permiso de establecimiento Firma electrónica Requisitos técnicos para la obtención del certificado sanitario		Certificado sanitario
INDICADORES		REGISTROS / DOCUMENTOS
Certificados sanitarios aprobados Tiempo de obtención de certificados sanitarios		Permiso del establecimiento Requisitos de la normativa: Requisitos técnicos Solicitud de certificación sanitaria Certificado sanitario
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Responsable del proceso	Jefe del proceso	Responsable gestión por procesos

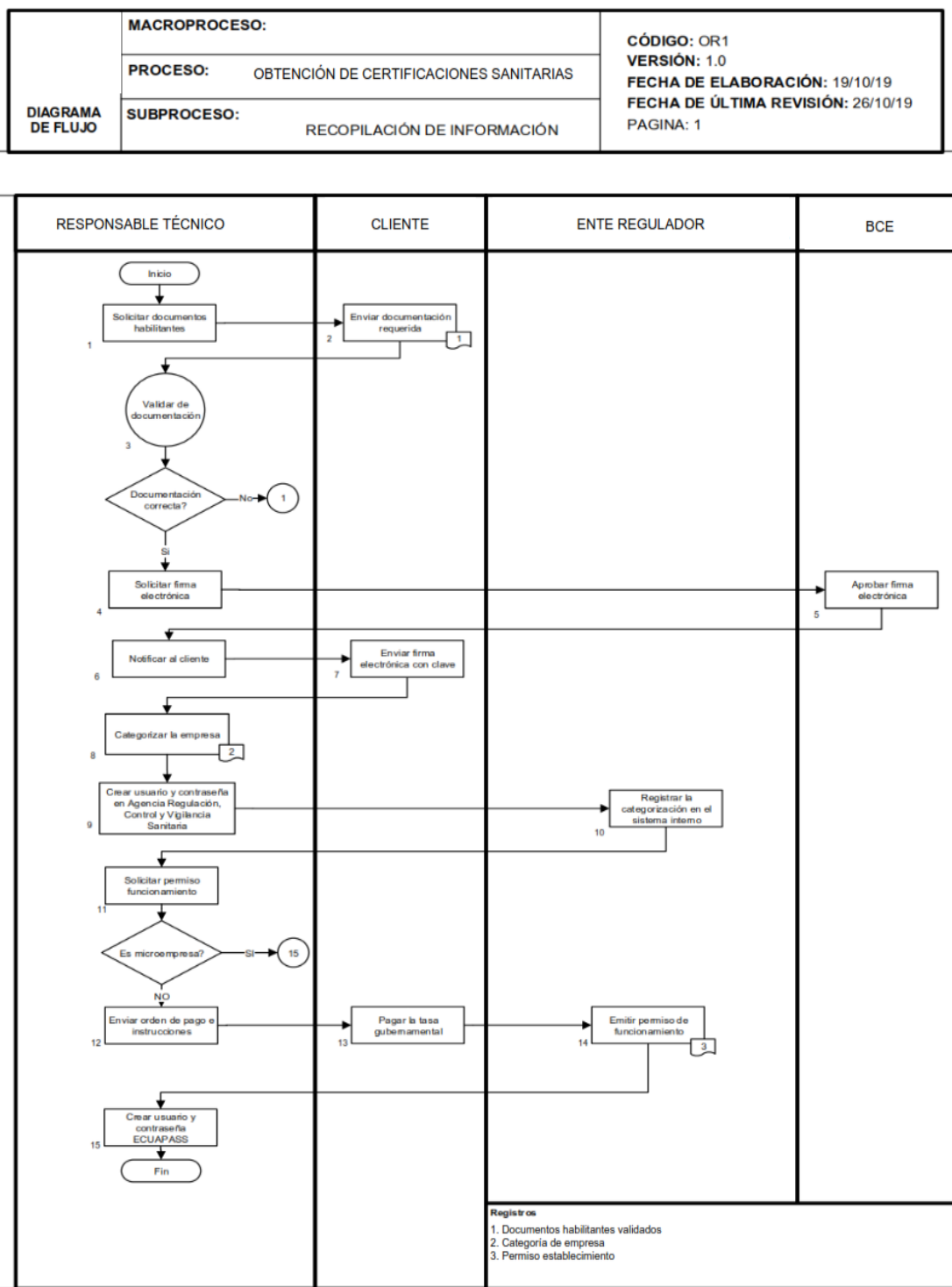
Nota: caracterización obtenida de empresa consultora

Diagrama de flujo de procesos

Los técnicos de la empresa consultora indicaron que por disponibilidad de tiempo y considerando como factor determinante la demanda del servicio, se dedicaron a diagramar el proceso productivo de obtención de certificaciones sanitarias específicamente para productos alimenticios; para lo cual se tiene disponible los siguientes diagramas de flujo en simbología ANSI, realizados paso a paso por ellos de acuerdo con como ofrecen el servicio:

Figura 11

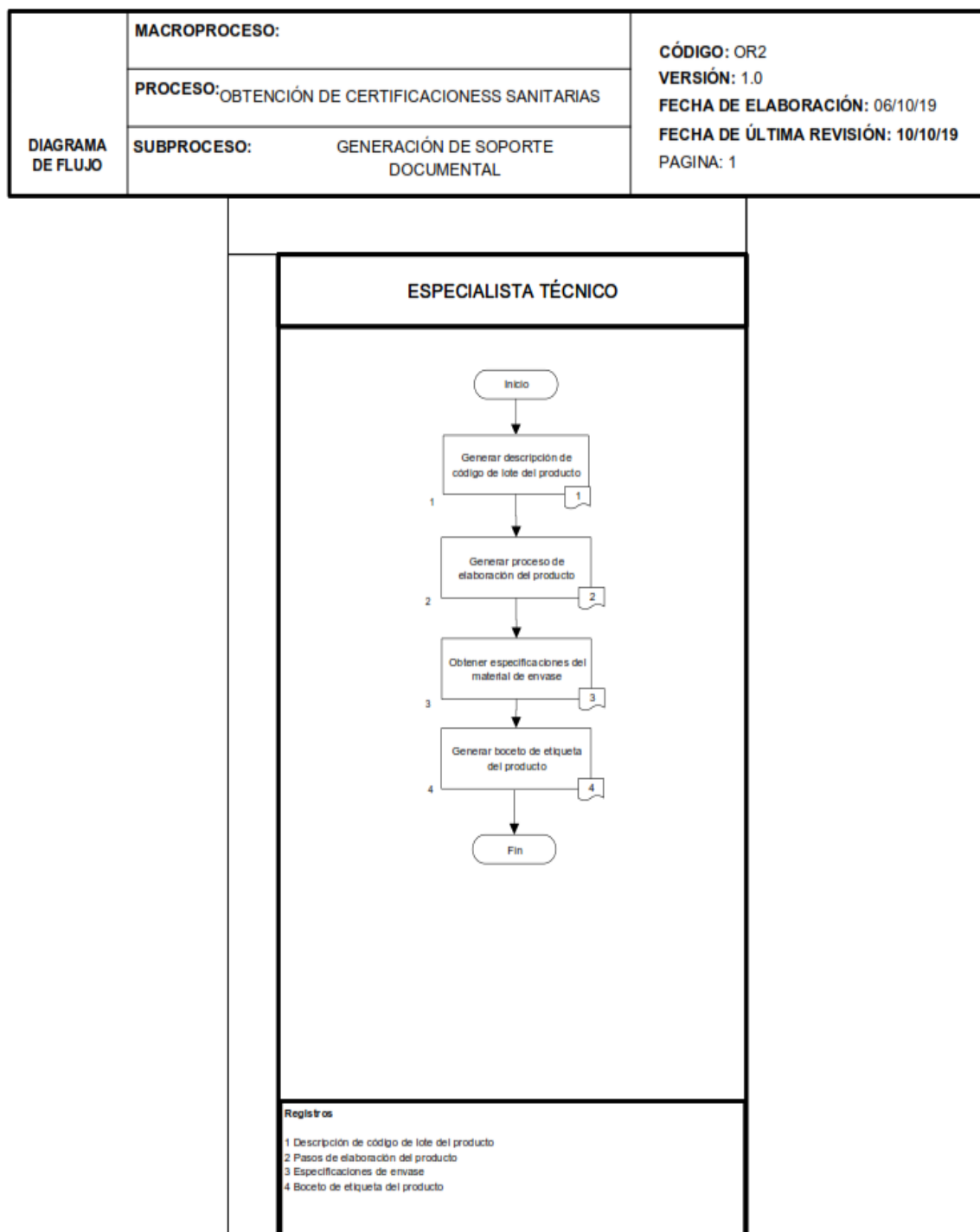
Diagrama de flujo actual recopilación de información



Nota: diagrama de flujo obtenido de empresa consultora

Figura 12

Diagrama de flujo actual generación de soporte documental



Nota: diagrama de flujo obtenido de empresa consultora





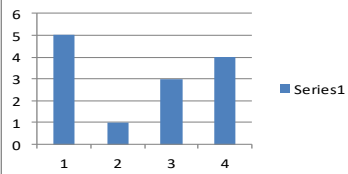
Indicadores

Los indicadores que se han definido internamente en la empresa consultora están relacionados con el proceso de certificaciones sanitarias de productos alimenticios considerando como indicador las certificaciones sanitarias de alimentos aprobados en el mes y el tiempo que toma la obtención de los mismos, como puntos críticos que influyen en la planificación y ejecución del trabajo, así como en la satisfacción del cliente.

Indicador de certificaciones sanitarias aprobados. A continuación, se muestra en la figura 14, la data de la cantidad de certificaciones aprobadas en un mes.

Figura 14

Indicador certificaciones sanitarias aprobadas actual

FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: OR	
	CÓDIGO DE FICHA: 001	
Nombre del Indicador	Certificaciones Sanitarias Aprobadas	
Responsable del Indicador	Especialista técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el número de certificaciones sanitarias aprobadas en un mes	
Forma o Fórmula de Cálculo	Sumatoria de certificaciones sanitarias aprobadas durante el mes	
Unidad de medida	Número de certificaciones sanitarias aprobadas	
Fuentes de Información	Reporte sistema informático utilizado	
Frecuencia	Mensual	
Resultado Planificado (meta planteada)		5
Límite superior		1
Límite central		3
Límite inferior		4
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Nota: ficha de indicador obtenida de empresa consultora

A continuación, se presentan los resultados de las mediciones de los indicadores de certificaciones sanitarias aprobadas, aclarando que estos indicadores aplican solo para productos alimenticios.

Tabla 1

Resultado de medición del indicador “certificaciones sanitarias aprobadas” para productos alimenticios de oct 2019 a jul 2020.

Año	Mes	Número de certificaciones sanitarias aprobadas
2019	noviembre	5
2019	diciembre	5
2020	enero	3
2020	febrero	4
2020	marzo	4
2020	abril	2
2020	mayo	2
2020	junio	2
2020	julio	3

Nota: tabla elaborada con información de empresa consultora

Indicador de tiempo de obtención de certificaciones sanitarias. De igual manera este indicador ha sido definido y medido en la empresa consultora, solamente en relación con los productos alimenticios.

Figura 15

Indicador tiempo de obtención de certificaciones sanitarias

FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: OR	
	CÓDIGO DE FICHA: 002	
Nombre del Indicador	Tiempo de Obtención de Certificaciones Sanitarias	
Responsable del Indicador	Especialista técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el tiempo en días que toma la obtención de certificaciones sanitarias	
Forma o Fórmula de Cálculo	Fecha de aprobación de la certificación sanitaria - Fecha de ingreso de la solicitud	
Unidad de medida	Días	
Fuentes de Información	Reporte sistema informático utilizado	
Frecuencia	Cada vez que se apruebe un certificación sanitaria	
Resultado Planificado (meta planteada)		22
Límite superior		40
Límite central		35
Límite inferior		28
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Nota: ficha de indicador obtenida de empresa consultora

Los resultados del indicador para los días de obtención de certificaciones sanitarias de productos alimenticios se presentan compilados en la tabla 2.

Tabla 2

Resultado de medición del indicador “tiempo de obtención de certificaciones sanitarias” para productos alimenticios de octubre 2019 a julio 2020.

Año	Mes	Número de días de obtención de certificaciones sanitarias
2019	noviembre	26
2019	diciembre	28
2020	enero	22
2020	febrero	25
2020	marzo	29
2020	abril	19
2020	mayo	20
2020	junio	24
2020	julio	25

Para finalizar con este despliegue de la situación actual, podemos decir que la empresa consultora posee su mapa de procesos con su respectivo inventario, en el cual se observa un solo proceso misional con sus respectivos subprocesos.

Los técnicos de la empresa indican que han desarrollado información para este único proceso misional de obtención de certificaciones sanitarias, pero se han enfocado solamente a productos alimenticios, ya que según lo mencionan, este es un servicio de alta demanda.

Si bien es cierto, el giro de negocio de la empresa es la obtención de certificaciones sanitarias para sus clientes, podría considerarse que otros procesos formen parte y refuercen los agregadores de valor, porque el actual no satisface plenamente la función que tienen los procesos misionales dentro de la organización con respecto a su gestión por procesos.

Es muy importante incluir dentro de los procesos de la empresa al servicio post venta como primer punto de optimización, ya que en este proceso existe una interacción directa con los clientes donde se obtiene su percepción real y la de sus necesidades, misma que se puede utilizar como retroalimentación del servicio, para medir la satisfacción y buscar mejoras en aspectos específicos.

CAPÍTULO IV

PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA CONSULTORA

Una vez realizada la etapa de diagnóstico de la situación actual, podemos observar que la empresa consultora posee documentación inicial de sus procesos, así como los resultados de sus indicadores, sin embargo, es importante señalar que para la etapa se tiene planificado optimizar el mapa de procesos, considerando todos los procesos que agregan valor al cliente y que no están siendo considerados, además de completar la documentación de procesos y analizar los ciclos de valor agregado.

Previo a este trabajo se observa que es sustancial realizar una priorización de los procesos actuales, a fin de iniciar la optimización con esta línea base resultante.

Para priorizar los procesos de la organización, es necesario considerar lo siguiente:

- Problemas y / o quejas de los clientes externos
- Problemas y / o quejas de los clientes internos
- Procesos con tiempos de ciclo prolongados
- Existencia de nuevas tecnologías

Para la matriz de factibilidad e impacto, que permitirá priorizar los procesos, se tomarán en cuenta los aspectos que se mencionan a continuación:

- Impacto al valor agregado para el cliente
- Impacto sobre ingresos la empresa
- Disponibilidad de talento humano

- Disponibilidad de tecnología
- Costo y tiempo

Los procesos que se someterán en la matriz son los que forman parte actualmente del mapa de procesos de la empresa, sin embargo, es importante dar a conocer que, se incluirá también el proceso de servicio post venta, puesto que dentro de este modelo de negocio viene a ser un proceso fundamental y de alto impacto en el funcionamiento de la empresa y su mejor desempeño en los servicios que ofrece a sus clientes.

Para (Tamara, 2018), el servicio post venta es una excelente manera de fidelizar a los clientes y abre la posibilidad de conseguir nuevos, es así que funciona como una increíble fuente de ingresos.

Es importante para el cliente saber que detrás del nombre de la marca, hay personas reales dispuestas a ayudarlo aún después de la compra, esta es una excelente forma de crear lealtad a la marca. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que una marca puede tener, la mayoría de las personas solemos optar por adquirir un servicio por encima de otro si algún conocido en el que confiamos nos los ha recomendado.

Si se mantiene el contacto con un cliente que está satisfecho con en el servicio en este caso, la posibilidad de que regrese incrementa, el acompañamiento de asesoría post venta y los servicios complementarios pueden interesarles y poco a poco se irá creando clientes recurrentes y cada vez más satisfechos.

Los clientes resultan una valiosa fuente de información para la empresa, ellos tienen el poder de contar su experiencia de compra y dar su punto de vista del proceso

de compra como tal, lo cual resulta ideal para obtener información importante y reforzar las oportunidades para crecer y satisfacer las nuevas necesidades encontradas.

Matriz de factibilidad e impacto

Una vez definidos los factores y los procesos, a continuación, se ha utilizado como herramienta la matriz de factibilidad e impacto y se priorizó los procesos, como se presenta en la siguiente figura.

Figura 16

Matriz de factibilidad e impacto

EMPRESA CONSULTORA		ANÁLISIS DE PROCESOS									
		ALTO 5		MEDIO 3		BAJO 1					
CÓDIGO	NOMBRE DE PROCESOS	FACTIBILIDAD					IMPACTO			TOTAL	PRIORIDAD
		DISPONIB. DE TALENTO HUMANO	DISP. TECNOLOGÍA	COSTO	TIEMPO	SUBTOTAL	VALOR AGREGADO CLIENTE	INCREMENTO INGRESOS	SUBTOTAL		
		40%	15%	15%	30%	100%	60%	40%	100%		
GE	Gestión Estratégica	1,2	0,45	0,45	0,45	2,55	1,8	1,2	3	5,55	5
GM	Gestión de Mejora Continua del Servicio	1,2	0,45	0,45	0,9	3	1,8	1,2	3	6	4
OR	Obtención de Certificaciones Sanitarias	2	0,75	0,45	1,5	4,7	3	2	5	9,7	1
MP	Gestión de Marketing	1,2	0,75	0,45	0,45	2,85	3	1,2	4,2	7,05	3
SP	Servicio Post Venta	2	0,45	0,45	0,9	3,8	3	0,4	3,4	7,2	2
OF	Operación Financiera	1,2	0,45	0,45	0,45	2,55	0,6	0,4	1	3,55	6
GT	Gestión del Talento Humano	1,2	0,15	0,45	0,45	2,25	0,6	0,4	1	3,25	7
AJ	Asesoría Jurídica	0,4	0,15	0,45	0,3	1,3	0,6	0,4	1	2,3	8

Nota: elaborado en colaboración con integrantes de la empresa consultora

Priorización de procesos

Como se evidencia en la matriz anteriormente presentada, se ha logrado priorizar los procesos de la empresa consultora, mostrando pintados en morado, los prioritarios con los siguientes resultados:

Tabla 3

Resultados de priorización de procesos

Nombre de proceso	Orden de prioridad	Tipo de proceso
Obtención de certificaciones sanitarias	1	Misional
Servicio post venta	2	Misional
Gestión de marketing	3	Misional

Nota: tabla elaborada con información de la priorización de procesos

Con estos resultados, se ha llegado a la conclusión que éstos tres procesos priorizados deben formar parte de los procesos agregadores de valor de la empresa y, consecuentemente deben ser optimizados.

Así quedan finalmente priorizados tres procesos de la empresa consultora, dando cumplimiento al segundo de los objetivos específicos de este proyecto; estableciéndose como procesos misionales, los cuales se mejorarán para garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos, así como de la organización, y así, poder tomarlos como línea base para mejorar el resto de los procesos de la organización a futuro.

CAPÍTULO V

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Mapa de procesos optimizado

La matriz de priorización entregó como resultado tres procesos agregadores de valor de vital importancia para la empresa, por lo que esta información será el punto inicial para la etapa de optimización y nos permitirá desarrollar una propuesta partiendo de un nuevo mapa de procesos. Por lo tanto, integrando estos tres procesos misionales en la estructura original del mapa de procesos y una vez analizada y validada la información en la empresa, el resultado es el siguiente:

Figura 17

Mapa de procesos optimizado



Inventario de procesos optimizado

Contando como base el mapa de procesos optimizado del punto anterior, continuamos con la actualización y mejora en el inventario de procesos de la empresa consultora:

Figura 18

Inventario optimizado

INVENTARIO DE PROCESOS OPTIMIZADO EMPRESA CONSULTORA				EMPRESA CONSULTORA
TIPO	CÓDIGO	PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO
Gobernante	GE	Gestión Estratégica	GE1	Planificación estratégica
			GE2	Desarrollo de políticas internas
Gobernante	GM	Gestión de Mejora Continua del Servicio	GM1	Desarrollo planes de mejora
			GM2	Gestión de calidad
Productivo	GK	Gestión de Marketing	GK1	Investigación de mercado
			GK2	Elaboración del plan de marketing
			GK3	Comercialización
Productivo	OR	Obtención de Certificaciones Sanitarias	OR1	Requisitos del servicio
			OR2	Ejecución del servicio
			OR3	Cierre del servicio
Productivo	SP	Servicio Post Venta	SP1	Medición de satisfacción del cliente
			SP2	Soporte al cliente
			SP3	Seguimiento de requerimientos
Habilitante	OF	Operación Financiera	OF1	Gestión de pagos
			OF2	Declaraciones
			OF3	Adquisición de insumos
Habilitante	GT	Gestión del Talento Humano	GT1	Reclutamiento
			GT2	Selección de personal
			GT3	Contratación
			GT4	Capacitación
			GT5	Desvinculación de la empresa
Habilitante	AJ	Asesoría Jurídica	AJ1	Control de contratos
			AJ2	Soporte legal

Este inventario muestra el despliegue de subprocesos de los tres procesos que ahora componen los agregadores de valor en la empresa, lo que permitirá a la empresa un enfoque más acertado en su gestión.

Los subprocesos existentes para los procesos de gestión de marketing (GK), obtención de certificaciones sanitarias (OR) y servicio post venta (SP) han sido rediseñados y reestructurados de la siguiente manera:

- GK1 investigación de mercado: A través de instrumentos específicos se definirá el mercado objetivo e identificará los posibles clientes, se realizará un muestreo y finalmente se obtendrá las necesidades de los clientes.
- GK2 elaboración del plan de marketing: Se realizará el análisis de producto, precio, plaza y promoción para recopilar datos, analizarlos y establecer estrategias del plan de marketing como tal.
- GK3 comercialización: En este subproceso se definirá la herramienta mediante la cual se hará el acercamiento al cliente y su captación, utilizando también protocolos determinados basados en las necesidades y perfiles de clientes que ya se han determinado anteriormente.
- OR1 requisitos del servicio: Se recopilará y validará toda la información necesaria tanto del cliente como del producto al cual se le obtendrá la certificación sanitaria, esto se llevará a cabo hasta la generación de los prerrequisitos y la definición de los requisitos técnicos específicos para el producto.
- OR2 ejecución del servicio: Se elaborará y generará los documentos técnicos de respaldo de acuerdo con cada tipo de producto, se ingresará en el sistema la

solicitud para la revisión y aprobación del ente gubernamental, hasta la obtención del certificado sanitario del respectivo producto.

- OR3 cierre del servicio: Se recopilará y entregará al cliente todos los documentos de respaldo aprobados por el ente regulador, se emitirá la factura y se receptorá el pago final como culminación del servicio.
- SP1 medición de satisfacción del cliente: A través de encuestas, se obtendrán resultados de la satisfacción de clientes y se generarán propuestas para una mejora continua.
- SP2 seguimiento de requerimientos: Se definirá los servicios complementarios que el cliente requiera de acuerdo con el tipo de servicio que haya adquirido, y se los dará a conocer en tiempos determinados.
- SP3 soporte al cliente: Se receptorán todos los comentarios positivos o negativos, para resolverlos y tomar las acciones que correspondan, adicionalmente se atenderá y despejará dudas adicionales para las cuales los clientes soliciten soporte asociadas con el servicio prestado.

Esta propuesta está pensada en la cadena completa del servicio que ofrece la empresa de manera integral, desde el marketing para la recopilación de necesidades y estrategias de acercamiento y captación del cliente, la obtención de certificaciones sanitarias de productos de uso y consumo humano y el servicio post venta para obtener la retroalimentación del servicio, nuevas necesidades y dar soporte en requerimientos adicionales.

Caracterizaciones optimizadas

Mediante la caracterización se establecerá la relación de los elementos de cada proceso y se conocerá sus resultados finales como salidas de valor para la consecución del servicio.

Para realizar este ejercicio, se ha ejecutado reuniones virtuales con el equipo técnico para definir y acordar los puntos de mejora, realizar los cambios y actualizaciones y obtener las caracterizaciones optimizadas con base en las propuestas de mejora planteadas.

Caracterización optimizada del proceso de gestión de marketing

Como parte de la optimización de los procesos agregadores de valor, es preciso realizar una caracterización que permita definir y sintetizar el proceso de gestión de marketing, tomando en cuenta que para la empresa se ha convertido en un proceso misional y se requiere conocer sus elementos y respectivas interacciones para su desempeño exitoso.

Utilizando el siguiente formato se ha resumido la información y elementos del proceso para los tres misionales, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 19

Caracterización proceso gestión de marketing

EMPRESA CONSULTORA	EMPRESA CONSULTORA CARACTERIZACIÓN OPTIMIZADA	
NOMBRE PROCESO	GK Gestión de Marketing	
RESPONSABLE	Responsable Técnico	
OBJETIVO	Conocer las necesidades de los clientes	
REQUISITOS LEGALES	Normativas de publicidad	
ALCANCE	Desde identificar el mercado objetivo hasta captación del cliente	
	RECURSOS	
	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
<ol style="list-style-type: none"> Gerencia Contabilidad y finanzas Responsable técnico Posibles clientes Cientes 	GK1- Investigación de mercado	<ol style="list-style-type: none"> Gerencia Contabilidad y finanzas Responsable técnico Subproceso de elaboración del plan de marketing
ENTRADAS		SALIDAS
<ol style="list-style-type: none"> Solicitud de aprobación de gerencia Solicitud de aprobación de presupuesto Herramientas de segmentación de mercado Instrumento de recopilación de información Información microentorno Información del macroentorno 		<ol style="list-style-type: none"> Informe de resultados Informe de gastos Parámetros de la segmentación del mercado Mercado objetivo: Perfil posibles clientes Tamaño de muestra Encuestas aplicadas Reporte de tabulación de encuestas Necesidades del cliente
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
<ol style="list-style-type: none"> Subproceso de investigación de mercado Gerencia Contabilidad y finanzas Responsable técnico Posibles clientes Cientes 	GK2 - Elaboración del plan de marketing	<ol style="list-style-type: none"> Gerencia Contabilidad y finanzas Responsable técnico Subproceso de captación del cliente
ENTRADAS		SALIDAS
<ol style="list-style-type: none"> Solicitud de aprobación de gerencia Solicitud de aprobación de presupuesto Informe de resultados Parámetros de la segmentación de mercado Mercado objetivo: perfil posibles clientes Necesidades del cliente Información del microentorno Información del macroentorno 		<ol style="list-style-type: none"> Informe de resultados Informe de gastos Información detallada de producto, precio, plaza y promoción Plan de marketing Registro de estrategias relevantes
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
<ol style="list-style-type: none"> Subproceso de elaboración del plan de marketing Gerencia Contabilidad y finanzas Responsable técnico Posibles clientes Cientes 	GK3 - Comercialización	<ol style="list-style-type: none"> Gerencia Contabilidad y finanzas Responsable técnico Posible cliente Cliente externo
ENTRADAS		SALIDAS
<ol style="list-style-type: none"> Solicitud aprobada de gerencia Solicitud aprobada de presupuesto Informe de resultados Registro de estrategias relevantes Plan de marketing Necesidades del cliente Protocolo de atención al cliente 		<ol style="list-style-type: none"> Cronograma de citas presenciales Cronograma de reuniones virtuales Listado de oferta de servicios Cotizaciones Cientes captados Comprobante de pago de 70% por servicios
INDICADORES		REGISTROS / DOCUMENTOS
<ol style="list-style-type: none"> Número de clientes nuevos al mes Porcentaje de conversión de clientes Porcentaje de avances de investigación de mercado. Porcentaje de avances de elaboración de plan de marketing Número de cotizaciones enviadas 		<ol style="list-style-type: none"> Formatos de solicitud de aprobación de gerencia Solicitudes para aprobación de gerencia Solicitudes aprobadas de gerencia Formatos de solicitud de aprobación de contabilidad y finanzas Solicitudes para aprobación de contabilidad y finanzas Solicitudes aprobadas de contabilidad y finanzas Informes de resultados Informes de gastos Formato modelo de encuesta Encuestas completas Resultados de encuestas Plan de marketing Cronograma de citas presenciales Cronograma de citas virtuales Listado de servicios Modelo de cotización Registro de cotizaciones enviadas Comprobante de pago de 70% por servicios Registro de clientes nuevos
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Responsable técnico	Responsable del proceso	Gerente

Caracterización optimizada del proceso de certificaciones sanitarias

Continuando con la optimización de los procesos agregadores de valor, se ha desarrollado la caracterización del proceso de certificaciones sanitarias, la cual incluye todos los elementos que interactúan entre los que se encuentran los actores, normativa, documentos y registros importantes que dan el valor esencial al servicio que ofrece la empresa.

A continuación, se presentan los resultados de la caracterización de este proceso que ha logrado desarrollarse en reuniones y encuentros virtuales con los técnicos encargados de llevar a cabo esta parte del servicio:

Figura 20

Caracterización optimizada proceso de obtención de certificaciones sanitarias

EMPRESA CONSULTORA	EMPRESA CONSULTORA CARACTERIZACIÓN OPTIMIZADA	
NOMBRE PROCESO	OR Obetención de Certificaciones Sanitarias	
RESPONSABLE	Responsable Técnico	
OBJETIVO	Obtener certificaciones sanitarias para productos de uso y consumo humano	
REQUISITOS LEGALES	Normativa e instructivos vigentes aplicables al tipo de producto	
ALCANCE	Desde que se solicita los documentos habilitantes al cliente hasta la entrega la factura, carpeta e informe del producto	
	RECURSOS	
	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
1. Subproceso de comercialización 2. Cliente 3. Entidad emisora de firmas 4. Entidad reguladora de permisos 5. Entidad regulador sanitario	OR1 - Requisitos del servicio	1. Subproceso de ejecución del servicio 2. Responsable técnico 3. Cliente externo
ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS
1. Registro de información del cliente 2. Abono 70% de valor de servicios 3. Documentos habilitantes 4. Ficha técnica 5. Procedimiento para obtención de firmas 6. Procedimiento para obtención de permisos 7. Normativas para productos de uso y consumo humano	OR2 - Ejecución del servicio	1. Acceso a plataformas (usuarios y contraseñas) 2. Permiso de establecimiento 3. Firma digital 4. Lista de requisitos específicos para el producto
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
1. Subproceso de requisitos del servicio 2. Cliente 3. Ente regulador sanitario	OR3 - Cierre del servicio	1. Subproceso de cierre del servicio 2. Responsable técnico 3. Responsable de contabilidad 4. Cliente externo
ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS
1. Acceso a plataformas (usuarios y contraseñas) 2. Permiso de establecimiento 3. Firma digital 4. Lista de requisitos específicos para el producto 5. Normativa aplicable para el producto 6. Requisitos e información técnica del producto		1. Certificado sanitario del producto 2. Documentos aprobados del producto 3. Informe de aprobación
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
1. Subproceso de ejecución del servicio 2. Subproceso de requisitos del servicio 3. Responsable de contabilidad 4. Cliente		1. Cliente externo 2. Responsable técnico 3. Responsable de contabilidad
ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS
1. Datos de facturación del cliente 2. Certificado sanitario del producto 3. Documentos aprobados del producto 4. Informe de aprobación 5. Información de valores pendientes		1. Factura 2. Comprobante de pago del valor del servicio 3. Carpeta con documentación completa del producto
INDICADORES	REGISTROS / DOCUMENTOS	REGISTROS / DOCUMENTOS
1. Certificados sanitarios aprobados 2. Tiempo de obtención de certificados sanitarios 3. Cantidad de solicitudes ingresadas 4. Cantidad de solicitudes rechazadas		1. Registro de usuarios y contraseñas del cliente 2. Permiso del establecimiento 3. Registro de información de firma digital 4. Registro de requisitos específicos para el producto 5. Certificado sanitario del producto 6. Registro de código de solicitud generada en el sistema 7. Documentos aprobados del producto 8. Informe de aprobación o rechazo 9. Factura del cliente 10. Registro de pago por servicios 11. Registro de solicitudes aprobadas
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Responsable técnico	Responsable del proceso	Gerente

Caracterización optimizada del proceso de servicio post venta

Esta caracterización ha sido desarrollada desde cero, ya que no existen antecedentes relacionados con este proceso en la empresa consultora, tomando en cuenta que anteriormente este proceso de servicio post venta no formaba parte de los procesos agregadores de valor. Sin embargo, con el soporte del equipo de trabajo se ha logrado plasmar todos los factores que convergen en la ejecución y desenvolvimiento de este proceso, mismos que se presentan a continuación:

Figura 21

Caracterización proceso de servicio post venta

EMPRESA CONSULTORA	EMPRESA CONSULTORA CARACTERIZACIÓN OPTIMIZADA	
NOMBRE PROCESO	SP Servicio post venta	
RESPONSABLE	Responsable Técnico	
OBJETIVO	Conocer el nivel de satisfacción del cliente, brindar asesoría y seguimiento de requerimientos post venta al cliente	
REQUISITOS LEGALES	Términos y condiciones de aceptación del cliente	
ALCANCE	Desde la selección del instrumento de medición de satisfacción hasta que se ofrece servicios complementarios al cliente	
RECURSOS		
Recurso Humano		Recurso Tecnológico
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
1. Subproceso de comercialización 2. Cliente 3. Responsable técnico	SP1 - Medición de satisfacción del cliente	1. Subproceso de seguimiento de requerimientos 2. Subproceso de soporte al cliente 3. Cliente 4. Responsable técnico
ENTRADAS		SALIDAS
1. Registro de información del cliente 2. Opinión del cliente 3. Instrumento de medición de satisfacción (encuesta) 4. Información del macroentorno		1. Informe de resultados de satisfacción de clientes 3. Encuestas aplicadas 4. Reporte de tabulación de encuestas 5. Porcentaje de satisfacción de clientes 6. Plan de acciones correctivas
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
1. Cliente 2. Subproceso de medición de satisfacción del cliente	SP2 - Soporte al cliente	1. Cliente externo 2. Subproceso de seguimiento de requerimientos
ENTRADAS		SALIDAS
1. Registro de información del cliente 2. Informe de resultados de satisfacción de clientes 3. Porcentaje de satisfacción de clientes 4. Planes de acción correctiva 5. Requerimiento del cliente		1. Registro de recepción y requerimiento de cliente 2. Informe de resolución de requerimiento del cliente 3. Acciones correctivas
PROVEEDORES	SUBPROCESOS	CLIENTES
1. Subproceso de medición de satisfacción del cliente 2. Subproceso de soporte al cliente 3. Responsable técnico	SP3 - Seguimiento de requerimientos	1. Cliente externo 2. Responsable técnico
ENTRADAS		SALIDAS
1. Posibles servicios complementarios 2. Registro de información del cliente 3. Posibles nuevos servicios		1. Lista de servicios complementarios 2. Lista de nuevos servicios 3. Cotizaciones de servicios
INDICADORES		REGISTROS / DOCUMENTOS
1. Satisfacción del cliente 2. Clientes recurrentes 3. Cotizaciones enviadas de servicios complementarios y nuevos 4. Requerimientos solventados 5. Planes de acción implementados		1. Informe de resultados de satisfacción de clientes 2. Encuesta de satisfacción al cliente 3. Formato modelo de encuesta 4. Encuestas completas 5. Reporte de tabulación de encuestas 6. Plan de acciones correctivas 7. Registro de recepción de requerimiento de cliente 8. Informe de resolución de requerimiento del cliente 9. Acciones correctivas 10. Lista de servicios complementarios ofertados 11. Lista de nuevos servicios ofertados 12. Registro de cotizaciones de servicios enviadas 13. Registro aceptación de servicios complementarios y servicios nuevos
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Responsable técnico	Responsable del proceso	Gerente

Documentación de procesos agregadores de valor

Mediante socializaciones con el equipo técnico, se ha documentado información correspondiente a los subprocesos actualizados de la empresa, para ello, se ha utilizado un formato que permite analizar y cuantificar el valor agregado de las actividades que componen los subprocesos, con sus respectivos costos y tiempos en los que incurren los técnicos al llevarlas a cabo.

Lo anteriormente mencionado permitirá obtener a su vez un valor de eficacia en costo y tiempo de los subprocesos como referencia para futuras optimizaciones y toma de decisiones.

Se ha investigado los procesos de marketing en general, y se ha aplicado lo que se necesita hacer en la empresa consultora para obtener información de las necesidades de sus clientes y las estrategias más importantes que le permitan llegar y captar cada vez a más clientes y de esta manera poder mejorar el servicio que se ofrece desde el primer contacto con el mismo.

En cuanto al proceso de obtención de certificaciones sanitarias, nos hemos basado en los procedimientos ya establecidos por el ente regulador y a partir de ello, se han considerado actividades agregadoras de valor tanto para el cliente interno como externo que favorecen a la optimización del tiempo en el servicio como factor determinante en la elección de prestadores de regulación sanitaria por parte de los clientes.




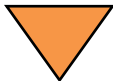


Por último, se han documentado los subprocesos del servicio post venta pensando en estar cada vez más cerca del cliente, sintiendo su percepción del servicio en general, así como de cada paso en el que ha sido asesorado y guiado por el equipo técnico, buscando sus comentarios y retroalimentación para obtener estrategias de

soporte, de seguimiento, de mejora y la oferta de nuevos servicios requeridos por el cliente.

Para poder comprender de mejor manera la matriz de documentación y valor agregado, a continuación, se describen a través de una tabla, la simbología utilizada para las respectivas actividades:

Tabla 4

Simbología utilizada en documentación

Símbolo	Descripción
	Operación: Actividad que agrega valor.
	Transporte: Movimiento de información.
	Decisión: Punto del flujo donde son posibles varias alternativas.
	Almacenamiento: Es la acción de guardar o almacenar información en bases de datos.
	Control: Representa la verificación de actividades o resultados.
	Demora: Indica espera o retraso de una actividad.

Una vez que se ha descrito la simbología utilizada, a continuación, se muestra la documentación de cada uno de los **subprocesos que componen la gestión de marketing, obtención de certificaciones sanitarias**, y servicio post venta con sus respectivos porcentajes de valores agregados para este sistema de gestión por procesos.

Figura 22

Documentación subproceso de investigación de mercado

EMPRESA CONSULTORA		DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO						CODIGO		GK1			
								VERSIÓN		1.0			
PROCESO		Gestión de Marketing						TIEMPO DE CICLO	1374	COSTO TOTAL	112,9		
SUBPROCESO		Investigación de mercado						EFICIENCIA TIEMPO	70,60%	EFICIENCIA COSTO	79,06%		
RESPONSABLE		Responsable técnico						VOLUMEN		1			
ENTRADAS DEL SUBPROCESO		Solicitud de aprobación de gerencia, Solicitud de aprobación de presupuesto, Herramientas de segmentación de mercado, Instrumento de recopilación de información, Información microentorno, Información del macroentorno						FRECUENCIA		Anual			
SALIDAS DEL SUBPROCESO		Informe de resultados, Informe de gastos, Detalles de la segmentación de mercado, Mercado objetivo: perfil posibles clientes, Perfil de posibles clientes, Encuestas aplicadas, Tabulación de encuestas, Necesidades del cliente											
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO (MIN)		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Solicitar aprobación a gerencia para ejecutar investigación de mercado	Responsable técnico					x		0	12	0	1,3	
2	Aprobar la ejecución de la investigación de mercado	Gerencia	x						250	0	26,4	0,0	
3	Solicitar aprobación de presupuesto a contabilidad y finanzas	Responsable técnico					x		0	12	0	1,3	
4	Aprobar presupuesto	Contabilidad y finanzas	x						200	0	8	0,0	
5	Determinar herramientas de segmentación de mercado	Responsable técnico					x		0	40	0,0	4,2	
6	Segmentar mercado	Responsable técnico					x		0	45	0,0	4,8	
7	Identificar mercado objetivo: perfil posibles clientes	Responsable técnico	x						220	0	23,2	0,0	
8	Realizar el muestreo	Responsable técnico					x		0	30	0,0	3,2	
9	Está elaborada la encuesta?	Responsable técnico			x				0	0	0,0	0,0	
10	Elaborar modelo de encuesta para recopilar información	Responsable técnico					x		0	20	0,0	2,1	
11	Aplicar encuestas a través del sistema	Responsable técnico				x			0	25	0,0	2,6	
12	Completar encuesta	Población seleccionada						x	0	180	0,0	0,0	
13	Analizar reporte de tabulación de encuestas	Responsable técnico				x			0	40	0,0	4,2	
14	Obtener necesidades del cliente	Responsable técnico	x						180	0	19,0	0,0	
15	Elaborar informes de resultados	Responsable técnico	x						120	0	12,7	0,0	
TOTALES									970	404	89,3	23,6	
								Sumatoria de AV + NAV		1374			
								% AV		70,6			
ELABORADO POR				REVISADO POR				APROBADO POR					
Responsable técnico				Responsable del proceso				Gerente					

Figura 23

Documentación subproceso elaboración plan de marketing

EMPRESA CONSULTORA		DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO						CODIGO		GK2		
								VERSIÓN		1.0		
PROCESO	Gestión de Marketing						TIEMPO DE CICLO	3654	COSTO TOTAL	372,6		
SUBPROCESO	Elaboración del plan de marketing						EFICIENCIA TIEMPO	67,05%	EFICIENCIA COSTO	65,89%		
RESPONSABLE	Responsable técnico						VOLUMEN	1				
ENTRADAS DEL SUBPROCESO	Solicitud de aprobación de gerencia, Solicitud aprobación de presupuesto, Informe de resultados, Detalles de la segmentación de mercado, Mercado objetivo: perfil posibles clientes, Necesidades del cliente, Información del microentorno, Información del macroentorno						FRECUENCIA	Anual				
SALIDAS DEL SUBPROCESO	Informe de resultados, Informe de gastos, Información detallada de producto, precio, plaza y promoción, Registro de estrategias importantes, Plan de marketing											
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO (MIN)		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Solicitar aprobación a gerencia para elaborar el plan de marketing	Responsable técnico				x		0	12	0	1,3	
2	Aprobar la ejecución de la elaboración del plan de marketing	Gerencia	x					250	0	26,4	0,0	
3	Solicitar aprobación de presupuesto a contabilidad y finanzas	Responsable técnico				x		0	12	0	1,3	
4	Aprobar presupuesto	Contabilidad y finanzas	x					200	0	8	0,0	
5	Recopilar información de producto	Responsable técnico				x		0	240	0,0	25,3	
6	Recopilar información de precio	Responsable técnico				x		0	360	0,0	38,0	
7	Recopilar información de plaza	Responsable técnico				x		0	200	0,0	21,1	
8	Recopilar información de promoción	Responsable técnico				x		0	180	0,0	19,0	
9	Analizar información	Responsable técnico			x			0	200	0,0	21,1	
10	Determinar estrategias	Responsable técnico	x					500	0	52,8	0,0	
11	Obtener plan de marketing	Responsable técnico	x					1500	0	158,3	0,0	
TOTALES								2450	1204	245,5	127,1	
							Sumatoria de AV + NAV	3654				
							% AV	67,0				
ELABORADO POR			REVISADO POR			APROBADO POR						
Responsable técnico			Responsable del proceso			Gerente						

Figura 24

Documentación del subproceso comercialización

EMPRESA CONSULTORA		DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								CODIGO		GK3		
										VERSIÓN		1.0		
PROCESO		Gestión de Marketing								TIEMPO DE CICLO	811	COSTO TOTAL	66,2	
SUBPROCESO		Comercialización								EFICIENCIA TIEMPO	68,43%	EFICIENCIA COSTO	59,16%	
RESPONSABLE		Responsable técnico								VOLUMEN	1			
ENTRADAS DEL SUBPROCESO		Solicitud aprobada de gerencia, Solicitud aprobada de presupuesto, Informe de resultados, Estrategias de marketing, Plan de marketing, Necesidades del cliente, Protocolo de atención al cliente								FRECUENCIA				Annual
SALIDAS DEL SUBPROCESO		Cronograma de citas presenciales, Cronograma de reuniones virtuales, Listado de oferta de servicios, Cotizaciones, Clientes captados, Control de aplicación de protocolo												
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO (MIN)		COSTO (USD)		OBSERVACIONES	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Solicitar aprobación a gerencia para ejecutar la comercialización	Responsable técnico					x		0	12	0	1,3		
2	Aprobar la ejecución de la comercialización	Gerencia	x						250	0	26,4	0,0		
3	Solicitar aprobación de presupuesto a contabilidad y finanzas	Responsable técnico					x		0	12	0	1,3		
4	Aprobar presupuesto	Contabilidad y finanzas	x						200	0	8	0,0		
5	Obtener la base de personas interesadas	Responsable técnico					x		0	10	0,0	1,1		
6	Está elaborado el protocolo de atención?	Responsable técnico			x				0	0	0,0	0,0		
7	Elaborar protocolo de atención a posibles clientes	Responsable técnico				x			0	60	0,0	6,3		
8	Contactar interesados	Responsable técnico					x		0	25	0,0	2,6		
9	Programar reuniones	Responsable técnico				x			0	10	0,0	1,1		
10	Está elaborado el listado de oferta de servicios?	Responsable técnico			x				0	0	0,0	0,0		
11	Elaborar listado de oferta de servicios	Responsable técnico				x			0	60	0,0	6,3		
12	Ejecutar reuniones	Responsable técnico	x						45	0	4,8	0,0		
13	Está elaborado el modelo de cotización?	Responsable técnico			x				0	0	0,0	0,0		
14	Elaborar modelo de contización	Responsable técnico				x			0	12	0,0	1,3		
15	Enviar cotización con oferta de servicios	Responsable técnico		x					0	10	0,0	1,1		
16	Dar seguimiento	Responsable técnico					x		0	10	0,0	1,1		
17	Se captó al cliente?	Responsable técnico			x				0	0	0,0	0,0		
18	Cobrar el 70% de valor de servicios	Responsable técnico					x		0	10	0,0	1,1		
19	Pagar el 70% de valor de servicios	Cliente	x						60	0	0,0	0,0		
20	Registrar información nuevo cliente	Responsable técnico				x			0	25	0,0	2,6		
TOTALES									555	256	39,1	27,0		
								Sumatoria de AV + NAV	811					
								% AV	68,43					
ELABORADO POR			REVISADO POR			APROBADO POR								
Responsable técnico			Responsable del proceso			Gerente								

Figura 25

Documentación del subproceso requisitos del servicio

EMPRESA CONSULTORA		DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								CODIGO		OR1	
										VERSIÓN		1.0	
PROCESO	Obtención de certificaciones sanitarias								TIEMPO DE CICLO	1082,00	COSTO TOTAL	40,32	
SUBPROCESO	Requisitos del servicio								EFICIENCIA TIEMPO	68,39%	EFICIENCIA COSTO	10,47%	
RESPONSABLE	Responsable técnico								VOLUMEN	N/A			
ENTRADAS DEL SUBPROCESO	Registro de información del cliente, documentos habilitantes, ficha técnica, procedimiento para obtención de firmas, procedimiento para obtención de permisos, normativas para productos de uso y consumo humano								FRECUENCIA	Cada vez que inicia el servicio			
SALIDAS DEL SUBPROCESO	Acceso a plataformas (usuarios y contraseñas), firma digital, lista de requisitos específicos para el producto												
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Solicitar información registrada del cliente	Responsable técnico					x		0	10	0,00	1,1	
2	Enviar registro de información del cliente	Responsable comercialización					x		0	80	0,00	8,4	
3	Solicitar al cliente documentos habilitantes y ficha técnica	Responsable técnico					x		0	10	0,00	1,1	
4	Enviar documentación habilitante solicitada	Cliente	x						40	0	0,00	0,0	
5	Validar documentación e información	Responsable técnico					x		0	140	0,00	14,8	
6	¿La documentación está correcta?	Responsable técnico			x				0	0	0,00	0,0	
7	¿Se encuentran definidos los requisitos para el tipo de producto?	Responsable técnico			x				0	0	0,00	0,0	
8	Definir lista de requisitos del producto según normativa aplicable al producto	Responsable técnico					x		0	40	0,00	4,2	
9	Solicitar requisitos específicos del producto al cliente	Responsable técnico					x		0	12	0,00	1,3	
10	Solicitar permiso de establecimiento según procedimiento de entidad	Responsable técnico					x		0	25	0,00	2,6	
11	¿Se genera orden de pago de tasa en el sistema?	Entidad emisora de permisos			x				0	0	0,00	0,0	
12	Pagar tasa gubernamental	Cliente	x						60	0	0,00	0,0	
13	Aprobar permiso de establecimiento	Entidad emisora de permisos	x						120	0	0,00	0,0	
14	Solicitar firma digital según procedimiento de entidad	Responsable técnico					x		0	25	0,00	2,6	
15	Aprobar firma digital	Entidad emisora de firmas	x						480	0	0,00	0,0	
16	Validar pre requisitos	Responsable técnico	x						40	0	4,22	0,0	
TOTALES													
								Sumatoria de AV + NAV	1082				
								% AV	68,39				
ELABORADO POR			REVISADO POR			APROBADO POR							
Responsable técnico			Responsable del proceso			Gerente							

Figura 26

Documentación del subproceso ejecución del servicio

EMPRESA CONSULTORA		DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO						CODIGO		OR2			
								VERSIÓN		1.0			
PROCESO		Obtención de certificaciones sanitarias						TIEMPO DE CICLO		11082,00	COSTO TOTAL		439,12
SUBPROCESO		Ejecución del servicio						EFICIENCIA TIEMPO		70,11%	EFICIENCIA COSTO		65,13%
RESPONSABLE		Responsable técnico						VOLUMEN		N/A			
ENTRADAS DEL SUBPROCESO		Acceso a plataformas (usuarios y contraseñas), permiso de establecimiento, firma digital, lista de requisitos específicos para el producto, normativa aplicable para el producto, requisitos e información técnica del producto						FRECUENCIA		Cada vez que se ejecuta el servicio			
SALIDAS DEL SUBPROCESO		Certificado sanitario del producto, documentos aprobados del producto, informe de aprobación.											
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Enviar documentos requisito para la inscripción del producto	Cliente	x						120	0	0,00	0,0	
2	¿Están correctos los requisitos?	Responsable técnico			x				0	0	0,00	0,0	
3	Solicitar correcciones al cliente	Responsable técnico					x		0	60	0,00	6,6	
4	Elaborar documentación técnica bajo la normativa aplicable al producto	Responsable técnico					x		0	1200	0,00	132,0	
5	Ingresar solicitud por la plataforma	Responsable técnico			x				0	30	0,00	3,3	
6	Revisar solicitud y documentos técnicos	Ente regulador sanitario					x		0	1920	0,00	0,0	
7	¿Se encuentra completa y correcta la solicitud?	Ente regulador sanitario			x				0	0	0,00	0,0	
8	Emitir informe de observaciones	Ente regulador sanitario					x		0	60	0,00	6,6	
9	Corregir observaciones en el plazo otorgado	Responsable técnico	x						2600	0	286,00	0,0	
10	Aprobar solicitud	Ente regulador sanitario	x						4800	0	0,00	0,0	
11	Emitir certificado sanitario	Ente regulador sanitario	x						250	0	0,00	0,0	
12	Consolidar documentos aprobados	Responsable técnico					x		0	12	0,00	1,3	
13	Elaborar informe de aprobación	Responsable técnico					x		0	30	0,00	3,3	
TOTALES									7770	3312	286,0	153,1	
									Sumatoria de AV + NAV		11082		
									% AV		70,11		
ELABORADO POR			REVISADO POR			APROBADO POR							
Responsable técnico			Responsable del proceso			Gerente							

Figura 27

Documentación del subproceso cierre del servicio

EMPRESA CONSULTORA		DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO						CODIGO		OR3			
								VERSION		1.0			
PROCESO	Obtención de certificaciones sanitarias						TIEMPO DE CICLO	950,00	COSTO TOTAL	24,81			
SUBPROCESO	Cierre del servicio						EFICIENCIA TIEMPO	80,00%	EFICIENCIA COSTO	25,53%			
RESPONSABLE	Responsable técnico						VOLUMEN	NA					
ENTRADAS DEL SUBPROCESO	Datos de facturación del cliente, certificado sanitario del producto, documentos aprobados del producto, informe de aprobación, información de valores pendientes						FRECUENCIA	Cada vez que se cierra el servicio					
SALIDAS DEL SUBPROCESO	Factura, comprobante de pago del valor del servicio, carpeta con documentación completa del producto												
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Notificar al cliente la aprobación de su certificado	Responsable técnico					x		0	15	0,00	1,6	
2	Confirmar datos de facturación con el cliente	Responsable técnico					x		0	10	0,00	1,1	
3	Facturar y enviar factura al cliente	Responsable técnico					x		0	20	0,00	2,1	
4	Solicitar el pago del valor pendiente	Responsable técnico					x		0	10	0,00	1,1	
5	Pagar valor pendiente por servicios	Cliente	x						700	0	0,00	0,0	
6	Preparar documentación de respaldo del producto	Responsable técnico					x		0	120	0,00	12,7	
7	Entregar carpeta completa con documentación de respaldo del producto	Responsable técnico	x						60	0	6,33	0,0	
8	Registrar información del cliente y producto en base de datos	Responsable técnico			x				0	15	0,00	1,6	
TOTALES									760	190	6,3	18,5	
									Sumatoria de AV + NAV	950			
									% AV	80,00			
ELABORADO POR			REVISADO POR			APROBADO POR							
Responsable técnico			Responsable del proceso			Gerente							

Figura 28

Documentación del subproceso medición de satisfacción del cliente

EMPRESA CONSULTORA		DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO				CODIGO		SP1					
						VERSIÓN		1.0					
PROCESO	Servicio post venta				TIEMPO DE CICLO	578,00	COSTO TOTAL	39,06					
SUBPROCESO	Medición de satisfacción del cliente				EFICIENCIA TIEMPO	79,58%	EFICIENCIA COSTO	75,68%					
RESPONSABLE	Responsable técnico				VOLUMEN	N/A							
ENTRADAS DEL SUBPROCESO	Registro de información del cliente, opinión del cliente, instrumento de medición de satisfacción, información del macroentorno				FRECUENCIA	Después de terminado el servicio							
SALIDAS DEL SUBPROCESO	Informe de resultados de satisfacción de clientes, tamaño de muestra, encuestas aplicadas, reporte de tabulación de encuestas, porcentaje de satisfacción de clientes, plan de acciones correctivas												
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Seleccionar el instrumento para la medición de satisfacción del cliente	Responsable técnico					x		0	10	0,00	1,1	Encuesta
2	¿Está elaborada la encuesta para las necesidades de la empresa?	Responsable técnico			x				0	0	0,00	0,0	
3	Elaborar la encuesta conforme a las necesidades de la empresa	Responsable técnico					x		0	30	0,00	3,2	
4	Solicitar información del cliente que culminó el servicio	Responsable técnico					x		0	10	0,00	1,1	
5	Entregar la información del registro del cliente	Responsable de comercialización					x		0	15	0,00	1,6	
6	Confirmar información con el cliente	Responsable técnico					x		0	15	0,00	1,6	
7	Enviar encuesta al cliente	Responsable técnico					x		0	5	0,00	0,5	
8	Notificar al cliente	Responsable técnico					x		0	5	0,00	0,5	
9	Completar encuesta	Cliente	x						180	0	0,00	0,0	
10	¿Se obtuvo la información?	Responsable técnico			x				0	0	0,00	0,0	
11	Analizar información	Responsable técnico					x		0	20	0,00	2,1	
12	Generar Resultados	Responsable técnico	x						200	0	21,11	0,0	
13	Elaborar plan de acción correctiva	Responsable técnico	x						80	0	8,44	0,0	
14	Enviar a gestión de mejora continua del servicio	Responsable técnico					x		0	8	0,00	0,8	
TOTALES									460	118	29,6	9,5	
									Sumatoria de AV + NAV	578			
									% AV	79,58			
ELABORADO POR			REVISADO POR			APROBADO POR							
Responsable técnico			Responsable del proceso			Gerente							

Figura 29

Documentación del subproceso soporte al cliente

EMPRESA CONSULTORA		DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								CODIGO		SP2	
										VERSIÓN		1.0	
PROCESO	Servicio post venta								TIEMPO DE CICLO	432,00	COSTO TOTAL	45,60	
SUBPROCESO	Soporte al cliente								EFICIENCIA TIEMPO	83,33%	EFICIENCIA COSTO	83,33%	
RESPONSABLE	Responsable técnico								VOLUMEN	NA			
ENTRADAS DEL SUBPROCESO	Registro de información del cliente, informe de resultados de satisfacción de clientes, porcentaje de satisfacción de clientes, planes de acción correctiva, requerimiento del cliente								FRECUENCIA	Cada vez que el cliente lo requiere			
SALIDAS DEL SUBPROCESO	Registro de recepción de requerimiento de cliente, informe de resolución de requerimiento del cliente, acciones correctivas												
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Receptar el contacto del cliente	Responsable técnico					x		0	10	0,00	1,1	Encuesta
2	Registrar el requerimiento del cliente	Responsable técnico					x		0	12	0,00	1,3	
3	Analizar el requerimiento del cliente	Responsable técnico					x		0	30	0,00	3,2	
4	¿Es importante contactar al cliente?	Responsable técnico			x				0	0	0,00	0,0	
5	Llamar al cliente	Responsable técnico					x		0	20	0,00	2,1	
6	Solventar el requerimiento del cliente	Responsable técnico	x						300	0	31,67	0,0	
7	Remitir acción correctiva	Responsable técnico	x						60	0	6,33	0,0	
TOTALES									360	72	38,0	7,6	
									Sumatoria de AV + NAV	432			
									% AV	83,33			
ELABORADO POR			REVISADO POR			APROBADO POR							
Responsable técnico			Responsable del proceso			Gerente							

Figura 30

Documentación del subproceso seguimiento de requerimientos

EMPRESA CONSULTORA		DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO						CODIGO		SP3			
								VERSIÓN		1.0			
PROCESO	Servicio post venta						TIEMPO DE CICLO	485,00	COSTO TOTAL	50,67			
SUBPROCESO	Seguimiento de requerimientos						EFICIENCIA TIEMPO	71,13%	EFICIENCIA COSTO	71,88%			
RESPONSABLE	Responsable técnico						VOLUMEN	NA					
ENTRADAS DEL SUBPROCESO	Lista de posibles servicios complementarios, registro de información del cliente, lista de nuevos servicios						FRECUENCIA	Cada vez que se definan los servicios aplicables					
SALIDAS DEL SUBPROCESO	Lista de servicios complementarios ofertados, lista de nuevos servicios ofertados, cotizaciones de servicios												
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Acceder a información del cliente y producto de base de datos	Responsable técnico					x		0	5	0,00	0,5	
2	Definir lista de servicios complementarios post venta	Responsable técnico	x						200	0	21,11	0,0	
3	Definir lista de nuevos servicios	Responsable técnico	x						120	0	12,67	0,0	
4	Enviar oferta de nuevos servicios a los clientes	Responsable técnico					x		0	5	0,00	0,5	
5	Ofrecer servicios complementarios según necesidades del cliente	Responsable técnico					x		0	5	0,00	0,5	
6	Revisar ofertas de servicios	Cliente					x		0	120	0,00	12,7	
7	¿El cliente aceptó la oferta de servicios?	Responsable técnico			x				0	0	0,00	0,0	
8	Registrar inicio del servicio	Responsable técnico	x						25	0	2,64	0,0	
9	Remitir al proceso de certificaciones	Responsable técnico					x		0	5	0,00	0,5	
TOTALES									345	140	36,4	14,3	
									Sumatoria de AV + NAV	485			
									% AV	71,13			
ELABORADO POR			REVISADO POR			APROBADO POR							
Responsable técnico			Responsable del proceso			Gerente							

Diagramación de procesos de valor

Al tener ya documentados los tres procesos agregadores de valor, gestión de marketing, obtención de certificaciones sanitarias y servicio post venta, el siguiente punto es plasmar en diagramas de flujo una síntesis de los pasos que se deben llevar a cabo para tener los resultados de valor esperados. Para este proyecto se ha escogido la simbología BPMN, traduciendo el modelamiento de procesos de este negocio de manera simple, específica, permitiendo el entendimiento de los involucrados directos, así como de todas las personas de la empresa consultora.

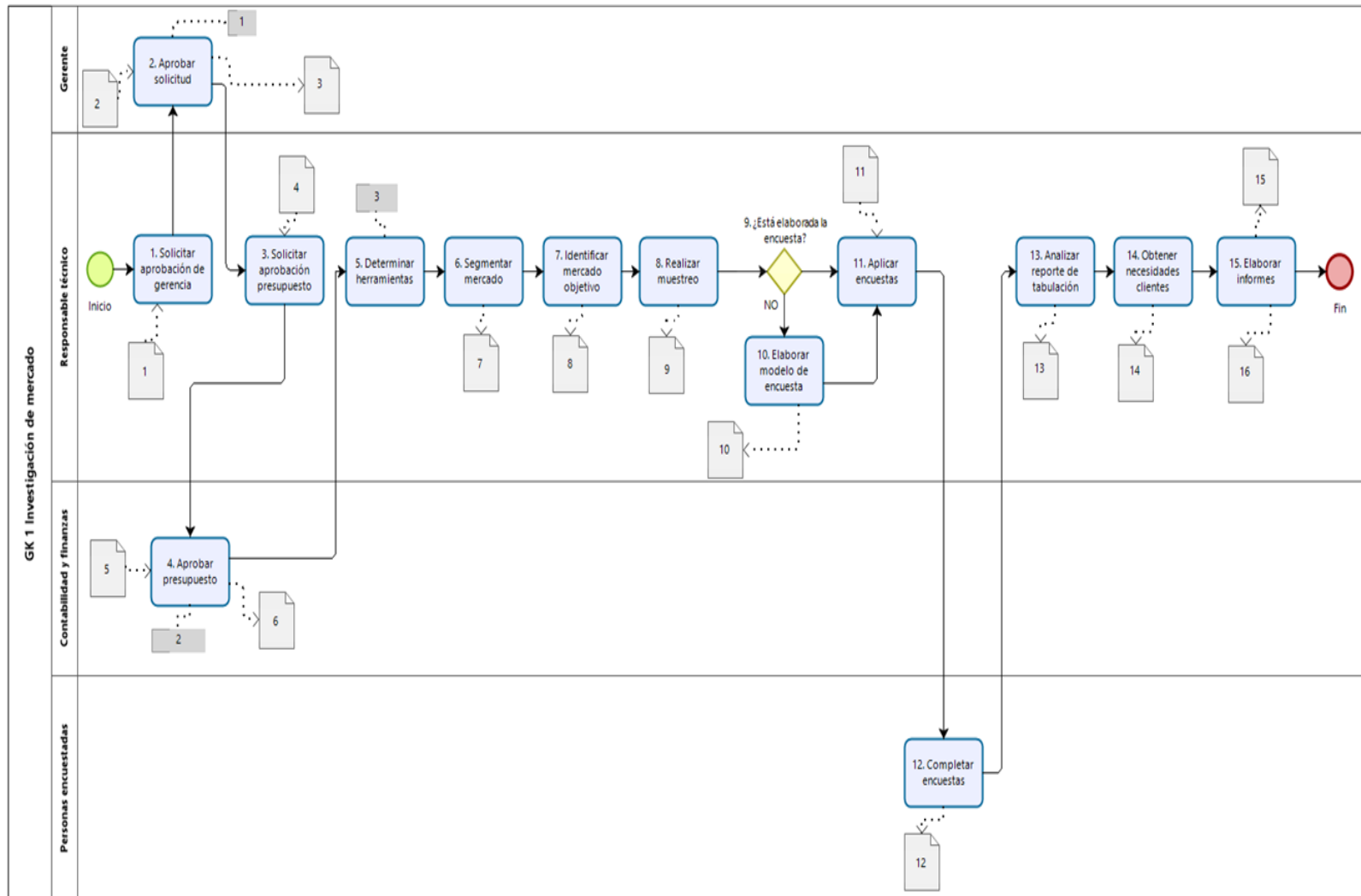
Actualmente la empresa consultora maneja diagramas de flujo con la simbología ANSI y utiliza el programa VISIO para la diagramación, como parte de las mejoras y optimizaciones se ha migrado la información existente y la recientemente documentada a una simbología BPMN que es lo que hoy en día se utiliza y la gran ventaja es que se considera un estándar aceptado y reconocido internacionalmente.

En el desarrollo de cada diagrama de flujo se han tomado en cuenta los pasos mencionados en la documentación de cada subproceso que se plasman de manera concreta en las tareas, y a través de instrucciones aclaratorias, documentos y registros, se puede especificar estrategias de desarrollo de procedimientos y puntos clave que dan valor y permiten una estandarización de los procesos.

A continuación, se presentan los diagramas de flujo elaborados para todos los subprocesos que componen los procesos agregadores de valor y que, es lo que en realidad se lleva a cabo en el día a día de la empresa consultora de manera ordenada y estructurada, definiéndose así:

Figura 31

Diagrama de flujo de investigación de mercado



RESUMEN DE REGISTROS

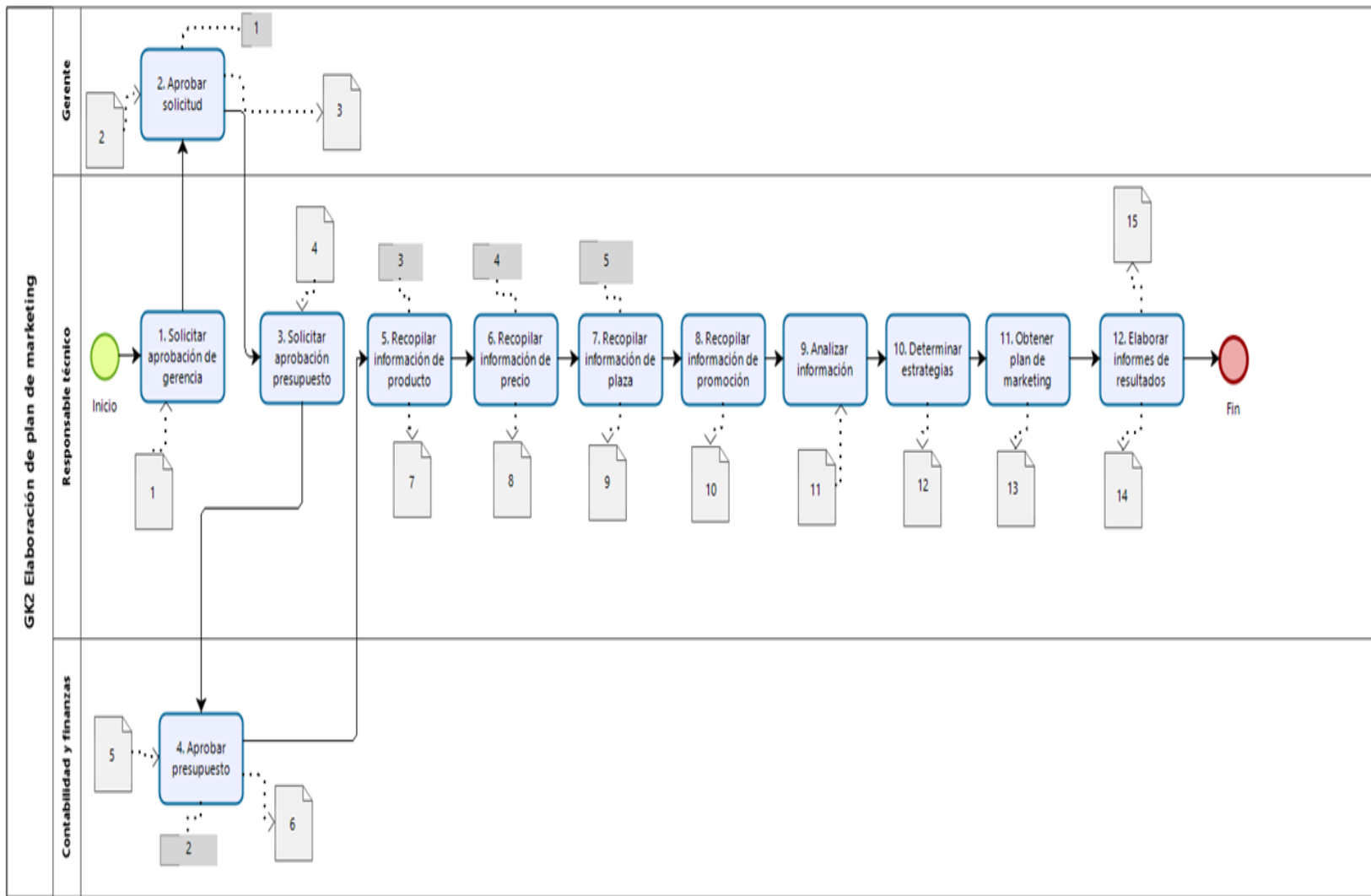
1. Formato de solicitud de aprobación de gerencia
2. Solicitud de aprobación de gerencia
3. Solicitud aprobada para la ejecución del plan de marketing
4. Formato de solicitud de aprobación de presupuesto
5. Solicitud de aprobación de presupuesto
6. Solicitud aprobada
7. Información detallada de los parámetros de segmentación de mercado
8. Información detallada del mercado objetivo: perfil posibles clientes
9. Tamaño de muestra para aplicación de encuesta
10. Formato de modelo de encuesta
11. Encuesta para recopilación de información
12. Encuestas completas
13. Reporte de tabulación de encuestas
14. Listado de necesidades de los clientes
15. Informe de resultados de la investigación de mercado
16. Informe de gastos de la investigación de mercado

RESUMEN DE INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

1. La solicitud debe ser revisada por el gerente, debe ser sustentada por el técnico en los puntos que el gerente así lo requiera y para constancia de la aprobación, estar con firma y sello del gerente.
2. La solicitud debe ser revisada por el responsable de contabilidad, debe ser sustentada por el técnico en los puntos que el responsable así lo requiera y para constancia de la aprobación, estar con firma y sello de contabilidad.
3. Escoger la herramienta de segmentación de mercado que aplique

Figura 32

Diagrama de flujo elaboración de plan de marketing



RESUMEN DE REGISTROS

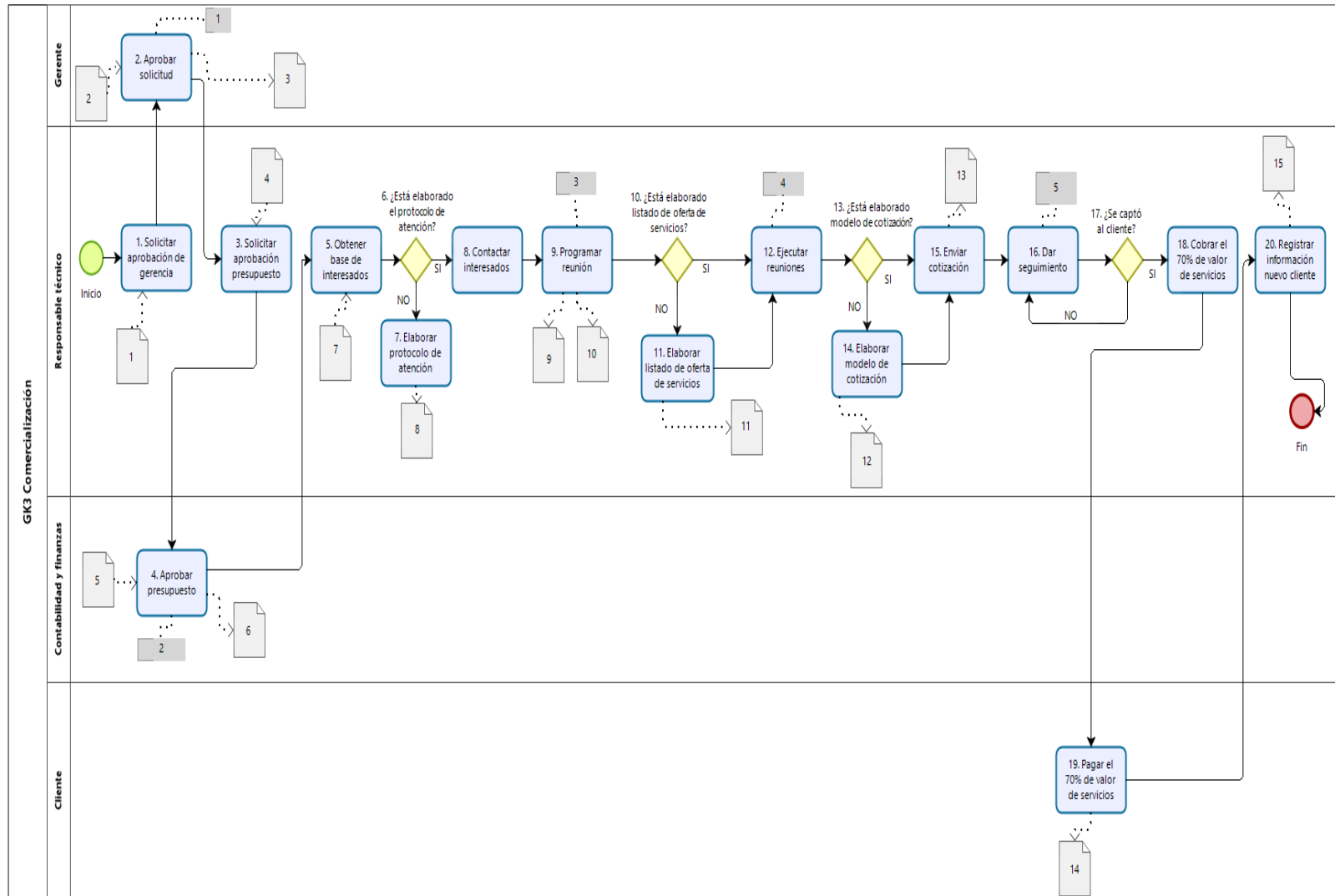
1. Formato de solicitud de aprobación de gerencia
2. Solicitud de aprobación de gerencia
3. Solicitud aprobada para la ejecución del plan de marketing
4. Formato de solicitud de aprobación de presupuesto
5. Solicitud de aprobación de presupuesto
6. Solicitud aprobada
7. Información detallada de servicios similares en el mercado.
8. Información detallada de precios de servicios en el mercado
9. Información detallada de plazas disponibles para ofertar los servicios
10. Información detallada de promociones aplicables para los servicios
11. Información detallada de producto, precio, plaza y promoción del servicio
12. Registro de estrategias relevantes
13. Plan de marketing
14. Informe de resultados del plan de marketing
15. Informe de gastos del plan de marketing

RESUMEN DE INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

1. La solicitud debe ser revisada por el gerente, debe ser sustentada por el técnico en los puntos que el gerente así lo requiera y para constancia de la aprobación, estar con firma y sello del gerente.
2. La solicitud debe ser revisada por el responsable de contabilidad, debe ser sustentada por el técnico en los puntos que el responsable así lo requiera y para constancia de la aprobación, estar con firma y sello del responsable de contabilidad.
3. Producto, precio, plaza y promoción, basado en las 4P de Porter

Figura 33

Diagrama de flujo de comercialización



RESUMEN DE REGISTROS

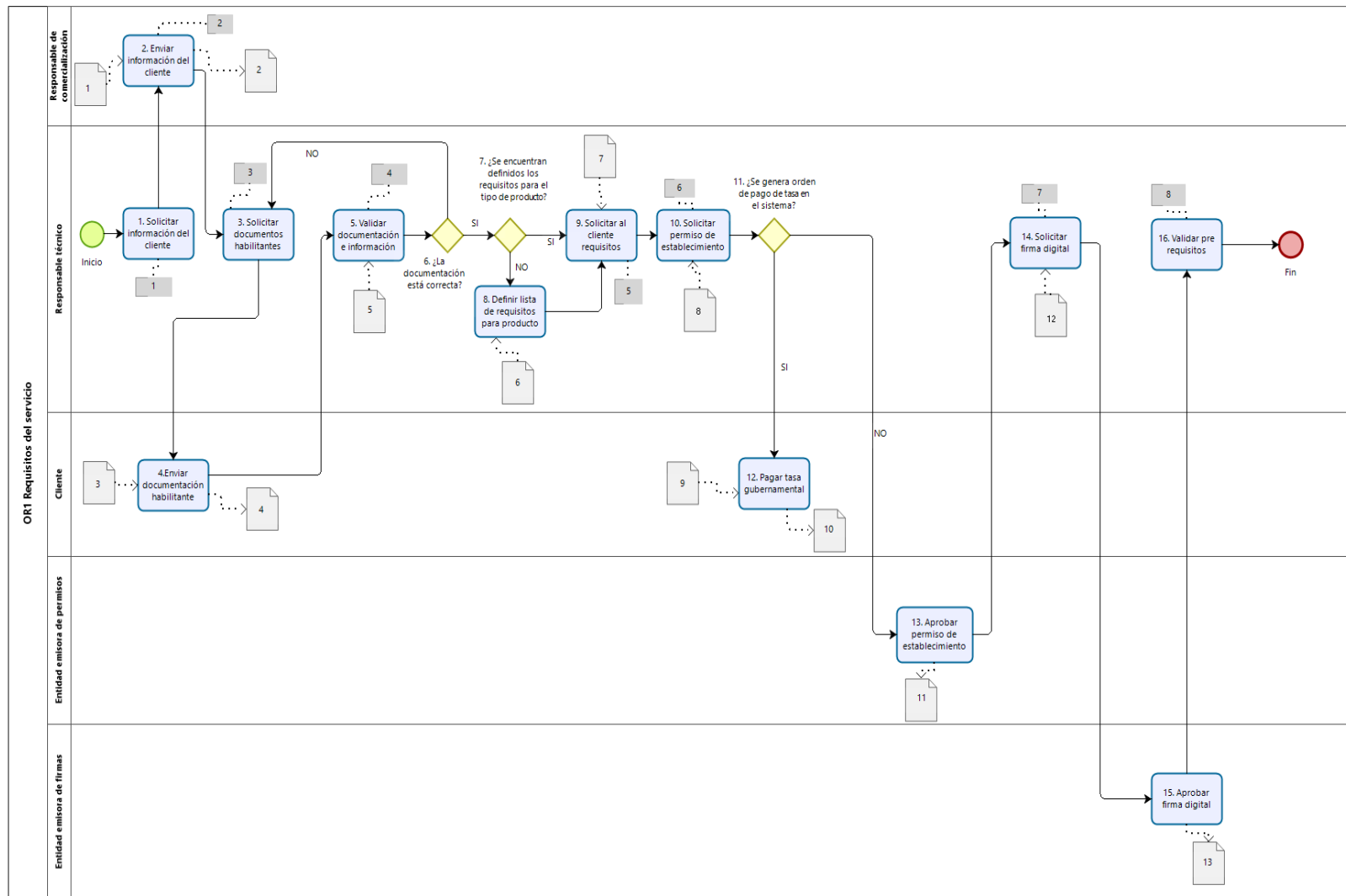
1. Formato de solicitud de aprobación de gerencia
2. Solicitud de aprobación de gerencia
3. Solicitud aprobada para la ejecución del plan de marketing
4. Formato de solicitud de aprobación de presupuesto
5. Solicitud de aprobación de presupuesto
6. Solicitud aprobada
7. Registro de personas que se han contactado por correo, por página web o whatsapp
8. Protocolo de atención al cliente
9. Cronograma de citas presenciales
10. Cronograma de citas virtuales / telefónicas
11. Listado de oferta de servicios
12. Modelo de cotización
13. Registro de cotizaciones de servicios solicitados por el interesado
14. Comprobante de pago
15. Registro de clientes nuevos

RESUMEN DE INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

1. La solicitud debe ser revisada por el gerente, debe ser sustentada por el técnico en los puntos que el gerente así lo requiera y para constancia de la aprobación, estar con firma y sello del gerente.
2. La solicitud debe ser revisada por el responsable de contabilidad, debe ser sustentada por el técnico en los puntos que el responsable así lo requiera y para constancia de la aprobación, estar con firma y sello de contabilidad.
3. Se puede dar la opción de citas presenciales o virtuales para que el cliente escoja la que más le convenga
4. Deben ser cortas y concretas de 30 a 45 minutos donde se explique el alcance del servicio y todos los beneficios
5. Se vuelve a hacer contacto con el interesado después de 5 días de haber enviado la cotización

Figura 34

Diagrama de flujo de requisitos del servicio



RESUMEN DE REGISTROS

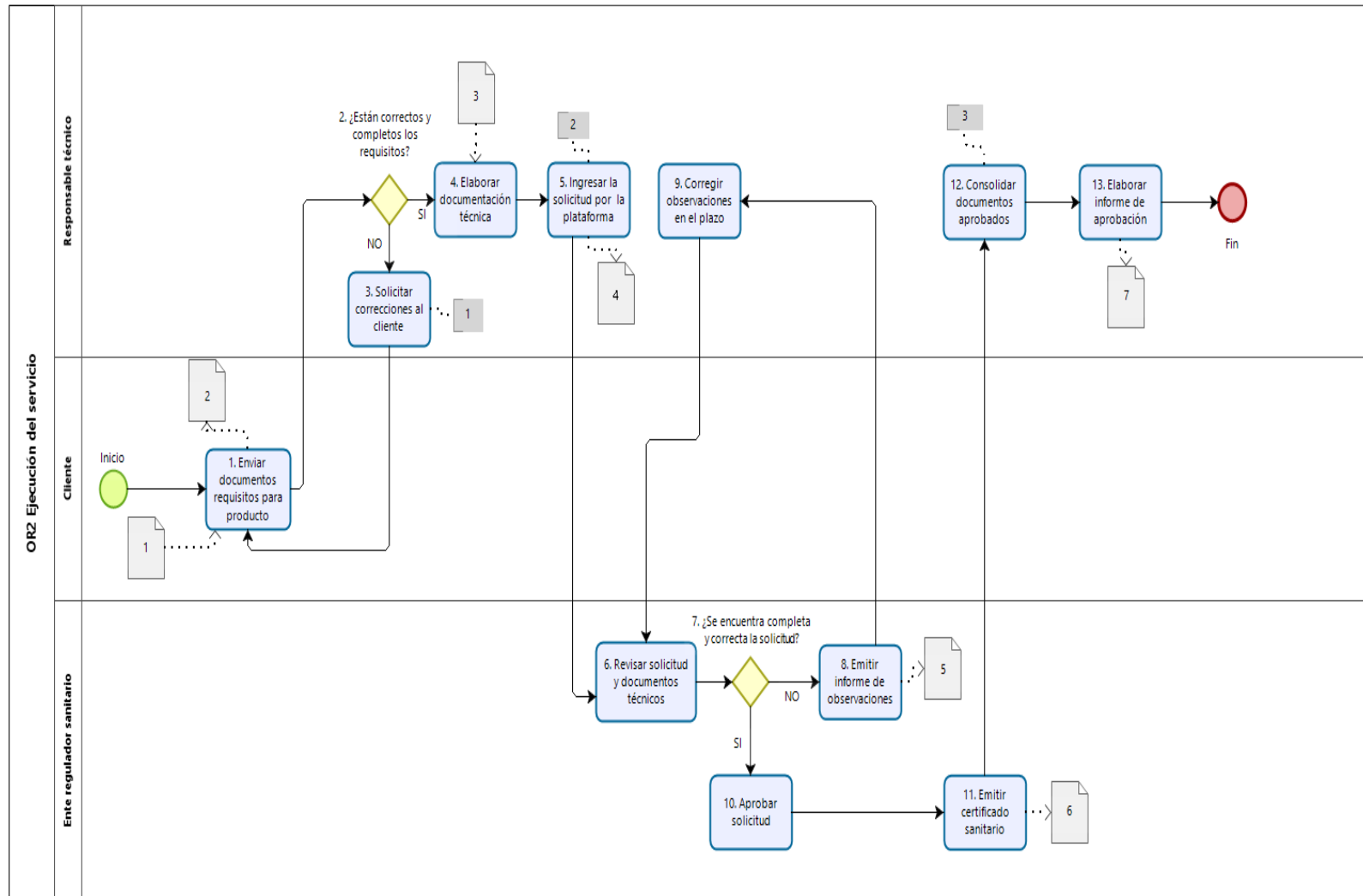
1. Correo electrónico de respaldo solicitando registro de información del cliente.
2. Registro de información del cliente.
3. Correo electrónico de respaldo solicitando documentación habilitante y ficha técnica completa del producto.
4. Documentos de identidad del cliente, ruc de la persona o empresa y ficha técnica del producto que requiere certificado sanitario.
5. Documentos habilitantes y ficha técnica del producto.
6. Normativa para productos de uso y consumo humano aplicable al producto
7. Lista de requisitos específicos para el producto
8. Procedimiento para obtención de permisos
9. Orden de pago
10. Comprobante de pago
11. Permiso de establecimiento
12. Procedimiento para obtención de firmas
13. Firma digital

RESUMEN DE INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

1. Se debe solicitar de manera formal, a través de un correo electrónico dirigido al responsable de comercialización
2. Este registro debe contener nombres completos del cliente o de la empresa, información de contacto, tipo de servicio adquirido, valor abonado, valor pendiente y datos de facturación.
3. Se debe solicitar de manera formal, a través de un correo electrónico dirigido al cliente, solicitando documentos de identidad del cliente, ruc de la persona o empresa y ficha técnica del producto con información completa.
4. Se debe validar que los documentos pertenezcan al cliente y sean actualizados y que la ficha técnica tenga información y características que permitan clasificar al producto.
5. Se debe solicitar de manera formal, a través de un correo electrónico dirigido al cliente, solicitando requisitos específicos para la inscripción de su producto.
6. Generar un usuario y contraseña de acceso al sistema y generar la solicitud on line del permiso de establecimiento.
7. Generar la solicitud on line de emisión de firma digital.
8. Se realiza una última validación de los pre requisitos considerando que se tenga acceso al sistema, que los datos del permiso de establecimiento sean correctos, que la firma digital permita la firma de solicitud de uso y acceso al sistema.

Figura 35

Diagrama de flujo de ejecución del servicio



RESUMEN DE REGISTROS

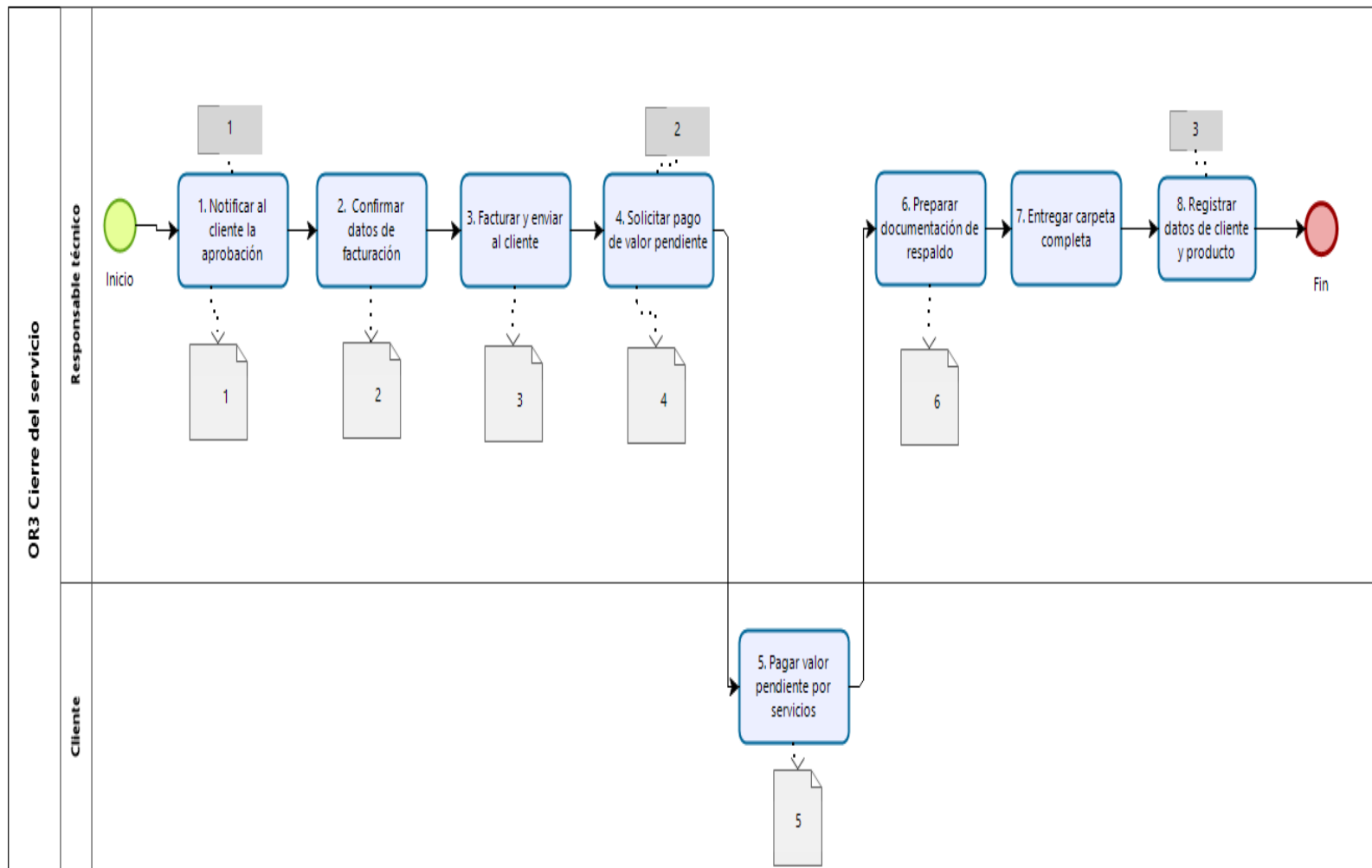
1. Lista de requisitos específicos para el producto.
2. Requisitos e información técnica del producto.
3. Normativa e instructivos aplicables al producto.
4. Registro de código de solicitud generada en el sistema.
5. Informe de observaciones.
6. Certificado sanitario del producto.
7. Informe de aprobación.

RESUMEN DE INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

1. Solicitar de manera formal, a través de un correo electrónico dirigido al cliente, solicitando las correcciones pertinentes a la documentación enviada.
2. Para ello se debe tener lista la solicitud con los datos del cliente y los documentos técnicos.
3. Preparar una carpeta con todos los documentos aprobados por el ente regulador como respaldo.

Figura 36

Diagrama de flujo de cierre del servicio



RESUMEN DE REGISTROS

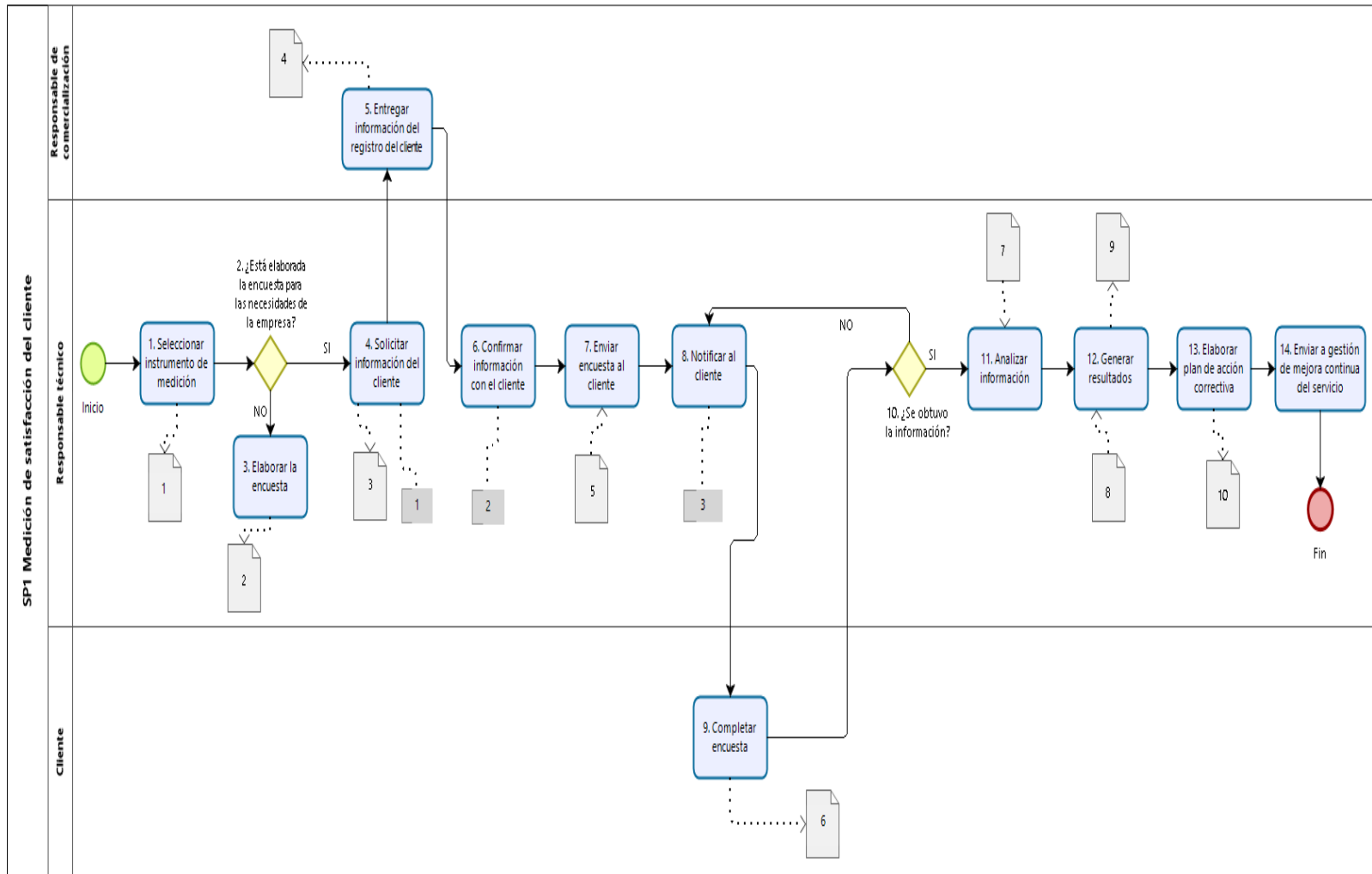
1. Correo electrónico de respaldo.
2. Datos confirmados del cliente para facturación.
3. Factura por servicios.
4. Correo electrónico de respaldo.
5. Comprobante de pago.
6. Carpeta con documentación completa del producto.

RESUMEN DE INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

1. Se debe solicitar de manera formal, a través de un correo electrónico dirigido al cliente, notificando la aprobación de su certificado sanitario.
2. Se debe solicitar de manera formal, a través de un correo electrónico dirigido al cliente, solicitando el pago del valor pendiente por servicios y los datos e información para el pago.
3. Se almacena en la base de datos toda la información del cliente como nombres completos, documentos entregados, medios de contacto; y por otro lado información del producto, tipo de producto, vigencia de certificados.

Figura 37

Diagrama de flujo de medición de satisfacción del cliente

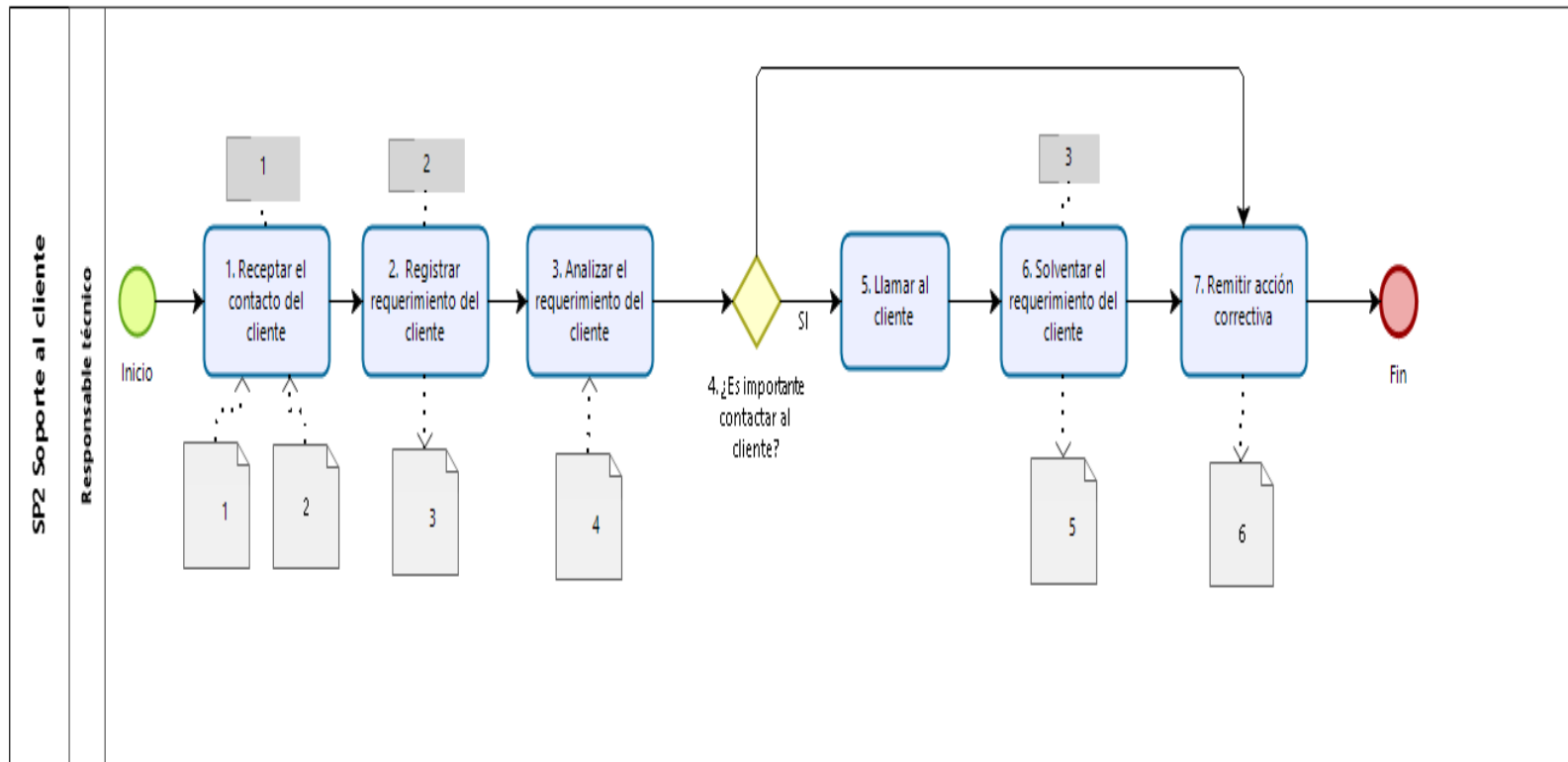


RESUMEN DE REGISTROS

1. Formato modelo de encuesta
2. Encuesta de satisfacción del cliente
3. Solicitud de registro de información de cliente
4. Registro de información de cliente
5. Formato de encuesta elaborada
6. Encuesta completa
7. Encuestas enviadas por clientes
8. Reporte de tabulación de encuestas
9. Informe de resultados de satisfacción de clientes
10. Plan de acción correctiva

RESUMEN DE INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

1. Se lo debe hacer de manera formal por correo electrónico dirigido al responsable de comercialización
2. Contactarse con el cliente y confirmar o actualizar los datos de contacto.
3. Notificar al cliente vía llamada o mensaje que se le ha enviado una encuesta de satisfacción y que nos ayude contestándola en el plazo de 1 día

Figura 38*Diagrama de flujo de soporte al cliente*

RESUMEN DE REGISTROS

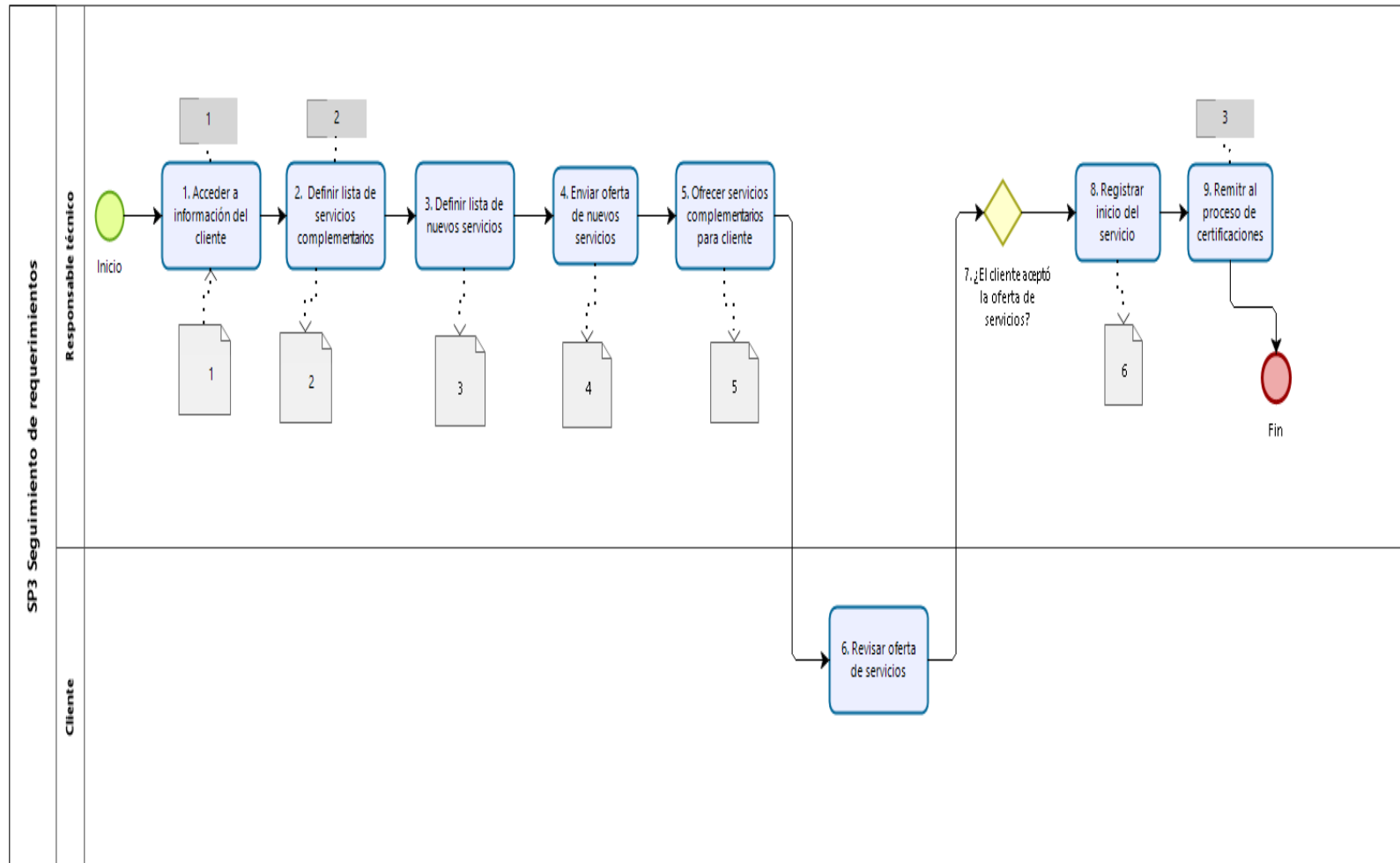
1. Registro de información del cliente
2. Requerimiento del cliente
3. Registro de recepción y requerimiento de cliente
4. Informe de resultados de satisfacción de clientes, porcentaje de satisfacción de clientes, planes de acción correctiva
5. Informe de resolución de requerimiento del cliente
6. Acciones correctivas

RESUMEN DE INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

1. Se debe confirmar la identidad del cliente contrastando la información proporcionada con la información disponible del cliente y de los servicios que adquirió.
2. Este registro permitirá llevar un control de la frecuencia y recurrencia de los requerimientos de los clientes.
3. Este informe servirá como una base de datos que permitirá acceder a los técnicos cuando el problema se repita y proporcionar una solución rápida al cliente.

Figura 39

Diagrama de flujo de seguimiento de requerimientos



RESUMEN DE REGISTROS

1. Registro de información del cliente
2. Lista de servicios complementarios post venta
3. Lista de nuevos servicios
4. Cotización de nuevos servicios
5. Cotización de servicios complementarios
6. Acciones correctivas
7. Registro aceptación de servicios complementarios y servicios nuevos

RESUMEN DE INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

1. Se debe verificar el tipo de servicio que adquirió el cliente y la vigencia de sus certificados
2. De acuerdo al servicio que haya adquirido cada cliente y a sus necesidades, se crea esta lista
3. Se debe remitir al cliente junto con la información del nuevo servicio adquirido para que el proceso de obtención de certificaciones sanitarias pueda dar inicio formalmente.

Indicadores optimizados

Con base en todos los indicadores levantados en las caracterizaciones de cada proceso, se logrará una generación de datos reales de información importante para el desarrollo y monitoreo de los procesos agregadores de valor que componen el servicio global.

A continuación, se presenta el detalle de cada uno de los indicadores optimizados, utilizando una guía de alertas basada en los colores del semáforo, donde verde nos indica que el valor se encuentra dentro de los parámetros establecidos, amarillo que está al borde de lo aceptable y que se deben tomar acciones preventivas y rojo que definitivamente no se está cumpliendo con parámetros y que se deben realizar acciones correctivas.

Indicadores del proceso de gestión de marketing

Para este proceso de gestión de marketing se han planteado cinco indicadores que permitirán conocer cómo se lleva a cabo la planificación y avances de la investigación de mercado y el plan de marketing cuando se requiera hacerlo y, una vez que se cuenta con esta valiosa información, poder conocer cómo se traduce en los clientes nuevos, en los que regresan y en los potenciales que solicitan información.

En las siguientes figuras, se podrá evidenciar la información de los indicadores y los parámetros bajo los cuales funcionarán, dando alertas de cumplimiento y de toma de acciones, según se determine.

Figura 40*Indicador de nuevos clientes*





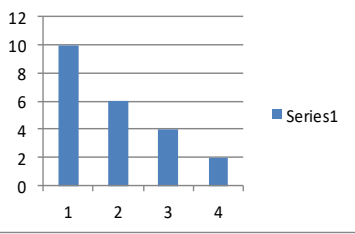
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: GK	
	CÓDIGO DE FICHA: 001	
Nombre del Indicador	Clientes nuevos al mes	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el número de clientes nuevos al mes	
Forma o Fórmula de Cálculo	Sumatoria de los clientes nuevos captados durante el mes	
Unidad de medida	Número de clientes nuevos	
Fuentes de Información	Registro de clientes nuevos	
Frecuencia	Mensual	
Resultado Planificado (meta planteada)		10
Límite superior		6
Límite central		4
Límite inferior		2
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Figura 41*Indicador de conversión de clientes*




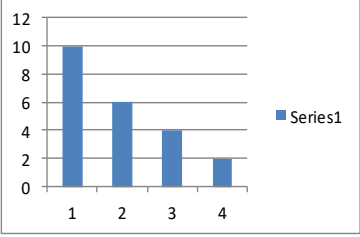
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: GK	
	CÓDIGO DE FICHA: 002	
Nombre del Indicador	Conversión de clientes	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el porcentaje de conversión de clientes	
Forma o Fórmula de Cálculo	Sumatoria de todos los posibles clientes contactados, dividir para el número de clientes nuevos y multiplicar por 100	
Unidad de medida	Porcentaje de conversión de clientes	
Fuentes de Información	Registro de clientes nuevos, registro de cotizaciones enviadas	
Frecuencia	Mensual	
Resultado Planificado (meta planteada)		100
Límite superior		70
Límite central		60
Límite inferior		20
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Figura 42*Indicador de avances de investigación de mercado*





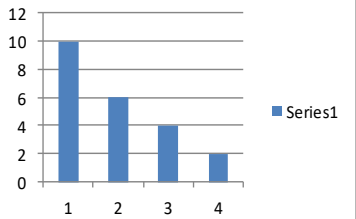
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: GK	
	CÓDIGO DE FICHA: 003	
Nombre del Indicador	Avances de investigación de mercado	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el porcentaje de avances de investigación de mercado de acuerdo a lo planificado	
Forma o Fórmula de Cálculo	Tiempo total planificado para la investigación de mercado, dividido para el tiempo utilizado hasta el momento de la investigación y multiplicar por 100	
Unidad de medida	Porcentaje de avances de investigación de mercado	
Fuentes de Información	Informes de resultados parciales	
Frecuencia	Anual	
Resultado Planificado (meta planteada)		100
Límite superior		90
Límite central		85
Límite inferior		60
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Figura 43*Indicador de avances de plan de marketing*





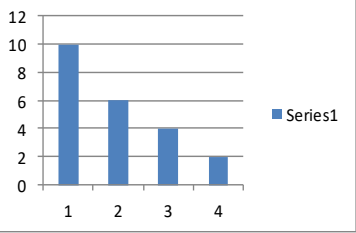




FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: GK	
	CÓDIGO DE FICHA: 004	
Nombre del Indicador	Avances de elaboración del plan de marketing	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el porcentaje de avances de la elaboración del plan de marketing de acuerdo a lo planificado	
Forma o Fórmula de Cálculo	Tiempo total planificado para la elaboración del plan de marketing, dividido para el tiempo utilizado hasta el momento en la elaboración del plan de marketing y multiplicar por 100	
Unidad de medida	Porcentaje de avances de la elaboración del plan de marketing	
Fuentes de Información	Informes de resultados parciales	
Frecuencia	Anual	
Resultado Planificado (meta planteada)		100
Límite superior		90
Límite central		85
Límite inferior		60
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Figura 44*Indicador de cotizaciones enviadas*

FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: GK	
	CÓDIGO DE FICHA: 005	
Nombre del Indicador	Cotizaciones al mes	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el número de clientes atendidos y contactados a través de la cotización enviada como respaldo	
Forma o Fórmula de Cálculo	Sumatoria de las cotizaciones enviadas a posibles clientes durante el mes	
Unidad de medida	Número de cotizaciones enviadas	
Fuentes de Información	Registro de cotizaciones enviadas	
Frecuencia	Mensual	
Resultado Planificado (meta planteada)		30
Límite superior		25
Límite central		18
Límite inferior		14
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Indicadores del proceso de obtención de certificaciones sanitarias

Para este proceso de obtención de certificaciones sanitarias, se han ampliado el número de indicadores que originalmente poseía la empresa consultora, estos nuevos indicadores se han colocado de una forma macro pero que podrán adaptarse a las necesidades de medición de tiempos y parámetros del desarrollo del servicio como tal.

Figura 45

Indicador de certificados sanitarios aprobados





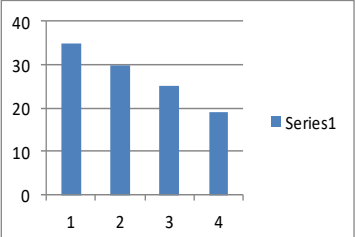
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: OR	
	CÓDIGO DE FICHA: 001	
Nombre del Indicador	Certificados sanitarios aprobados	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el número de certificados sanitarios aprobados en seis meses	
Forma o Fórmula de Cálculo	Sumatoria de certificados sanitarios aprobados durante seis meses	
Unidad de medida	Número de certificados sanitarios aprobados	
Fuentes de Información	Registro de certificados aprobados	
Frecuencia	Semestral	
Resultado Planificado (meta planteada)		35
Límite superior		30
Límite central		25
Límite inferior		19
	Observaciones: Se mide de manera semestral ya que abarca el global de todo tipo de certificados	
	Recomendaciones: En el análisis semestral, se recomienda separar por tipo de certificado	

Figura 46

Indicador de tiempo de obtención de certificados sanitarios





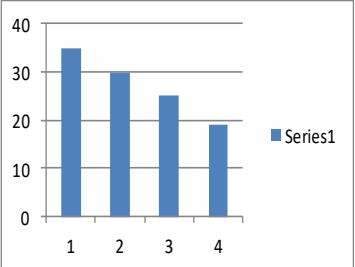
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: OR	
	CÓDIGO DE FICHA: 002	
Nombre del Indicador	Tiempo de obtención de certificados sanitarios	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el tiempo en días que toma la obtención de un certificado sanitario	
Forma o Fórmula de Cálculo	Fecha de aprobación del certificado - Fecha de ingreso de la solicitud	
Unidad de medida	Días	
Fuentes de Información	Registro de solicitudes aprobadas	
Frecuencia	Cada vez que se apruebe un certificado sanitario	
Resultado Planificado (meta planteada)		15 - 150
Límite superior		18 - 160
Límite central		20 - 170
Límite inferior		30 - 200
	Observaciones: Se coloca en rangos porque los tiempos pueden variar de acuerdo al proceso	
	Recomendaciones: Generar informes de resultados de indicadores separando por tipo de producto	

Figura 47*Indicador de solicitudes ingresadas*





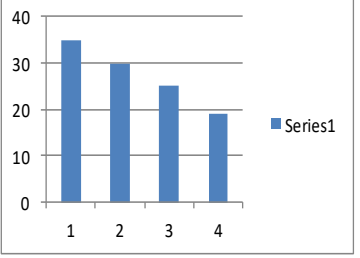




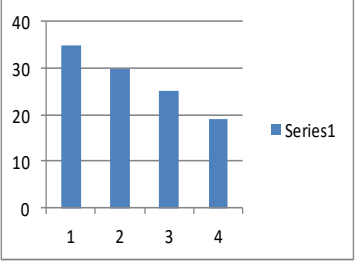
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: OR	
	CÓDIGO DE FICHA: 003	
Nombre del Indicador	Solicitudes ingresadas	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el número de solicitudes ingresadas al mes	
Forma o Fórmula de Cálculo	Sumatoria de solicitudes ingresadas en un mes	
Unidad de medida	Número de solicitudes ingresadas	
Fuentes de Información	Registro de código de solicitud generada en el sistema	
Frecuencia	Mensual	
Resultado Planificado (meta planteada)		15
Límite superior		12
Límite central		8
Límite inferior		6
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Figura 48*Indicador de solicitudes rechazadas*

FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: OR	
	CÓDIGO DE FICHA: 004	
Nombre del Indicador	Solicitudes rechazadas	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el número de solicitudes rechazadas semestralmente	
Forma o Fórmula de Cálculo	Sumatoria de solicitudes rechazadas semestralmente	
Unidad de medida	Número de solicitudes rechazadas	
Fuentes de Información	Informes de aprobación o rechazo	
Frecuencia	Semestral	
Resultado Planificado (meta planteada)		0
Límite superior		5
Límite central		8
Límite inferior		10
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Indicadores del proceso servicio post venta

Los indicadores del proceso de servicio post venta permitirán a la empresa consultora conocer la percepción del cliente con respecto al servicio recibido en valores medibles, como el porcentaje de satisfacción del cliente y, cómo esa satisfacción se verá reflejada en el número de clientes recurrentes. Por otro lado, se facilitará la medición del interés por servicios nuevos y complementarios y por último la cantidad de requerimientos post venta solventados con sus respectivos planes de acción.

Figura 49

Indicador de satisfacción del cliente





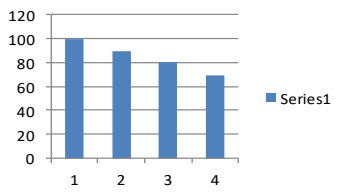
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: SP	
	CÓDIGO DE FICHA: 001	
Nombre del Indicador	Satisfacción del cliente	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el porcentaje de satisfacción del cliente	
Forma o Fórmula de Cálculo	Análisis de la tabulación de encuestas de satisfacción	
Unidad de medida	Porcentaje de clientes satisfechos	
Fuentes de Información	Encuestas de satisfacción, comentarios de clientes que se contactan	
Frecuencia	Cada vez que se cierra el servicio	
Resultado Planificado (meta planteada)		100
Límite superior		90
Límite central		80
Límite inferior		69
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Figura 50*Indicador de clientes recurrentes*





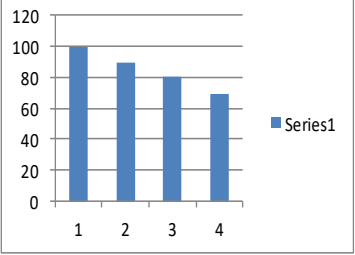
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: SP	
	CÓDIGO DE FICHA: 002	
Nombre del Indicador	Clientes recurrentes	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el número de clientes recurrentes en el mes	
Forma o Fórmula de Cálculo	Sumatoria de clientes recurrentes durante el mes	
Unidad de medida	Número de clientes recurrentes	
Fuentes de Información	Registro aceptación de servicios complementarios y servicios nuevos	
Frecuencia	Mensual	
Resultado Planificado (meta planteada)		5
Límite superior		4
Límite central		3
Límite inferior		1
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Figura 51*Indicador de cotizaciones de servicios complementarios y nuevos*





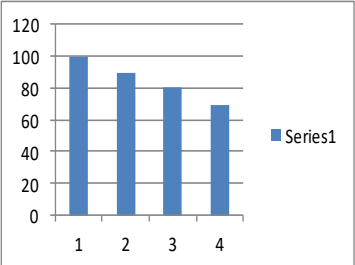
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: SP	
	CÓDIGO DE FICHA: 003	
Nombre del Indicador	Cotizaciones de servicios complementarios y nuevos	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el número cotizaciones de servicios complementarios y nuevos al mes	
Forma o Fórmula de Cálculo	Sumatoria de las cotizaciones enviadas	
Unidad de medida	Número de cotizaciones de servicios complementarios y nuevos enviadas	
Fuentes de Información	Registro de cotizaciones de servicios enviadas	
Frecuencia	Mensual	
Resultado Planificado (meta planteada)		10
Límite superior		8
Límite central		7
Límite inferior		5
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Figura 52*Indicador de requerimientos solventados*





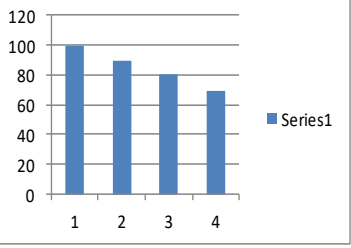




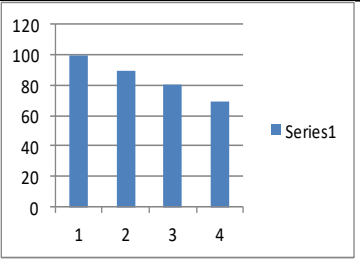
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: SP	
	CÓDIGO DE FICHA: 004	
Nombre del Indicador	Requerimientos solventados	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el porcentaje de requerimientos del cliente que han sido solventados	
Forma o Fórmula de Cálculo	Total de requerimientos del cliente, dividido para el número de requerimientos solventados, multiplicado por 100	
Unidad de medida	Porcentaje de requerimientos solventados	
Fuentes de Información	Informes de resolución de requerimiento del cliente	
Frecuencia	Cada vez que exista un requerimiento del cliente	
Resultado Planificado (meta planteada)		100
Límite superior		98
Límite central		95
Límite inferior		89
	Observaciones: Los requerimientos deben estar relacionados al servicio proporcionado	
	Recomendaciones:	

Figura 53*Indicador de planes de acción implementados*

FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: SP	
	CÓDIGO DE FICHA: 005	
Nombre del Indicador	Planes de acción implementados	
Responsable del Indicador	Responsable técnico	
Descripción del Indicador	Conocer el porcentaje de planes de acción implementados	
Forma o Fórmula de Cálculo	Total de planes de acción desarrollados, dividido para los planes de acción implementados, multiplicado por 100	
Unidad de medida	Porcentaje de planes de acción implementados	
Fuentes de Información	Informes de resolución de requerimiento del cliente	
Frecuencia	Informes de acciones correctivas	
Resultado Planificado (meta planteada)		100
Límite superior		98
Límite central		95
Límite inferior		89
	Observaciones:	
	Recomendaciones:	

Evidencia de optimizaciones realizadas

Como último punto de este capítulo y dando cumplimiento al tercer objetivo específico, a continuación, se presenta una tabla resumen de las optimizaciones y mejoras realizadas a los procesos que posee actualmente la empresa y como se ejecutarán de ahora en adelante con esta propuesta.

Tabla 5

Evidencias de optimización de procesos

Parámetro mejorado	Optimización / mejora
Mapa de procesos	Se ha desarrollado un nuevo mapa de procesos donde la gestión de marketing forma ya parte de los procesos agregadores de valor y no de los de soporte, además se ha incluido el servicio post venta como proceso agregador de valor como vital dentro del giro de negocio de la empresa consultora.
Inventario	El inventario propuesto fue optimizado tanto en los procesos misionales donde se incluyó al proceso de gestión de marketing y al proceso de servicio post venta, como en el despliegue de los subprocesos de cada uno, como puntos clave para el desarrollo de coherente y fluido de estos procesos agregadores de valor.
Caracterización	Se elaboró desde el inicio las caracterizaciones de los procesos de gestión de marketing y servicio post venta y se mejoró y amplió la caracterización existente para el proceso de obtención de certificaciones sanitarias

	<p>tomando en cuenta todos los elementos que participan sostienen a aportan al proceso.</p>
Documentación	<p>Se documentó de manera muy cercana el paso a paso para llevar a cabo cada uno de los subprocesos que componen los procesos misionales de esta empresa consultora, tomando en cuenta cada detalle que aporta valor al proceso y como consecuencia al servicio brindado a los clientes.</p>
Diagrama de flujo	<p>Se actualizó la simbología de ANSI a BPMN con una estructura simple, reconocida a nivel internacional y comprensible para todos en la organización. Dentro de estos diagramas se han incorporado instrucciones y recomendaciones clave para garantizar la fluidez y culminación exitosa de los procesos.</p>
Indicadores	<p>Se pasó de tener tres indicadores específicos para un producto del proceso de obtención de certificaciones sanitarias, a asociar varios indicadores aplicables a cada proceso para medir su funcionamiento óptimo y contar con un monitoreo mensual, semestral o cada vez que ocurre un acontecimiento y poder prevenir eventos no deseados y tomar acciones preventivas o correctivas.</p>

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El sistema de gestión por procesos básico y orientado solamente a la parte técnica del giro del negocio con el que cuenta la empresa, actualmente no le permite enfocarse en lo que también forma parte esencial de su servicio como son los procesos de gestión de marketing y servicio post venta que seguramente mejorarán el desempeño y gestión interna, lo cual se verá reflejado en un servicio diferenciado.
- Bajo parámetros aplicables al giro de negocio y las necesidades de la empresa, se priorizaron los procesos que maneja la misma, dando como resultado que los procesos de obtención de certificaciones sanitarias, gestión de marketing y servicio post venta son los más importantes, definiéndose e incorporándose los dos últimos a los procesos agregadores de valor de la empresa para complementar el servicio que ofrece la empresa.
- El proceso de gestión de marketing en una empresa de servicios como lo es la empresa consultora definitivamente forma parte de los procesos agregadores de valor porque permite palpar muy de cerca la voz y necesidades del cliente dentro de períodos establecidos que permitan la actualización y vigencia de planificación y estrategias.
- La reestructuración del proceso de obtención de certificaciones sanitarias está encaminado a una mejora del alcance de cada subproceso delimitando los requisitos habilitantes, el desarrollo del servicio como tal y el cierre del servicio, de manera que permita llevar a cabo de una forma más acertada y ordenada cada uno de ellos.
- El haber incorporado el proceso de servicio post venta dentro de los procesos agregadores de valor fue un cambio y mejora notables y apropiados, ya que este proceso entrega información relevante en cuanto a la evaluación de la satisfacción del cliente y sus necesidades post venta, sus dudas, quejas, requerimientos adicionales, etc., y permite así ofrecerle soporte y seguimiento afianzando relaciones a largo plazo.
- La ventaja de haber realizado la documentación de los subprocesos con la colaboración de los actores principales y responsables de llevarlos a cabo es que esta documentación cuenta con todos los pasos reales y completos concernientes a los subprocesos que conforman los procesos agregadores de valor, además de un análisis de valor agregado de costos y tiempos que influyen directamente en el desempeño de los procesos.

- El pasar de una diagramación ANSI a BPMN tal como está la actual propuesta, permite incursionar en las tendencias actuales de estructura de negocio y aprovechar el factor globalización para tener una simbología simple, práctica y reconocida a nivel internacional que será útil y fácil de comprender para todos los miembros de la empresa consultora.
- Algo muy interesante del desarrollo de los diagramas en BPMN es que las tareas son concretas, pero como valor agregado, posee instrucciones aclaratorias y recomendaciones clave, alineadas al cumplimiento de normativas y basadas en estrategias de optimización de tiempo y costos.
- El haber pasado de tener dos indicadores para un solo subproceso de un producto específico a tener indicadores aplicables y ajustados a cada subproceso, absolutamente permiten el monitoreo y seguimiento de los procesos bajo un amplio espectro para la toma oportuna de decisiones.
- Partiendo de la situación actual de la empresa, la priorización de procesos realizada marcó el camino para la optimización de los tres procesos definidos como agregadores de valor: gestión de marketing, obtención de certificaciones sanitarias y servicio post venta; los cuales fueron optimizados en los puntos más relevantes aplicables a cada uno, evidenciando varias propuestas de mejora, permitiendo así el cumplimiento del objetivo de este proyecto.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa consultora que continúe con la optimización de sus procesos gobernantes y de apoyo para que se evidencien las mejoras a nivel general en la empresa y puedan palpar los beneficios de gestionar por procesos una empresa.
- Es recomendable realizar reuniones periódicas con los responsables técnicos y altos funcionarios de la empresa para analizar la situación de los resultados de las optimizaciones propuestas y de acuerdo a ello, poder tomar acciones preventivas, correctivas y estrategias de mejora continua.
- Es de suma importancia la socialización y compromiso real de los responsables técnicos de la empresa consultora con respecto al cumplimiento de los procesos una vez que sean implementados, estandarizados, evaluados y mejorados permanentemente.
- Se recomienda a la empresa consultora planificar y llevar a cabo auditorías internas para monitorear, controlar y mejorar la gestión por procesos como se la lleva a cabo al momento y cuando se incorporen los procesos pendientes.

Bibliografía

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Castro, P. (31 de marzo de 2016). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul
- Cheesman, S. (05 de 2010). *Universidad de San Carlos de Guatemala*. Obtenido de Conceptos básicos en Investigación: <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/conceptos.pdf>
- Comisión de legislación y codificación. (20 de mayo de 2014). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPAÑIAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Ciudad del Carmen: Universidad Autónoma del Carmen.
- Feigenbaum, A. V. (2000). *Control total de la calidad*. Compañía Editorial Continental.
- Franyutti, M. (2006). *Metología de la investigación: Un nuevo enfoque*. Hidalgo: Lases.
- Harrington, H. (1996). *Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación*. Bogotá: McGraw.
- Harrington, H. J., & Harrington, J. S. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: McGraw Hill.
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 141-150.
- Hiroyuki, H. (2004). *El JIT revolución en las fábricas*.
- ISOTools. (15 de marzo de 2015). *Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia*. Obtenido de ISOTools Excellence: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>
- Organización Internacional para Estandarización (ISO). (15 de 09 de 2015). Norma internacional ISO 9000. *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Organización Internacional para Estandarización ISO. (2015). *Norma ISO 9001:2015*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.

- Rey, D. (2018). *Sinapsys Business Solutions*. Obtenido de <https://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Soto, D. (16 de septiembre de 2016). *NexTech Education Center*. Obtenido de ¿QUÉ ES BPMN Y PARA QUÉ SIRVE?: <https://nextech.pe/que-es-bpmn-y-para-que-sirve/>
- Tamara. (25 de enero de 2018). *Kometia*. Obtenido de La importancia del servicio post venta: <https://kometia.com/blog/la-importancia-del-servicio-post-venta>
- Tandazo, E. (2015). Administración y Reingeniería de procesos. *Administración y Reingeniería de procesos*, (págs. 29-31). Quito.

Anexos