

UNIVERSIDAD METROPOLITANA



GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TÍTULO: “DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS
PROCESOS GOBERNANTES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR E
INSTITUCIONAL COMTRANSESAPR S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO PERIODO
2017-2021”**

AUTOR: VERÓNICA MARIELA CAMALLE VÁSQUEZ

TUTOR: ING. DIEGO RUBIO ERAZO

QUITO – 2018



NOTARIA TRIGÉSIMA SEXTA



Ab. María Augusta Peña Vásquez, Msc.
NOTARIA



2018	17	01	36	P
------	----	----	----	---

Firma: *María Augusta Peña Vásquez*

DECLARACIÓN JURADA

Que otorga:

VERONICA MARIELA CAMALLE VASQUEZ

Cuantía:

INDETERMINADA

Dí 2 copias

En la ciudad de San Francisco de Quito,
 Distrito Metropolitano, Capital de la
 República del Ecuador, el día de hoy **jueves**
uno (01) de Febrero del año dos mil
dieciocho, ante mí ABOGADA MARIA AUGUSTA
PEÑA VASQUEZ, MSC., Notaria Trigésima Sexta
del Cantón Quito, comparece la señorita
VERONICA MARIELA CAMALLE VASQUEZ, por sus
 propios derechos, a quien de conocer doy fe,
 en virtud de haberme presentado su cédula de

Mh

1 ciudadanía y certificado de votación,
2 autorizándome además a la obtención de su
3 información en el Registro Personal Único,
4 de conformidad con lo dispuesto en el
5 Artículo setenta y cinco (Art. 75) de la Ley
6 Orgánica de Gestión de la Identidad y Datos
7 Civiles y Resolución cero setenta y ocho
8 guión dos mil dieciséis dictada por el Pleno
9 del Consejo de la Judicatura el dos de mayo
10 del dos mil dieciséis y que se agrega como
11 habilitante. La compareciente es de
12 nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de
13 estado civil soltera, Tecnóloga, domiciliada
14 en esta ciudad de Quito, Distrito
15 Metropolitano, además instruida por mí, la
16 Notaria, en el objeto y resultados de esta
17 escritura pública, a la que procede libre y
18 voluntariamente, advertida de las penas del
19 perjurio y de la obligación que tiene de
20 decir la verdad declara: "Yo, **VERONICA**
21 **MARIELA CAMALLE VASQUEZ**, declaro bajo
22 juramento que el tema de tesis: "**DISEÑO DE**
23 **UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS**
24 **PROCESOS GOBERNANTES DE LA COMPAÑÍA DE**
25 **TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL**
26 **COMTRANSESAPR S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO**
27 **PERÍODO 2017-2021**" es de mi entera autoría.
28 Es todo cuanto puedo declarar en honor a la

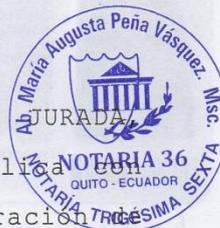


NOTARIA TRIGÉSIMA SEXTA



Ab. María Augusta Peña Vásquez, Msc.

NOTARIA



1 verdad." HASTA AQUÍ LA DECLARACIÓN JURADA
 2 que queda elevada a escritura pública
 3 todo el valor legal. Para la celebración
 4 la presente escritura, se observaron los
 5 preceptos legales requeridos; y, leída que
 6 le fue a la compareciente, ésta se afirma y
 7 ratifica en su contenido, firmando para
 8 constancia junto conmigo, en unidad de acto,
 9 quedando incorporada al protocolo de esta
 10 Notaría, de todo lo cual doy fe.

11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28

VERONICA ANALLE



VERONICA MARIELA CAMALLE VASQUEZ

C.C. 17232 19323

María Augusta Peña Vásquez

Ab. María Augusta Peña Vásquez, Msc.
NOTARIA TRIGÉSIMA SEXTA DEL CANTON QUITO, D.M.
RAZON: FACTURA No.000079656

LA NO

REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

CÉDULA DE CIUDADANÍA
APELLIDOS Y NOMBRES
CAMALLE VÁSQUEZ VERÓNICA MARIELA
LUGAR DE NACIMIENTO
PICHINCHA QUITO
CHIMBA CALLE
FECHA DE NACIMIENTO: **1988-01-15**
NACIONALIDAD **ECUATORIANA**
SEXO **F**
ESTADO CIVIL **SOLTERO**

N.º **172321932-3**





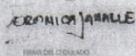
INSTRUCCIÓN SUPERIOR PROFESIÓN / OCUPACIÓN **TECNÓLOGA** V344412442

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE **CAMALLE LUIS RODRIGO**

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE **VÁSQUEZ MARIA LUCINDA MERCEDES**

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN
QUITO 2015-06-17
FECHA DE EXPIRACIÓN
2025-06-17

Veronica Camalle
DIRECTOR GENERAL

REPÚBLICA DEL ECUADOR

CERTIFICADO DE VOTACIÓN
ELECCIONES GENERALES 2017
2 DE ABRIL 2017

016 JUNTA N.º
016 - 216 NÚMERO
1723219323 CÉDULA

CAMALLE VÁSQUEZ VERÓNICA MARIELA
APELLIDOS Y NOMBRES

PICHINCHA PROVINCIA
QUITO CANTÓN
CALDERÓN PARROQUIA

CIRCUNSCRIPCIÓN: **3**
ZONA: **1**





ECUADOR ELIGE CON TRANSPARENCIA

ELECCIONES **2017**
GABARITIZAMOS TU DECISIÓN

CIUDADANA (O):

ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRAGÓ EN LAS ELECCIONES GENERALES 2017

ESTE CERTIFICADO SIRVE PARA TODOS LOS TRÁMITES PÚBLICOS Y PRIVADOS

Camino Andino
F) PRESIDENTE DE LA JRV




NOTARIA TRIGESIMA SEXTA.- En aplicación de la Ley Notarial DOY FE que la fotocopia que antecede está conforme con el original que me fue presentado en: -1- Foja(s) util(es)

Quito-DM, a **01 FEB. 2018**



Maria Augusta Peña Vásquez
Ab. Maria Augusta Peña Vásquez, Msc.
NOTARIA TRIGESIMA SEXTA
DEL CANTÓN QUITO

01. AJ



REPÚBLICA DEL ECUADOR
Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación



CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



VERONICA CAMALLE

Número único de identificación: 1723219323

Nombres del ciudadano: CAMALLE VASQUEZ VERONICA MARIELA

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/CHIMBACALLE

Fecha de nacimiento: 15 DE ENERO DE 1988

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: TECNÓLOGA

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: CAMALLE LUIS RODRIGO

Nombres de la madre: VASQUEZ MARIA LUCINDA MERCEDES

Fecha de expedición: 17 DE JUNIO DE 2015

Información certificada a la fecha: 1 DE FEBRERO DE 2018

Emisor: DIEGO FERNANDO SANTAMARIA SALAZAR - PICHINCHA-QUITO-NT 36 - PICHINCHA - QUITO



N° de certificado: 185-090-12082



185-090-12082

Ing. Jorge Troya Fuertes
Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente





Ab. María Augusta Peña Vásquez, Msc.

NOTARIA

NOTARIA
TRIGÉSIMA
SEXTA



Se otorgó ante mí Ab. María Augusta Peña Vásquez, Msc. Notaria Trigésima Sexta del Cantón Quito, y en fe de ello confiero esta **PRIMERA COPIA CERTIFICADA**, de la Escritura Pública de **DECLARACIÓN JURADA** que otorga: **VERONICA MARIELA CAMALLE VASQUEZ**, debidamente firmada y sellada en el mismo lugar y fecha de su celebración.



María Augusta Peña Vásquez
Ab. María Augusta Peña Vásquez, Msc.
NOTARIA TRIGÉSIMA SEXTA
DEL CANTÓN QUITO



Este documento es una copia certificada de la escritura pública de declaración jurada otorgada por Verónica Mariela Camalle Vasquez, debidamente firmada y sellada en el mismo lugar y fecha de su celebración.

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Ing. Diego Rubio en calidad de Tutor del Trabajo de Investigación

CERTIFICA

Que el trabajo de investigación para optar por el título de INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL, cuyo tema es “**DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS PROCESOS GOBERNANTES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL COMTRANSESAPR S. A DE LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2017-2021**”, elaborada por la Sra. Verónica Mariela Camalle Vásquez con CI.1723219323, ha sido debidamente revisada y está en condiciones de ser entregada para que siga el proceso de graduación de acuerdo al reglamento de la Universidad Metropolitana.

ATENTAMENTE

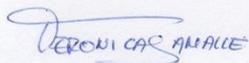
ING. DIEGO RUBIO
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Verónica Mariela Camalle Vásquez**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador, declaro de forma libre y voluntaria que la presente investigación que pesa sobre el tema: **“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS PROCESOS GOBERNANTES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL COMTRANSESAPR S.A DE LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2017-2021”**, así como las expresiones vertidas en la misma son de mi autoría, realizada en base a recopilaciones bibliográficas, consultas en internet.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

ATENTAMENTE



VERÓNICA CAMALLE

C.I 1723219323

CESIÓN DE DERECHOS

Mi trabajo de investigación, con el tema: **“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS PROCESOS GOBERNANTES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL COMTRANSESAPR S.A DE LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2017-2021”.**

De la autora **Sra. Verónica Mariela Camalle Vásquez**, quien expresa en forma libre y voluntaria lo siguiente:

“Cedo los derechos de la tesis a la Universidad Metropolitana del Ecuador, y que el contenido sirva de fuente de información conocimiento para el bienestar universitario.”

VERÓNICA CAMALLE

C.I. No. 1723219323

AUTOR

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios, mi padre celestial que es mi guía y a mi familia por estar a mi lado incondicionalmente ser mi fortaleza, apoyarme en los momentos de alegría y dificultad.

Mi roca fuerte e impulso para lograr los objetivos de mi vida y darles la oportunidad para demostrar que la vida tiene inconvenientes.

“Bienaventurado el hombre que persevera bajo la prueba, porque una vez que ha sido aprobado, recibirá la corona de la vida que el Señor ha prometido a los que le aman”

Santiago 1:12

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las personas que Dios puso en mi camino para a que culminara mis estudios y Javier Romero por ser la persona que me apoya , dejado un bonito recuerdo en el proceso de mi vida Dios te bendiga por ser una persona sincera e incondicional .

Persona que cree en mí, a pesar de las adversidades jamás se fue de mi lado y si es la voluntad de Dios, se queda en el fortuito camino de la vida que nos une.

Doy las gracias a Anita Yépez porque es un ejemplo de superación y Dios es muy sabio cuando pone autoridades, por ese motivo la coloco en mi camino es una persona enviada por mi padre celestial.

Agradezco a mi padre celestial que es quien me cuida y tienen pensamientos de bien y grandeza para sus hijos, él sabe que es mi inspiración para continuar en el arduo camino de la vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

UNIVERSIDAD METROPOLITANA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	viii
DEDICATORIA.....	xi
AGRADECIMIENTOS.....	xii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	2
PROBLEMATIZACIÓN.....	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
OBJETIVOS.....	6
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
MARCO METODOLÓGICO.....	25
CAPÍTULO I.....	34
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	34
1.1 Investigación de campo.....	35
1.1.1 Lista de verificación.....	36
1.1.2 Entrevistas.....	37
CAPÍTULO II.....	42
2. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	42
2.1. Mapa de procesos.....	42
2.1.1 Proceso Gobernantes.....	44
2.1.2. Proceso Sustantivos o Generadores de valor.....	45
2.1.3. Procesos de apoyo.....	46
2.2. Metodología del levantamiento de procesos.....	47
2.2.1. Definición de actividades gobernantes.....	47
2.2.2. Clasificación de actividades gobernantes.....	49
2.2.3. Matriz de caracterización.....	50
2.2.4. Flujogramas.....	54
2.2.5. Manual de Procesos.....	58
Análisis Costo Beneficio.....	75
Indicadores.....	80
Tablero de Control.....	81
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84
Bibliografía.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Justificación	3
Tabla 2 Matriz Más	5
Tabla 3. Instrumentos de investigación científica.....	31
Tabla 4. Matriz para el diseño de la entrevista	32
Tabla 5. Matriz para el diseño de la ficha de observación.....	33
Tabla 6. Lista de verificación.....	36
Tabla 7. Análisis de entrevistas	39
Tabla 8. Ingresos.....	75
Tabla 9 Proyección de ingresos	75
Tabla 10. Tiempo y costos proceso de planificación estratégica.....	76
Tabla 11. Tiempo y costos proceso de planificación operativa.....	77
Tabla 12 Control de Gestión.....	78
Tabla 13. Costos del manual.....	79
Tabla 14. Costo procesos para cinco años	79
Tabla 15 Condiciones y rango de indicadores	80
Tabla 16 Tablero de control para los Procesos Gobernantes.....	82

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Árbol de problemas.....	5
Ilustración 2 Elementos básicos del BPMN 2.0.....	16
Ilustración 3. Cadena de valor	17
Ilustración 4. Elementos del proceso	19
Ilustración 5. Proceso.....	19
Ilustración 6 Composición de Macro procesos	20
Ilustración 7. Círculo de la calidad	23
Ilustración 8 Cadena de valor	24
Ilustración 9 Mapa de procesos.....	42
Ilustración 10 Procesos Gobernantes	44
Ilustración 11 Procesos sustantivos	45
Ilustración 12 Procesos adjetivos.....	46
Ilustración 13 Matriz de caracterización PE	51
Ilustración 14 Matriz de caracterización PO.....	52
Ilustración 15 Matriz de caracterización CG	53
Ilustración 16 Simbología de diagrama de flujo	54
Ilustración 17 Simbología BPMN.....	54
Ilustración 18 Flujograma PE	55
Ilustración 19 Flujograma PO	56
Ilustración 20 Flujograma CG	57

RESUMEN

La Empresa de Transporte Escolar e Institucional COMTRANSESAPR SA, que ha promovido su servicio como una propuesta de calidad y buen servicio por parte del personal que gestiona las unidades de transporte.

Sin embargo, al igual que un gran número de empresas similares, comenzó sus operaciones en forma empírica, lo mismo que ha intentado adaptarse al crecimiento del negocio sin mucho éxito.

El presente título del trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de procesos para los procesos de gobierno de la Empresa de Transporte Escolar e Institucional COMTRANSESAPR S.A, como una herramienta administrativa que proporciona el cambio.

En el capítulo I, se desarrolla el diagnóstico situacional de la empresa, incluida la recuperación del negocio, los recursos, el personal, entre otros datos relevantes.

En el capítulo II, el modelo de gestión de proceso para procesos gubernamentales comienza con la entrevista y el diseño de los procesos de la empresa, definiendo el mapa de procesos, desarrollando cada proceso a través de diagramas de flujo, estableciendo políticas, indicadores de evaluación y estableciendo el programa propuesto para la implementación del modelo de gestión a través de un cronograma, presupuesto, análisis del impacto en la empresa.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

ABSTRACT

The School and Institutional Transportation Company COMTRANSESAPR SA, which has promoted its service as a quality proposal and good service by the personnel that manages the transportation units.

However, like a large number of similar companies, it started its operations in empirical same that has tried to adapt to business growth without much success.

The present title work is intended to design a process management model for the governing processes of the School and Institutional Transportation Company COMTRANSESAPR S.A, as an administrative tool that provides the change.

In chapter I, the situational diagnosis of the company is developed, including the recovery of the business, resources, personnel, among other relevant data.

In chapter II, the process management model for government processes begins, through the survey and the design of the company's processes, defining the process map, developing each process through flowcharts, establishing policies, indicators of evaluation and interview the proposed program for the implementation the management model through a schedule, budget, analysis of the impact on the company.

Finally, the conclusions, recommendations, bibliography and annexes are presented.

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Quito ha crecido de gran manera la industria de transporte escolar e institucional formándose pequeñas, medianas y grandes compañías y cooperativas dedicadas al transporte estudiantil, extendiendo sus servicios también a empresas e instituciones. Su propuesta de servicio es concreta, un transporte de puerta a puerta en horarios pactados. Este es el caso de la Compañía de Transporte Escolar e Institucional COMTRANSESAPR S.A., que ha impulsado su servicio como una propuesta de calidad y buena atención por parte del personal que maneja las unidades de transporte, sin embargo, como una gran cantidad de empresas similares, inició sus operaciones de forma empírica. Como resultado la organización no cuenta con elementos administrativos formales, lo que dificulta aplicar una gestión destinada a planificar, organizar, dirigir y controlar, debilitando a su vez la capacidad para la toma de decisiones para alcanzar resultados eficientes.

Ante esta situación, en el presente trabajo de titulación se diseña un modelo de gestión por procesos para los procesos gobernantes de la Compañía de Transporte Escolar e Institucional COMTRANSESAPR S.A, como herramienta administrativa. Facilitando la determinación de planificación, operaciones, indicadores para su evaluación, con la finalidad de alcanzar la satisfacción del cliente y el desarrollo de la compañía.

El trabajo de titulación se organizó de la siguiente manera:

En primer lugar, una sección dedicada a la introducción, en la que se abarcó el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, marco teórico y metodología.

En el capítulo I se desarrolla el diagnóstico situacional de la compañía.

En el capítulo II inicia el modelo de gestión por procesos, mediante el levantamiento y diseño de los procesos de la compañía, definiendo el mapa de procesos, desarrollando cada proceso mediante flujogramas y estableciendo políticas de proceso, indicadores de evaluación y se establecerá el programa propuesto para la implementación del modelo de gestión a través de un cronograma, presupuesto, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

En el Ecuador existe una gran cantidad de empresas, principalmente micro, pequeñas y medianas; y cada año nuevos emprendimientos se suman al entorno empresarial; sin embargo, de igual manera una gran cantidad cierran sus operaciones en los primeros años debido a diversos problemas. No obstante, es común que un alto porcentaje de los problemas que acontecen a una organización nueva, se deban a la falta de un manejo o administración formal.

En el sector del transporte, uno de los servicios más demandados es el de transporte escolar e institucional, y este destaca por ser un servicio puerta a puerta en el que debe primar la seguridad, sobre todo cuando se trata de servicios a instituciones escolares. Los diversos transportistas trabajan organizados en diferentes modalidades, desde conductores independientes, a compañías de transporte que agrupan a una gran cantidad de servidores. En este sentido, la organización suele componerse por puestos de trabajo muy básicos, tales como una gerencia, asistentes y el personal de transporte en general, más aún, los puestos directivos suelen cubrirse con personal escogido entre los propios recursos humanos encargados de las unidades de transporte, y comúnmente sufren de la falta de conocimiento para administrar adecuadamente la compañía.

En ocasiones las pequeñas y medianas empresas en crecimiento intentan formalizar sus operaciones e implementan estructuras o lineamientos básicos, los cuales suelen dividir a la empresa bajo una gestión funcional. El problema radica en que aun así no suelen contar con la capacidad para controlar y evaluar las operaciones organizacionales. Esto ha motivado a indagar en la implementación de la gestión por procesos como modelo administrativo para las empresas de servicios de transporte.

El presente trabajo de titulación se ubica en la línea de investigación de la Universidad Metropolitana relacionada con el apoyo a la transformación de la matriz productiva, basada en el programa de investigación científica y de formación para Pymes: emprendimiento, productividad y competitividad tributando al estudio de casos, por lo cual también apoya la consecución de los objetivos del Buen Vivir.

Justificación

Tabla 1 Justificación



Elaborado por: Verónica Camalle

PROBLEMATIZACIÓN

En los últimos años diversos factores han propiciado el aumento de las empresas que prestan servicios de transporte, tales como el aumento en la plaza de automotores que provoca dificultades como estrés al manejar, la inseguridad y delincuencia, inclusive en unidades de transporte público. Para el cliente potencial de estas empresas un servicio de transporte puerta a puerta debe ofrecer seguridad, un manejo prudente y consciente, y una buena atención. Ante esta oportunidad un grupo de transportistas se unió en el año 2013 para crear la compañía de transportes COMTRANSEAPR S.A., para servir a escuelas, colegios, empresas e instituciones públicas.

En la actualidad la compañía cuenta con cerca de 60 socios, pero los resultados no son los esperados, según mencionó su gerente, el señor Marco López. La empresa se ha mantenido por cuatro años mediante una administración, con buenas intenciones, pero altamente empírica. No se han desarrollado procedimientos para llevar a cabo el proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar), y tampoco existen herramientas administrativas, estándares, políticas o normas internas. En síntesis, existe dificultad para gestionar adecuadamente los procesos de la compañía por un manejo informal.

Como causales de esta situación puede señalarse inicialmente la falta de una estructura formal, lo que provoca el desconocimiento del alcance de las responsabilidades del personal y de su participación en los procedimientos internos. La inapropiada información sobre las actividades que se llevan a cabo ha impedido la identificación de los procesos, por lo cual se omite que procesos estratégicos, agregadores de valor y de apoyo forman parte de la compañía. La inadecuada documentación organizacional sobre aspectos relacionados con el giro del negocio causa una aplicación inapropiada de estándares, normativa o políticas internas que regulen las actividades laborales. Por último, se puede mencionar la dificultad para dar seguimiento a las actividades, lo que provocó bajo control de los procesos, resultados y la calidad del servicio.

Estas causas y efectos se presentan en el siguiente árbol del problema:

Árbol de problemas

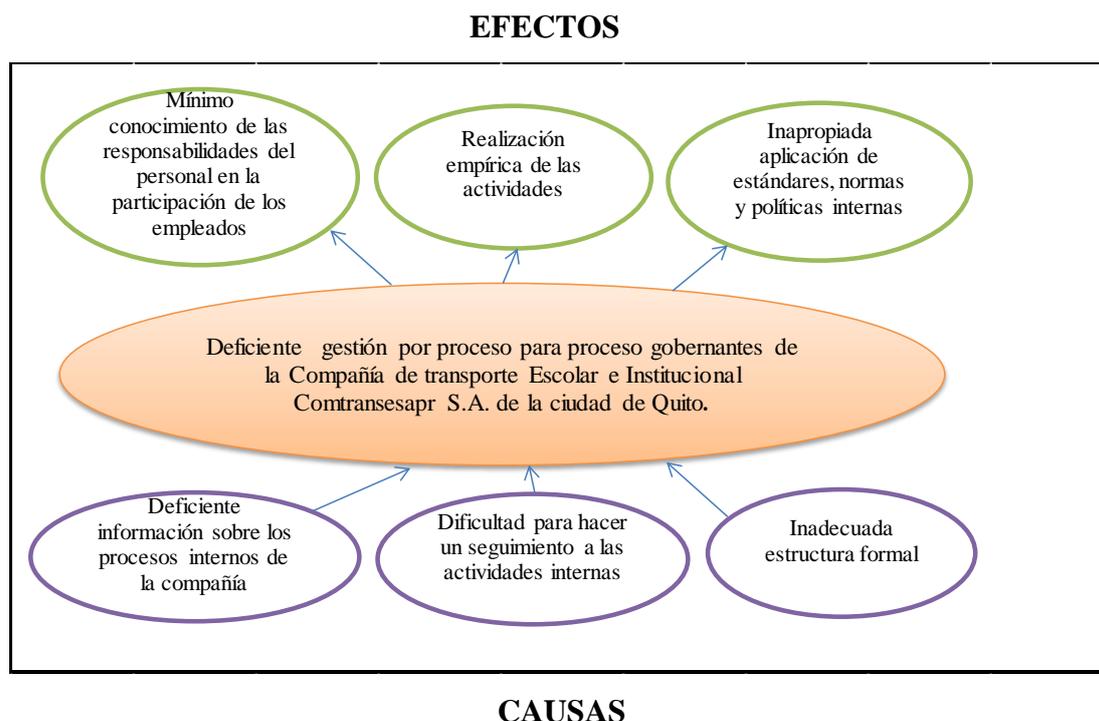


Ilustración 1 Árbol de problemas

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Verónica Camalle

Matriz MAS

Tabla 2 Matriz Más

Análisis Situacional COMTRANSEAPR S.A.,			
SITUACIÓN REAL DE LA EMPRESA	FORMULACIÓN PROBLEMÁTICA	QUE SE CONSIGUE CON UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	COMO LO VAS HACER
La empresa COMTRANSEAPR S.A una empresa de servicio de transporte escolar ubicada en la parroquia de Pomasqui. La inadecuad estructura formal de la empresa COMTRANSEAPR S.A. La deficiente información sobre los procesos internos de la compañía. Dificultad para realizar un seguimiento a las actividades internas.	¿Cómo mejorar la gestión de los procesos gobernantes de la compañía COMTRANSEAPR S.A. mediante la implementación de un modelo de gestión por procesos?	Emplear un modelo de Gestión por Procesos para los procesos gobernantes de la compañía de trasporte escolar.	Diagnostico situacional Levantamiento de procesos Implementación del modelo por procesos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Verónica Camalle

Determinación del objeto de estudio de la investigación

El objeto de estudio en la presente investigación es la gestión por procesos

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar la gestión de los procesos gobernantes de la compañía COMTRANSEAPR S.A. mediante la implementación de un modelo de gestión por procesos?

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad la empresa de transporte escolar e institucional COMTRANSESAPR S.A tiene un inadaptable mapa de procesos en donde se detallan los procesos gobernantes, sustantivos y de apoyo. Al no estar bien estructurado su mapa de procesos no se ha logrado implementar ningún sistema de gestión, la forma de realizar sus actividades es empírica, y los documentos que detallan las actividades realizadas en el día son asesorados por un abogado y el contador.

Es necesario elaborar el diseño de los indicadores de gestión los cuales permitan evaluar el sistema, logrando alcanzar la mejora continua.

Geográficamente el proyecto se delimita a la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito parroquia Pomasqui. La población que formará parte del estudio se conforma por los clientes potenciales, siendo estos Guarderías, Escuelas, Colegios Universidades, Empresas; y por el personal interno de la organización.

Objeto de Estudio

Gestión por Procesos

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para los procesos gobernantes de la Compañía de transporte escolar e institucional COMTRANSESAPR S.A, mediante el diagnóstico y la propuesta del manual de procesos.

Objetivos Específicos

- Realizar el levantamiento de los procesos organizacionales mediante investigación de campo, para la estructuración del mapa de procesos, y la descripción de cada proceso con sus respectivas políticas e indicadores.
- Diseñar el manual de procesos para COMTRANSESAPR S.A. que contenga todos los procesos diseñados para los procesos gobernantes.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Mediante el diseño del sistema de gestión por procesos se optimiza el rendimiento del recurso humano, reduciendo gastos de personal y carga laboral, insatisfacción de servicio, adicionalmente, permite planificar las actividades que se desarrollan en la empresa logrando la participación e integración de los involucrados encargados de llevar a cabo sus labores siguiendo un orden sistemático en sus funciones. Por estas razones es importante la elaboración del modelo de gestión por procesos para que sus directivos y empleados sepan cuáles son las funciones que le corresponde.

COMTRANSESAPR S.A., es una compañía que debe regirse a normas y procedimientos establecidos en la Ley Orgánica de Compañías, sin embargo, una de las razones de esta investigación es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la preparación académica

A través de este trabajo se puede lograr resultados favorables donde no solo obtenga práctica profesional; sino incluso sirva como aporte en el momento de la elaboración de un nuevo manual de normas y procedimientos administrativos en la Compañía de Transporte Escolar e Institucional COMTRANSESAPR S. A

Este trabajo servirá de guía para los directivos y socios de la compañía, para que puedan manejar de forma técnica y así puedan lograr sus objetivos y metas fijadas.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de investigación

Para la construcción de los antecedentes investigativos se indagaron múltiples fuentes como repositorios digitales, bibliotecas universitarias y buscadores académicos. Se encontraron muchos proyectos relacionados con la implementación de modelos de gestión por procesos, pero ninguno se destinaba a compañías de transporte. A continuación, se presenta algunos de los hallazgos, considerados relevantes al ser los más cercanos al tema de estudio.

Propuesta para implementar un modelo de gestión por procesos en los servicios de emergencias del Hospital Militar en Quito. La investigación abarcó un diagnóstico y descripción de los servicios de emergencias, de sus recursos, actividades, estructura organizacional, cadena de valor, mapa de procesos y actividades. Adicionalmente se aplicó una entrevista para determinar el grado de conocimiento del personal, de las responsabilidades de su cargo y de los procesos de su área. La propuesta comprendió el diseño del modelo de gestión, herramientas de control, y una capacitación al personal. (Guanín & Andrango, 2015)

Modelo de gestión por procesos para pequeñas y medianas empresas de la industria gráfica en Quito. En este caso el autor aplicó entrevistas, estas últimas a pequeños y medianos empresarios para determinar los problemas de su gestión y las necesidades potenciales de contar con procesos para sus operaciones. El modelo propuesto contuvo la información referente a la cadena de valor, indicadores de gestión, modelo de planeación y de gestión de recursos humanos, de infraestructura, financieros, de ventas, y de operaciones. (Díaz E. , 2015)

Diseñar los procesos para una empresa de transporte de carga pesada, para lo cual realizaron un diagnóstico inicial en el que se detectaron los problemas de gestión, posteriormente se identificaron los procesos mediante la utilización de la cadena de valor, el mapa de procesos y la caracterización de los mismos. Como conclusiones las autoras señalan el logro de cuatro aspectos: definición del direccionamiento de la empresa, elaboración de procesos cadena de valor, mapa y caracterización de procesos, formulación de controles basados en indicadores, y el diseño del manual de gestión de calidad. (Matamoros & Tigua, 2014)

Los antecedentes revisados se asemejan al presente proyecto por el hecho de centrarse en la implementación de una gestión por procesos en empresas de servicios, y permiten evidenciar aproximaciones similares al proceso investigativo para el levantamiento de datos

involucrando un diagnóstico para establecer los problemas de la organización como punto de partida. También se observa que todos involucran al control e indicadores claves de desempeño como elementos importantes en la gestión por procesos, lo que sirve como un referente para el desarrollo del presente proyecto.

Fundamentación legal

Desde el ámbito legal no existen elementos que se relacionen de forma directa con la gestión por procesos, sin embargo, se pueden mencionar los siguientes aspectos:

Desde la constitución se promueve el trabajo como un derecho y “el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”. (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008). La implementación de un modelo de gestión por procesos permite a la compañía de transportes mejorar su funcionamiento, a la vez que se eleva la calidad del trabajo y de vida de los trabajadores, pues se reducirán los problemas y aumentará la productividad, por tanto, es un beneficio tanto para la empresa como para el personal.

Puede mencionarse también al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Ecuador, Asamblea Nacional, 2014) al ser un instrumento que surgió como referente legal en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir, en contemplación del apoyo al desarrollo de la nueva matriz productiva. Este código en el Artículo 4 como finalidad:

Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria; (...) Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2014)

Las pymes deben acogerse a todos los instrumentos legales y normativos que aplican para las actividades productivas, adicionalmente, la Compañía, al estar en el sector del transporte debe responder ante reglamentos exclusivos de este ámbito. Los referentes legales son:

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Ley de Compañías
- Código Civil
- Código del Trabajo
- Ley de Gestión Ambiental
- Código Tributario
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Ley de Seguridad Social
- Código de Comercio
- Ley General de Seguros

Fundamentación Contextual

Una empresa de transporte se caracteriza por brindar servicios de movilización de mercancías o personas, lo que abarca principalmente al transporte público, sin embargo, el transporte escolar e institucional destaca por tratarse de una modalidad puerta a puerta, que se trabaja mediante contrato previo y en el que se debe planificar con detalle los recorridos y tiempos para lograr brindar el servicio de manera eficaz.

- Suelen destinarse específicamente al trabajo con instituciones escolares con un gran número de alumnos, mientras que en las instituciones con pocos alumnos es más común que se trabaje con transportes escolares independientes.
- Suelen agrupar transportes medianos y grandes, siendo busetas escolares que pueden llevar desde 10 a 40 niños aproximadamente.
- Suelen agruparse como cooperativas, de forma que todos los socios cuentan con posiciones idénticas cuando cada cual maneja un vehículo propio, lo que dificulta identificar estructuras organizacionales.
- El ámbito administrativo no suele estar estructurado formalmente.

Situación actual

En la ciudad de Quito, existen 2.720 vehículos, pertenecientes a 44 operadoras legalmente registradas en la EPMMOP, que atienden en el Distrito Metropolitano de Quito, con el servicio de transporte escolar e institucional. Ante el crecimiento de la ciudad y de la población, así como de la ausencia de oferta de este servicio, en especial desde los centros educativos, así como de los barrios y sectores más alejados de la urbe y de determinadas parroquias rurales que se han poblado excesivamente, la actual Administración Municipal, a través de la Comisión de Movilidad, la Secretaría de Movilidad y la EPMMOP, se está preparando el Proceso de Regularización del Servicio de Transporte Comercial Escolar e Institucional 2012.

Hay que tomar en cuenta la aparición de un sinnúmero de operadoras del transporte escolar informal o ilegal, pese a los controles y operativa realizados por el Municipio, conjuntamente con la Policía Nacional. (Ecuadorinmediato, 2018, págs. 4,5,6)

a. Marco legal

El artículo 264 numeral 6 de la Constitución de la República establece que es competencia exclusiva de los Gobiernos Municipales “planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su jurisdicción cantonal” (Ecuador, Asamblea Nacional, 2012).

Además de conformidad con el Art. 266 de la Constitución y el Art. 85 del COOTAD, los gobiernos de los distritos autónomos, entre otros, ejercen las mismas competencias que los gobiernos municipales. De conformidad con el literal (a) del numeral 1, del artículo 50 del Reglamento a la Ley de Tránsito (LOTTTSV), el servicio de transporte escolar e institucional, consiste en el traslado de estudiantes desde sus domicilios hasta la institución educativa y viceversa y en las mismas condiciones al personal de una empresa pública o privada. Deberán cumplir el reglamento emitido al respecto. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2012)

b. Inclusión de servicios de transporte escolar en la Compra Pública

La Federación Nacional de Transporte Escolar e Institucional del Ecuador (Fenatei) ha trabajado con el Servicio Nacional de Contratación Pública (Sercop) para incluir a sus 12.368 agremiados en los Catálogos Inclusivos.

Según el Sercop esta herramienta garantiza:

1. la contratación de unidades con los respectivos permisos de operación y circulación.
2. adecuados precios de contratación que eliminan la intermediación e impiden la subcontratación
3. estandarización de los servicios de transporte escolar.

Precisamente estos tres puntos fueron abordados la mañana de este miércoles 11 de enero, en una reunión entre el director del Sercop, Santiago Vásquez, y el presidente de la Fenatei, Oswaldo Guamán. Tras el diálogo, afirmaron que continuarán trabajando de forma conjunta, pues las Compras Públicas han demostrado ser el bastión del empleo para el transporte escolar e institucional. (Narea, 2017)

Fundamentación teórica

Dentro de la fundamentación teórica se abarcaron diversos temas tales como modelos de gestión por procesos, elementos de la gestión por procesos, manual por procesos, empresas de transporte escolar e institucional, círculo de calidad, entre otros temas, a continuación se detalla las variables que enmarcan el trabajo de titulación.

Modelos de gestión por procesos (Business Process Management)

Por gestión puede entenderse al acto de administrar o manejar por lo mismo un modelo de gestión es un referente que plantea la manera de manejar un sistema u organización.

Se lo puede comprender como “un arquetipo o estructura referencial que pueda ser imitada en las organizaciones para definir cómo debe llevarse a cabo el proceso administrativo”. (Oña & Torres, 2017) De forma que el modelo de gestión establece las bases para planificar, organizar, controlar y dirigir, sin embargo, no solo abarca los aspectos administrativos, sino también el ámbito operativo, comercial y financiero.

El modelo de gestión por procesos en inglés llamado Business Process Management (BPM), es también considerado un sistema de gestión, pues contiene un conjunto de elementos, lineamientos, recursos y herramientas destinadas a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades empresariales mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos (Centro de Encuentro BPM, 2009, pág. 6).

Para lo cual se toma como punto de partida la estrategia empresarial, de modo que todo el modelo de gestión esté alineado a la misión y a la visión organizacional.

Modelo de Gestión basada en los Procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad,- y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. (Mallar, 2010, pág. 45)

Modelo de gestión por procesos es un enfoque de la administración basado en la satisfacción de los involucrados con la organización. De acuerdo con este autor el enfoque por procesos se centra en la mejora de la capacidad de las organizaciones para cumplir con las expectativas de los involucrados, desde los clientes a los proveedores y accionistas. Al centrarse en estos se toman las acciones y medidas necesarias para lograr la mayor eficiencia, eficacia y productividad en las operaciones, por lo cual el enfoque cambia de aspectos funcionales a los procesos.

El elemento más relevante de la gestión por procesos, es la caracterización y diseño de la organización desde las actividades que se llevan a cabo para generar valor para un producto o servicio.

La gestión por procesos ha ganado relevancia por tanto ha expuesto una forma alternativa para lograr que las empresas puedan gerencia sus procesos transversalmente para genera valor, evitando así el enfoque clásico dirigido a una administración por funciones. Medina considera que al optimizar las funciones no se alcanzan los mismos resultados que al optimizar procesos, pues estos son los que crean valor para una entidad mediante la elaboración de los bienes o servicios. (Medina, 2005)

Las organizaciones con enfoque hacia procesos están organizada y centrada en aquellas actividades que crean la satisfacción para el cliente, lo que reduce las divisiones departamentales y crea una mayor comunicación, interacción y coordinación entre áreas, dotando de mayor flexibilidad y eficacia, a la vez que los recursos se ven aprovechados de mejor manera, reduciendo los desperdicios y costos innecesarios. Ante este tipo de gestión han surgido instrumentos administrativos que pretenden plantear estándares para regular una eficaz gestión por procesos, tales como la norma ISO 9001, o inclusive la norma 1580 para entidades públicas ecuatorianas. (Summers, 2006)

Norma ISO 9001

Es una norma internacional acerca del sistema de gestión de calidad y que justamente se le atribuye a todas aquellas empresas públicas o privadas que disponen efectivamente de todos aquellos elementos que son necesarios para contar con una gestión de calidad que satisfaga ciento por ciento las necesidades y expectativas de sus clientes. (Toro, 2016)

Los gerentes tienen mucho de lo que beneficiarse implantado el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, ya que les aporta una gran metodología para gestionar su empresa. El sistema de gestión orienta al trabajo de todo el personal sobre los objetivos de la empresa, incrementa la participación e implicación de todo el personal, favorece el trabajo en equipo y la motivación del resto del personal. El Sistema de Gestión de Calidad mejora la definición de los responsables, eliminando la posibilidad de conflictos entre personal, e incrementa la eficiencia interna. Un sistema bien implementado reduce los desperdicios y por esto se reduce los costes. Las mejoras de planificación y coordinación entre personal que se consigue reduciendo los plazos de entrega. El sistema mejora la calidad de la información y la manera en la que se comunica, lo que hace que se incremente la percepción de calidad de los clientes. (Isotader, 2017)

Norma 1580

La norma 1580 emitida por la Secretaría Nacional de la Administración Pública denominada como Norma Técnica de Administración por Procesos, plantea los lineamientos que deben seguir las instituciones públicas del Ecuador para estructurar su funcionamiento. Dentro de sus contenidos se especifican las bases de la administración por procesos:

- Capítulo 1: objeto de la norma
- Capítulo 2: principios y conceptos de la administración por procesos.
- Capítulo 3: del establecimiento del entorno para la administración por procesos.
- Capítulo 4: de la gestión estratégica de procesos y servicios institucionales
- Capítulo 5 – de la mejora continua de los procesos institucionales
- Capítulo 6 – de la administración institucional de procesos
- Capítulo 7 – de la definición y priorización de procesos a mejorar
- Capítulo 8 – de la administración de la mejora institucional en proceso
- Capítulo 9 – de la gestión de la calidad de los procesos
- Capítulo 10 – del análisis del proceso
- Capítulo 11 – de la mejora del proceso
- Capítulo 12 – de la gestión y el control del proceso

Bajo esta norma los diversos ministerios, secretarías y otras instituciones públicas, han establecido sus estatutos por procesos, en los que se define el mapa de procesos, la descripción de cada proceso, y una estructura organizacional que se ajusta a este tipo de gestión. Se puede observar que en la norma se plantean principios de gestión y actividades relacionados con la detección de los procesos a mejorarse y la manera en que se propondrá la mejora continua de los mismos, como también actividades de gestión y control como elementos fundamentales. (Ecuador, Secretario Nacional de la Administración Pública, 2013)

BPMN (Business Process Model and Notation) 2.0

Como parte del modelo de gestión por procesos debe mencionarse la manera en que un proceso es representado. Ante esto han existido diversos estándares, uno de ellos, el BPMN o Business Process Model and Notation o modelo y notación para gestión de negocios por procesos. Se trata de un estándar creado en 2004, como su primera versión, y actualizada en el año 2010; y consiste en una “notación gráfica, estandarizada, que permite automatizar los procesos a partir del diseño gráfico” (Hitpass, Freund, & Rucker, 2017, pág. 11).

Lo más relevante del sistema BPMN es que considera elementos que, en otras metodologías, no eran tan explícitos, como los eventos. Para Hitpass (2012) un proceso deben entenderse como “una concatenación lógica de actividades, a través del tiempo y lugar, impulsadas por

eventos y que a través de su proceso de transformación, cumplen un determinado fin” (pág. 26).

- Un evento es una ocurrencia externa que da inicio al proceso.
- Una actividad, en un proceso, es aquella que consume recursos como dinero y tiempo y está encadenada de manera lógica a otras actividades.

Cabe destacar también, que este modelo está diseñado para procesos específicamente, puesto que Hitpass, Freund, & Rucker (2017), mencionan que a “diferencia de otros modelos, BPMN no puede representar mapas de procesos, estructuras organizacionales, estructuras de datos, estrategias y modelos de negocios y reglas de negocios” (pág. 20).

Este tipo de modelo de representación es propuesto para “procesos cuya lógica de negocio se puede estructurar de principio a fin” según Hitpass, Freund, & Rucker (2017, pág. 12), por lo mismo, no posee una notación que permita representar procesos no estructurados. Para proceso estructurado el modelo propone la utilización de los siguientes gráficos:

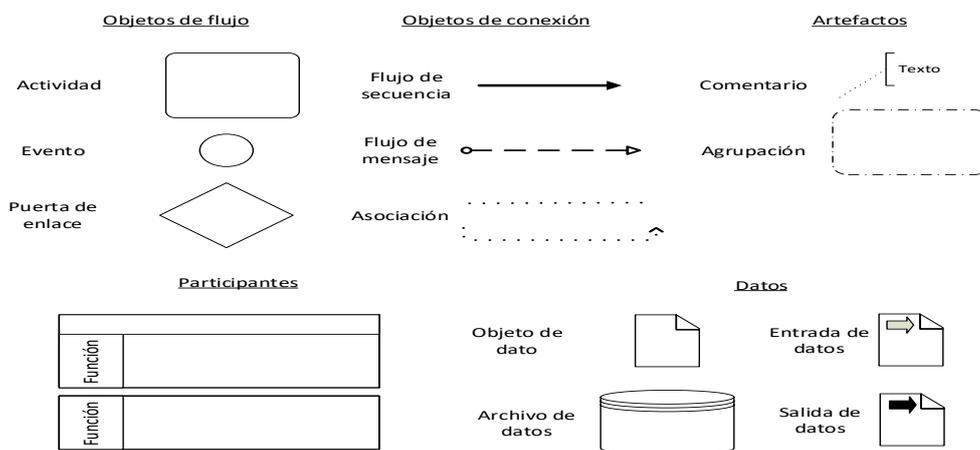


Ilustración 2 Elementos básicos del BPMN 2.0

Fuente: (Trisotech, 2016)

A estos elementos básicos se suman otros elementos e inclusive representaciones diferentes de cada elemento, por ejemplo, de actividad o evento, que comunican de forma diferente el funcionamiento del proceso. También los llamados artefactos, que se pueden comprender como elemento que “enriquecen de información la descripción de un proceso” (Hitpass, Freund, & Rucker, 2017), en este sentido cabe señalar que pueden utilizarse artefactos propios para aportar información en el contexto particular de una organización.

Para la utilización adecuada de este modelo se deben seguir ciertas reglas:

- Un modelo incluye la descripción de un proceso.
- Un diagrama puede incluir uno o más modelos de procesos, y uno o más participantes.
- En un proceso existe solo un participante.
- El participante es el responsable del proceso.
- Si varios participantes deben interactuar con otros procesos, deben de hacerlo por medio del intercambio de información (flujo de mensaje), información que lógicamente apoya la operación del proceso.
- Cada participante puede tener su vista del proceso. (Hitpass, Freund, & Rucker, 2017)

Elementos de la gestión por procesos

La gestión por proceso toma como punto de partida la cadena de valor propuesta por Porter, que la presenta de la siguiente manera:



Ilustración 3. Cadena de valor

Fuente: (Pérez J. , 2010)

En la cadena de valor se detalla todas las actividades que se requiere para lograr la satisfacer de los accionistas y los clientes. En la ilustración estas 4 actividades abarcan desde la identificación del mercado, pasando por la creación del bien o servicio, hasta la venta o entrega del mismo. Adicionalmente se presentan ciertas actividades que apoyan la gestión de estas actividades. De forma que la cadena de valor se asemeja a un proceso visto de forma muy general. Para Mallar (2010) un proceso es “un conjunto de actividades de trabajo

interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)” (pág. 4).

Al reflexionar se pueden identificar los elementos del proceso. La norma ISO 9000 (2015) puntualiza a los procesos un conjunto de procedimientos que se involucran secuencialmente entre sí para que las entradas sean salidas.

Los elementos del proceso

Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

- a. Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
- b. Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc. (Mallar, 2010)

- **Flujo real de procesamiento o transformación**

Los factores o flujos de transformación son todos los recursos que ingresan al proceso como ayuda a su transformación estos pueden ser talento humano o materiales tangibles o intangibles.

- **Outputs:** son básicamente de dos tipos:

- a. Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

- b. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. (Mallar, 2010)

El siguiente gráfico muestra cómo se relacionan estos elementos:

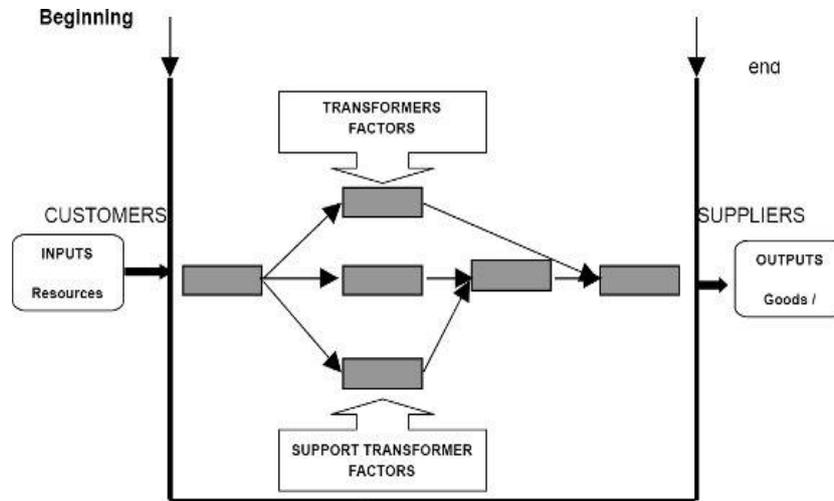


Ilustración 4. Elementos del proceso

Fuente: (Mallar, 2010)

Para Pérez (2010) el proceso es la “secuencia organizada de operaciones que tienen por objeto generar valor para el cliente y que tienen la característica de repetirse continuamente. Este proceso toma unas determinadas entradas o inputs, las somete a ciertos procedimientos” (pág. 51), como se refleja en la ilustración 5:

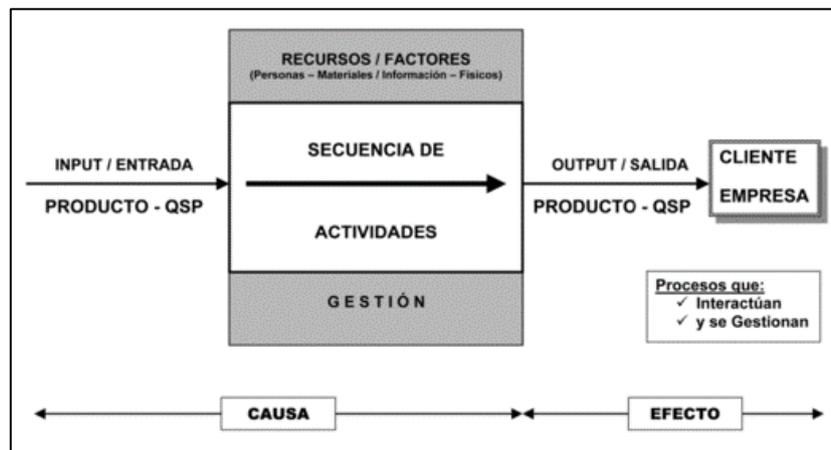


Ilustración 5. Proceso

Fuente: (Pérez J. , 2010)

De forma similar a lo propuesto por Mallar (2010), el proceso expuesto por Pérez (2010) contiene como elementos a las entradas, a los recursos y factores tanto humanos, como informativos, materiales u otros recursos físicos, que intervienen en la secuencia de actividades. Para Pérez la gestión se concentra justamente en la secuencia pues forma parte de las causas del proceso, mientras que el efecto del mismo son los outputs o salidas. A todos los elementos mencionados. (Pérez J. , 2010, pág. 51)

Composición de los procesos

Según Pérez (2010) en su libro realiza una clasificación de los proceso ayudando esto a realizar un adecuado manual ya que se visualiza los Macroproceso, procesos, procedimientos, actividades. Macroproceso esta forma los procesos, procedimientos, procedimientos a su vez por actividades o tareas y al conjunto. Proceso al conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de objetivos

Procedimiento consiste en la descripción de un ciclo de operaciones o tareas necesarias para ejecutar un trabajo, estos generalmente se refieren a labores de varios funcionarios, desarrolladas en sectores distintos. Son establecidos para asegurar el tratamiento uniforme de las operaciones necesarias para producir un bien o servicio. Un procedimiento indica cómo proceder en una situación concreta.

Actividad es el conjunto de operaciones o tareas afines y coordinadas que una persona o entidad debe realizar para cumplir con las funciones que le han sido asignadas. (Pérez J. , 2010)

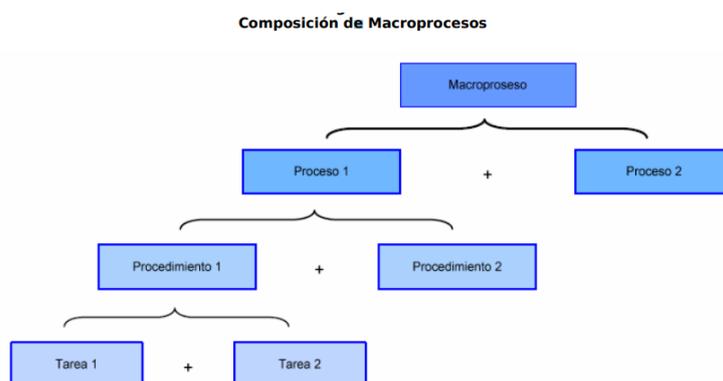


Ilustración 6 Composición de Macro procesos
Fuente: (Gutiérrez, 2009)

Manual de procesos

Un elemento relevante en la implementación de procesos en una organización, es la documentación de los mismos, de forma que todo el personal que lo requiera tenga a su disposición la información relacionada con la manera en que debe procederse con las operaciones internas. Este documento es el manual de procesos.

Según Álvarez (2006) un manual es un “documento en el que se agrupan los contenidos específicos referentes a un tema, lo que los hace indispensables para mejorar y mantener la información en las organizaciones. Un manual es una herramienta administrativa eficaz para transmitir conocimientos y experiencias” (pág. 23) al documentar datos sobre un determinado tema.

Según García (2009) “los manuales como herramientas administrativas permiten que las organizaciones puedan estandarizar sus operaciones al sustentar la forma de realizarlas, por lo mismo, son esenciales cuando se encuentran en fase de crecimiento” (pág. 10).

El manual de procedimientos es un documento en el que se documenta los aspectos técnicos utilizados en un área de la organización. En el manual debe darse respuesta a interrogantes sobre lo que se hace a través de políticas, y cómo se lo hace, mediante procedimientos. (Álvarez, 2006, pág. 23)

Los manuales de procesos se lo puede organizar de la siguiente manera manifiesta el autor del libro Manual de procesos Álvarez (2006):

- Portada
- Índice
- Hoja de autorización del área.
- Política de calidad (cuando sea aplicable).
- Objetivo(s) del Manual.
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Formatos.
- Anexos.

Según las necesidades de la organización se debe organizar el manual de procesos incluyendo puntos adicionales mejora continua, indicadores de control, objetivo del proceso, el alcance, la descripción, el dueño del proceso, entradas, salidas o productos, políticas. (Álvarez, 2006)

Clasificación de los procesos

Los procesos se clasifican de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos. Son los procesos encargados de la dirección estratégica encargados de planificar, organizar y controlar.

Procesos Sustantivos. Son procesos encargados de todas las actividades primarias de la organización es por donde existen entradas y van a salidas procesos o servicio con valor agregado y tienen más interacción con la razón de ser de la empresa.

Procesos Adjetivos. Son procesos de apoyo para los procesos sustantivos estos procesos tienen más interactividad con el cliente

Círculo de calidad

El círculo es una herramienta administrativa que tuvo su origen en el ámbito empresarial japonés, y se trata de un proceso de mejora continua que pretende identificar los problemas y actuar en consecuencia, sin embargo, su premisa principal es que, una vez superado el problema y alcanzado los objetivos consecuentes, siempre surgirán nuevas situaciones que deben mejorarse. (Pedro, 2012, pág. 56)

Círculo de la calidad comprende cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar. Se trata entonces de un ciclo continuo, en el que la etapa posterior a actuar, es nuevamente planear, como muestra la siguiente ilustración:

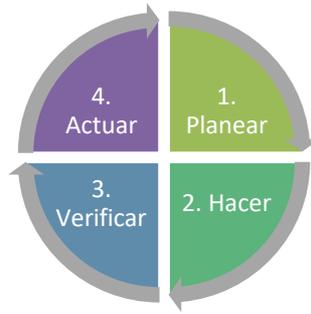


Ilustración 7. Círculo de la calidad

Fuente: (Pérez & Múnera, 2007, pág. 154)

La primera etapa, planear, abarca la definición de los planes y programas necesarios para cumplir las metas empresariales u objetivos específicos cuando se busca resolver un problema determinado.

La segunda etapa, hacer, implica la aplicación del plan de trabajo diseñado en la etapa anterior, diseñando también controles que permiten supervisar el avance de las acciones propuestas.

La tercera etapa, verificar, comprende la comparación de los resultados esperados con los obtenidos durante la etapa anterior, para lo cual se pueden utilizar indicadores de desempeño.

La última etapa, actuar, se basa en la verificación del logro de los objetivos establecidos en la primera etapa, abarcando también el registro de lo logrado. (Pérez & Múnera, 2007)

Cadena de valor

Según Porter (2008) “Son estrategias competitivas y luego se describe cada uno de los componentes de la cadena de valor de Michael Porter” (pág. 188).

En la segunda bibliografía se da una explicación más profunda sobre la cadena de valor de Porter, también presenta argumentos válidos que justifican la utilidad de dicho recurso en el mundo de los negocios. Presenta gráficos donde están representados los pasos a seguir al momento que se va a desarrollar la cadena de valor en un plan de negocios. En este documento también se describe de manera escrita y gráfica los elementos de una cadena de valor para empresas de servicios (Guerralda, 2013)



Ilustración 8 Cadena de valor

Fuente: (Porter, 2009)

Cuadro de Mando Integral

(CMI) es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo. (Kaplan & Norton, 1996)

Metodología de levantamiento de procesos

Existen diferentes metodologías para el levantamiento de procesos lo cual los diferencian por distintos aspectos a continuación se va a identificar la metodología y los pasos para utilizar e metodología.

1. Identificar los procesos imperiosos para el modelo de gestión por procesos y su aplicación en la compañía.
2. Determinar la sucesión e interrelación de los procesos
3. Establecer los criterios y medidos para poder utilizar los controles adecuados
4. Verificar la disponibilidad de la información e incluso de los recursos para colaborar en el seguimiento de los procesos
5. Efectuar las gestiones necesarias para lograr los objetivos planteados e implantar la mejora continua para cada proceso. (Organización Internacional de Normalización, 2015)

Relación Costo Beneficio

“El Análisis Coste-Beneficio sirve para evaluar si un proyecto de inversión o una política pública aportan beneficios a la sociedad que compensen los costes que supone su ejecución” (Mendoza, 2008).

Matriz de caracterización

“La Caracterización de Procesos consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso” (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. (Organización Internacional de Normalización, 2015)

KPI

Indicador clave de desempeño o indicadores de gestión. Los KPI son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad. (Espinosa, 2016, pág. 14)

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de investigación

La investigación se desarrolló sobre la base de los siguientes aspectos:

Modalidad de investigación

La modalidad de la investigación se calificó como crítico-propositiva y racionalista.

El estudio crítico propositivo se entiende, para González (2010) como una modalidad de investigación en la que se pretende “develar y denunciar los mecanismos de exclusión con

que opera económica, territorial, socialmente y generar propuestas sectoriales en el ámbito económico-laboral” (pág. 48). Se basa en una modalidad de investigación en la que se realizan análisis de situaciones reales, que pueden ser aplicadas en el ámbito organizacional y que tienen por finalidad el proponer alternativas para mejorar o modificar la situación estudiada.

El estudio también se calificó como de tipo racionalista. Para Gimeno y Pérez (2008) la modalidad racionalista “descansa sobre el supuesto de que hay una realidad única sobre la que puede incidir la investigación, y que esa realidad es separable o fragmentarle en partes manipulables independientemente (comúnmente llamadas variables)” (pág. 149).

Este enfoque permite que el objeto de estudio sea dividido en variables, y sobre cada una de estas se pueda aplicar una investigación cualitativa o cuantitativa para comprenderla, estudiarla o controlarla, sin influir en otras variables.

Para el estudio fueron aplicadas ambas modalidades puesto que se analizó el funcionamiento de la organización para el levantamiento de procesos fragmentando la organización en diversos macro procesos y procedimientos aplicando la modalidad racionalista, y desde el ámbito crítico propositivo se propuso y diseñó el modelo y manual de procesos.

Paradigma de investigación

Para la siguiente investigación se recurrió al positivista y hologramático

El paradigma positivista promueve una postura objetiva e independiente del objeto de estudio, y según Blaxter, Hugues y Tight (2008) este paradigma establece que “es posible captar la realidad mediante el uso de instrumentos de investigación como son los experimentos y los cuestionarios” (pág. 74). Procura ofrecer definiciones sobre el objeto de estudio que faciliten el control y la previsibilidad es decir la capacidad de establecer planes. Para un modelo de gestión por procesos este paradigma se concordó apropiadamente por el enfoque de control y previsibilidad que ofrece el trabajo mediante procesos definidos.

Para Soto (2000) el principio hologramático propone “que las partes de un todo permiten reconocer al todo, y el todo permite reconocer a cada una de las partes. Es decir, que, si bien

el todo es mayor a las partes, este se encuentra en estas y viceversa” (pág. 160). Para una investigación se entendería que, una de las partes contiene información sobre el objeto de estudio en general, por ejemplo, el personal que contiene información sobre la organización, y viceversa.

Enfoque de investigación

El enfoque de investigación con el que se trataron los datos corresponde a un estudio cualitativo. Gómez (2006) describe al estudio de enfoque cualitativo, a aquel en el que “se involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden asociar las mediciones con números” (pág. 61). En este sentido, se utilizaron técnicas de recolección como entrevistas y una lista de chequeo para recopilar la información relacionada con los procesos de organización.

Métodos de investigación científica

Como método de investigación se escogió la investigación acción-participativa. Según Bernal (2006) “se trata de un enfoque en el cual las personas como sujetos de estudio, se consideran partícipes activos, por lo cual el proceso investigativo es una interpretación y transformación de la realidad” (pág. 58).

Este método se aplicó al recopilar información sobre la organización, referente a sus procesos, directamente del personal, pues son quienes conocen como funciona actualmente la entidad.

Tipos de investigación científica

De acuerdo con el tipo de investigación, el estudio es descriptivo, exploratorio y explicativo.

Un estudio de tipo descriptivo “es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del objeto de estudio” (Naghi, 2005, pág. 91), en este caso, mediante la investigación se describió la naturaleza de la organización y sus procesos para el posterior diseño del modelo de gestión y el manual.

Para Naghi (2005) en un estudio exploratorio se pretende “captar una perspectiva general del problema (...) también es útil para incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema” (pág. 89).

Es decir que, mediante un estudio exploratorio se busca explicar con mayor profundidad las interrogantes relacionadas con el objeto de estudio. Para el levantamiento de procesos se llevó a cabo un estudio exploratorio con la finalidad de identificarlos procedimientos, recursos y demás información relacionada con las actividades de la organización.

El estudio es de carácter explicativo, que según Díaz (2006), abarca a investigaciones que “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos y sociales” (pág. 129).

Pretende dar una explicación a los fenómenos estudiados. Mediante este tipo de estudio se buscó explicar el funcionamiento de los procesos y procedimientos, y la manera en que impacta en la organización.

Recolección de datos

La recolección de datos se realizó tomando en cuenta fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se consideran a aquellas que disponen de la información necesaria para ser obtenida de forma directa, mientras que en las fuentes secundarias la información es indirecta o ha sido elaborada por terceras partes.

Como fuentes primarias se cuenta al personal de la organización, principalmente a los transportistas, y a material documental de la propia compañía. Adicionalmente se menciona la información obtenida de la observación directa a los procesos y procedimientos.

Como fuentes secundarias se señala a la bibliografía especializada relacionada con el tema de estudio, procesos, modelo de gestión basado en procesos, manuales de procesos, norma ISO 9004, BPMM (Business Process Management Model), BPMN (Business Process Model and notation), norma 1580, entre otros.

Procesamiento de datos

Los datos recolectados serán procesados mediante el programa Bizagi Modeler la cual es una plataforma de negocios digitales que nos ayuda a automatizar los procesos.

Según Hernández (2011) "Una solución de Gestión de procesos de negocio (BPM) que le permite a las organizaciones ejecutar/automatizar procesos o flujos de trabajo" (pág. 74).

En la compañía tiene instrumentos innecesarios para la recolección de datos por lo que me he visto en la necesidad de crear formatos para la recolección de información necesaria que me será de ayuda para el levantamiento de proceso lo cual son los siguientes pasos:

- Elaboración de los instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos que se va a utilizar son la entrevista, ficha de observación, lista de verificación estos fueron utilizados con los empleados de la compañía para identificar sus necesidades.

Entrevista

"Conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar" (Bingham & Moore, 1941, pág. 35)

"Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar". (Lázaro & Asensi, 1987, pág. 287)

Ficha de observación

Son instrumentos donde se registra la descripción detallada de lugares, personas, etc., que forman parte de la investigación.- En el caso de personas se deben realizar descripciones casi fotográficas de los sujetos observados.- En lugares también se deben hacer descripciones precisas a detalle (Troya, 2012)

Lista de verificación

Las “listas de control”, “listas de chequeo”, “check-lists” u “lista de verificación”, son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante. (González González & Jimeno Bernal, 2012)

Revisión y validación de los instrumentos por parte de expertos

Los instrumentos aplicados al personal de la compañía COMTRANSESAPR S.A serán valorados su elaboración, su información y credibilidad por medio de cuatro expertos que serán mencionados a continuación.

Modificación y elaboración de los instrumentos finales.

Los instrumentos serán modificados según la necesidad de la compañía para elaborar y recolectar la información la cual nos servirá para poder levantar el proceso.

Aplicación de los instrumentos de investigación: entrevista, y lista de verificación

Para la aplicación de la lista de verificación y entrevista se le organizo al personal de la compañía por grupos los directivos y el personal, dando inicio a las preguntas se notaba un gran desconocimiento sobre diferentes temas por lo que se procedió a dar una charla sobre lo que estábamos realizando.

Después se continuó con las preguntas las cuales fueron contestadas con normalidad y claridad.

- Transcripción de la entrevista.
- Análisis de la entrevista.

Se estableció un análisis de lo que tiene, lo que no tienen y necesita para que este manual sirva para una mejora continua.

- Revisión de lista de verificación

Tabulando los datos de la lista de verificación se puede identificar cual será el resultado para poder implementar el modelo de gestión por procesos.

Instrumentos de investigación científica

- Entrevista
- Ficha de observación

Como instrumentos de investigación para el trabajo de titulación se escogieron los siguientes, correspondientes a las necesidades de investigación:

Tabla 3. Instrumentos de investigación científica

Necesidades de investigación	Fuente	Instrumento
Conocimiento de las actividades y procedimientos internos para el diseño de procesos y situación general de la empresa	Personal	Guía de Entrevista
Identificación de procesos y subprocesos	Personal	Ficha de Observación

Elaborado por: Verónica Camalle

Diseño del instrumento

Los instrumentos se diseñaron tomando en cuenta las necesidades de investigación, y, por ende, la información requerida para el diseño del modelo de gestión por procesos:

Tabla 4. Matriz para el diseño de la entrevista

Necesidades de información	Criterios	Ítems
Conocimiento de las actividades y procedimientos internos para el diseño de procesos y situación general de la empresa	Situación actual de la gestión administrativa y operativa	1) ¿Considera que la gestión actual, administrativa y operativa de la compañía se ha realizado de manera adecuada?
		2) ¿Dentro de las actividades administrativas y operativas, existe una sola manera de llevar a cabo dichas actividades?
		3) ¿Cuáles son los problemas que, a su consideración, se han generado por la falta de una manera estandarizada de realizar las operaciones internas?
	Situación actual de la gestión comercial	4) ¿Cómo ha sido la evolución comercial de la compañía durante los últimos años, es decir, han aumentado o disminuido la cantidad de contratos y/o pasajeros?
	Operaciones realizadas administrativamente	5) ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan administrativamente?
		6) ¿Cuáles son los problemas que usted ha observado en la realización de las actividades administrativas?
	Operaciones realizadas operativamente	7) ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan operativamente?
		8) ¿Cuáles son los problemas que usted ha observado en la realización de las actividades operativas?

Elaborado por: Verónica Camalle

Tabla 5. Matriz para el diseño de la ficha de observación

Necesidades de información	Criterios	Ítems	Indicadores
Identificación de procesos y subprocesos	Identificación de procesos	Procesos gobernantes	<ul style="list-style-type: none"> Planeación estratégica Gestión Financiera
		Procesos sustantivos	<ul style="list-style-type: none"> Planeación de rutas Prestación del servicio
		Procesos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> Comercialización Marketing/publicidad
		Descripción de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Entradas Salidas Clientes del proceso Dueños del proceso
	Gestión administrativa	Elementos de filosofía corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Misión Visión Valores corporativos
		Elementos de planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos organizacionales Metas Plan estratégico
	Gestión comercial	Gestión de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de venta
		Gestión de servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de atención y resolución de quejas /reclamos

Elaborado por: Verónica Camalle

Validación del instrumento

La admisión de los instrumentos se realizó mediante la aceptación de expertos que se encuentran debidamente justificados en ANEXOS:

Para la validación de datos contamos con 4 expertos como es el tutor de la tesis, Jefe de procesos de la empresa COAC Atuntaqui, Docente de la universidad, Evaluador de datos.

Los cuales valoraron tomando en cuenta los índices 1: Muy Baja 2: Baja 3: Regular 4: Aceptable 5: Elevada. Son instrumentos válidos para recopilar información.

Tamaño de la población y muestra

La población que forma parte del estudio está compuesta por todo el personal de la compañía de transportes COMTRANSESAPR S.A., que asciende a 60 personas, sin embargo, al considerar que la información necesaria se relaciona con los procedimientos actuales y con aquellos problemas que actualmente tienen con la manera de realizar sus operaciones, se procederá con una entrevista realizada a personal administrativo y otra a un miembro del personal operativo. Adicionalmente se aplicará una observación.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La compañía está dedicada al transporte escolar e institucional cuenta con 60 socios, 8 empleados, 60 unidades de transporte escolar entre furgonetas ,micro buses y buses en la industria del transporte escolar esta 5 años; cuenta con 6000 clientes que son 10 instituciones entre públicas, privadas e instituciones educativas .Esta ubicada en la provincia de Pichincha en la parroquia Pomasqui la empresa no cuenta con instalaciones propias ,La directiva está conformada por asamblea general que son los 60 socios ,presidente, gerente general entre otros.

El crecimiento rápido que ha tenido el sector del transporte escolar ha originado que este tipo de empresas realicen una gestión empírica, es decir, no cuentan con planificación, no tienen organigramas, manuales de funciones ni gestión por procesos que permita sistematizar, automatizar, ejecutar y controlar los procesos internos de la empresa. La empresa COMTRANSESAPR no ha podido dar un paso hacia el enfoque sistemático que brindan los procesos por lo que se hace muy difícil trabajar con una mejora continua en pro de la satisfacción de los clientes internos y externos.

Actualmente no están identificados y levantados los procesos, responsables, alcance, objetivos por área. Esto se puede corroborar que se aplica entrevistas a los funcionarios de la empresa, estos instrumentos son validados mediante la opinión de expertos y posteriormente se procede a entrevistar al personal de la compañía. Los entrevistados ponen de manifiesto su desconocimiento sobre gestión por procesos pero así mismo muestran su interés por aprender esta temática y brindar su colaboración para poder incorporar este modelo en la organización, mismo que tiene por objetivo permitirle a empresa continuar en el mercado y brindar valor agregado a sus clientes.

El objeto de estudio de este trabajo de titulación se enmarca en levantar e implementar la gestión por procesos de los procesos gobernantes. Se decide arrancar con estos procesos debido a la importancia que tienen en el direccionamiento estratégico y control de la empresa.

1.1 Investigación de campo

La investigación de campo abarca la aplicación de los instrumentos de investigación, tales como la lista de chequeo y las entrevistas a los trabajadores de la compañía; esto se realiza previo a una visita a las instalaciones de empresa, visita que se había coordinado previamente con los directivos. Se solicita que se comunique a los funcionarios y trabajadores sobre este particular, también se solicita se organicen grupos de trabajo para realizar una charla inductiva en la que se aborde conceptos, temas relacionados con el modelo de gestión por procesos que se implementa en la compañía de transporte escolar e institucional.

Las charlas y las entrevistas se desarrollaron de forma adecuada, también existió la colaboración del personal lo cual facilita esta interacción al momento de realizar la entrevista y aplicar la lista de verificación. La aplicación de esta lista de verificación pretende indagar sobre si tiene, no tiene pero necesita, no tiene pero no necesita varios aspectos como procesos gobernantes, sustantivos, adjetivos, mapa de procesos y elementos relacionados con la planificación estratégica.

Las reuniones con la Dirección fue un proceso más complejo ya que no existe un reconocimiento por su parte de que la compañía necesita implementar este modelo para una mejor satisfacción a los clientes e incluso a los socios. De todos modos se produjo una colaboración en la entrega de información de la empresa y luego de analizar y comprender la importancia de la gestión por procesos se reconoció que este modelo de gestión es beneficioso para la organización ya que ayuda a mantener su sostenibilidad en el tiempo, reduce gastos innecesarios e incrementa sus ventas y mejora el servicio al cliente.

1.1.1 Lista de verificación.

Tabla 6. Lista de verificación

	Criterios observados	Tiene	No tiene / Si necesita	No tiene / No necesita	No se pudo observar
Procesos gobernantes	Planeación estratégica		X		
	Control de gestión	X			
Procesos sustantivos	Planeación de rutas		X		
	Prestación del servicio	X			
	Otros				
Procesos de apoyo	Comercialización		X		
	Marketing/publicidad		X		
	Gestión de Talento Humano		X		
	Gestión técnico mecánica /mantenimiento y Abastecimiento de combustible		X		
	Gestión Financiera Contable				
Elementos de filosofía corporativa	Misión		X		
	Visión		X		
	Valores corporativos		X		
Elementos de planificación estratégica	Objetivos organizacionales		X		
	Metas a corto, mediano y largo plazo		X		
	Plan estratégico		X		
Gestión de ventas	Acciones de venta	X			
Gestión de servicio al cliente	Proceso de atención y resolución de quejas y reclamos		X		
	FRECUENCIA	3/16	13/16	0/16	0/16
	PORCENTAJE	18.6%	81.4%	0%	0%

Elaborado por: Verónica Camalle

Análisis

Al realizar la lista de verificación se observó actividades que se realiza de forma incorrecta siendo uno de los factores importantes para diseñar el modelo de gestión por procesos. Esto nos permitiéndonos evaluar y controlar los procesos gobernantes de la compañía.

Las preguntas que se estructuraron en la lista de verificación es para los procesos gobernantes, sustantivos, adjetivos y planificación estratégica. Las variables que se toman en cuenta son: Tiene, no tiene Si necesita, no tiene No necesita, No se pudo observar.

La entrevista se realizó a 16 empleados de la organización y respondieron que:

- **No tiene** contestaron tres personas de los procesos gobernantes, procesos sustantivos y gestión de ventas. Basándose las preguntas en el control de gestión, servicio, venta de acciones .comentaron que no cuentan con procesos claros.

El resultado de la entrevista es de 18,60% contestó que no tiene procesos.

- **No tiene/Si necesita** las personas que contestaron pertenecen a los procesos gobernantes ,procesos sustantivos ,procesos de apoyo, planificación estratégica, servicio al cliente con las planificación estratégica, planificación de rutas, comercialización, publicidad, gestión Talento Humano, gestión de mantenimiento y abastecimiento de vehículos, filosofía corporativa, planificación estratégica, atención cliente .

Tiene como resultado 81,40% el porcentaje más alto, Se toma en cuenta este resultado como base para levantar procesos.

- **No tiene/no necesita** ninguna de las personas se inclinó por esta variable
- **No se pudo observar** ninguna de las personas se inclinó por esta variable

El resultado de la lista de verificación es que el 81,4% no tiene/Si necesita de las 16 personas entrevistadas, significa que de las 16 / 13 personas entrevistadas mencionan que si necesitan un manual de procesos.

1.1.2. Entrevistas

La siguiente entrevista se realizó en las instalaciones de la empresa donde se organizó en dos grupos, El primer grupo es personal de dirección estratégica el segundo empleados de la compañía siendo importante su punto de vista para poder implementar el modelo de gestión por procesos.

El personal de la organización no tiene claro los procesos, procedimientos, actividades de la empresa .Siendo un problema para realizar sus actividades y objetivos trazados como organización.

La entrevista se realizó después de su debida validación por expertos la cual mencionan que es un instrumento rápido, adecuado, profundo, claro y más fácil de tabular porque es cualitativo. Las respuestas se analizan según la necesidad del proceso y de la compañía de transporte escolar e institucional COMTRANSESAPR S.A.

Los entrevistados pueden contestar con confianza sin límite y sus propuestas pueden ser amplias de análisis e incluso pueden llegar a ser más detallistas en su respuesta la cual contiene información importante para quien realiza la entrevista. Los empleados necesitan es una herramienta que les ayude a identificar sus objetivos, El modelo de gestión es una herramienta para capacitar al personal y a sus socios optimizando el tiempo y recursos.

Los socios de la compañía se mostraron interesados en la propuesta del modelo de gestión para los procesos gobernantes queriendo saber sus beneficios y si tendría costo para la empresa implementar el modelo de gestión ya que ellos piensa que sería un gasto más para la organización , disminuyendo sus utilidades se les comento de forma clara cuáles son sus beneficios .

Se aclaró que el manual no tiene costo debido a que los dirigentes tomaron la decisión de apoyarme en el trabajo de titulación .se les entrega una copia del modelo de gestión a implementar para que sea una herramienta administrativa haciéndoles una compañía diferente en la industria del trasporte escolar. La empresa organizada dará lugar a más oportunidades de trabajo e incluso una certificación a la calidad.

La compañía está ubicada en la cuidado de quito en la parroquia de Pomasqui cuenta con 60 socios y 8 empleados entre directivos, la sede tiene una oficina que no es propia y lleva en el mercado del transporte escolar 5 años.

Tabla 7. Análisis de entrevistas

Preguntas	Respuestas del entrevistado 1: Gerente general	Respuestas del entrevistado 2: Operador de unidad de transporte
¿Considera que la gestión actual, administrativa y operativa de la compañía se ha realizado de manera adecuada?	La compañía se ha manejado con las mejores intenciones de hacerla crecer y mantenerse, pero los cargos los acogimos los mismos afiliados transportistas, con el tiempo se fue contratando más gente según lo que se iba necesitando, por ejemplo el contador o un asesor jurídico para los contratos con las instituciones clientes.	No mucho, hay problemas como que se demoren en ciertos pagos, o que no nos avisen con tiempo sobre cambios en las rutas pues las escuelas llaman directo a la compañía no a nosotros, pero en general no es que haya problemas todo el tiempo, pero si se podría mejorar en mi opinión y desde lo que puedo ver como transportista
¿Dentro de las actividades administrativas y operativas, existe una sola manera de llevar a cabo dichas actividades?	No necesariamente, como le dije lo que se hace es atender los requerimientos diarios, a veces se lo hace de cierta manera pero si las condiciones cambian se lo hace diferente, por ejemplo, los cobros a las instituciones o los pagos a los operarios de las unidades de transporte.	En lo que hacemos nosotros nos manejamos casi siempre de la misma manera, se les recoge a los estudiantes y se les deja en un cierto orden y viceversa cuando se les recoge a la hora de entrada, a veces se cambia algo porque un estudiante no vino, pero también cambia a veces cuando por cierto motivo van a salir más tarde o más temprano y a veces eso causa conflictos porque, no todos, pero algunos de los compañeros alcanzan a hacer rutas en dos instituciones por la diferencia de horario Entrevistadora: ¿y con el mantenimiento, abastecimiento de combustible, mecánica, siempre se procede de la misma manera al solicitar a la compañía estas necesidades? Bueno ahí si toca ver como se procede, generalmente el tema de la mecánica ya nos toca a nosotros los dueños de las unidades, pero en cambio se vuelve difícil cuando toca coordinar con la compañía para que algún compañero nos remplace, o cosas así. Entrevistadora: ¿Y con protocolos de seguridad para los pasajeros, en especial con niños? Bueno ahí si es diferente, hay papas que ya les esperan afuera en la calle, a veces en cambio toca pitar, e inclusive tengo un niño, de unos ocho añitos, que se baja y entra solo a la casa, pero ahí ya también es responsabilidad de los padres que deberían comprometerse a esperar ya en la calle a que llegue el transporte
¿Cuáles son los problemas que, a su consideración, se han generado por la falta de una manera estandarizada de realizar las operaciones internas?	A veces si es difícil porque como le dije, no tenemos un experto en administración, pero hay que coordinar mucha información con las instituciones que nos contratan, con jurídico, con el tema de los cobros, los pagos, entonces a veces es complicado saber cómo proceder, si sería bueno poder fijar, si así se puede decir, la forma en que se hacen las cosas	No le veo problema, o sea a veces si uno no sabe cómo proceder en temas ya con el área administrativa nos guían, pero en si a nosotros no creo que nos afecte mucho con excepción de tema que le hablaba, lo de recogerle a los niños, que si eso se podría quedar con los padres, para que todos esperen ya en la calle a la hora acordada, sería muy bueno porque a veces uno hasta se atrasa al resto del recorrido por esperar a que los papas salgan.
¿Cómo ha sido la evolución comercial de la compañía durante los últimos años, es decir, han aumentado o disminuido la cantidad de contratos y/o pasajeros?	Si se ha puesto difícil porque, por un lado, hay bastante gente haciendo esto en carros particulares y poco les controlan, por otra hay muchos transportistas independientes que ofrecen la buseta, aunque esto es más común en instituciones pequeñas, y por otro, que muchos padres ya prefieren ir a recogerles o si ya están medio grandecitos los niños, ya les enseñan a coger bus y todo.	Si ha disminuido pero creo que es también porque hay más gente haciendo recorridos, es más competencia y mucha gente que tenía otros trabajos, ya por necesidad, como tiene vehículo se ponen a hacer carreras u ofrecen llevar a unos pocos niños, y como son particulares ya les cobran en poco menos que nosotros, pero ahí también es cosa de la institución escolar si permite o no
¿Cuáles son las principales actividades que se realizan administrativamente?	Desde la administración se realiza la revisión y coordinación de los servicios con las instituciones contratantes. Nosotros respondemos las solicitudes de estas organizaciones y se toman las decisiones respecto de las unidades que brindan el servicio. También se realizan las actividades relacionadas con cuestiones del personal como nómina, arriendos, y a veces también se realiza la revisión de las unidades para determinar si los operarios están cumpliendo con tener los vehículos en buen estado.	Desde la administración nos apoyan con la designación de las instituciones a las que se prestará el servicio, y cualquier reclamo o solicitud se la realiza a la administración para que ellos se contacten directamente con las escuelas.
¿Cuáles son los problemas que usted ha observado en la realización de las actividades administrativas?	Estamos tomados como compañía pero en realidad funcionamos todavía un poco artesanalmente, ósea tenemos gran cantidad de recursos y de operarios pero nuestra falla es que no tenemos el personal suficiente para cumplir ciertas funciones y eso nos da problemas, por ejemplo, la parte contable y la jurídica nos asesoran profesionales externos pero los registros internos contables se los lleva de la mejor manera aunque no con el orden y claridad que quisiéramos, hace falta personal que maneje aspectos relacionados con el seguro social, talento humano, y también marketing puesto que en realidad la persona de licitaciones/ marketing se encarga principalmente de hacemos ingresar a los concursos con las instituciones escolares.	A veces falta de coordinación con lo que hacemos nosotros los operarios, y suelen demorarse bastante cuando uno necesita algún documento, o hasta para sacar permisos es a veces difícil.
¿Cuáles son las principales actividades que se realizan operativamente?	Desde lo operativo únicamente los servicios de transporte que brindan los operarios.	De forma general sería el recorrido que se hace para las instituciones, pero ahí también entra el tema de coordinar las rutas para ver por dónde nos vamos, a quien recogemos en qué orden, y también nosotros hacemos, fuera del recorrido, lo relacionado con el mantenimiento mecánico, limpieza de las unidades y cargar gasolina.
¿Cuáles son los problemas que usted ha observado en la realización de las actividades operativas?	Bueno eso un poco difícil para el área administrativa puesto que nos enteramos solo de problemas que se puedan generar con el servicio y la institución y esta última nos reporte, pero a veces son los atrasos de los señores del transporte, que a veces no es ni culpa de ellos sino del tráfico o cosas así	A veces el problema es con el tráfico o las rutas, y lo que le mencionaba, que muchos padres o veces se demoran en salir a verles cuando son niños pequeños, o toca esperarles en las mañanas

Elaborado por: Verónica Camalle

Fuente: (Gerente y jefe de transporte, 2017)

Análisis

Las entrevistas realizadas al personal de la organización se detectó que la dirección estratégica de la empresa no tiene clara las actividades que realiza su personal, responsables del proceso y su alcance. Se realiza el levantamiento de procesos mediante los instrumentos que se utilizan para recolectar información que nos permite implementar el modelo de gestión por procesos a la vez nos permite planificar, organizar, controlar y dirigir la empresa.

En el modelo de gestión por procesos se levanta los procesos gobernantes de la organización debido a que la dirección estratégica es un eje fundamental en la empresa, debiendo controlar para el cumplimiento de los objetivos organizacional que uno de ellos es alcanzar la certificación de calidad

La empresa tiene inconveniente en realizar sus actividades administrativas y coordinación con las áreas operativas, dichas situaciones afectan a la empresa por lo que no pueden cumplir con el contrato esto causa malestar al cliente.

Los problemas se dan por una carencia de planificación en los procesos operativos, encargados de la coordinación de actividades relacionadas con el transporte y la creación de un plan de contingencia por proceso.

En el plan de contingencia deben existir unidades que cubran las rutas que por cualquier causa no se pudo ejecutar o culminar con el viaje para evitar malestar con los clientes y retraso en las operaciones. Por lo tanto actividades como el mantenimiento preventivo y correctivo si es necesario estandarizar los procesos en la organización, El objetivos como empresa es re invertir las utilidades para crear un taller y abastecimiento de repuestos para sus unidades.

Existe la necesidad estandarizar los procesos relacionados con requisitos, parámetros que deben contar las personas encargadas de conducir las unidades de transporte escolar e institucional. Capacitado al personal de conducción sobre consecuencias causadas por impericia y servicio al cliente, de igual manera provisionar las unidades con elementos necesarios para sus operaciones como son botiquín de primeros auxilios, extintor, basureo, cinturones de seguridad por asiento, llantas en buen estado y un mantenimiento preventivo del vehículo el cual respalde la seguridad de cada integrante que viaja en la unidad.

La falta de procesos genera principalmente poca coordinación, retrasos y otros problemas en el área administrativa ya que no cuentan con planificación estratégica para gestionar sus actividades, En el desarrollo de los procesos operativos es indispensable la participación de los padres de familia en caso de instituciones educativas por motivos de coordinación y comunicación.

La regularización de transporte escolar que fue el incremento de más unidades a las compañías por parte del Municipio de Quito crea un malestar dando lugar a un mercado saturado por transporte escolar e institucional.

El objetivo de implementar un modelo de gestión por procesos es que la organización efectúe el modelo por procesos significando rentabilidad en tiempo y dinero que beneficia a la empresa y socio. El modelo de gestión está enfocado a los procesos gobernantes de la organización pero la dirección estratégica puede levantar los procesos restantes según sus necesidades organizacionales. La mejora continua la debe percibir los clientes internos y externos lo que permite fidelizar al cliente.

Es importante identificar y diseñar los procesos necesarios que permitan a la organización funcionar efectivamente.

Es necesario que en los procesos sustantivos y apoyo, se definan e integren todas las actividades directas e indirectas relacionadas con la prestación del servicio como mecánica, mantenimiento y abastecimiento de combustible son procesos más importantes.

La información recopilada permite crear controles para cada proceso el cual ayuda a los cumplimientos de metas de la organización y establecer estándares internos para satisfacer las necesidades de los clientes internos.

CAPÍTULO II

2. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

La propuesta del modelo de gestión es un manual de procesos para los procesos gobernantes a continuación se identifica los procesos de la compañía y sus actividades.

Detallándose solo procesos gobernantes los que se van aplicar en la compañía de transporte escolar e institucional son los que se implementan en el modelo de gestión por procesos.

2.1. Mapa de procesos

El siguiente modelo de Gestión a proponer es mediante un mapa de procesos de la compañía COMTRANSESAPR .S.A la información se obtuvo mediante la entrevista, ficha de observación y lista de verificación a los directivos, empleados de la compañía.

Se sistematizo logrando proponer un mapa de proceso para el levantamiento de los mismos:

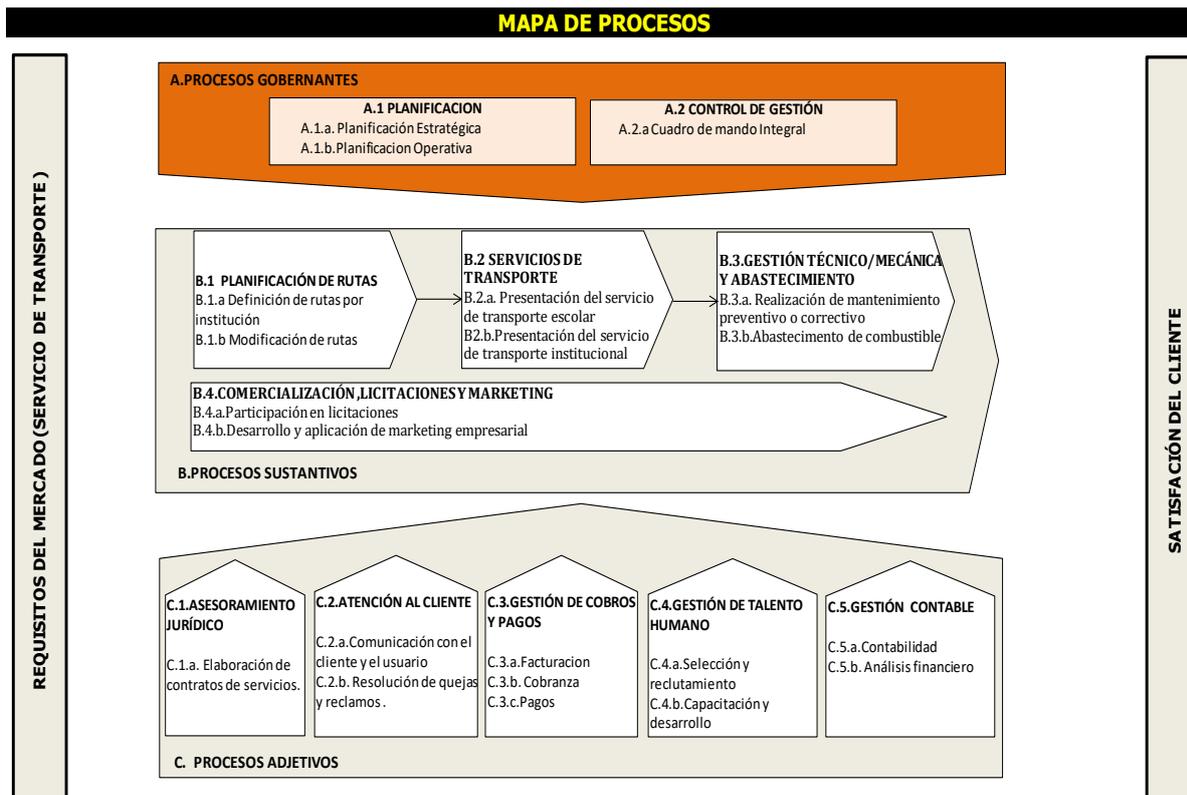


Ilustración 9 Mapa de procesos
Elaborado por: Verónica Camalle

Análisis:

Los Macro procesos gobernantes son: proceso de planificación que contiene a su vez sub procesos denominados planificación estratégica y planificación operativa. Entre otros proceso el de control de gestión que abarca un sub proceso denominado cuadro de mando integral.

Los macro procesos sustantivos contienen procesos que viene a ser panificación de rutas, servicio de transporte, gestión técnica/mecánica/abastecimiento; sus subprocesos tenemos definición y modificación de rutas.

Los subprocesos de servicio de transporte son: Presentación de servicio escolar e institucional estos tienen actividades que colaboran a su ejecución .El proceso es gestión técnica/mecánica/abastecimiento y sus subproceso es mantenimiento y abastecimiento de combustible.

Estos son los procesos claves en la organización ya que generan valor agregado para la empresa y el cliente colocando a la organización en una ventaja competitiva.

El proceso Adjetivo o de apoyo contiene varios procedimientos entre ellos asesoramiento jurídico, atención al cliente, gestión de cobros / pagos, gestión de talento humano y gestión contable. Los subprocesos de asesoramiento jurídico son elaboración de contratos, Atención al cliente sus subproceso Solución de sugerencias y quejas.

El proceso gestión de cobros y procedimientos como facturación, cobranza/pagos, proceso gestión de Talento Humano y sus subprocesos selección, contratación, reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal que esta por ingresar o el que se encuentra trabajando.

Gestión Contable es un proceso y sus procedimientos son contabilidad, análisis financiero, proceso control de gestión, controlar el cumplimiento de metas y presupuestos establecidos.

Las entradas para el mapa de procesos son requisitos que necesita la compañía de transporte escolar e institucional para poder funcionar en el mercado y salidas lo que el cliente hay percibido como valor agregado.

2.1.1 Proceso Gobernantes

Proceso Gobernantes o Directivos son los que se relacionan con la dirección estratégica, tomando en cuenta políticas, planes de mejora continua estrategias objetivos a continuación se detalla los procesos.

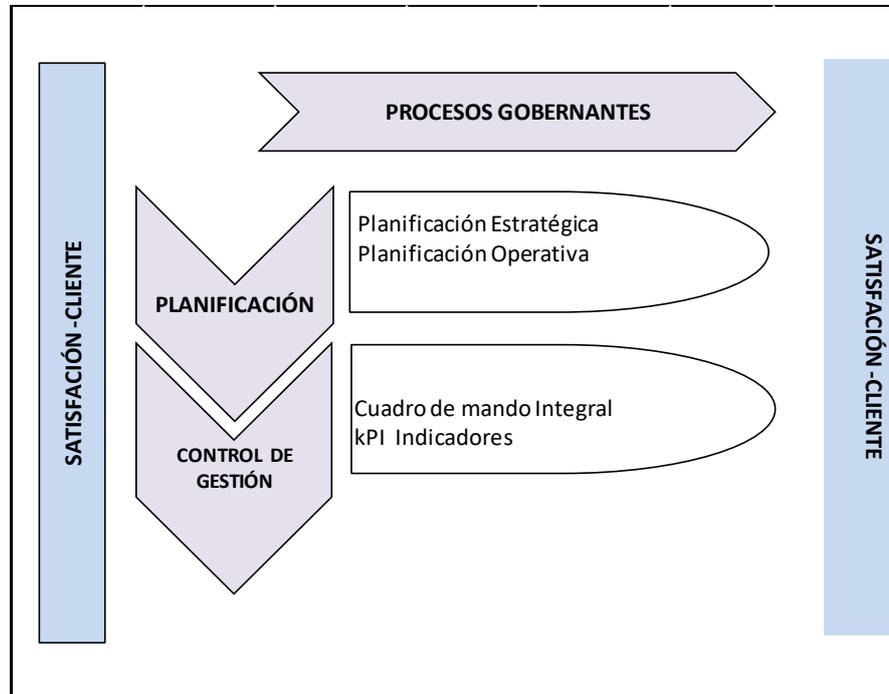


Ilustración 10 Procesos Gobernantes

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2015)

Elaborado por: Verónica Camalle

Análisis

La compañía mantiene dos procesos gobernantes que son planificación y control de Gestión, las entradas que aportan al proceso, salida que da valor al cliente.

El proceso de planificación se subdivide en subproceso como Planificación Estratégica, Planificación Operativa de igual manera estas tienen sus actividades.

El proceso de planificación se dedica a buscar estrategias adecuadas para la compañía.

2.1.2. Proceso Sustantivos o Generadores de valor

Estos procesos están vinculados directamente con los servicios que ofrece la compañía estos se crearon para controlar y generar valor al cliente interno / externo.

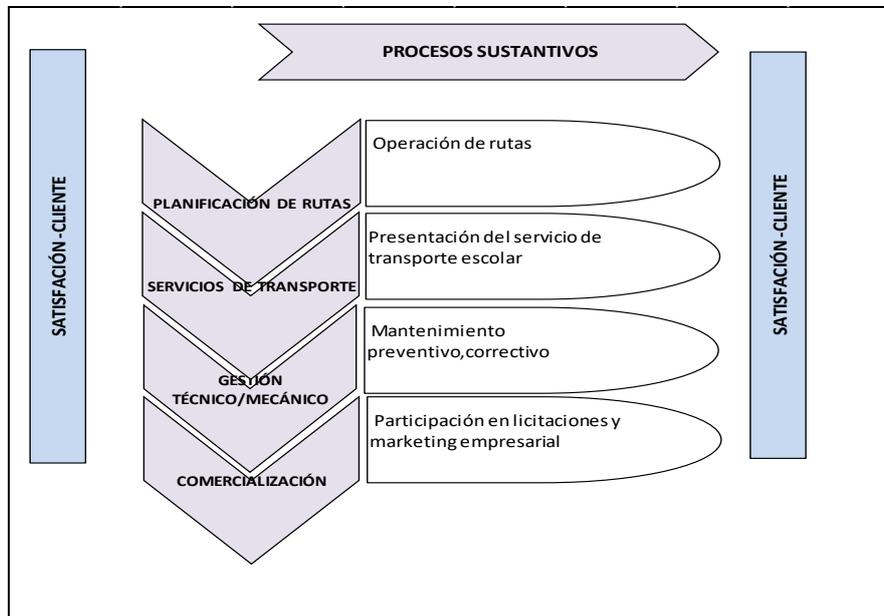


Ilustración 11 Procesos sustantivos

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2015)

Elaborado por: Verónica Camalle

Análisis

Se propone cuatro procesos sustantivos planificación de ruta, servicios de transporte, Gestión técnico mecánico y comercialización. Los cuales tiene subproceso proceso de planificación de ruta verifica la operación de rutas, el servicio de transporte son actividades complementarias para su operación, Gestión técnico /mecánico con actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades. Comercialización sus actividades son participaciones en licitaciones y publicidad.

2.1.3. Procesos de apoyo

Estos procesos producen que sean efectivos y eficaz de los departamentos asesoramiento jurídico, atención al cliente, gestión de cobros, gestión de talento humano.

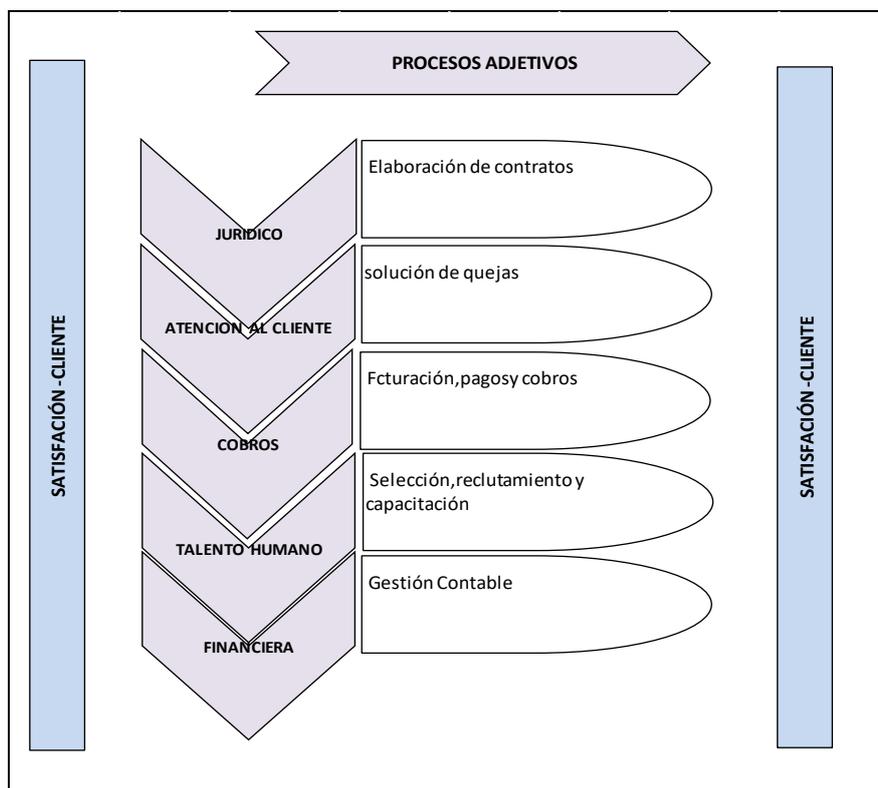


Ilustración 12 Procesos adjetivos

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2015)

Elaborado por: Verónica Camalle

Análisis

Los procesos adjetivos están representados por jurídico, atención al cliente, cobros talento humano, financiera que re representa a continuación.

Identificado los procesos que necesitan ser levantados en la compañía mediante el manual para los procesos gobernantes se presenta un mapa de procesos que identifica claramente los procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.

De este mapa de igual manera se puede visualizar cuáles serán sus subprocesos y actividades que va a tener la compañía COMTRANSESAPR S.A e incluso su entrada y su salida, de esta manera va a trabajar la empresa en su levantamiento de procesos.

2.2. Metodología del levantamiento de procesos

2.2.1. Definición de actividades gobernantes

“Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución” (Armijo, 2011)

Macroproceso Planificación

Los proceso de planificación son el direccionamiento estratégico para toda organización este incluye todos los procesos.

a. Proceso Planificación Estratégica

El objetivo anual en el proceso de planificación estratégica alcanzar los resultados del periodo anterior .El dueño del proceso es Gerente General responsable de alcanzar las metas.

Procesos proveedores como Gestión Contable, Servicio de transporte, Gestión Técnica/Mecánica, Comercialización Licitaciones, Asesoramiento Jurídico, Atención al cliente, Gestión de cobros y Gestión de Talento Humano.

Las entradas serán informes de gestión de las demás áreas, diagnostico general.

Los Procedimientos son Revisar resultados organizacionales del periodo anterior, Diagnostico estado actual, Revisar informes de distintas áreas, Preparar planificación estratégica, Revisar planificación, Aprobar o solicitar modificaciones, Socializar la planificación con el personal de la compañía.

En las Salidas tenemos Plan estratégico, Presupuesto y Cronograma anual

Procesos clientes existe Gestión Financiera, Servicio de trasporte, Gestión Técnica/Mecánica, Comercialización Licitaciones, Asesoramiento Jurídico, Atención al cliente, Gestión de cobros, Gestión de Talento Humano.

Facilitadores es la persona encargada de la unidad, Recurso administrativo, Recurso financiero, Proyecciones de ingreso y egreso. Indiciadores, frecuencia, responsable.

b. Proceso Planificación Operativa

El objetivo es Diseñar planes y programas para la ejecución de las actividades semanales o mensuales.

Procesos proveedores Gerente General, Unidad de gestión dependientes; sus entradas son informe de resultados y novedades de la áreas y personas a su cargo.

Procedimientos Revisar resultados obtenidos por áreas, Elaborar plan operativo de trabajo, Revisar planificación, Aprobar o solicitar modificaciones, Socializar con el personal de la compañía.

Salidas son aquellas como planes operativos, cronograma de trabajo; Procedimientos Clientes es la Unidad de gestión dependiente.

De igual manera tiene recursos, indicadores, frecuencia responsable.

c. Control de Gestión

El objetivo es el cliente y sus procesos internos, controlar sus procesos y el dueño de los procesos es el Jefe de Cumplimiento de Gestión.

Los proveedores es Gestión Comercial, Gestión Administrativa, Unidad de Cumplimiento; Las entradas es el diagnostico situacional.

El procedimiento es Creación de indicadores de gestión, realizar el cuadro de mando, KPI indicadores. Las salidas el cumplimiento de las metas establecidas y los clientes son el Gerente General; Facilitadores, recursos, indicadores, frecuencia, responsables.

2.2.2. Clasificación de actividades gobernantes

A continuación se detalla los procedimientos que existe en cada proceso gobernante:

Planificación Estratégica:

- Revisar resultados organizacionales del periodo anterior
- Diagnosticar estados actuales de la organización
- Revisar informes de gestión por área
- Prepara planificación estratégica y presupuesto anual
- Revisar planificación
- Aprobar o solicitar modificaciones en caso de ser necesario
- Socializar la planificación con el personal de la compañía

Planificación Operativa:

- Revisar resultados obtenidos en el área a su cargo
- Elaborar el plan operativo de trabajo
- Revisar la planificación
- Aprobar o solicitar modificaciones a la planificación
- Realizar modificaciones al plan si lo requiere
- Socializar con el personal de la compañía

Control de gestión:

- Revisar resultados del periodo anterior
- Análisis de Visión y Misión
- Análisis interno y externo
- Análisis de factores Claves del éxito
- Análisis de causa y efecto
- Análisis objetivos, estrategias e indicadores de rendimiento
- Realizar modificaciones si lo requiere
- KPI indicadores
- Elaborar cuadro de mando integral
- Socializar con el personal

2.2.3. Matriz de caracterización

La Matriz de caracterización identifica las actividades que ejecuta cada proceso posteriormente el mapa de procesos que debe reflejar sus actividades, entradas y salidas.

Según lo que nos indica la Norma (Organización Internacional de Normalización, 2015) se presenta a continuación:

- a. **Nombre del proceso.-** Se denomina a un proceso
- b. **Responsable.-** Persona encargada del proceso
- c. **Actividades.-** Tareas que se realizan en el proceso y tienen una secuencia
- d. **Entradas.-** Insumo y materia prima que se solicitan para realizar cierto proceso.
- e. **Salidas.-** Resultados que se logra al elaborar las actividades.
- f. **Proveedor.-** Entidades o procesos que ejecutan las entradas
- g. **Clientes.-** Consumidor de servicio que percibe el valor agregado
- h. **Recursos.-** Materiales o talento humano que se solicitan en el proceso.
- i. **Objetivo.-** Se detallada el logro determinado que se quiere alcanzar.
- j. **Alcance.-** Acción inicial y la acción final en el avance de los procesos.

A continuación se desarrolló la matriz de caracterización de Planificación Estratégica, Planificación Operativa y Control de Gestión.

Se elabora mediante la norma ISO 9001 la cual especifica cómo realizar, La información se recolecto mediante los instrumentos como son la entrevista, fiche de observación, lista de verificación realizando talleres de capacitación al personal de la compañía.

Proceso Gobernantes

Planificación Estratégica

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CÓDIGO:
FECHA:
REV: 1

OBJETIVO: Desarrollar la planificación estratégica anual a partir de los resultados alcanzados en el período anterior.

DUEÑO DEL PROCESO: Gerente General.

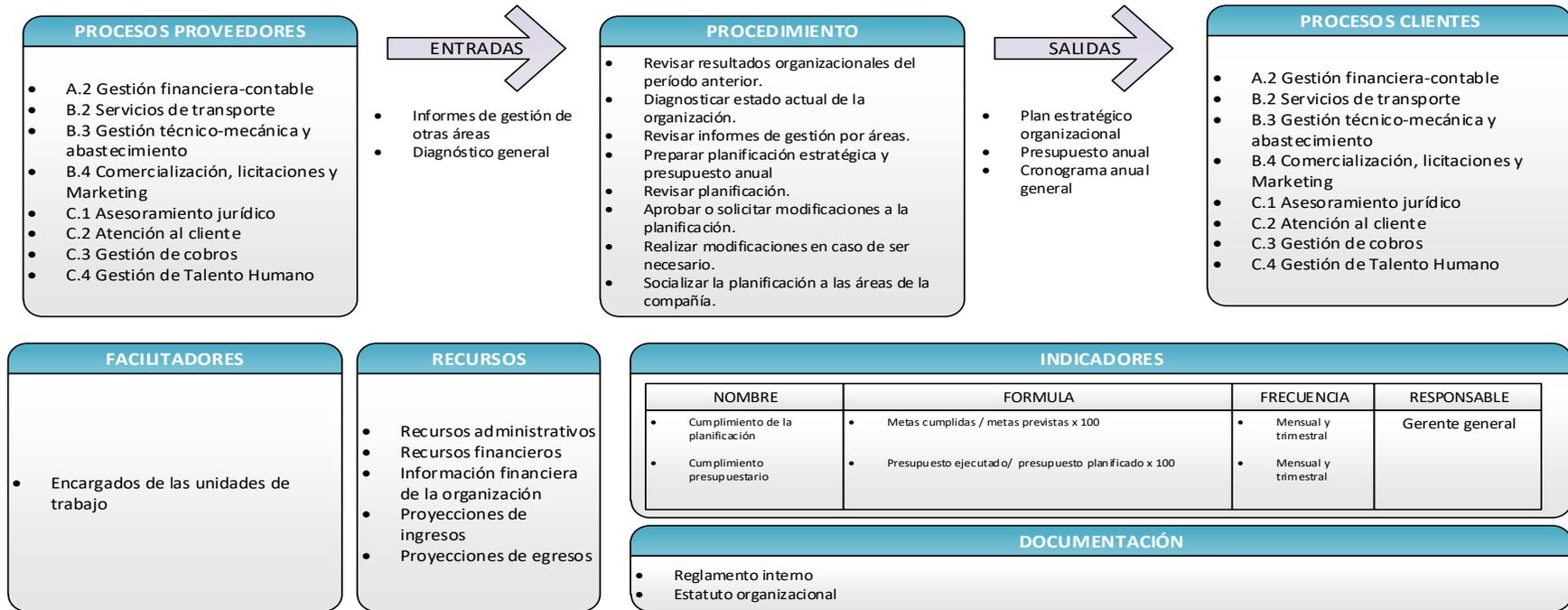


Ilustración 13 Matriz de caracterización PE

Elaborado por: Verónica Camalle

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2015)

Panificación Operativa

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

CÓDIGO:
FECHA:
REV: 1

OBJETIVO: Diseñar planes y programas para la ejecución de las actividades semanales o mensuales.

DUEÑO DEL PROCESO: Encargado de área.

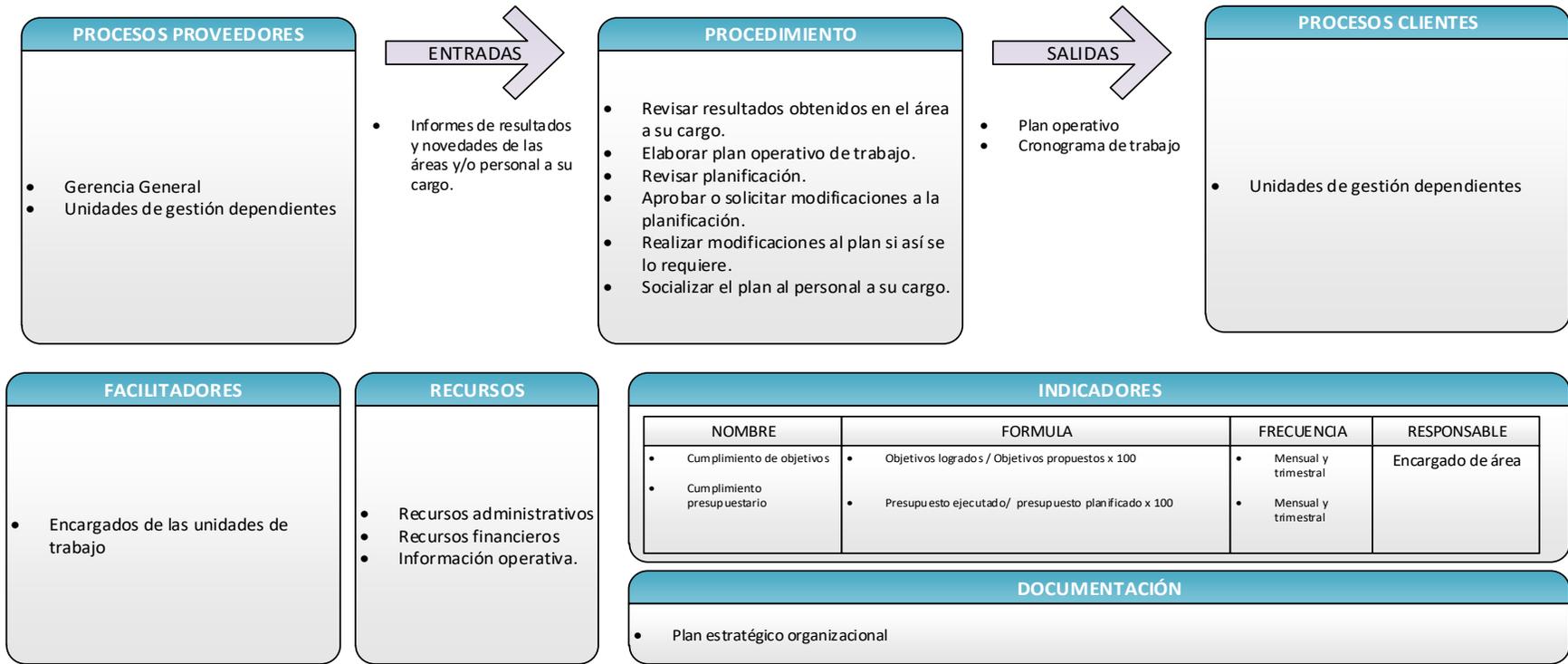


Ilustración 14 Matriz de caracterización PO

Elaborado por: Verónica Camalle

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2015)

Control de Gestión

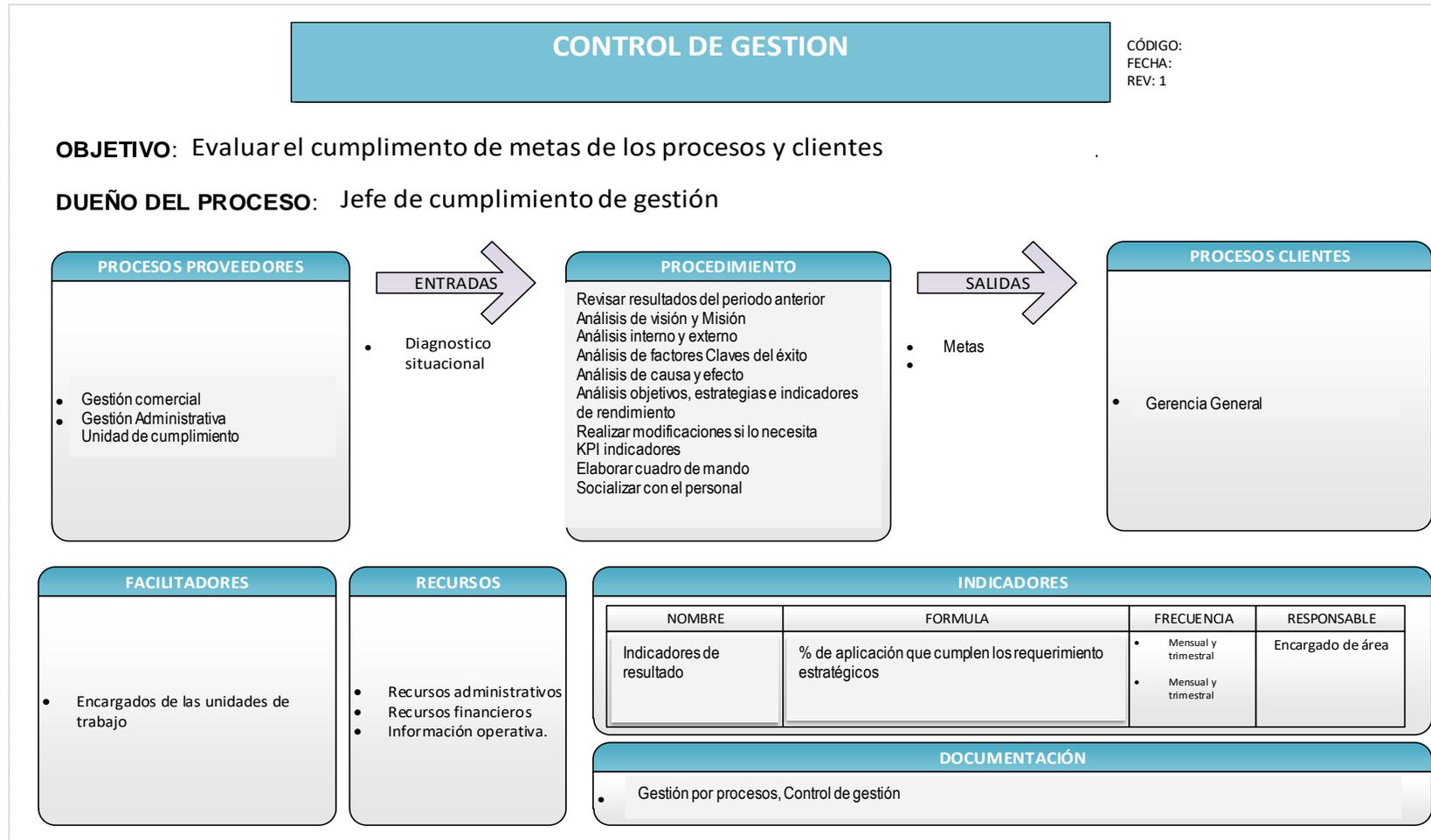


Ilustración 15 Matriz de caracterización CG
 Elaborado por: Verónica Camalle
 Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2015)

2.2.4. Flujogramas

Para diagramar los flujos de cada posesos se lo realizo con base al BPMN 2.0 Bizagi a continuación se identifica su simbología y notación para elabora los flujogramas.

Simbología de diagramas de flujo

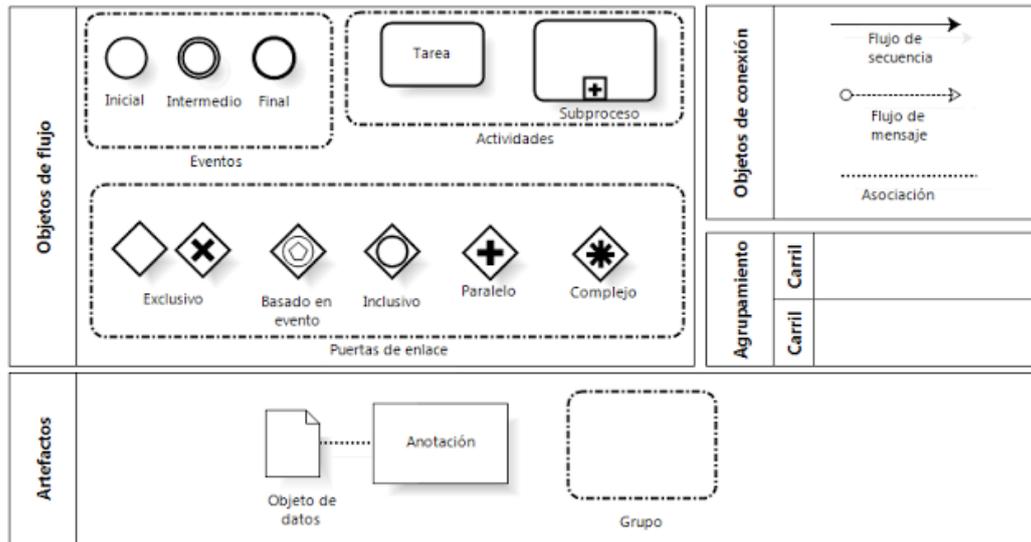


Ilustración 16 Simbología de diagrama de flujo

Fuente: (Hernández, 2011)

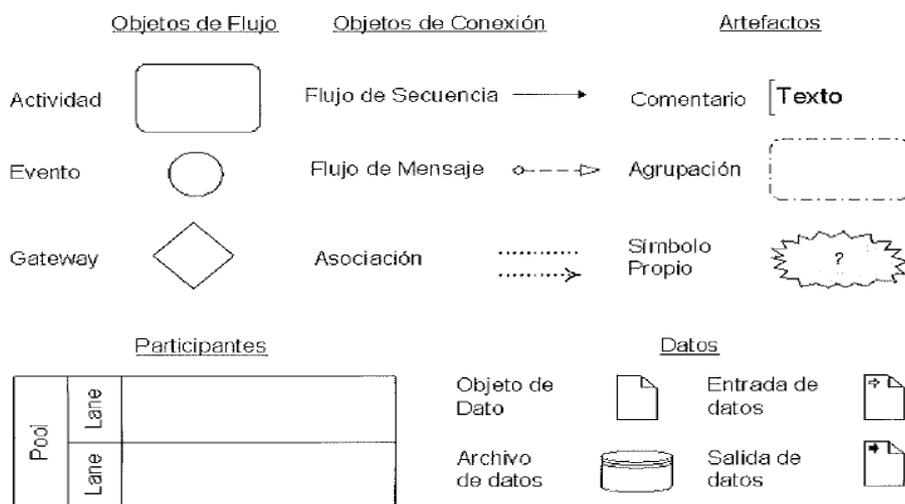


Ilustración 17 Simbología BPMN

Fuente: (Hernández, 2011)

Planificación Estratégica

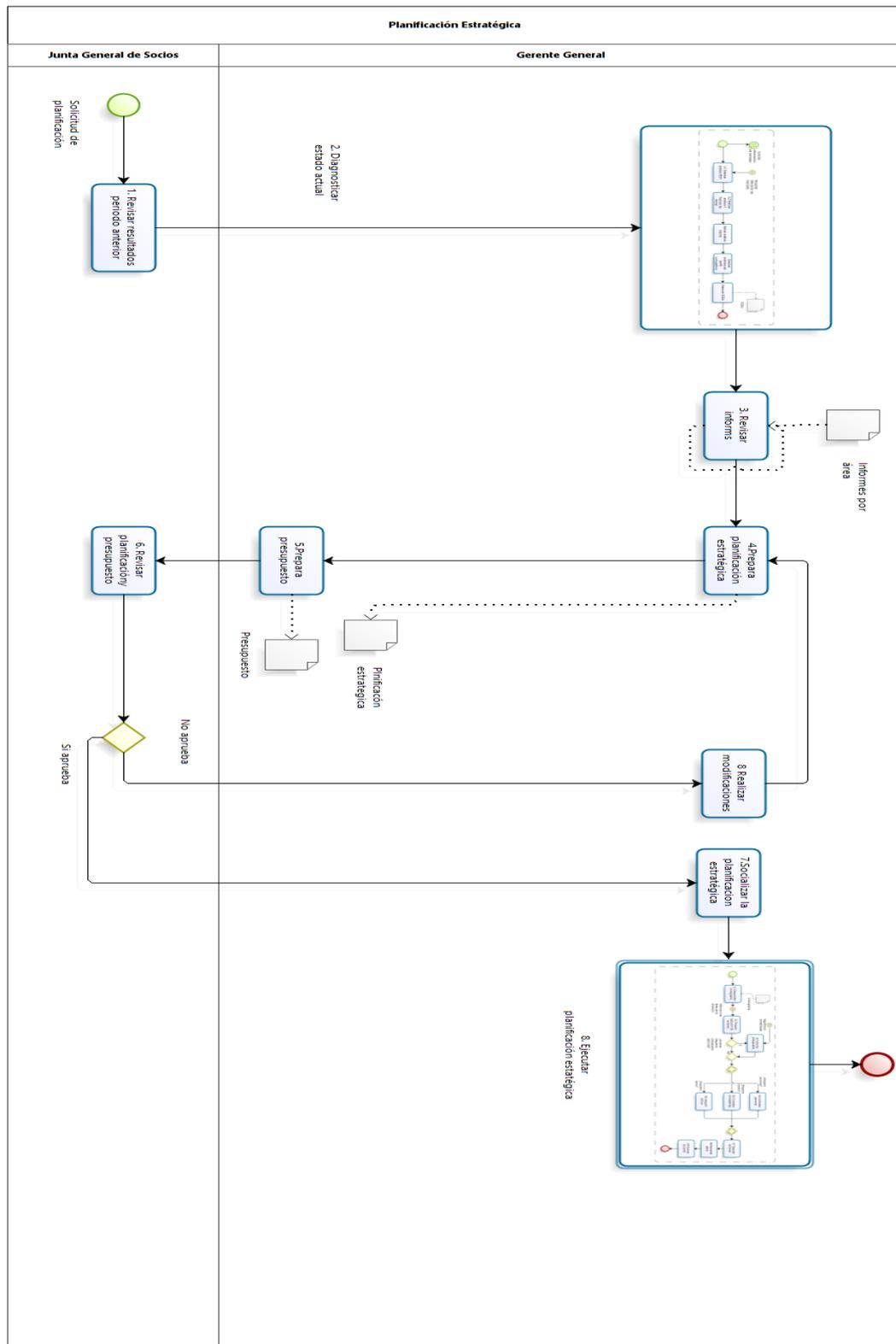


Ilustración 18 Flujograma PE

Elaborado por: Verónica Camalle

Control de Gestión

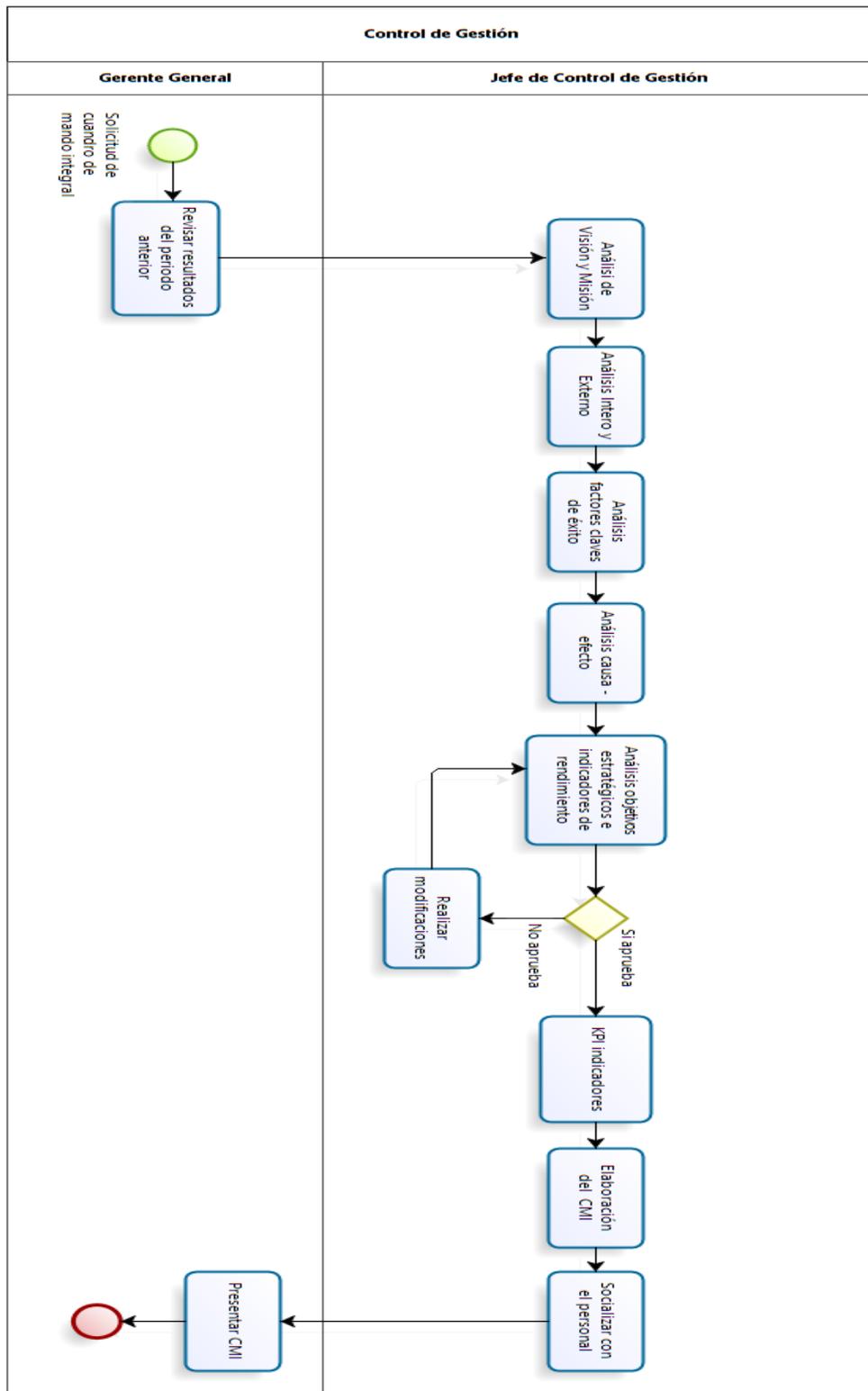


Ilustración 20 Flujograma CG

Elaborado por: Verónica Camalle

2.2.5. Manual de Procesos

El manual por procesos se lo ha diseñado tomando en cuenta las especificaciones de la norma ISO 9001 estando citado en el Marco Teórico, se detalla a continuación:

1. **Código:** Son las siglas MM que significa el procedimiento y 01 número del procedimiento
2. **Fecha:** Es cuando se elabora el procedimiento o existe una modificación colocando día/mes/año.
3. **Nombre:** nombre del procedimiento.
4. **Versión:** Número de documento e inicia con 01
5. **Página:** Colocar número página sucesivo del total de páginas del manual
6. **Responsable:** Persona a cargo de elaborar el manual
7. **Objetivo:** Es el propósito que se procura cumplir en el procedimiento
8. **Alcance:** Detalla en área que está a cargo
9. **Glosario de términos:** Definición de términos técnicos que desconozca
10. **Políticas:** Son lineamientos la cual rige el procedimiento.
11. **Responsable:** Encargado del procedimiento
12. **Entradas:** Materiales e Información que aporta de un proveedor.
13. **Actividades:** Narración secuencial de cada una de las actividades a realizar en el procedimiento.
14. **Salidas:** Resultado obtenido de un procedimiento
15. **Flujogramas:** Diagramación de procedimientos
16. **Registros y formularios:** Formatos que estandariza un documento que sirve como registro

Cód:PG-PE-01



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Página: 59 de 106

INDICE:

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES
4. POLÍTICAS
5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
6. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
8. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
9. FLUJOGRAMAS DEL PROCEDIMIENTO
10. REGISTROS Y FORMULARIOS

Modificación respecto a la edición anterior

Elaborado por: Verónica Camalle

Revisado por:

Aprobado por:

Nombre:

Nombre:

Nombre:

Fecha: 01/02/18

Fecha:

Fecha:

Cód:PG-PE-01



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Página: 60 de 106

1. OBJETIVO

Desarrollar la planificación estratégica anual a partir de los resultados alcanzados en el período anterior.

2. ALCANCE

La planificación tiene carácter anual y se limita a aspectos generales que guiarán las planificaciones de área o niveles operativos

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Abastecer.** Este verbo hace referencia, por su parte, a proveer de aquello que es necesario para la supervivencia.
- **Licitación.** Sistema por el que se adjudica la realización de una obra o un servicio, generalmente de carácter público, a la persona o la empresa que ofrece las mejores condiciones.

4. POLÍTICAS

- Llevar el libro de actas de la junta general
- Convocar a las juntas generales de accionistas conforme a la Ley
- Intervenir en calidad de secretarios en las juntas generales. hubiere contemplado la designación de secretario.

Cód:PG-PE-01



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Página: 61 de 106

5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

Dueño del proceso es: Gerente general

6. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Informes de gestión de otras áreas
- Diagnostico general

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Gerente general	Revisar los estados resultados de empresa del período anterior y comparar con los estados actuales.
2	Gerente general	Diagnosticar el estado actual de la organización.
3	Gerente general	Revisar los informes de gestión por área
4	Gerente general	Preparar la planificación estratégica anual
5	Gerente general	Realizar el presupuesto anual
6	Gerente general	Revisar la planificación.
7	Gerente general	Aprobar o solicitar modificaciones de la planificación Estratégica.
8	Gerente general	Realizar modificaciones en caso de ser necesario.
9	Gerente general	Socializar la planificación a las áreas de la compañía

Cód:PG-PE-01



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

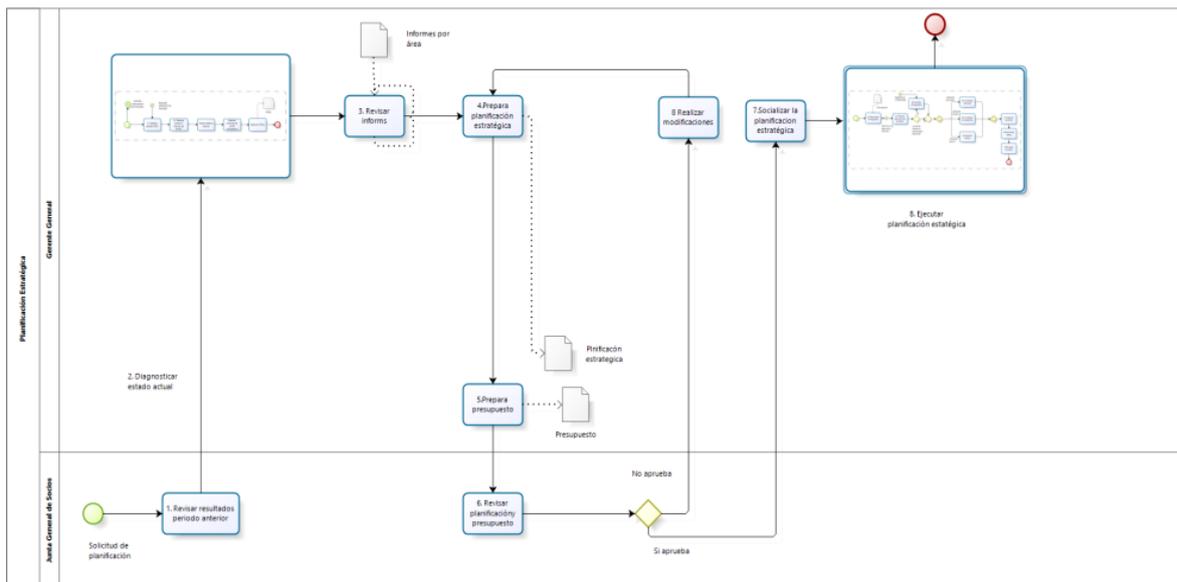
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Página: 62 de 106

8. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Plan estratégico organizacional
- Presupuesto anual
- Cronograma anual general

9. FLUJOGRAMAS DEL PROCEDIMIENTO



Cód:PG-PE-01

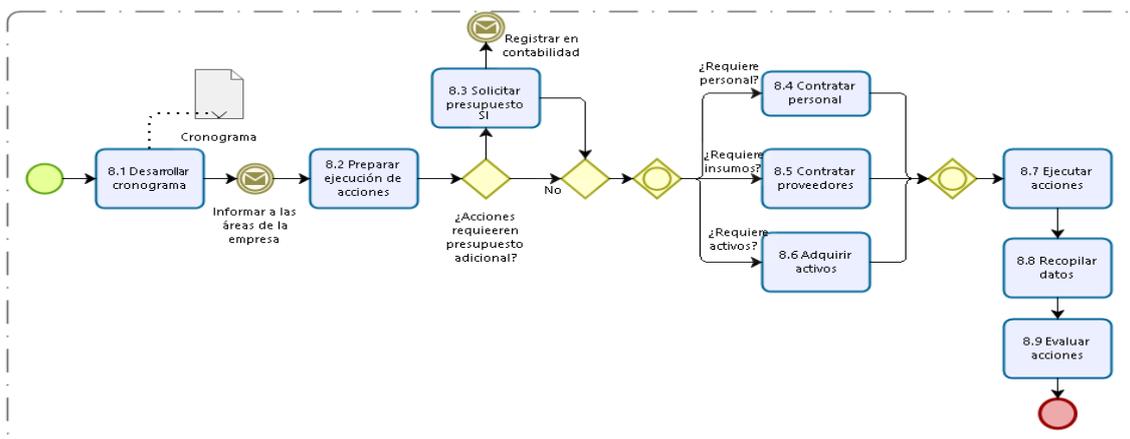
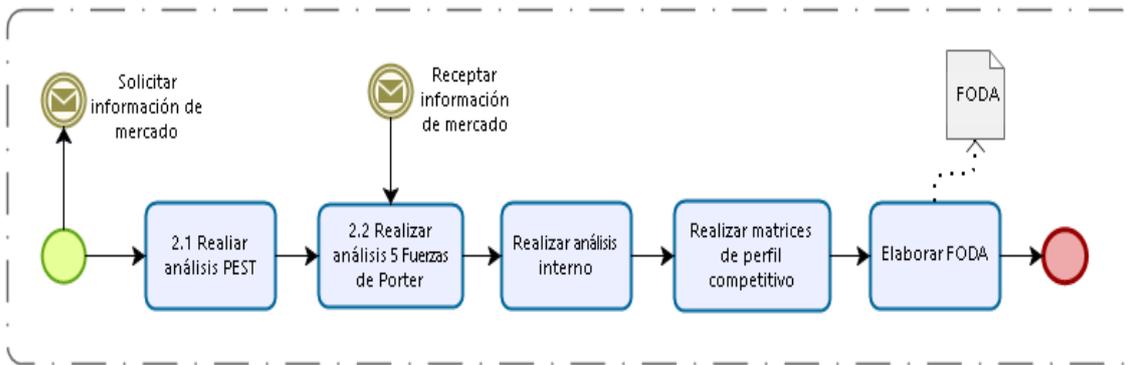


Versión: 001

Fecha: 01/02/18

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Página: 63 de 106



Cód:PG-PE-02



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Página: 65 de 106

INDICE:

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES
4. POLÍTICAS
5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
6. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
8. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
9. FLUJOGRAMAS DEL PROCEDIMIENTO
10. REGISTROS Y FORMULARIOS

Modificación respecto a la edición anterior

Elaborado por: Verónica Camalle

Revisado por:

Aprobado por:

Nombre:

Nombre:

Nombre:

Fecha: 01/02/18

Fecha:

Fecha:

Cód:PG-PE-02



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Página: 66 de 106

1. OBJETIVO

Diseñar planes y programas para la ejecución de las actividades semanales o mensuales.

2. ALCANCE

El proceso es aplicable para todas las áreas de gestión (Gestión contable y financiera, Gestión de Talento Humano, Gestión comercial y Coordinación de rutas).

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Plan. Idea del modo de llevar a cabo una acción

4. POLÍTICAS

- Cumplimiento de la planificación
- Observancia con plan de contingencia

5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

Encargado del área en la que se ejecute el proceso

6. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Informes de resultados y novedades de las áreas

Cód:PG-PE-02



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Página: 67 de 106

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Jefe de Operaciones	Revisar los resultados obtenidos en el área a su cargo.
2	Jefe de Operaciones	Elaboración del plan operativo
3	Jefe de Operaciones	Revisar la planificación operativa
4	Jefe de Operaciones	Aprobar o solicitar modificaciones a la planificación operativa.
5	Jefe de Operaciones	Realizar modificaciones al plan operativo si así se lo requiere para su aprobación
6	Jefe de Operaciones	Socializar el plan operativo al personal de la empresa

8. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

Unidades de gestión dependientes

Cód:PG-PE-02



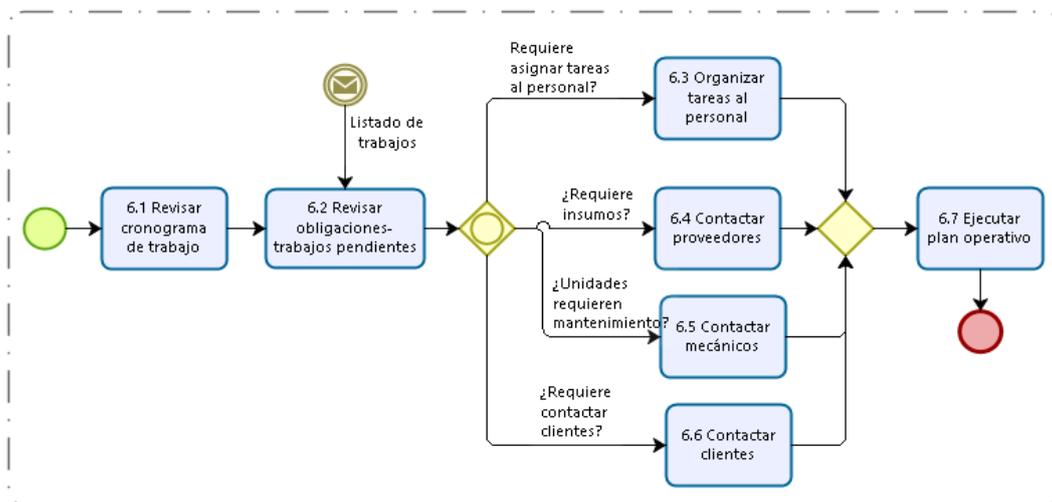
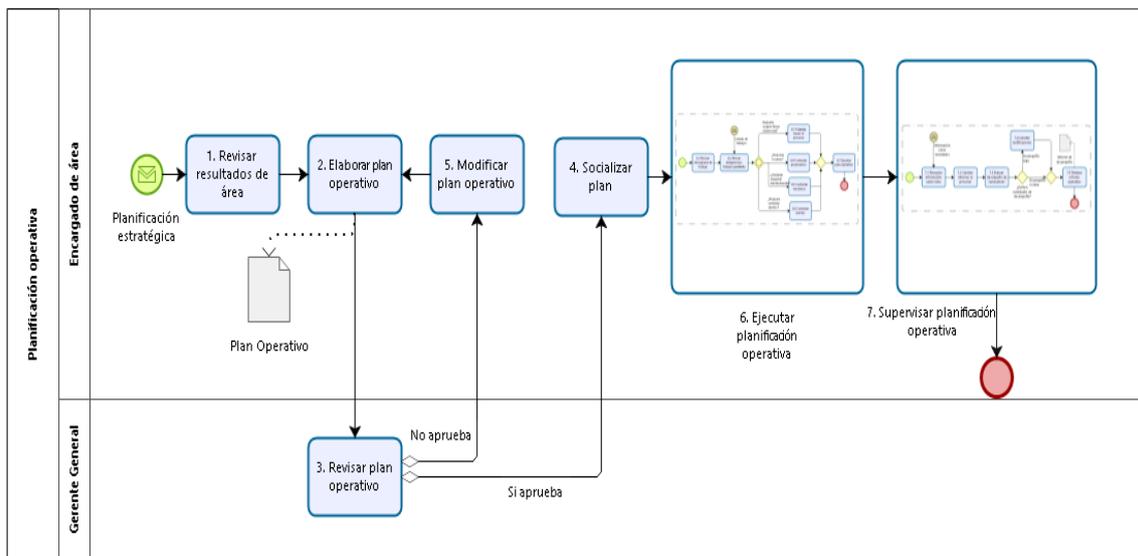
Versión: 001

Fecha: 01/02/18

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Página: 68 de 106

9. FLUJOGRAMAS DEL PROCEDIMIENTO



Cód:PG-PE-02

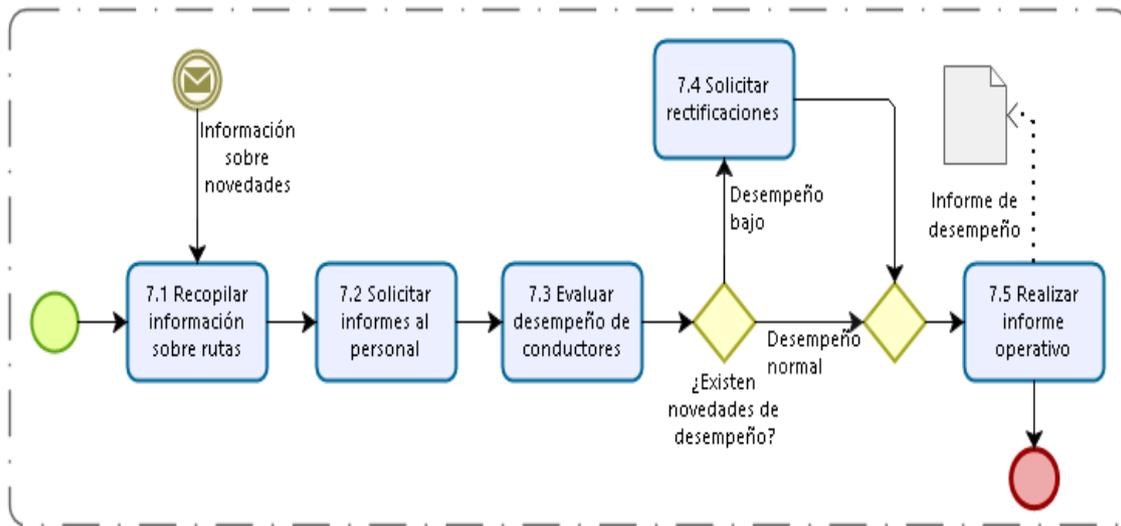


Versión: 001

Fecha: 01/02/18

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Página: 69 de 106



10. REGISTROS Y FORMULARIOS

Plan operativo



COMPONENTE	RESULTADO	INDICADOR DE RESULTADO	META	ACTIVIDAD	MEDIO DE VERIFICACION	RESPONSABLE	TIEMPO EN SEMANAS	COSTO ASU	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			ORGANIZACION DE EGIDOS				OBSERVACIONES	
									FONDO DEL ESTADO	FONDOS EXTERNOS	OTROS	1	2	3	4		
TOTAL:								USD \$	00,00	00,00	0,00	0,00					

Informe de desempeño



INFORME DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODERADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTAJE
ORIENTACION DE RESULTADOS						
Tiene una actitud espontáneamente						
Cumple con los tiempos que se le asignan						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALEIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra responsable y amante de su trabajo						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y compañeros						
Muestra una adecuada orientación a los clientes						
Está en los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra iniciativa para mejorar los procesos						
Se muestra receptivo al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Hace buen uso de los recursos para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra espíritu para integrarse al equipo						
Se relaciona fácilmente con los miembros del equipo						
ORGANIZACION						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar los metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Cód:PG-PE-03



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

CONTROL DE GESTIÓN

Página: 70 de 106

INDICE:

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES
4. POLÍTICAS
5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
6. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
8. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
9. FLUJOGRAMAS DEL PROCEDIMIENTO
10. REGISTROS Y FORMULARIOS

Modificación respecto a la edición anterior

Elaborado por: Verónica Camalle

Revisado por:

Aprobado por:

Nombre:

Nombre:

Nombre:

Fecha: 01/02/18

Fecha:

Fecha:

Cód:PG-PE-03



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

CONTROL DE GESTIÓN

Página: 71 de 106

1. OBJETIVO

Evaluar el cumplimiento de metas de los procesos y clientes mensualmente

2. ALCANCE

Se verifica la planificación estratégica y culmina implementando el Cuadro de mando integral.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

KPI.- (key performance indicator), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. (Espinosa, 2016)

Cuadro de Mando Integral.- (CMI) Modelo de gestión que convierte todas las estrategias en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. (Páez, 2007)

4. POLÍTICAS

- Cumplimiento de la metas 101% mensuales.
- Verificar el número de errores
- Realizar los procedimientos de acuerdo al manual por procesos

Cód:PG-PE-03



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

CONTROL DE GESTIÓN

Página: 72 de 106

5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

Jefe de cumplimiento de gestión

6. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

La información necesaria es el Diagnostico situacional de la empresa.

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Jefe de cumplimiento de gestión	Revisar el resultados del periodo anterior
2	Jefe de cumplimiento de gestión	Análisis de la visión y Misión
3	Jefe de cumplimiento de gestión	Se realiza un estudio interno y externo
4	Jefe de cumplimiento de gestión	Criterio de factores Claves del éxito
5	Jefe de cumplimiento de gestión	Investigación de causa y efecto
6	Jefe de cumplimiento de gestión	Reconocer objetivos, estrategias e indicadores de rendimiento
7	Jefe de cumplimiento de gestión	Realizar modificaciones si lo necesita el cuadro de mando integral
8	Jefe de cumplimiento de gestión	KPI indicadores
9	Jefe de cumplimiento de gestión	Elaborar el cuadro de mando integral

Cód:PG-PE-03



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

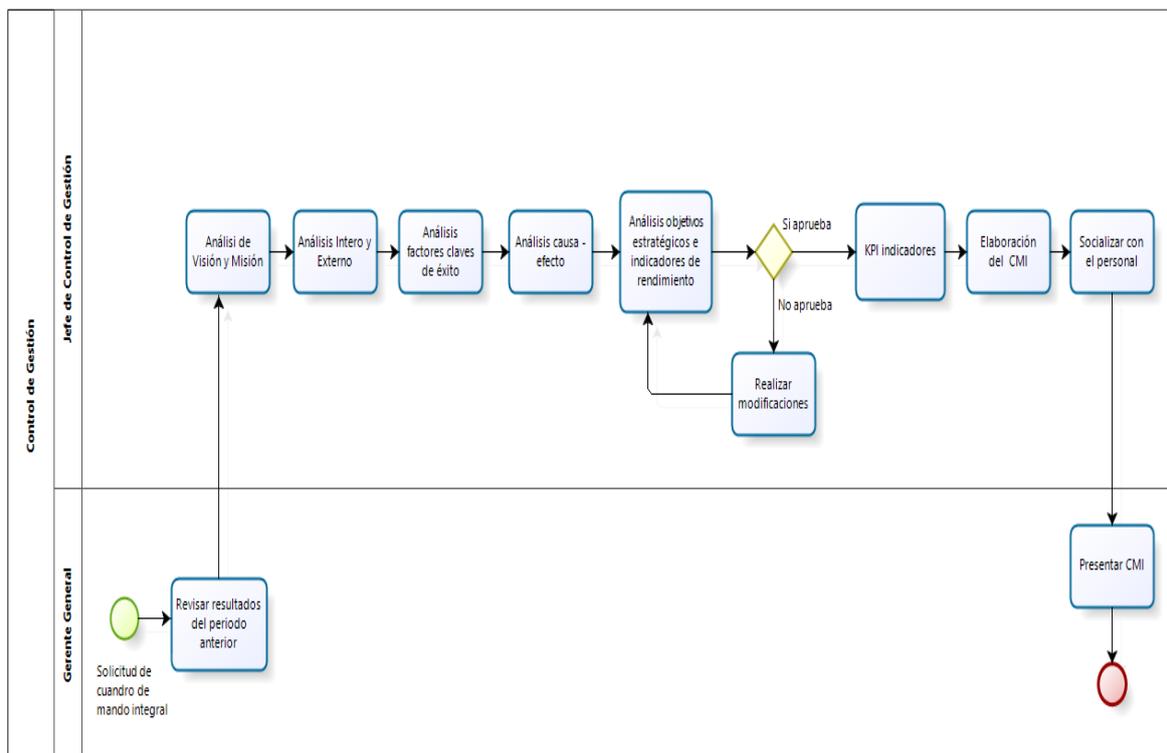
CONTROL DE GESTIÓN

Página: 73 de 106

8. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

El documento oficial que se entregara a cada jefe de área son las Metas mensuales para que se socialice con el personal.

9. FLUJOGRAMAS DEL PROCEDIMIENTO



Cód:PG-PE-03



Versión: 001

Fecha: 01/02/18

CONTROL DE GESTIÓN

Página: 74 de 106

10. REGISTROS Y FORMULARIOS

Formato cuadro de mando integral



MACROPROCESO	EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPANIA DE TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL							CALIFICACION		
								Nomenclatura	PARAMETROS	
									>90%	OPTIMO
								85% y 90%	NORMAL	
							<85%	BAJO		
							PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANIZADO/OBJETIVO (META)			
	PERSONAL				INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA
	PROCESO	PROCEDIMIENTO	META	INDICADORES						
PROCESO DIRECTIVOS	PLANIFICACIÓN	Planificación Estratégica						0		
		Planificación Operativa						0		
		Control De Gestión							0	
TOTAL INDICADORES PARA LA DIRECCION								0		

Análisis Costo Beneficio

Para estimar el costo beneficio se han tomado en cuenta los siguientes datos:

- Ingresos
 - Ventas

Tabla 8. Ingresos

UNIDADES	Cantidad de vehículos	Cantidad de pasajeros (promedio)	Valor por persona (promedio mensual)	TOTAL ingresos mensuales	Ingresos aproximados anuales (transporte escolar 80%) por 10 meses	Ingresos aproximados anuales (transporte institucional 20%) por 12 meses	Ingresos anuales totales	% para la organización 1%
Furgonetas	12	16	60	11.520,00	92.160,00	27.648,00	119.808,00	1198,08
Microbuses	25	24	60	36.000,00	288.000,00	86.400,00	374.400,00	3744
Minibuses	14	30	60	25.200,00	201.600,00	60.480,00	262.080,00	2620,8
Buses	9	40	60	21.600,00	172.800,00	51.840,00	224.640,00	2246,4
SUBTOTAL				94.320,00	754.560,00	226.368,00	980.928,00	9.809,28
					DETALLE	SOCIOS	VALOR CUOTA MENSUAL	Valor para la organización
					CUOTA	60	30	1800
							TOTAL ANUAL	11.609,28
							TOTAL 5 AÑOS	58046,4

Elaborado por: Verónica Camalle

Tabla 9 Proyección de ingresos

Detalle	Proyecciones	% crecimiento ventas
Ventas actuales	58.046,40	0%
ventas anuales implementado el modelo de gestión por procesos	5.804,64	10%
TOTAL VENTAS 5 AÑOS (con el Modelo de gestión)	29.023,20	

Elaborado por: Verónica Camalle

Para la proyección de los ingresos se consideró una tasa de crecimiento del 10% tomando en consideración que implementando el Modelo de gestión por procesos tiene un crecimiento de las ventas.

Para determinar los egresos se tomó en cuenta los costos de cada proceso:

Tabla 10. Tiempo y costos proceso de planificación estratégica

Planificación estratégica			
#	Actividad	Tiempo (horas y min)	Costo x min (0,05)
1	Revisar resultados período anterior	0:10:00	0,50
2	Diagnosticar estado actual		
2.1	Realizar análisis PEST	4:00:00	12,00
2.2	Realizar análisis 5 fuerzas de Porter	4:00:00	12,00
2.3	Realizar análisis interno	4:00:00	12,00
2.4	Realizar matrices de perfil competitivo	4:00:00	12,00
2.5	Elaborar FODA	2:00:00	6,00
3	Revisar informes	1:00:00	3,00
4	Preparar planificación estratégica	10:00:00	30,00
5	Preparar presupuesto	10:00:00	30,00
6	Revisar planificación y presupuesto	2:00:00	6,00
7	Socializar la planificación estratégica	1:00:00	3,00
8	Realizar modificaciones		-
8.1	Desarrollar cronograma	1:00:00	3,00
8.2	Preparar ejecución de acciones	1:00:00	3,00
8.3	Solicitar presupuesto	0:05:00	0,25
8.4	Contratar personal	1:00:00	3,00
8.5	Contratar proveedores	1:00:00	3,00
8.6	Adquirir activos	1:00:00	3,00
8.7	Ejecutar acciones	1:00:00	3,00
8.8	Recopilar datos	1:00:00	3,00
8.9	Evaluar acciones	1:00:00	3,00
9	Ejecutar planificación estratégica	1:00:00	3,00
	TOTAL	3:15:00	153,75
		Frecuencia anual	1,00
		Valor anual	153,75

Elaborado por: Verónica Camalle

Tabla 11. Tiempo y costos proceso de planificación operativa

Planificación operativa			
#	Actividad	Tiempo (horas y min)	Costo x min (0,05)
1	Revisar resultados de área	1:00:00	3
2	Elaborar plan operativo	3:00:00	9
3	Revisar plan operativo	0:30:00	1,5
4	Socializar plan	1:00:00	3
5	Modificar plan operativo	0:30:00	1,5
6	Ejecutar planificación operativa		0
6.1	Revisar cronograma de trabajo	0:15:00	0,75
6.2	Revisar obligaciones trabajos pendientes	0:15:00	0,75
6.3	Organizar tareas al personal	0:10:00	0,5
6.4	Contactar proveedores	0:05:00	0,25
6.5	Contactar mecánicos	0:05:00	0,25
6.6	Contactar clientes	0:05:00	0,25
6.7	Ejecutar plan operativo	0:05:00	0,25
7	Supervisar planificación operativa		0
7.1	Recopilar información sobre rutas	1:00:00	3
7.2	Solicitar informes al personal	0:05:00	0,25
7.3	Evaluar desempeño de conductores	1:00:00	3
7.4	Solicitar rectificaciones	0:30:00	1,5
7.5	Realizar informe operativo	0:30:00	1,5
	TOTAL	10:05:00	30,25
		Frecuencia anual (2 veces al mes)	24,00
		Valor anual	726,00

Elaborado por: Verónica Camalle

Tabla 12 Control de Gestión

Control de gestión			
#	Actividad	Tiempo (horas y min)	Costo x min (0,05)
1	Revisar documentación	0:10:00	0,5
2	Registrar en sistema		0
2.1	Revisar documentos	0:30:00	1,5
2.2	Solicitar datos	0:05:00	0,25
2.3	Receptar datos	0:05:00	0,25
2.4	Ingresar indicadores	0:01:00	0,05
2.5	Registrar indicadores	0:01:00	0,05
2.6	Validar datos	0:01:00	0,05
3	Revisar resultados del periodo anterior	0:05:00	0,25
4	Análisis misión y visión	0:15:00	0,75
5	Análisis interno ,externo	0:30:00	1,5
6	Análisis factores claves del éxito		0
6.1	Análisis causa - efecto	2:00:00	6
6.2	Análisis objetivos, estrategias, indicadores	0:15:00	0,75
6.3	Realizar modificaciones	0:15:00	0,75
6.4	Identificar KPI indicadores	0:30:00	1,5
6.5	Elaboración de cuadro de mando integral	0:10:00	0,5
6.6	Socializar con el personal	0:05:00	0,25
7	Elaborar reporte CMI	0:20:00	1
	TOTAL	5:18:00	15,9
	Frecuencia anual		12,00
	Valor anual		190,80

Elaborado por: Verónica Camalle

Análisis

Además se consideró los costos del manual, tanto por diseño y maquetación del mismo, como por impresiones para el personal administrativo compuesto por 7 trabajadores, adicionalmente se ha tomado en cuenta un valor por reimpresión anual debido a las actualizaciones que puede tener el documento:

Indicadores

La gestión realizada por medio de los indicadores se procura aseverar un nivel alto de Productividad y Competitividad de la compañía de transporte escolar e institucional COMTRANSESAPR S.A., Estableciendo un plan de mejora continua estableciendo acciones anticipadas y enmendadoras permitiendo esto al personal de la dirección estratégica documentar el proceso y permitir que este sea de control.

- a) La estructura de los indicadores de gestión por procesos se desarrolla mediante el previo análisis o verificar la información :
- Misión
 - Visión objetivos estratégicos
 - Políticas clientes
 - Responsables
- b) Implementar medidas e indicadores de desempeño claves para cara proceso
- c) Formular indicadores medibles y realizables
- d) Responsables según el área y proceso
- e) Verificar que los indicadores estén establecido de acuerdo a las necesidades

En el proceso se coloca in semáforo cuantitativo de acuerdo al cumplimiento de las metas lo que nos ayuda a identificar en porcentaje de cumplimiento.

Tabla 15 Condiciones y rango de indicadores

CALIFICACION	PARAMETROS	
Nomenclatura	>90%	OPTIMO
	85% y 90%	NORMAL
	<85%	BAJO
PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)		

Fuente: (Paredes, 2011)

Tablero de Control

De acuerdo al mapa de procesos la compañía COMTRANSESAPR S.A se ha establecido indicadores tomando en cuenta a los procesos gobernantes que en estos están Planificación Estratégica, Planificación Operativa, Control de gestión.

Lo cual hay que establecer meta, objetivos, resultados .indicado, productividad, plan de acción y planes de contingencia para cada proceso .La parte de los indicadores e cuantitativa ya que necesitamos medir de forma real y numérica si se cumple.

El plan de acción es para que la persona que está frente al proceso sepa cómo proceder y el plan de contingencia es para no suspender el proceso si no buscar un proceso alternativo para satisfacer al cliente.

Tabla 16 Tablero de control para los Procesos Gobernantes

MACROPROCESO	EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL						CALIFICACION	PARAMETROS		
							Nomenclatura	>90%	OPTIMO	
								85% y 90%	NORMAL	
							PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)			
PERSONAL							INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %
PROCESO	PROCEDIMIENTO	META	INDICADORES							
PROCESOS DIRECTIVOS	PLANIFICACIÓN	Planificación Estratégica	Culminar los 3 proyectos que se estableció	Número de proyectos culminados / total de proyectos establecidos	Proyectos culminados 2	3	2	66,6666667	Elaborar un plan con cronograma realizable	Verificar El financiamiento utilizado
		Planificación Operativa	Alcanzar con el cumplimiento del 95% de operaciones	planes operativos ejecutados/planes operativos planificados	Planes ejecutados 1	2	1	50	Proporcionar los lineamientos para elaborar un plan anual por área	socializar con el personal los resultados
		Control De Gestión	Eficiencia de acciones correctivas y preventivas al 80% en 3 mese	#acciones correctivas y preventivas / total de observaciones y no conformidades presentadas *100	acciones correctivas 45%	80	45	56,25	Evaluar los procesos a la alta dirección en el mejoramiento continuo de los procesos de planificación	Establecer meta motivacionales y evaluar sus resultados.
TOTAL INDICADORES PARA LA DIRECCIÓN							57,64			

Elaborado por: Verónica Camalle
(Kaplan & Norton, 1996)

CONCLUSIONES

- La identificación de los procesos permite la construcción de un mapa de procesos, en el que se incluyen todas las operaciones relevantes de la organización, buscando establecer lineamientos estándares para mejorar la ejecución de los procedimientos y satisfacer al cliente interno y externo. Analizando la situación de la empresa se concluyó que no tiene identificado los procesos y es necesario implementar el modelo de gestión.

El modelo de gestión por proceso permite que los clientes internos y externos puedan verificar el valor agregado al proceso.

- La implementación del modelo de gestión por procesos permite mejorar las actividades de supervisión y control mediante indicadores de desempeño, mediante estos se puede analizar y mejorar continuamente los resultados de la compañía. El Análisis costo-beneficio es fundamental ya que podemos identificar si sus beneficios de implementar el modelo de gestión por procesos es mayor que los costos de sus procedimientos.

El cuadro de mendo integral permite que los procedimientos sean medibles de forma cualitativa y cuantitativa controlando su ejecución.

RECOMENDACIONES

- Elaborar un plan estratégico organizacional mediante los lineamientos propuestos como referente, que sean coherentes con los procesos establecidos.
- Socializar al personal de la organización los procesos diseñados, lineamientos y demás aspectos necesarios para aplicar el modelo de gestión de forma relacionada y productiva.
- Otorgar los recursos necesarios para que los procesos puedan ser llevados a cabo de forma coherente y adecuada.
- Reestructurar el organigrama de la compañía considerando la estructura por procesos sugerida como parte del modelo de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama .
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: Cepal.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades*. México D.F.: Pearson Educación.
- Bingham, W. V., & Moore, B. V. (6 de Febrero de 1941). *Qué es la entrevista?,Cuáles son los tipos de entrevista?* Recuperado el 28 de Diciembre de 2017, de Psicología Online: <http://mentepsicologia.blogspot.com/2011/08/que-es-la-entrevista.html>
- Blaxter, L., Hugues, C., & Tight, M. (2008). *Cómo se investiga*. Madrid: Grao.
- Centro de Encuentro BPM. (2009). *Apuntes BPM*. España: Club BPM.
- Díaz, E. (2015). *Modelo de gestión por procesos en PYMES de la industria gráfica en el sector norte de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Díaz, V. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud*. Chile: RIL .
- Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2012). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial*. Quito: Registro Oficial No. 731, el 25 de junio de 2012.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial. N°263 del 9 de junio de 2014.
- Ecuador, Secretario Nacional de la Administración Pública. (2013). *Norma Técnica de Administración por Procesos*. Quito: Registro Oficial N° 895 Miércoles 20 de febrero de 2013.
- Ecuadorinmediato. (30 de Enero de 2018). En Quito, se socializó ordenanza para regular transporte escolar. *El periódico instantáneo del Ecuador*, págs. 4,5,6.
- Espinosa, R. (2016). Indicadores de Gestión. *Key Performance Indicator.*, 14-20.
- García, I. (31 de Mayo de 2009). *Análisis de Técnicas de Organización*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de Manuales Administrativos: <http://analisisdelosmanuales.blogspot.com>
- Gerente y jefe de transporte. (20 de Junio de 2017). Modelo de gestión. (V. Camalle, Entrevistador)
- Gimeno, S., & Pérez, A. (2008). *La Enseñanza su teoría y la práctica*. Madrid: Ediciones Akal.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- González González, R., & Jimeno Bernal, J. (2012). Lista de chequeo. *PDCA*, 23.
- González, R. (2010). *Revista de Economía y Trabajo*. Chile: PET.
- Guanín, A., & Andrango, M. R. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar*. Quito: Politécnica Nacional.
- Guerralda, J. (2013). *Cadena De Valor*. EEUU: IE Business school.
- Gutiérrez, M. S. (20 de Junio de 2009). *Mideplan*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2017, de Guía para el Levantamiento de Procesos : <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>
- Hernández, M. R. (15 de Enero de 2011). *Metodología de Procesos*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2017, de Modelado de procesos BPMN : <https://mayrareyesbpm.wordpress.com/modelado-de-procesos-bpmn-2/>
- Hitpass, B. (2012). *Business Process Management (BPM) Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Hitpass, B., Freund, J., & Rucker, B. (2017). *BPMN Manual de Referencia y Guía Práctica con una introducción a CMMN y DMN*. Chile: BPM Center.

- Isotader. (18 de Diciembre de 2017). *Beneficios de ISO 9001 para el gerente*. Recuperado el 20 de Enero de 2018, de <http://www.isotader.es/beneficios-de-iso-9001-para-el-gerente/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Harvard Business School Press.
- Lázaro, & Asensi. (1987). *Manual de orientación escolar y tutoría*. Madrid: Narcea.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos un enfoque de gestión eficiente. *Revista Visión de Futuro*, 13(1), 45.
- Matamoros, D., & Tigua, N. (2014). *Diseño de procesos para la empresa de Transporte de carga pesada por carretera Transporte y Representaciones ACUÑA S.A. Transacuña*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público un enfoque analítico*. Santo Domingo, República Dominicana: INTEC.
- Mendoza, G. d. (2008). Análisis costo beneficio. *Economía Aplicada*, 27-48.
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Editorial Limusa.
- Narea, C. (12 de Enero de 2017). Gremio apoya la inclusión de servicios de transporte escolar en la Compra Pública. *el ciudadano*, págs. 15,20.
- Oña, M., & Torres, K. (2017). *Modelos de Gestión para creación y funcionamiento de medianas empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones*. Maestría en Administración de Negocios. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Organización Internacional de Normalización. (5 de Octubre de 2015). *ISO 9001:2015*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2017, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es:fig:1>
- Páez, F. (1 de Noviembre de 2007). *Cmigestión*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de Consultoría Estratégica, Cuadro de Mando Integral y Business Intelligence: <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>
- Paredes, E. (3 de Noviembre de 2011). *Gestionando empresas*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de Cuadro de Mando Integral: <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2011/11/cuadro-de-mando-integral.html>
- Pedro, L. (2012). *Calidad de servicio del marketing a la estrategia*. Madrid: Diaz de Santos.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (4ta ed.). Madrid: ESIC.
- Pérez, P., & Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Estados Unidos: Pirámide.
- Ramírez, J. S. (2000). Tres Principios para la Configuración de una Psicología de lo Complejo. *Redalyc.org*, 8, 159-168.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México D.F.: Pearson Educación.
- Toro, R. (19 de Marzo de 2016). *ISOTOOLS excellence*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de Gestión por procesos 9001 : <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/blog/>
- Trisotech. (14 de Enero de 2016). *BPMN Quick Guide*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2017, de <https://cloud.trisotech.com/bpmnquickguide/index.html>
- Troya, C. (2012). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA

Instrucciones para el entrevistador: Preséntese ante el entrevistado solicite su colaboración e infórmele sobre el objetivo de la entrevista. Realice cada pregunta en el orden propuesto y provea más explicaciones si es preciso para asegurar que el entrevistado entendió correctamente la pregunta. Utilice algún dispositivo para grabar las respuestas. Puede profundizar en la respuesta realizando más preguntas, aunque no se encuentren en la guía.

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión actual y la necesidad de implementar un modelo de gestión por procesos.

Datos generales

Nombre: Género: M...F... Edad:

Cargo en la empresa:.....

- 1) ¿Considera que la gestión actual, administrativa y operativa de la compañía se ha realizado de manera adecuada?
- 2) ¿Dentro de las actividades administrativas y operativas, existe una sola manera de llevar a cabo dichas actividades?
- 3) ¿Cuáles son los problemas que, a su consideración, se han generado por la falta de una manera estandarizada de realizar las operaciones internas?
- 4) ¿Cómo ha sido la evolución comercial de la compañía durante los últimos años, es decir, han aumentado o disminuido la cantidad de contratos y/o pasajeros?
- 5) ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan administrativamente?
- 6) ¿Cuáles son los problemas que usted ha observado en la realización de las actividades administrativas?
- 7) ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan operativamente?
- 8) ¿Cuáles son los problemas que usted ha observado en la realización de las actividades operativas?

FICHA DE OBSERVACIÓN

Instrucciones para el observador: Revise cada ítem y marque la respuesta considerando su percepción sobre la situación actual de la organización.

Fecha:.....

	Criterios observados	Tiene	No tiene /	No tiene /	No se pudo
Procesos gobernantes	Planeación estratégica				
	Gestión Financiera				
	Gestión de Talento Humano				
	Otro				
Procesos sustantivos	Planeación de rutas				
	Prestación del servicio				
	Otros				
Procesos de apoyo	Comercialización				
	Marketing/publicidad				
	Gestión técnico mecánica /mantenimiento				
	Otros				
Elementos de filosofía corporativa	Misión				
	Visión				
	Valores corporativos				
Elementos de planificación estratégica	Objetivos organizacionales				
	Metas a corto, mediano y largo plazo				
	Plan estratégico				
Gestión de ventas	Acciones de venta				
Gestión de servicio al cliente	Proceso de atención y resolución de quejas y reclamos				

HOJA DE PROCESO PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Descripción de los procesos			
Denominación del proceso:			
Entradas/ingresos:			
Procedimientos	Recursos documentos	/	Personal
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
Salidas del proceso:			
Proceso/s previo/s			
Proceso/s cliente/s			