



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Título

**EL CAMBIO DEL ACTUAL MODELO DE GESTIÓN EMPÍRICO POR UN
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU APOORTE AL CRECIMIENTO
ECONÓMICO DE LA CONSTRUCTORA HACIENDA SAN ANTONIO S.A EN
EL AÑO 2015**

***TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN GESTIÓN DE LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA***

Autor

Sr. Luis Fernando Palomino Yáñez

Tutor

Ing. Sandra Huilcapi Peñafiel M.D.E.

Año

2017

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS

Ing. Sandra Iveth Huilcapi Peñafiel M.D.E

CERTIFICA

Que el documento escrito de tesis para obtener el título de ingeniero comercial mención gestión de la micro y pequeña empresa cuyo tema es: " **EL CAMBIO DEL ACTUAL MODELO DE GESTIÓN EMPÍRICO POR UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU APOORTE AL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA CONSTRUCTORA HACIENDA SAN ANTONIO S.A EN EL AÑO 2015.**".

Se encuentra lista para su defensa pública.

Elaborado por: Luis Fernando Palomino Yáñez

Atentamente



Ing. Sandra Huilcapi Peñafiel M.D.E.

Tutora



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TITULO
HOJA DE CALIFICACIÓN

**EL CAMBIO DEL ACTUAL MODELO DE GESTIÓN EMPÍRICO POR UN
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU APOORTE AL CRECIMIENTO
ECONÓMICO DE LA CONSTRUCTORA HACIENDA SAN ANTONIO S.A EN
EL AÑO 2015**

Proyecto de investigación para la obtención del Título de Ingeniero Comercial
Mención Gestión de la Micro y Pequeña Empresa aprobado por el tribunal en el
nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo y ratificado con sus firmas.

MIEMBROS DE TRIBUNAL:

PRESIDENTE:

Ing. Alexander Vinueza

Nombre


.....
Nota

MIEMBRO 1:

Ing. Sandra Huilcapi

Nombre


.....
Nota

MIEMBRO 2:

Ing. Patricia Gallegos

Nombre

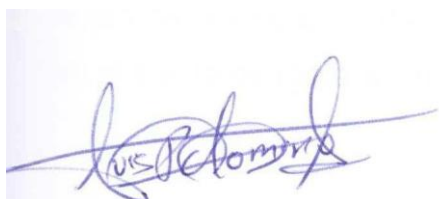

.....
Nota

NOTA FINAL:

.....

DERECHOS DE AUTOR

Yo Luis Fernando Palomino Yánez, declaro que la presente investigación sobre el tema: **“EL CAMBIO DEL ACTUAL MODELO DE GESTIÓN EMPÍRICO POR UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU APORTE AL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA CONSTRUCTORA HACIENDA SAN ANTONIO S.A EN EL AÑO 2015”**, previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial Mención Gestión de la Micro y Pequeña Empresa, es auténtico y original y que los derechos de autoría le corresponde a la UNACH.



Luis Fernando Palomino Yánez

C.I. 1725226037

DEDICATORIA

A mi madre FLOR.

Por haberme apoyado en todo momento, por no importarle quitarse un pan de la boca con el único fin que culminara con este objetivo, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor este es nuestro triunfo.

A mi Familia

Por estar conmigo durante cada día de mi preparación universitaria porque durante este tiempo tuvimos diversidad de situaciones que pudieron ser fácilmente causantes del fracaso de cumplir este objetivo, pero esto no sucedió, y fue gracias al apoyo presentado por cada miembro de mi familia que el día de hoy este objetivo se pudo alcanzar, porque este no solo es mi triunfo es el triunfo de todos aquellos que estuvieron a mi lado gracias.

Luis Fernando Palomino Yáñez

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo diario. Por esto agradezco a mi tutora Ing. Sandra Huilcapi Peñafiel M.D.E., al Ingeniero Ricardo Burke quien a largo de este tiempo han puesto a prueba mis capacidades y conocimientos en el desarrollo de este modelo de gestión por proceso el cual ha finalizado llenando todas las expectativas. A mi madre y familia quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Luis Fernando Palomino Yáñez

ÍNDICE

ÍNDICE	I
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
1. MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3. OBJETIVOS:.....	3
1.3.1. GENERAL	3
1.3.2. ESPECÍFICOS	3
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	4
CAPITULO II	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
UNIDAD I	6
CONSTRUCTORA HACIANTON S.A	6
2.1.1. Situación Actual.....	6
2.1.2. Misión	7
2.1.3. El análisis FODA	7
2.1.4. La Organización	7

2.1.5.Tecnología.....	7
UNIDAD II	8
2.2. GESTIÓN POR PROCESOS Y GESTIÓN TRADICIONAL	8
2.2.1.Antecedentes de la gestión por proceso	8
2.2.1.1. Enfoque en sistemas	9
2.2.1.2. Enfoque en procesos.....	10
2.2.2.Gestión por Procesos	11
2.2.3.Objetivo de la gestión por procesos	14
2.2.4.Beneficios de la gestión por procesos.....	14
2.2.5.Cadena de valor	15
2.2.5.1.ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	15
2.2.5.2.ACTIVIDADES DE APOYO.....	15
2.2.6.Mapa de procesos.....	16
2.2.6.1. Construcción de un mapa de procesos	16
2.2.7 Procesos.....	17
2.2.7.1. Elementos de un proceso	18
2.2.7.2. Clasificación de procesos	19
2.2.7.3. Estructura jerárquica de procesos	21
2.2.8.Levantamiento y diseño de procesos	21
2.2.8.1. Identificación de proceso	22
2.2.8.2. Representación gráfica de los procesos.....	23
2.2.8.2.1.Diagramación	24
2.2.8.2.2.Simbología estándar de diagramas de flujo	24
2.2.8.2.3.Diagrama SIPOC.....	25
2.2.8.2.4.Ventajas de diagrama SIPOC	26
2.2.8.3. Características de procesos	26
2.2.8.4. Objetivos del manual de procesos.....	28

2.2.9.Estructura del manual de procesos	29
UNIDAD III	30
3. CRECIMIENTO ECONÓMICO	30
3.1. Teorías de Crecimiento Neoclásico y el Modelo de Solow	30
3.1.1.La Función de producción Neoclásica.....	34
3.2.Indicadores de gestión económica.....	36
3.2.1.Ventaja de los indicadores de gestión.....	38
3.2.2.Composición de indicadores	38
3.2.3.Metodología de formulación de indicadores	39
4.1.Análisis y mejora de procesos	41
4.2. Análisis de proceso.....	41
4.3. Mejora de procesos	42
4.4. Herramientas de modernización de procesos.....	43
4.5. Metodología para la mejora de procesos-análisis de valor agregado	43
4.5.1.1. Tipos de actividades	44
4.5.1.2. Actividades del proceso que no aporta valor	45
4.5.1.3. Cálculo del valor agregado de los elementos del proceso.....	45
4.5.1.4. Herramienta para el análisis	46
4.6. Plan de implementación.....	46
4.6.1.Herramientas para la implementación.....	47
4.6.1.1. Diagrama de Gantt	47
UNIDAD V	48
5. UNIDAD HIPOTÉTICA.....	48
5.1. Hipótesis	48
5.2. VARIABLES	48
5.2.1.VARIABLE INDEPENDIENTE	48
5.2.2.VARIABLE DEPENDIENTE	48

5.2.3.Operacionalización de las variables	49
CAPITULO III	51
6.1.MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	51
6.1.1.Hipotético Deductivo:.....	51
6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	51
6.2.1.Investigación Descriptiva	51
6.2.2.Investigación de Campo	52
6.3.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	52
6.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	52
6.4.1.Población.....	52
6.4.2.Muestra	52
6.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
6.5.1.Técnicas	53
6.5.2.Instrumentos.....	53
6.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS	53
6.7. RESULTADOS.....	54
CAPÍTULO VI.....	71
7.1. Conclusiones	71
7.2. Recomendaciones	72
CAPÍTULO VII.....	73
8.1. Identificación, análisis de los procesos.....	73
8.1.1.Análisis de la situación actual.....	73
8.1.1.1. Misión	73
8.1.1.2. Visión.....	73
8.1.1.3. Talento Humano	74
8.2.1.1. Infraestructura.	147
8.2.1.2. Tecnología.....	148

8.2.1.3. Análisis Interno y Externo.....	148
8.2.2.IDENTIFICACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	152
8.2.2.1. Cadena de Valor.....	152
8.2.2.2. Mapa de Procesos.....	153
8.3.DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.....	155
8.4.ANÁLISIS DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORA	163
8.4.1.ANÁLISIS DE PROCESO	163
8.4.2.ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	163
8.5. IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	186
8.5.1.OBJETIVOS E INDICADORES	186
8.5.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	186
8.5.1.2. PERSPECTIVA AL CLIENTE	186
8.5.1.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	187
8.5.1.4. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	187
8.5.2.MAPA ESTRATÉGICO HACIANTON S.A (CMI).....	188
8.5.2.1. APÉNDICE CUADRO DE MANDO INTEGRAL MEJOR UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS	189
8.5.2.2. AUMENTO DE LOS INGRESOS.....	193
8.5.2.3. MEJORA DE IMAGEN.....	194
BIBLIOGRAFÍA	196
ANEXOS	200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencia de enfoque empresa tradicional vs Por proceso	11
Tabla 3 Características de un indicador	39
Tabla 4 Simbología de la matriz para análisis de valor agregado	46
Tabla 5 Productividad laboral	55
Tabla 6 Asesoramiento Externo	56
Tabla 7 Charla sobre proceso constructivo	57
Tabla 8 Charla sobre riesgo laboral	58
Tabla 9 Reuniones de coordinación	59
Tabla 10 Procesos internos.....	60
Tabla 11 Estrategias para cumplir objetivos.....	61
Tabla 12 Tiempos de cada proceso.	62
Tabla 13 Manuales y procedimientos cada proceso.	63
Tabla 14 Cambio de la actual gestión.	64
Tabla 15 MATRIZ DE INFLUENCIA.....	65
Tabla 16 FRECUENCIA OBSERVADA.....	68
Tabla 17 FRECUENCIA ESPERADA.....	68
Tabla 18 CUADRO CALCULADO	69
Tabla 19 FODA HACIANTON S.A.....	149
Tabla 20 MAPA ESTRATÉGICA FODA	150
Tabla 21 Inventario de procesos anuales.....	155
Tabla 22 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN EN VENTAS	157
Tabla 23 GESTIÓN DE PROYECTOS.....	159
Tabla 24 Analisis de Valor agregado actual- Proceso: Otorgar informacion al cliente potencial.....	165
Tabla 25 Análisis de Valor agregado mejorado – Proceso: Otorgar información al cliente potencial.....	166
Tabla 26 Análisis de Valor agregado actual – Proceso: Realizar recorridos ..	167
Tabla 27 Análisis de Valor agregado mejorado – Proceso: Realizar recorridos	168
Tabla 28 Análisis de Valor agregado mejorado – Proceso: Recepción de	

depósitos de entrada y firma de contrato de reserva	169
Tabla 29 Análisis de Valor agregado mejorado – Proceso: Recepción de depósitos de entrada y firma de contrato de reserva	170
Tabla 30 Análisis de Valor agregado actual – Proceso: Notarización de contratos he inscripción de cliente en el sistema de la empresa.....	171
Tabla 31 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Notarización de contratos he inscripción de cliente en el sistema de la empresa.....	172
Tabla 32 Análisis de Valor agregado actual – Proceso: Cobros de cuotas mensuales.....	173
Tabla 33 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Cobros de cuotas mensuales.....	174
Tabla 34 Análisis de Valor agregado Actual – Proceso: Gestión de cartera vencida.....	175
Tabla 35 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Gestión de cartera vencida.....	176
Tabla 36 Análisis de Valor agregado Actual – Proceso: Recesión de contratos	177
Tabla 37 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Recesión de contratos.....	178
Tabla 38 Análisis de Valor agregado Actual – Proceso: Traspaso de contratos	179
Tabla 39 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Traspaso de contratos.....	180
Tabla 40 Análisis de Valor agregado Actual – Proceso: Elaboración de ante proyecto.....	181
Tabla 41 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Elaboración de ante proyecto.....	183
Tabla 42 Análisis de Valor agregado Actual – Proceso: Contratación de profesionales para la elaboración y aprobación de estudios necesarios.....	184

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico1 que es un proceso	12
Grafico 2 Como de gestiona un proceso	13
Grafico 3 El ciclo de la Gestión de los Procesos	14
Grafico 4 Proceso.....	18
Grafico 5 Clasificación de procesos	20
Grafico 6 Matriz clasificación de procesos	20
Grafico 7 Jerarquía de procesos.....	21
Grafico 8 Flujo grama de procesos	25
Grafico 9 Ruta para caracterizar procesos	27
Grafico 10 Pasos incluidos en las fases de análisis del proceso	41
Grafico 11 Composición del valor agregado	44
Grafico 12 Análisis del valor Agregado	45
Grafico 13 Diagrama de Gantt.....	47
Grafico 14 Productividad Laboral.	55
Grafico 15 Asesoramiento Externo.....	56
Grafico 16 Charla sobre proceso constructivo.....	57
Grafico 17 Charla sobre riego laboral.....	58
Grafico 18 Reuniones de coordinación.	59
Grafico 19 Procesos internos.	60
Grafico 20 Estrategias para cumplir objetivos.	61
Grafico 21 Tiempos de cada proceso.....	62
Grafico 22 Manuales y procedimientos cada proceso.....	63
Grafico 23 Cambio de la actual gestión.....	64
Gráfico 24 Gráfico de aportacion.....	66
Grafico 25 Organigrama de la constructora HACIANTON S.A.....	75
Grafico. 26 Ubicación de las oficinas matriz.....	147
Grafico 27 Ubicación de oficina Riobamba	147
Grafico 28 cadena de valor constructora hacianton s.a	153
Grafico 29 Mapa de procesos de la constructora HACIANTON S.A	154

RESUMEN

En este proyecto de titulación se realizó un estudio para comprobar si el cambio del actual modelo de gestión empírica por un modelo de gestión por proceso aporta en el crecimiento económico de la empresa, se propone además un cuadro de mando integral donde se evidencia el modelo de gestión por procesos.

El Capítulo I se hace una introducción de la razón social de la empresa y una breve historia de la misma se incluye el planteamiento del problema y su formulación se describe los objetivos y la justificación del problema.

El Capítulo II analizará las diferentes teorías que serán necesarias para comprender lo que es una gestión por proceso, en este capítulo se recabara toda la información para luego hacer una propuesta.

El Capítulo III aquí se puede evidenciar el método que se utilizara para la investigación de igual forma se encontrara el tipo de investigación se calculara la muestra necesaria para comprobar la hipótesis las técnicas que se utilizaran para analizar los resultados y por ultimo estará los resultados expresados en una forma ilustrada para la más fácil comprensión así como la comprobación de la hipótesis utilizando el método de chi cuadrado.

El Capítulo IV en este capítulo se estará las conclusiones que el investigador obtuvo después de hacer la investigación y seguidamente estará las recomendaciones que el investigador da a la empresa para la correcta implementación y seguimiento del modelo de gestión.

El Capítulo V finalmente en este capítulo se plasma una propuesta que el investigador da a la empresa en esta propuesta contendrá un análisis de la situación actual de la empresa su misión visión un análisis de procesos actuales y mejoras añadiendo un valor agregado por último se presenta un cuadro de mando integral el mismo que sirve para evidenciar como el modelo de gestión por procesos aporta en el crecimiento económico de la constructora.

Abstract

This study was carried out to probe whether changing the current model of empirical management by a management process model contributes to the economic growth of a company. Also, it propose a balanced scorecard process management model is evidenced. Chapter I is an introduction of the name of the company and a brief history of it. The problem statement, objectives and justification are described. Chapter II examines the different theories in order to understand what management process is. This chapter includes the information that helped to make the proposal. Chapter III shows the method the type of research, the sample calculation to test the hypothesis, the techniques that were used to analyze the result, the results expressed in an illustrated form for easier understanding and the hypothesis testing using the chi-square method. Chapter IV in this chapter the conclusions the researcher came out and the recommendations to the company for the proper implementation and monitoring of the management model. Chapter V describe the proposal the researcher gives the company. It describes the analysis of the current situation of the company, mission, vision, an analysis of current processes and some improvements adding an added value. Finally, it is shown a scorecard to demonstrate how the process management model contributes to the economic growth of the construction company.

Isabel Escudero

Reviewed by: Escudero, Isabel
LANGUAGE CENTER TEACHER



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está desarrollado en cinco capítulos.

En el capítulo I se realizó el planteamiento y formulación del problema objeto de estudio, así también se plantean los objetivos y se justifica el tema de investigación.

En el capítulo II se realizó el marco teórico a través de la revisión de la literatura para sustentar científicamente la gestión por procesos que es la primera variable y crecimiento económico considerada como segunda variable, se expresa la hipótesis con sus correspondientes variables dependiente e independiente y se sustenta científicamente.

En el capítulo III se expone el marco metodológico: modalidad, métodos, técnicas e instrumentos y se analiza e interpreta los datos recolectados, para finalmente verificar la hipótesis.

En el capítulo IV se desarrolla las conclusiones y recomendaciones con la finalidad de contribuir con los propietarios de la constructora de la ciudad de Riobamba a la toma de decisiones y acciones correctivas

En el capítulo V se desarrolla la propuesta a través de la determinación del tema objeto de estudio, introducción, los objetivos, y la realización de un modelo de gestión por procesos.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La constructora HACIANTON S.A. se creó como una empresa familiar sin ningún tipo de reglamento o planes de administración, la administración de su gerente es netamente empírico es decir copian ciertos modelos de empresas ya constituidas, esta forma de Gestión fue efectiva cuando la compañía era pequeña pero hoy en día que se maneja proyectos de gran magnitud nace la necesidad de tecnificar la gestión de la constructora, la razón principal es que se necesita cambiar el modelo de gestión para poder competir a gran escala con las constructoras más reconocidas en el país.

La construcción es un negocio que con el paso de los años va creciendo por lo que en la actualidad se puede evidenciar el aumento de la necesidad de tener un terreno, departamento, o casa propia. Con el paso del tiempo se ha podido evidenciar el cambio cultural que ha tenido la familia ecuatoriana, es decir, hoy en día es necesario que papá y mamá trabajen y esto tiene como resultado el aumento del poder adquisitivo, así como la estabilidad económica familiar.

Facilidades como créditos hipotecarios y de pago etc., han dado paso a la creación de muchas empresas constructoras dedicadas a satisfacer las necesidades de la clase media-baja, media, y media-alta, una de estas es la empresa Constructora HACIANTON S.A. la que se encuentra funcionando desde hace aproximadamente 8 años. Sin embargo, se puede notar que el crecimiento de la compañía es lento porque la mayoría de actividades se las hace en base al conocimiento empírico de sus líderes y al conocimiento de sus más experimentados ayudantes, y no cuentan con un modelo de gestión que permita controlar y normalizar sus actividades.

La falta de un modelo de gestión óptimo en la compañía hace que no exista un crecimiento económico esperado, la falta de responsabilidad compartida hace que no se pueda entregar al cliente un producto para su entera satisfacción.

Con lo antes expuesto es importante identificar estandarizar y socializar el actual modelo de gestión de la Constructora HACIANTON S.A. y presentar una propuesta de mejora que se ajuste a las actuales circunstancias políticas sociales, culturales, y económicas del país, sobretodo ajustarse al mercado que cada vez exige mayor competitividad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo aporta al crecimiento económico de la constructora HACIANTON S.A el cambio del modelo de gestión por procesos, en el año 2015?

1.3. OBJETIVOS:

1.3.1. GENERAL

Determinar como un modelo de gestión por procesos aporta al crecimiento económico de la Constructora HACIANTON S.A

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Elaborar una matriz FODA realizando un análisis interno del actual modelo de gestión para analizar las estrategias de la constructora.
- Identificar las necesidades en los procesos existentes para presentar soluciones a posibles errores.
- Realizar una propuesta estratégica de mejora de los procesos del negocio en base al análisis del valor agregado.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

En la actualidad tener un lote de terreno, una casa, un departamento propio se ha convertido en una necesidad primaria, por esta razón en el mercado existen varias empresas que ofrecen diferentes productos civiles para satisfacer esta necesidad, entre ellas se encuentra Constructora HACIANTON S.A.

Con el cambio del actual modelo de gestión empírico por un modelo de gestión por procesos se logró aumentar los ingresos, se pudo tener un personal comprometido con la compañía cada colaborador de la empresa está enfocado en cumplir la meta de la compañía.

La Constructora HACIANTON S.A. tiene como producto estrella en la actualidad la lotización de terrenos, esto es una desventaja porque al monopolizar su cartera de productos se queda atrás de otras compañías que tienen una cartera más amplia.

El cambio de modelo de gestión permite que la compañía crezca, otorgando al cliente mayor protagonismo, crear mayor compromiso en los clientes internos y sobre todo abarcar importantes aspectos de mejora necesarios para alcanzar las metas empresariales.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

Con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (Carrasco, 2008, págs. 22,23).

Por otro lado se define el crecimiento económico como un fenómeno complejo en el que, mediante la acumulación de más y mejores factores productivos y de su utilización mediante técnicas cada vez más productivas, las economías son capaces de generar una mayor cantidad de bienes y servicios. Se trata además de un proceso dinámico que extraña un cambio continuo en la estructura sectorial. De hecho, este último podría ser considerado como uno de los hechos estilizados del crecimiento (Kuznest, 1973, págs. 247,258).

En la actualidad para ser una empresa competitiva se debe contar con un modelo de gestión óptimo en el cual cada proceso de un valor agregado al bien o servicio que se quiere ofrecer, esto se evidenciara en el crecimiento económico de sus utilidades al final de cada año fiscal.

UNIDAD I

CONSTRUCTORA HACIANTON S.A

2.1.1. Situación Actual

HACIANTON S.A es una constructora ecuatoriana que lleva 8 años en el mercado de la consultoría y la construcción, cuenta con un equipo de profesionales que elabora y desarrolla proyectos de ingeniería y construcción como la gerencia administrativa de los mismos, acorde a las necesidades de los clientes, brindando un servicio de calidad.

En el año 2008 comienza el primer proyecto de lotización se trata de Riobamba Buisnes Center (RBC) el cual se encuentra ubicado en la avenida Antonio José de sucre frente a la Universidad Nacional de Chimborazo, este fue un proyecto ambicioso el cual tenía como objetivo crear un centro de negocios en Riobamba el proyecto se llevó acabo y se lo termino en el año 2010, en la actualidad varias cadenas han adquirido un lote en RBC.

En el año 2010 comienza el proyecto de urbanización AVALON PARK el cual se encuentra ubicado en la parte posterior de la Hacienda San Antonio junto a Riobamba Buisness Center, este proyecto se lo realizo con el fin de crear un ambiente agradable, seguro para vivir en familia este proyecto se culminó con éxitos en el año 2013.

En el año 2014 comienza un proyecto de urbanización más ambicioso que se lo denomino TERRANOVA el cual consiste en unir a 113 familias en un solo lugar creando la gran familia TERRANOVA este proyecto se lo está llevando a cabo del cual tengo el orgullo de formar parte como administrador, la construcción de este proyecto tiene una duración de 24 meses es decir para el año 2016 se culminará y por supuesto se empezará uno nuevo...

2.1.2. Misión

La misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía (O. C. Ferrell, 2013)

El concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión (Fleitman, 2000)

Después de enunciar a estos dos autores puedo decir que la misión es la representación de la razón de ser de la compañía, lo que hace y cuál es su principal función para generar ingresos.

2.1.3. El análisis FODA

(Thompson, 1998) Establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar un listado de los factores internos y externos que inciden directamente en los resultados de la compañía ya que afectan directamente en los costos.

2.1.4. La Organización

Según Chiavenato las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización. (Chiavenato I. , 1999)

2.1.5. Tecnología

Se ha convertido en la herramienta principal para poder ser competitivo, de igual forma con forme avanza la tecnología cada vez es menos necesaria la mano de obra es decir los procesos se van automatizando reduciendo los tiempos de construcción y aumentando las utilidades.

UNIDAD II

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS Y GESTIÓN TRADICIONAL

2.2.1. Antecedentes de la gestión por proceso

En el año 2000 la Norma ISO 9001, de gestión de calidad, se adapta a la nueva concepción de gestión por procesos, convergiendo también con un movimiento paralelo de renovación del modelo EFQM. Esta norma se basa en el enfoque de gestión por procesos.

El diseño tradicional de las empresas, obedece a épocas del pasado. Los sistemas gerenciales y los paradigmas que los sustentan, son resultados de la producción masiva basada en la organización funcional, generada por la división del trabajo. Propias del tiempo de la revolución industrial del siglo dieciocho. Hoy en día, las organizaciones tienen que rediseñarse y opera de tal manera que satisfagan a los nuevos imperativos del siglo veintiuno (**SERVANT, 2002**)

En el año 1998 comenzó la expansión de la gestión de calidad en todos los sectores y la globalización de sistemas. Sin embargo demora varios años para que los sistemas de gestión adopten un enfoque de procesos, a pesar de que su concepto e importancia se divulgan ya hace largo tiempo. El concepto de proceso en las empresas aparece de forma gradual en los modelos de gestión empresarial, de forma progresiva se le considera como una vía útil para renovar la organización y para adecuarse al entorno. En un inicio los modelos de gestión y las entidades adoptaron un enfoque particular de los procesos, al no considerar a estas como un sistema integral de procesos, donde estos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Mediante la utilización de organigramas que establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos

de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o claves ni los flujos de información y comunicación interna. En la última década, la gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos. Algunas empresas aplican modelos de organización de tipo funcional y de tipo matricial sin embargo estos son limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales **(Acuña, 2005, pág. 34;45)**

2.2.1.1. Enfoque en sistemas

Para poder explicar lo que es un enfoque de sistemas me basare en el libro de (Churchman, 1987, pág. 46:68) en donde el autor empieza con un claro ejemplo de cómo analizar lo que es un sistema.

Existe una historia donde reunieron a un grupo de hombres ciegos y los colocaron en una parte de un elefante para describirlo cada hombre pensaba que tenía el conocimiento global de lo que era un elefante solo con describir una parte del elefante.

Lo interesante de esta historia no es tanto los hombres ciegos sino la seguridad que cada uno platicaba su perspectiva asumiendo que no era necesario ver todo el elefante para describirlo en su totalidad.

Según (Churchman, 1987) este modelo hace hincapié sobre cinco elementos componentes básicos de un sistema que, si bien no son los únicos que puedan identificarse sobre el particular, si engloban todos aquellos que han sido sugeridos por otros autores. Los cinco aspectos son: los objetivos, el ambiente, los recursos, los componentes, y la gestión.

2.2.1.2. Enfoque en procesos

Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan, la identificación y gestión sistémica de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos. (Fomento, 2005)

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.” (ISO 9000)

El enfoque en procesos es muy útil porque ayuda que los colaboradores entiendan como trabaja una organización de alto nivel es decir existen dos tipos de organizaciones la una trabaja en base al enfoque a departamentos y otras se basan en el enfoque a procesos, parece que no tuviera gran diferencia pero en la práctica y en la mente de los colaboradores es muy grande.

Cuando se habla de un enfoque de procesos quiere decir que todos están trabajando para cumplir una meta todos están interesados y saben que forma parte de una cadena de valor en el enfoque a procesos se tiene muy claro que existen clientes internos en una compañía y que todos trabajan para satisfacer al cliente externo todo lo contrario cuando se habla de un enfoque departamental o tradicional aquí todos trabajan para satisfacer a un jefe que es el director departamental por esta razón es muy importante cambiar y adoptar un modelo de procesos en una organización.

Tabla 1 Diferencia de enfoque empresa tradicional vs Por proceso

EMPRESA	TRADICIONAL	GESTIÓN POR PROCESOS
Eje Central	Función (tarea)	Procesos
Unidad de Trabajo	Departamentos	Equipos de trabajo
Mediciones	Limitada (solo lo que a mí me corresponde)	Amplia todos ayudamos a hacer. Manual de Competencias
Enfocado	Al jefe	Al Cliente
Remuneración	Basada en la actividad	Basada en resultados
Papel del Gerente	Supervisor	Instructor
Figura clave	Ejecutivo funcional	Dueño del proceso
Cultura	Conflictiva Buscar culpables	Participativa Ayuda hacer

FUENTE: (Hammer, 2000)

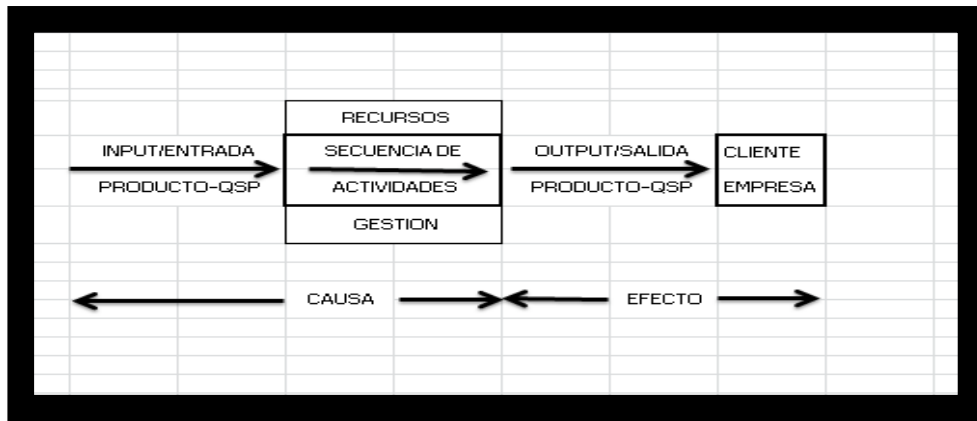
ELABORADO POR: Luis Fernando Palomino

2.2.2. Gestión por Procesos

Según (Fernandez J. A., 2004, pág. 38) la palabra proceso la define como secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente.

Para entenderlo mejor el proceso es la secuencia de actividades que tiene un producto.

Grafico 1 que es un proceso

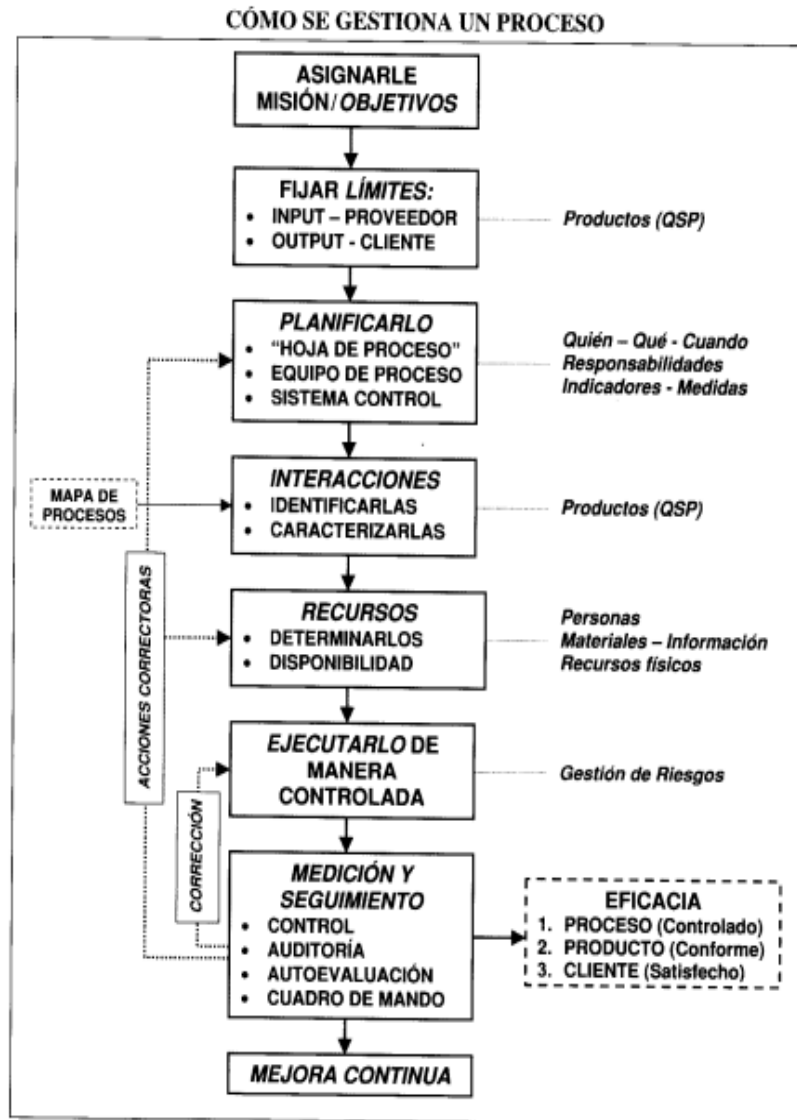


FUENTE: (Fernandez J. A., 2004, pág. 39)
ELABORADO POR: Luis Fernando Palomino

Después de ver lo que es un proceso en las empresas se hacen una gran pregunta ¿cómo se Gestiona un proceso? Y para responder a esta interrogante volveré a citar a (Fernandez J. A., 2004, pág. 115) donde el autor nos dice que existen dos pasos para gestionar un proceso:

- ACCIONES PRELIMINARES
- LA GESTIÓN DE UN PROCESO (ETAPAS)

Grafico 2 Como de gestiona un proceso



ELABORADO POR: (Fernandez J. A., 2004)

“La gestión por procesos es la vía para lograr plena satisfacción de los clientes por la forma en que permite identificar sus necesidades, para determinar cómo cumplir entonces con sus requisitos y finalmente lograr esa satisfacción.”

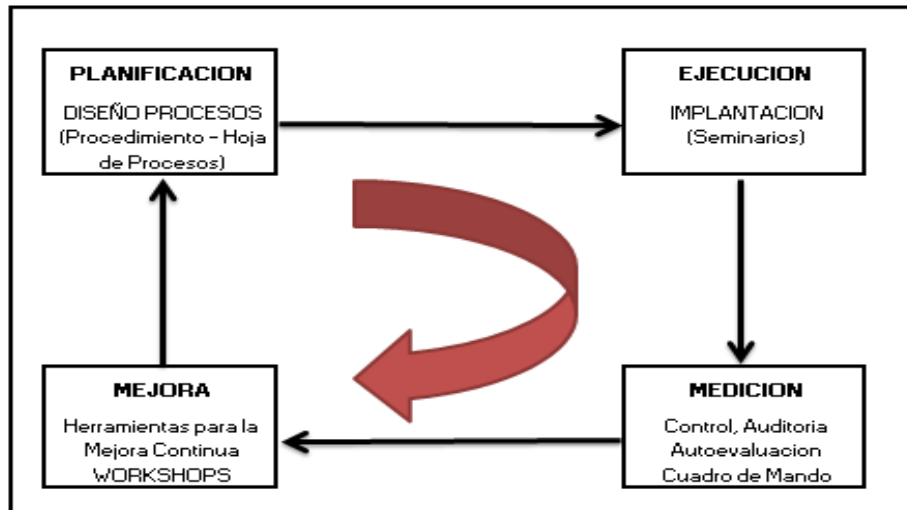
(Agudelo L. F., 2007)

(Fernandez J. A., 2004) Enuncia 4 puntos principales en el ciclo de la gestión por procesos que son:

- Planificación
- Ejecución

- Medición
- Mejora

Grafico 3 El ciclo de la Gestión de los Procesos



ELABORADO POR: (Fernandez J. A., 2004, pág. 114)

2.2.3. Objetivo de la gestión por procesos

Según (Anzola, 2002, pág. 9) el objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la organización conforme a la satisfacción del cliente externo.

Esto se logra a través de:

- Reducción de costos internos innecesarios
- Acortar plazo de entrega
- Mejorar la calidad percibida por los usuarios
- Actividades adicionales de servicio.

2.2.4. Beneficios de la gestión por procesos

Según (Agudelo L. , 2010, pág. 21) sostiene que la Gerencia por procesos permite:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerencia dos donde se

ejecutan.

- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- Posibilita que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa. La gerencia no debe hacer las cosas. Debe crear las condiciones de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas.

2.2.5. Cadena de valor

(Porter, 1985) Define la cadena de valor como la herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla. La diferencia de una empresa con otra proviene de la manera en que su cadena de valor se relaciona con el cliente, esta se puede analizar con diferentes propósitos, de ellos dependerá separar las actividades en primarias o de apoyo, que puede afectar a la diferenciación para la ventaja competitiva.

2.2.5.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Esta actividad se refiere a la fabricación del producto de las ventas y servicios de pos venta este modelo tiene 5 actividades principales.

- Logística interna
- Operaciones (Producción)
- Logística Externa
- Marketing y ventas
- Servicio de post- venta

2.2.5.2. ACTIVIDADES DE APOYO

Estas actividades apoyan directamente a las primarias.

- Infraestructura de la organización
- Dirección de recursos humanos

- Investigación y desarrollo
- Compras

2.2.6. Mapa de procesos

“Un mapa de procesos debe permitir la identificación del ciclo de actividades que desarrolla una organización, y que puedan ser identificadas como procesos, [...]” (Leon, 2005, pág. 160)

“[...] el mapa de procesos debe ser útil para proporcionar a todos los miembros de la empresa una misión global del conjunto de actividades de la empresa, constituyéndose este mapa de procesos en una excelente herramienta de planificación de la calidad” (Fontalvo, 2010, pág. 95)

El mapa de procesos es la representación gráfica de cada actividad que se realiza en un compañía desde la compra de materia prima hasta la venta y post-venta del producto final, en este mapa se puede visualizar las diferentes interrelaciones que existen entre procesos este mapa da una idea clara de lo que es la empresa.

2.2.6.1. Construcción de un mapa de procesos

(Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010) Señalan que para elaborar un mapa de procesos se debe considerar los siguientes pasos:

- Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas para analizar, diseñar y elaborar el Mapa de Procesos.
- Deben identificarse los procesos actuales de la empresa prestadora de servicios considerando el concepto de procesos claves del éxito.
- Deben identificarse los procesos requeridos para la implementación de un SGC para empresas de servicios.
- Los procesos actuales se confrontarán con los requeridos por la empresa prestadora de servicios para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad. Con lo cual se podrán identificar los procesos faltantes que deben diseñarse, documentarse, socializarse e

implementarse dentro de la empresa prestadora de servicios.

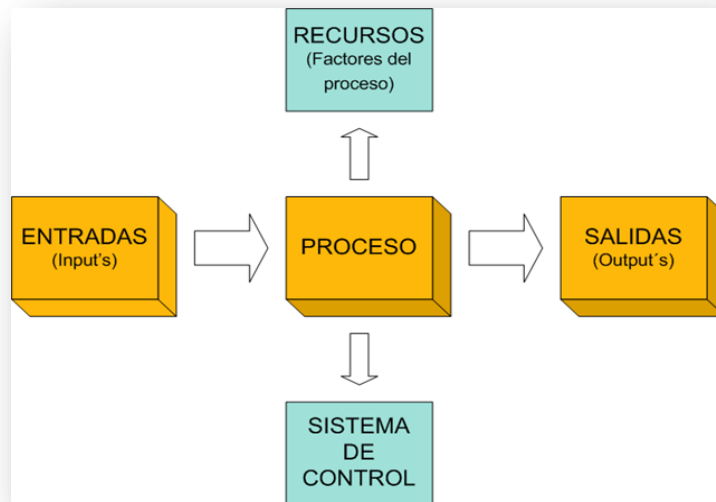
- Para lo anterior, es importante priorizar el nivel de importancia de los procesos calculando el impacto de éstos dentro de la empresa prestadora de servicios para posteriormente seleccionar los procesos claves.
- Clasificar de manera secuencial y relacionar cada uno de los procesos pertenecientes al mapa de procesos (responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización de los bienes y/o servicios y medición, análisis y mejora).
- Documentar la interrelación de los procesos en el Mapa de Procesos.

2.2.7. Procesos

Antes de continuar se debe tener muy claro lo que es la palabra proceso (Carnelutti, 2001) Define que los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

(Harrington, 1994) Define a un proceso como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno” Como se muestra en el grafico 4.

Grafico 4 Proceso



ELABORADO POR: Luis Palomino

2.2.7.1. Elementos de un proceso

(Perez, 2010, pág. 43) Nos dice que todo proceso tiene los siguientes elementos:

- a) Un Input (entrada) el input es un <<producto>> que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otros procesos (precedente en la cadena de valor) o de un <<proceso del proveedor>> o <<del cliente>>. (Perez, 2010, pág. 43)

- b) El proceso, la secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesaria para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre que procesar y como (calidad) y cuando entregar el output al siguiente subproceso del proceso administrativo. (Perez, 2010, pág. 43)

- c) Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar de proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

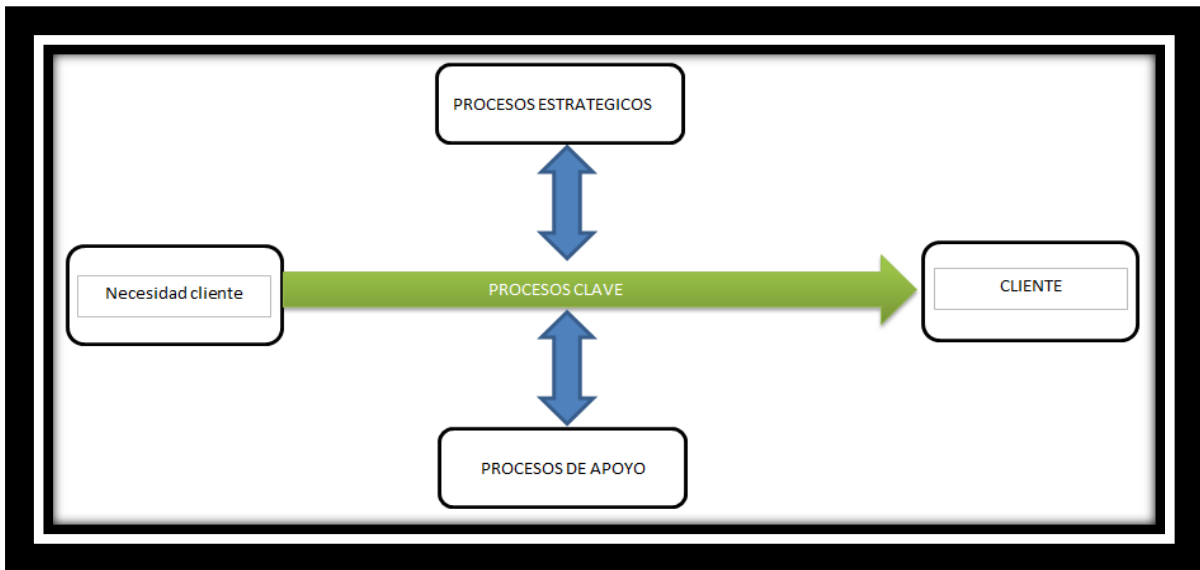
La salida es un producto que va destinado al usuario o cliente interno o externo; el output es el final de un proceso de cadena de valor es el input para un cliente o usuario. (Perez, 2010, pág. 43)

2.2.7.2. Clasificación de procesos

Según (Fomento, 2005, pág. 10) Los procesos de una organización son de tres tipos, como se representa en el grafico 2.4.

- **Procesos claves:** son procesos que tienen contacto directo al cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega y facturación,...). (Fomento, 2005, pág. 10)
- **Proceso estratégico:** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos, (procesos de gestión responsabilidad de la dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad...). (Fomento, 2005, pág. 10)
- **Proceso de soporte:** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nominas, sistemas de información,...). (Fomento, 2005, pág. 10)

Grafico 5 Clasificación de procesos



FUENTE: (Fomento, 2005, pág. 10)

ELABORADO POR: Luis Fernando Palomino

Grafico 6 Matriz clasificación de procesos

	FCE	factor 1	factor 2	factor 3	factor 4	factor 5	factor 6
PROCESOS							
Proceso 1		Relacion alta	Relacion alta	Relacion alta	Relacion media	Relacion alta	Relacion baja o nula
Proceso 2		Relacion baja o nula	Relacion alta	Relacion media	Relacion alta	Relacion alta	Relacion media
Proceso 3		Relacion alta	Relacion alta	Relacion media	Relacion alta	Relacion baja o nula	Relacion alta
Proceso 4		Relacion baja o nula	Relacion alta	Relacion media	Relacion alta	Relacion media	Relacion baja o nula
Proceso 5		Relacion alta	Relacion alta	Relacion media	Relacion alta	Relacion alta	Relacion alta
Proceso 6		Relacion media	Relacion baja o nula	Relacion alta	Relacion media	Relacion alta	Relacion baja o nula
Proceso 7		Relacion alta	Relacion media	Relacion alta	Relacion baja o nula	Relacion media	Relacion alta
Proceso 8		Relacion alta	Relacion baja o nula	Relacion media	Relacion alta	Relacion alta	Relacion baja o nula
Proceso 9		Relacion baja o nula	Relacion alta	Relacion media	Relacion alta	Relacion alta	Relacion alta
Proceso 10		Relacion alta	Relacion alta	Relacion media	Relacion alta	Relacion baja o nula	Relacion baja o nula
Proceso 11		Relacion media	Relacion alta	Relacion media	Relacion alta	Relacion alta	Relacion alta
Proceso 12		Relacion alta	Relacion baja o nula	Relacion alta	Relacion alta	Relacion alta	Relacion baja o nula
Proceso 13		Relacion baja o nula	Relacion media	Relacion alta	Relacion media	Relacion media	Relacion baja o nula
Proceso 14		Relacion alta	Relacion alta	Relacion media	Relacion media	Relacion alta	Relacion alta
Proceso 15		Relacion media	Relacion alta	Relacion alta	Relacion alta	Relacion baja o nula	Relacion media
Proceso 16		Relacion alta	Relacion baja o nula	Relacion media	Relacion baja o nula	Relacion alta	Relacion alta

LEYENDA:

	Relacion alta
	Relacion media
	Relacion baja o nula

FUENTE: (Fomento, 2005, pág. 10)

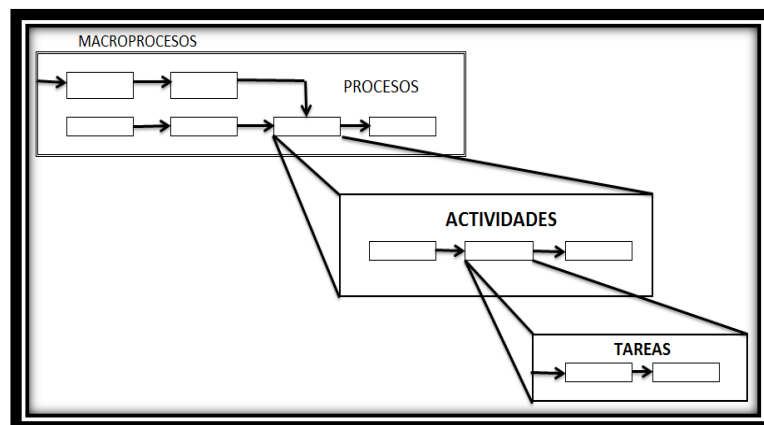
ELABORADO POR: Luis Fernando Palomino

2.2.7.3. Estructura jerárquica de procesos

Los procesos se pueden clasificar dependiendo del impacto, el alcance o el aporte que hacen a la organización. Dependiendo del alcance se puede clasificar en 4 niveles: Macro procesos, procesos, actividades, tareas. Cada nivel se comporta como proceso según la definición inicial y cada nivel es controlado por un solo responsable (dueño del proceso). (Agudelo L. , 2010, pág. 34)

En otras palabras la estructura jerárquica de procesos son el nivel de importancia y de decisión que tiene cada actividad que se hace desde la entrada hasta la salida para explicarlo más claramente ver el gráfico 2.6 donde ilustra la definición de estructura jerárquica de procesos.

Gráfico 7 Jerarquía de procesos



ELABORADO POR: Luis Fernando Palomino

FUENTE: (Agudelo L. , 2010, pág. 34)

2.2.8. Levantamiento y diseño de procesos

El principal objetivo en el diseño de un proceso empresarial consiste en crear un proceso que satisfaga los requisitos de los distintos grupos de interés de la empresa, de una forma mejor, más rápida y más económica de lo que puedan los competidores con su diseño. (TRISCHLER, 1998, pág. 37)

2.2.8.1. Identificación de proceso

Según (Carrasco, 2008, págs. 30,31) nos dice que existe tres tipos de procesos: estratégicos, del negocio y de apoyo

Los procesos estratégicos son aquellos de mayor importancia para el funcionamiento y producción de un producto y crecimiento empresarial, para identificar los procesos estratégicos se debe:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macro procesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.

Veamos algunos ejemplos de procesos del negocio en diferentes empresas:

En una empresa de confección de vestuario a pedido:

Satisfacer el pedido de un cliente, desde realizar el contacto inicial hasta entregar el producto, incluyendo compras de insumos, producción y cobranza.

Diseño de productos: búsqueda de ideas, preparación de los modelos, prototipos, matrices para la producción, etc...

En una agencia de aduanas:

- Importaciones, desde el contacto con el cliente hasta entregarle el embarque.
- Exportaciones, desde tomar la carga en las oficinas del cliente hasta la entrega en el punto de destino, pasando por facturación, cobranza e interacción con otras instituciones.
- En una empresa constructora:
 - Construcción de obras, desde la captación del cliente hasta el servicio pos entrega.
 - Servicios de corte y perforación de estructuras. Desde el diagnóstico hasta la verificación de calidad del servicio, pasando por todas las actividades de realización del mismo.
- En general, los procesos del negocio están asociados a los productos o servicios que presta una organización.

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno.

Por ejemplo:

- Compra de artículos de oficina
- Pago de anticipos
- Pago de remuneraciones
- Declaración y pago de impuestos
- Servicios de alimentación
- Impresión de formularios
- Reposición de maquinarias

2.2.8.2. Representación gráfica de los procesos

Después de identificar los procesos de una empresa estos se documentaran mediante gráficos lógicos en los cuales se evidenciara el funcionamiento de la empresa.

2.2.8.2.1. Diagramación

“Es la representación gráfica de las actividades desarrolladas e identificadas” (Agudelo L. , 2010, pág. 38) “Es un método para describir gráficamente un proceso mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares.” (Leon, 2005, pág. 45)

Es una serie de pasos sistemáticos secuenciales representados gráficamente para el más fácil entendimiento de todos sus colaboradores.

Existen dos tipos de diagramas:

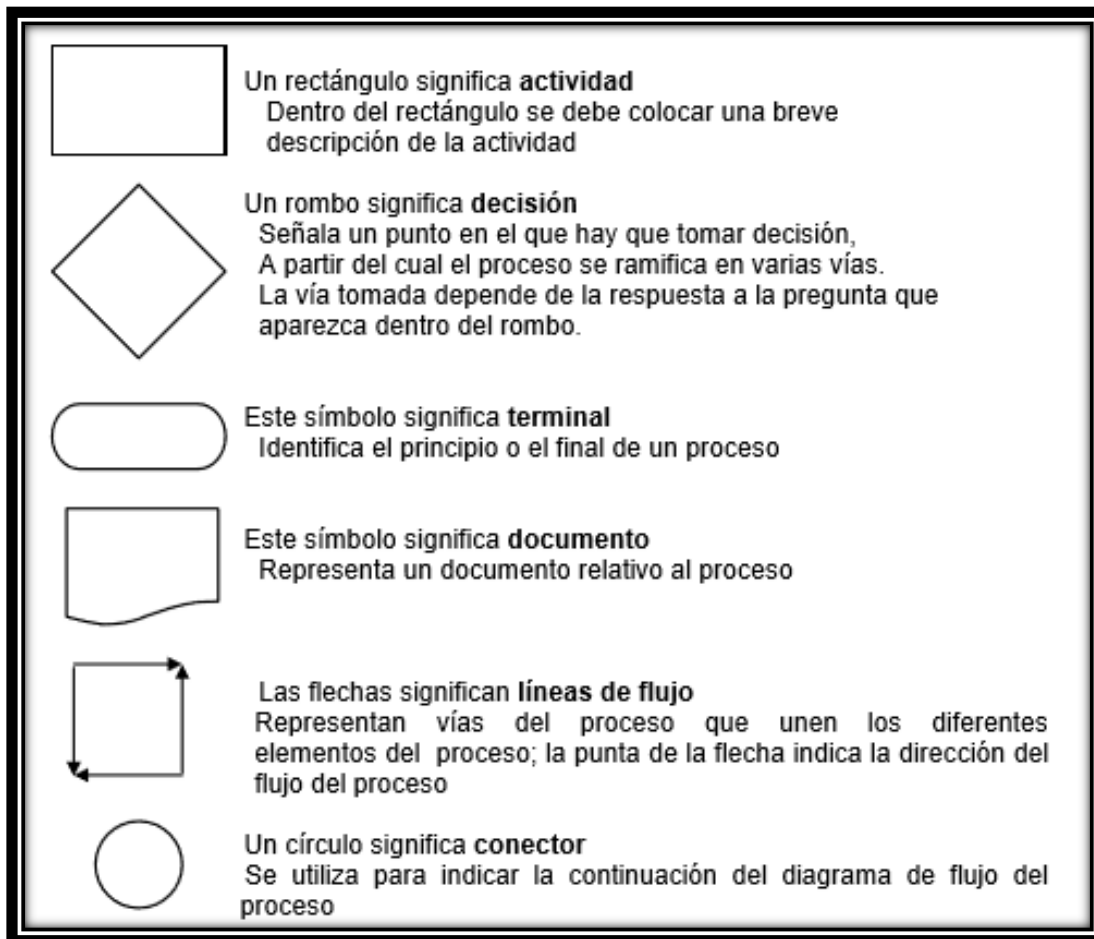
El diagrama de flujo

El diagrama de bloque

2.2.8.2.2. Simbología estándar de diagramas de flujo

Cuando se analizan los procesos para su implementación y mejoramiento buscando darle cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001, es importante que se conozcan cada una de las actividades propias de estos procesos. En este sentido, muchas veces se requiere el diseño y el análisis de los procesos administrativos para el Sistema de Gestión de la Calidad y es, a través de un Diagrama de Flujo, como podemos realizar este trabajo. A continuación presentamos los símbolos básicos para elaborar el Diagrama de Flujo de un Proceso según (Fontalvo, 2010, págs. 76,77)

Grafico 8 Flujo grama de procesos



FUENTE: (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010, pág. 77)

2.2.8.2.3. Diagrama SIPOC

El SIPOC es una herramienta para identificar problemas, que...

- Le ayudara a definir el alcance de su oportunidad de mejora
- Le guiara en su oportunidad de mejora
- Asegurara que el enfoque de su oportunidad de mejora este alineado con los requerimientos de mayor nivel del cliente.

SIPOC significa:

- Suppliers – Proveedores
 - Proporciona la entrada a los procesos
- Inputs - Entradas
 - Recursos que el proceso requiere
- Process- Proceso
 - La actividad que transforma la entrada en salida

- Outputs - Salidas
 - Producto o servicio proporcionado
- Customers – Clientes
 - Inversionistas quienes establecen los requerimientos de las salidas

2.2.8.2.4. Ventajas de diagrama SIPOC

- Identificará deficiencias en los requerimientos
- Identificará proveedores y clientes
- Verificará los requerimientos de recursos
- Establecerá el alcance del proyecto, y asegurará a los inversionistas que el área problema está capturado en el proceso
- Crea consenso en el equipo
- Resuelve conflictos
- Determinará la métrica correcta para verificarlos requerimientos del cliente
- Establecerá quien debe participar en el equipo del proyecto

2.2.8.3. Características de procesos

La Caracterización de Procesos consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?

Los procesos deben documentarse en función de la naturaleza de sus actividades, los requisitos del cliente/usuario y de los requisitos legales o reglamentarios que apliquen.

La NTC 5906 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, pero los procesos se pueden identificar como:

- Procesos Gerenciales/Directivos/Estratégicos
- Procesos Misionales/Operacionales/Realización
- Procesos de Apoyo/Soporte

Grafico 9 Ruta para caracterizar procesos



FUENTE: (Acuña, 2005, pág. 67)

Para poder representar la teoría en la práctica se realiza un documento de caracterización de procesos el mismo que contiene:

- Nombre
- Responsable
- Objetivo
- Alcance
- Proveedores
- Entradas
- Ciclo PHVA
- Salidas
- Clientes
- Recursos
- Documentos
- Requisitos
- Indicadores

2.1.2. Manual de procesos

“El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procedimientos discriminando en actividades y tareas que realizan un servicio un departamento la institución toda” (mejia, 2007, pág. 55)

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. Requiere identificar y señalar ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, para ¿qué?, ¿por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos. (Magdalena, 2008)

Es un manual donde se encuentran las normas y procedimientos de una manera clara y sencilla que se deben cumplir en una empresa, con el fin de entregar un producto o un servicio, ayuda al correcto funcionamiento de la empresa, estableciendo procedimientos y normas.

2.2.8.4. Objetivos del manual de procesos

Según (mejia, 2007, pág. 56) nos presenta los siguientes objetivos del manual de procesos:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos, y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.

- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución.

2.2.9. Estructura del manual de procesos

Según (mejía, 2007, pág. 60) el manual de procesos debe tener la siguiente estructura, con el fin de contar con una guía amigable para su comprensión.

- Portada
- Descripción de las revisiones.
- Introducción
- Misión y Visión de la institución.
- Organigrama
- Objetivos del manual
- Alcance del manual
- Glosario de términos
- Simbología
- Representación gráfica de los procesos
- Indicadores de gestión
- Anexos (graficas, tablas, formulas, ejemplos, etc.

UNIDAD III

3. CRECIMIENTO ECONÓMICO

3.1. Teorías de Crecimiento Neoclásico y el Modelo de Solow

A partir del trabajo de (Solow, 1956) nace la escuela de crecimiento neoclásica donde se analiza la función de producción y la contribución de los factores productivos al crecimiento económico. El análisis neoclásico se completó con los trabajos de (Novales, 2005), que reintrodujeron el enfoque de la optimización intertemporal desarrollado por Ramsey (1928) para analizar el comportamiento de los consumidores en el modelo neoclásico.

Desde la perspectiva de las teorías del crecimiento económico neoclásico tradicional, el objetivo de estas teorías es el establecimiento de las condiciones necesarias (pero no suficientes) e identificación de factores para que una economía alcance o se inserte, a través del tiempo, en aquel sendero de crecimiento sostenido. [De esta definición acerca de las teorías de crecimiento económico, se puede decir que] [...] Las teorías de crecimiento se focalizan primariamente en las fuentes (motores) del nivel y los cambios de la producción o de la llamada capacidad productiva de la economía (Tello, 2008, págs. 73,74).

El enfoque neoclásico al igual que el tradicional basa el crecimiento económico en la capacidad productiva como factor preponderante. Así mismo plantea que en economías libres de toda intervención del Estado –mercados capitalistas o también llamados “mercados perfectos” 4 – y sin cambios significativos en la dotación de recursos, los países que tienen similares condiciones en cuanto a tecnología, tasa de ahorro, inflación, crecimiento de la población, y sin grandes diferencias en los demás factores fuentes del crecimiento, convergerán a una situación común de estado estacionario.

Más aún, la teoría económica neoclásica propone que los países más pobres tienden a crecer más rápido que los países ricos, de modo que en algún momento los países pobres darán alcance a los países más ricos, esto, debido

a que la tasa de rendimiento de capital es menor en aquellos países que disponen de un mayor capital por trabajador.

A todo esto se puede concluir que

[...] la relevancia de las teorías neoclásicas de crecimiento económico no radica en la explicación de las diferencias de crecimiento entre países pobres y ricos sino más bien en la identificación de ciertas variables/parámetros que inciden, cambian o alteran la trayectoria de una economía hacia al sendero del crecimiento sostenido. Las variables/parámetros enfatizadas por estas teorías son entre otros:

- i) la propensión al ahorro de los países (Galor, 1996) y el nivel de la tasa de ahorro que permite alcanzar al estado estacionario del nivel de PBI (real);
- ii) el crecimiento de los factores tangibles por habitante;
- iii) la tasa de crecimiento poblacional;
- iv) la tasa de depreciación del capital;

El modelo de Solow, presenta algunos supuestos de partida, entre los cuales manifiesta que las economías son cerradas, que toda la población trabaja (no existe desempleo), el ahorro es función del ingreso, mencionando que todo el ahorro es invertido.

Así mismo “[...] el aspecto básico del modelo Solow-Swan radica en la forma neoclásica de la función de producción, un requisito que entraña rendimientos constantes a escala, rendimientos [marginales] decrecientes de cada factor y un cierto grado de elasticidad de sustitución entre los factores. Esta función de producción se combina con una tasa de ahorro constante para generar un modelo de equilibrio general de la economía extremadamente sencillo”. (Barro, 2009, pág. 16).

Adicionalmente se verifican supuestos como que la relación capital-producto es endógena y flexible, la fuerza de trabajo agregada crece a una tasa constante y

exógena, además del supuesto clásico que menciona que el mercado es de competencia perfecta.

En cuanto a la formulación matemática, se parte de la función de producción Cobb-Douglas y se asume que el stock de capital se deprecia a una tasa constante exógena.

[...] el procedimiento para distinguir entre las variaciones de la producción debidas al progreso técnico y a los cambios en la disponibilidad de capital ha tenido sustento teórico en su trabajo seminal. Su contribución consiste en cuantificar el progreso técnico en forma residual. Por esta razón, al progreso técnico se lo conoce también como residuo de Solow o productividad total de los factores (PTF). (Bernal, 2006, pág. 347).

Una de las implicaciones que se deducen de este modelo, es la existencia de convergencia en el largo plazo para las economías pequeñas, pero que a su vez es condicional. Es decir:

[...] Cuanto menor sea el nivel inicial de PIB per cápita en relación a la posición a largo plazo o estado estacionario, mayor sería la tasa de crecimiento. Esta propiedad surge del supuesto de rendimientos [marginales] decrecientes de capital; [en donde] aquellas economías que disponen de menos capital por trabajador (en relación a su capital por trabajador a largo plazo) tienden a tener tasas de rentabilidad más elevadas y mayores tasas de crecimiento. [En referencia a la condicionalidad], la convergencia es condicional porque en el modelo de Solow-Swan los niveles correspondientes al estado estacionario de capital y producción por trabajador dependen de la tasa de ahorro, de la tasa de crecimiento demográfico y de la posición de la función de producción, variables que pueden diferir entre las distintas economías. [...] El punto esencial radica en que el concepto de convergencia condicional, una propiedad básica del modelo Solow-Swan, explica en gran medida el crecimiento económico de países y regiones. (Barro, 2009, pág. 16)

En palabras sencillas, el término de convergencia implica que, en el largo plazo, las economías de los países convergerán al equilibrio. Solow incluso

menciona esta condición (sin hacer alusión a la convergencia), al decir que los países más pobres con un bajo nivel de PIB per cápita, tenderán a crecer más rápido que las economías de los países más ricos que presenten un mayor nivel de PIB per cápita. Por su parte, el término condicional, implica que, esta convergencia hacia estados estacionario comunes se dará siempre y cuando las economías compartan las mismas preferencias económicas entre las cuales se encuentra la tasa de ahorro y crecimiento demográfico que a la vez son distintas en cada país.

Solow también plantea otra hipótesis fundamental, al mencionar que si no existe una evolución constante de la tecnología, la tasa de crecimiento del PIB per cápita dejaría de crecer, lo cual hace estrictamente necesario que la variable de cambio tecnológico sea exógena y que crezca independientemente de las condiciones de cada país. Es decir, el cambio tecnológico ocurre de manera exógena, siendo esta la solución que encontraron los investigadores neoclásicos para solucionar la deficiencia del modelo que trabaja con rendimientos marginales decrecientes.

[...] En efecto, con retornos constantes a escala y con la tasa de crecimiento de la población exógena, la acumulación de capital no puede ser una fuente de crecimiento de largo plazo. Si el stock de capital comienza a crecer más rápido que la población, la ley de rendimientos decrecientes comienza a operar, y el crecimiento empieza a frenarse. (Vergara, pág. 254)

En síntesis, las teorías neoclásicas de crecimiento económico basan sus propuestas considerando la teoría de rendimientos marginales decrecientes, lo que implica que el uso adicional de cada uno de los factores deriva en el hecho de que el crecimiento a largo plazo resulte insostenible. Por esta razón, los economistas de la época introdujeron en el modelo el progreso tecnológico, productividad o Productividad Total de los Factores (PTF) como una variable exógena, y de esta manera lograr explicar que el crecimiento a largo plazo era sostenible.

3.1.1. La Función de producción Neoclásica

En términos microeconómicos, el proceso de producción de una empresa se puede expresar técnicamente en una función de producción, la cual puede ser representada matemáticamente como:

$$Y=F(K,L)$$

Dónde Y: producto, K: stock de capital y L: trabajo

En un contexto macroeconómico, en esta ecuación: la producción (Y) puede representarse con el producto interno bruto y el capital (K) y la fuerza laboral (L) como los recursos productivos.

“Esta ecuación representa el lado de la oferta de una economía simplificada y señala que el producto producido está en función de la acumulación de capital y del monto de mano de obra”. (Antunez, 2009, pág. 42)

Por otro lado, en términos macroeconómicos, la capacidad productiva de la economía se representa en una función de producción agregada, que no es otra cosa que la suma de las funciones de producción de todas las empresas de un país. “La función de producción de la economía o función de producción agregada es el resultado de agregar funciones de producción de las empresas que integran la economía”. (Mochon, 2005, pág. 3)

Para el análisis macroeconómico de esta función es importante el factor tiempo.

“En el corto plazo el análisis se centra en alteraciones de la cantidad de producto como consecuencia de cambios en la cantidad de trabajo empleado en la producción, permaneciendo constante el stock de capital”, (Mochon, 2005, pág. 4). Sin embargo, a largo plazo, el análisis debe considerar los cambios en la tecnología o en el stock de capital.

De acuerdo a los supuestos básicos del enfoque neoclásico, que se mencionó anteriormente, la función de producción debe cumplir algunas características:

1. Rendimientos constantes a escala: [...] es decir si multiplicamos el capital y el trabajo por la misma constante positiva λ obtenemos λ veces la cantidad de producción. Esta propiedad se conoce también por el nombre de homogeneidad de grado uno en K y L.

2. Rendimientos positivos y decrecientes de los factores privados: [...] la tecnología neoclásica supone que, si se mantienen constantes los niveles de tecnología y trabajo, cada unidad adicional de capital añade sumas positivas de producción, pero estas sumas positivas disminuyen a medida que el número de máquinas aumenta. Al trabajo se le supone esta misma propiedad.

3. Condiciones de Inada: [...] establece que el producto marginal del capital (o del trabajo) tiende a infinito cuando el capital (o el trabajo) tiende a 0, y tiende a 0 cuando el capital (o el trabajo) tiende a infinito.

4. Esencialidad: [...] un factor es esencial si se requiere una cantidad estrictamente positiva del mismo para producir una cantidad de producción positiva...”.

Por tanto, la función de producción neoclásica, homogénea de grado uno o linealmente homogénea, con rendimientos constantes a escala y, además, con rendimientos marginales de cada uno de los factores positivos y decrecientes. (Barro, 2009, págs. 27,28)

Una de las funciones que cumplen estos supuestos es la función de producción Cobb-Douglas, una función de producción sencilla que además describe razonablemente bien las economías reales. De hecho esta es la función de producción que más se ha utilizado para representar procesos productivos. Precisamente al respecto, Bernal sostiene que “en términos más precisos, al utilizar la función de producción Cobb-Douglas ($Y=AK^\alpha L^{1-\alpha}$), tendría que explicar más del 80% del crecimiento económico, sin tener que incluir un factor residual ($Y=AK^\alpha L^{1-\alpha}$)”. (Bernal, 2010, 348).

Adicionalmente, (Solow, 1956) presenta una extensión al modelo, al incluir en la función de producción el cambio tecnológico de forma neutral, es decir, aumentador de K y L simultáneamente que puede ser expresada como:

$$Y_t = F(K_t, L_t, A) \dots (I) = A \cdot K_t^\alpha \cdot L_t^{1-\alpha}$$

$0 < \alpha < 1$

Dónde:

- Y_t : Producción agregada en el instante “t”
- K_t : Stock de capital agregado en el instante “t”
- L_t : Fuerza de trabajo agregada
- A : Índice de Nivel de tecnología
- α : Elasticidad del producto respecto al capital.
- $1-\alpha$: Elasticidad del factor de trabajo (L)

Finalmente se puede decir que: El modelo de Solow constituye una simplificación extrema en varios sentidos. Por mencionar solo algunos ejemplos, considera solo un bien, prescinde del papel del Estado en la economía, ignora las situaciones del empleo, describe la producción a través de una función donde solo intervienen tres factores y las tasas de ahorro, depreciación, crecimiento y las de producción y progreso tecnológico se suponen constantes. (Romer, 2006: 14-15).

3.2. Indicadores de gestión económica

[...] medir es comparar una magnitud con un patrón pre establecido. Aunque existe la tendencia de “medirlo todo” con el fin de eliminar la incertidumbre, o, por lo menos reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional. (Beltran, 1997, pág. 33)

El control y la medición son componentes indispensables para el desarrollo de la gestión que permiten visualizar el desenvolvimiento de los procesos, y sobre estos resultados se tomaran importantes decisiones. Es preciso medir las variables más significativas del proceso, para en base a ello efectuar los análisis pertinentes, identificar las oportunidades de mejora, establecer metas y objetivos, planificación, etc.

“La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos. Estos métodos deben mostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. (ISO 9000, pág. 15)

[...] si se quiere gestionar una organización se debe controlar, para poder controlarla se debe haber medido y solo se puede cuantificar y medir aquello que identificado como satisfactorio para el cliente. Siempre que se construye, diseña o rediseña un proceso, las mediciones deben estar claramente definidas y alineadas con los propósitos de la propuesta de valor. (Agudelo L. , 2010, pág. 70)

Según (Kuznest, 1973) la medición es un elemento fundamental para la toma de decisiones y sirve para conocer:

- Calidad

Se evalúa las cualidades y las características del producto/servicio, para conocer en qué medida se satisfacen las necesidades del cliente.

- Productividad

Definida con el número de actividades realizadas por unidad de recurso existente en un periodo dado.

- Eficacia

Determina el cumplimiento de los objetivos del servicio.

3.2.1. Ventaja de los indicadores de gestión

(Beltran, 1997, págs. 44-45) Indica las principales ventajas de los indicadores de gestión:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y genera un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.

3.2.2. Composición de indicadores

Según (Beltran, 1997, pág. 40) un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características (ver Tabla 4)

Tabla 2 Características de un indicador

<p>Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.</p>	<p>Eficacia mensual en ventas</p>
<p>Forma de cálculo: Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.</p>	$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{\text{Total clientes que compraron}}{\text{Total clientes visitados}} \times 100$
<p>Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.</p>	<p>Porcentaje (%)</p>

MODIFICADO DE: (Beltran, 1997, págs. 39,40)

3.2.3. Metodología de formulación de indicadores

(Beltran, 1997) Propone algunas fases genéricas para el establecimiento de indicadores de gestión las cuales se describen brevemente a continuación:

- Contar con objetivos y estrategias: los objetivos nos dan el punto de llegada y las características del resultado que se espera.
- Identificar factores críticos de Éxito: se refiere a factores de efectividad, eficiencia, eficacia y productividad.
- Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito: es necesario establecer indicadores que permitan hacer el monitoreo antes, durante y después de la ejecución de los procesos.

- Determinar para cada indicador umbral y rango de gestión: es decir el valor que se quiere lograr, y los valores máximos y mínimos que el indicador puede tomar.
- Diseñar la medición: consiste en determinar las fuentes de información, la frecuencia de medición.
- Determinar y asignar recursos: se establecen las necesidades de recursos que demandara la realización de mediciones.
- Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión.
- Estandarizar y formalizar: se refiere a la documentación y divulgación de los indicadores.
- Mantener y mejorar continuamente: los indicadores de gestión deben ser revisados a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la empresa.

UNIDAD IV

4. MEJORA DE PROCESOS

4.1. Análisis y mejora de procesos

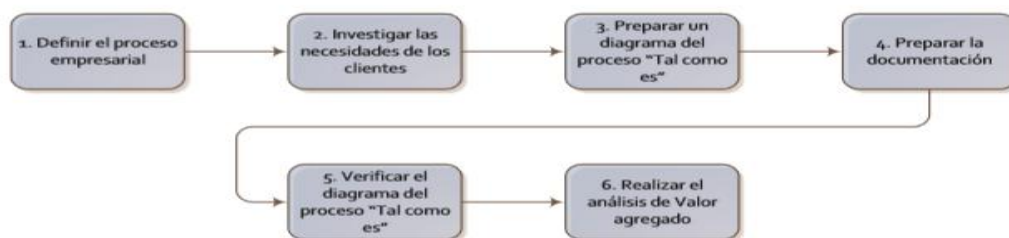
“El conocimiento aportado por los pensadores de la calidad fue, escuchar la voz de los procesos, analizando los datos por ellos generados para minimizar la variación existente entre ellos, de tal manera que fueran estabilizados para continuar luego con su mejoramiento” (Mariño, 2010, pág. 55)

4.2. Análisis de proceso

(TRISCHLER, 1998, pág. 53) Sostiene que durante la etapa de análisis de procesos (ver gráfico 2.9) se recoge la información suficiente para poder decidir si un determinado paso aporta o no valor a la persona o grupos de personas implicadas.

El análisis de procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que las organizaciones se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades. (Oleas, 2004, pág. 53)

Gráfico 10 Pasos incluidos en las fases de análisis del proceso



FUENTE: (TRISCHLER, 1998)

A continuación se describen brevemente las fases de análisis de procesos (TRISCHLER, 1998):

- Definir el proceso empresarial: consiste en definir el tipo de proceso, asignar un nombre al proceso, definir el objetivo del proceso, clientes, proveedores y actividades del proceso.
- Investigar las necesidades de los clientes: consiste en determinar que valoran los clientes respecto a lo examinado en la etapa de definición.
- Preparar un diagrama del proceso “tal como es”: diagrama que muestra las actividades a seguir para generar las salidas del proceso.
- Preparar la documentación del proceso: este paso se dedica a resumir y formalizar la presentación de la información de todo el proceso.
- Verificar el diagrama del proceso “Tal como es”: realizar una revisión física para encontrar las diferencias en la manera en que las personas desempeñan su trabajo, puede ser a través de la observación directa.
- Realizar el análisis del valor agregado: clasificar las actividades del proceso en actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor.

La metodología de análisis de valor agregado descrita en el punto 2.1.12 de este documento, se utiliza para realizar el análisis y mejora de procesos, ya que permite clasificar y analizar las actividades que forman parte de él, con la finalidad de identificar las oportunidades de mejora. Según (Agudelo L. , 2010) se debe establecer este diagrama antes y después de la mejora.

4.3. Mejora de procesos

La mejora de procesos debe evaluar sistémicamente a toda la organización, tomando en consideración especial a los procesos claves de la empresa. Es preciso evaluar los resultados de cada proceso.

Para saber el resultado obtenido de las acciones tomadas, debemos medir algunos resultados relacionados directa o indirectamente con los objetivos marcados.

Genéricamente los indicadores de un proceso se pueden dar como valores absolutos, tales como valor que el cliente recibe, el coste del proceso, número de reclamaciones, o también con medidas de rendimiento y alcance, como la eficiencia y la eficacia.

4.4. Herramientas de modernización de procesos

Según (Harrington, 1994, pág. 128) las herramientas básicas de mejora de proceso son:

- Eliminar la burocracia.
- Eliminar la duplicación.
- Evaluación del valor agregado.
- Simplificar.
- Reducir el tiempo de ciclo del proceso.
- Asegurar a prueba de errores.
- Utilizar eficientemente los equipos.
- Utilizar lenguaje simple.
- Estandarizar.
- Establecer alianzas con proveedores.
- Mejorar las situaciones importantes.
- Automatizar y/o mecanizar.

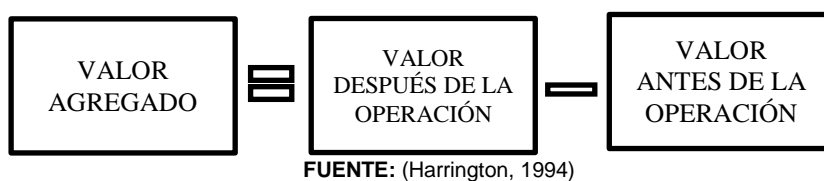
4.5. Metodología para la mejora de procesos-análisis de valor agregado

La mejora de procesos inicia desde el momento en el que se identifican los procesos de la empresa, se conoce las necesidades de los clientes, se estandarizan los procesos, se coordina con la dirección para establecer estrategias y cambios en los procesos y se crea en la organización una cultura orientada a la calidad y el enfoque al cliente. (Acuña, 2005, pág. 32)

En todo proceso de mejoramiento, es esencial analizar cada proceso y actividad; el análisis de valor agregado es una herramienta que permite

determinar qué tan importante es para el cliente una actividad que se realiza en la empresa, además es útil para identificar todas las actividades que causen problema a la misma y no agregan valor a los productos o servicios que se entregan. Para descubrir el valor agregado se emplea la siguiente formula (ver Gráfico 11).

Gráfico 11 Composición del valor agregado



Si el resultado es positivo, quiere decir que hay productividad, por el contrario si es negativo indica que no se agregó valor en el proceso y en lugar de ello le resta valor al insumo. Por lo tanto existe una evidente oportunidad de mejorar.

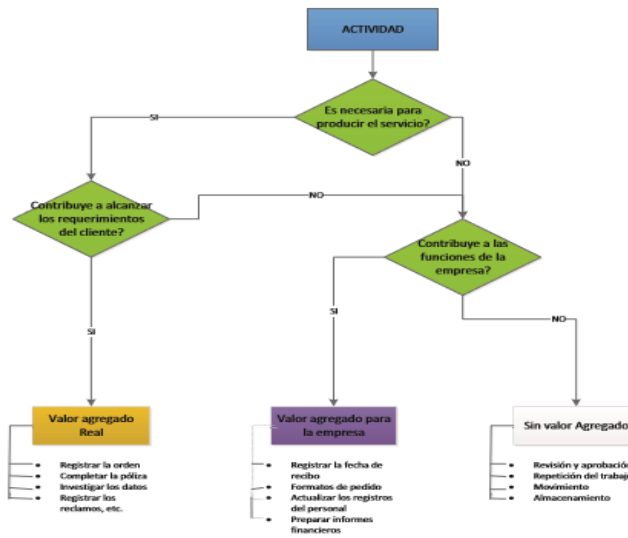
4.5.1.1. Tipos de actividades

“En un proceso, las actividades se pueden clasificar en tres tipos: Actividades de valor agregado real (VAR), Actividades de valor agregado al negocio (VAN), y actividades sin valor agregado (SVA)”. (Acuña, 2005)

- Actividades de valor agregado real: son aquellas que el cliente considera necesarias para que la empresa cumpla con sus expectativas.
- Actividades para brindar el producto o servicio al cliente, aunque estas no sean necesarias.
- Actividades sin valor agregado: actividades que no aportan a la hora de cumplir con las necesidades del cliente.

El Gráfico 12 muestra la metodología para realizar el análisis de valor agregado.

Grafico 12 Análisis del valor Agregado



FUENTE: (Harrington, 1994)

4.5.1.2. Actividades del proceso que no aporta valor

“El objetivo es eliminar completamente estas actividades, como no aportan ningún valor a los grupos de interés del proceso, pueden ser eliminadas sin afectar al producto o servicio.” (TRISCHLER, 1998, pág. 91)

4.5.1.3. Cálculo del valor agregado de los elementos del proceso

Consiste en calcular el tiempo de las actividades que aportan valor agregado al proceso. “generalmente, un análisis de valor agregado indicara que entre un 60 y un 70% del tiempo y coste de un determinado proceso se pueden eliminar sin afectar a su output.” (TRISCHLER, 1998, pág. 93)

Es preciso asegurar que los datos para el cálculo de valor agregado sean confiables y muy cercanos a la realidad. Para ello se puede utilizar:






- Fuentes de datos existentes, hojas de asistencia, informes de trabajo.
- Un formulario de recogida de datos para registrar los datos relativos al coste y tiempo durante la revisión de cada actividad del proceso.
- Registrar los datos mientras se observa la ejecución del proceso.

- Pedir a las personas que ejecutan el trabajo para que hagan un cálculo aproximado.

4.5.1.4. Herramienta para el análisis

El significado de la simbología utilizada es la siguiente:

Tabla 3 Simbología de la matriz para análisis de valor agregado

Símbolo	Significado
	Operación. Actividades que agregan valor al cliente o a la empresa.
	Transportación. El objeto de estudio (producto, servicio, persona) se mueve de una ubicación a otra.
	Espera. El objeto de estudio de esperar antes de iniciar el siguiente paso en el proceso.
	Inspección. El objeto se observa en lo concerniente a su calidad y corrección.
	Archivo. El objeto de estudio se almacena.

MODIFICADO DE: (Carrasco, 2008, pág. 148)

4.6. Plan de implementación

El Plan de Implantación se ocupa de planificar la transición entre el Escenario Origen y el Escenario Destino en la entidad, atendiendo a diversos criterios que se adapten a las características de la entidad y maximicen así el éxito de la operativa.

Está fundamentado en dos elementos: el Protocolo de Implantación y la Estrategia de Implantación. El primero versa sobre las acciones a aplicar a cada equipo, atendiendo a criterios de índole técnica, y el segundo tiene que ver con la división de la implantación en fases de acuerdo a criterios humanos, técnicos y de esfuerzo.

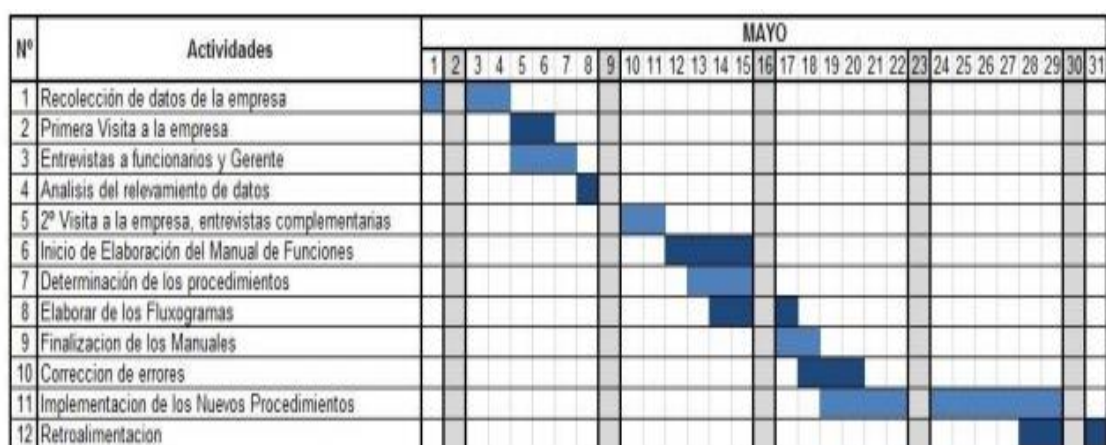
4.6.1. Herramientas para la implementación

4.6.1.1. Diagrama de Gantt

Consiste en una serie de barras horizontales que representan, cada una, una actividad del proyecto. Se dibujan en unos ejes coordenados, de los cuales el eje horizontal representa el tiempo. Las barras empiezan y terminan en los puntos que indican sus fechas de comienzo y finalización. Es muy habitual referirse también a este método como cronograma. (Martinez & Perez Fernandez, 2010, pág. 243)

Es una representación gráfica en forma de barras de datos necesarios recaudados para poder realizar una investigación.

Grafico 13 Diagrama de Gantt



ELABORADO POR: (Handl, 2014, págs. 27,29)

UNIDAD V

5. UNIDAD HIPOTÉTICA

5.1. Hipótesis

El cambio del modelo de Gestión empírico por un modelo de Gestión por procesos aporta en el crecimiento económico de la constructora HACIANTON S.A en el año 2015

5.2. VARIABLES

5.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

El cambio del modelo de Gestión empírico por un modelo de Gestión por proceso en la constructora HACIANTON S.A.

5.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Crecimiento económico de la constructora HACIANTON S.A en el año 2015

5.2.3. Operacionalización de las variables

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
El cambio del modelo de Gestión empírico por un modelo de Gestión por proceso en la constructora HACIANTON S.A.	<p>Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.</p> <p>Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.</p>	<p>Modelo de gestión tradicional</p> <p>Modelo de gestión propuesto</p>	<p>Tiempo de proceso en ambos modelos</p> <p>Manuales y procedimientos</p> <p>Planes empresariales</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Fichajes</p> <p>Observación</p>

FUENTE: (Carrasco, 2008) (Maximiano, 2008)

ELABORADO POR: Luis Fernando Palomino

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Crecimiento económico de la constructora HACIANTON S.A	El crecimiento económico es el aumento de la renta o valor de bienes finales producidos por una empresa en un determinado periodo.	Crecimiento Renta Valor de bienes	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Egresos • Eficacia mensual de ventas • Función de producción Neoclásica 	Bibliográfica

FUENTE: (Kuznest, 1973)

ELABORADO POR: Luis Fernando Palomino

CAPITULO III

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

6.1.1. Hipotético Deductivo:

A través de este método se estudió el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. Es decir la investigación se enfoca en realizar un estudio y análisis de los criterios emitidos por los clientes internos para llegar a determinar si el modelo de gestión por procesos le permite a la Constructora Hacienda San Antonio S.A aumentar su crecimiento económico para el año 2015.

El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales:

- Observación del fenómeno a estudiar.
- creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno
- deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis
- verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia

6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por los objetivos que se pretende alcanzar la presente investigación se caracteriza por ser de campo y descriptiva.

6.2.1. Investigación Descriptiva

Es descriptiva: Porque una vez analizados y discutidos los resultados se podrá describir si el cambio del modelo de gestión aportara al crecimiento económico de la Constructora San Antonio S.A durante el año 2015.

6.2.2. Investigación de Campo

Es de campo: Porque la investigación se ejecutó en un lugar determinado en este caso en la Constructora Hacienda San Antonio S.A.

6.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza y complejidad del problema que se va a investigar, la investigación es no experimental, porque en el proceso investigativo no existió una manipulación de las variables, es decir el problema a investigarse será estudiado tal como se da en su contexto.

6.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

6.4.1. Población

La población implicada en la presente investigación está constituida por los siguientes involucrados.

POBLACIÓN	NUMERO
Colaboradores administrativos internos de la Constructora HACIANTON S.A	55
TOTAL	55

6.4.2. Muestra

Contabilizada la población da un total de doscientas doce; en vista de que la población involucrada en la presente investigación es pequeña se procedió a realizar el levantamiento de información a todos los involucrados en la compañía.

6.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

6.5.1. Técnicas

Entrevista: A través de esta técnica se va recaudar información sobre el actual modelo de gestión que tiene la Constructora, esta entrevista se la hizo a los accionistas de la compañía.

Estudio de documentos: Con esta técnica analizo todos los documentos existentes para conocer la historia de la compañía, el estado económico actual, el estado financiero actual, y las principales inversiones que tiene.

Fichajes: Con esta técnica se analizó los flujos financieros para conocer históricamente si hay crecimiento económico o no lo hay, de igual forma se conocerá las causas.

La Observación: Será objetiva, directa y estructurada. Se observó cómo es el diario desenvolvimiento de la Constructora Hacienda San Antonio S.A. Para ello se empleó los sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudie.

6.5.2. Instrumentos

- ✓ Ficha Bibliográfica
- ✓ Ficha Nematécnica
- ✓ Guía de observación
- ✓ Cuestionario de encuesta

6.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS

La tabulación de la información recabada se realizará mediante tablas, gráficos y cuadros estadísticos.

Para el procesamiento de los datos se aplicará el paquete informático de

Microsoft Office Excel a través del cual se establecerá cuadros, gráficos estadísticos y porcentajes exactos.

La interpretación de los datos estadísticos se lo realizará mediante la inducción y el análisis.

6.7. RESULTADOS

Análisis e interpretación de la Información obtenida en las encuestas Aplicadas de manera directa a los Colaboradores de la constructora Hacienda San Antonio S.A.

**Encuesta dirigida a los colaboradores administrativos de la Constructora
HACIANTON S.A**

Pregunta 1.- ¿En los últimos cinco años la productividad laboral ha permanecido igual?

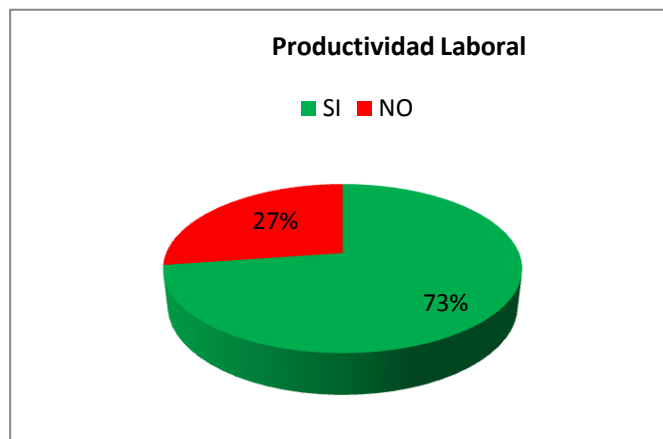
Tabla 4 Productividad laboral

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE %
SI	40	100%
NO	15	27%
TOTAL	55	100%

FUENTE: Encuestas

AUTOR: Luis Fernando Palomino

Grafico 14 Productividad Laboral.



FUENTE: Tabla N° 5

ELABORADO POR: Luis Palomino

Análisis e interpretación.

De los 55 encuestados, 40 colaboradores que corresponde al 73% supieron manifestar que la productividad laboral ha permanecido igual, esto se debe por el actual modelo de gestión que no ayuda al crecimiento de la empresa, pero el 27% de los colaboradores encuestados dijeron que la productividad si aumentado.

Pregunta 2.- ¿Alguna vez utilizo asesoramiento externo para poder conocer más acerca del proceso constructivo?

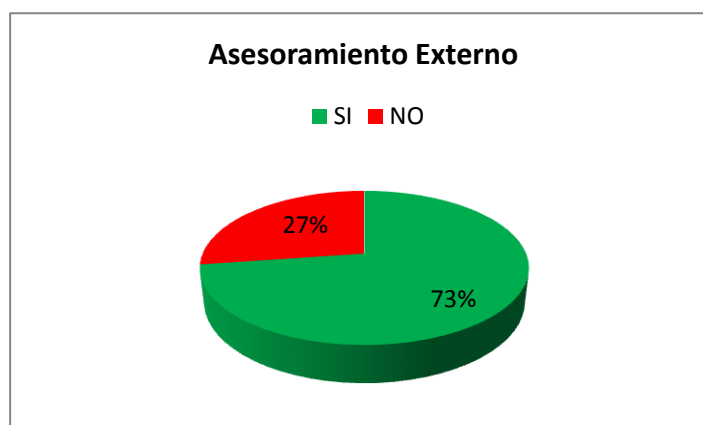
Tabla 5 Asesoramiento Externo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE %
SI	40	73%
NO	15	27%
TOTAL	55	100%

FUENTE: Encuestas

AUTOR: Luis Fernando Palomino

Grafico 15 Asesoramiento Externo.



FUENTE: Tabla N° 6

ELABORADO POR: Luis Palomino

Análisis e interpretación.

De los 55 colaboradores encuestados, tenemos que el 73% de los entrevistados no han recibido asesoramiento externo a su empresa, el 27% de los colaboradores dicen que si han recibido asesoramiento externo lo que se recomienda es que todos los colaboradores tengan asesoramiento externo para que conozcan el proceso constructivo.

Pregunta 3.- ¿Alguna vez ha recibido charlas acerca de cómo elaborar el proceso constructivo de la empresa?

Tabla 6 Charla sobre proceso constructivo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	55	100%
TOTAL	55	100%

FUENTE: Encuestas

AUTOR: Luis Fernando Palomino

Grafico 16 Charla sobre proceso constructivo.



FUENTE: Tabla N° 7

ELABORADO POR: Luis Palomino

Análisis e interpretación.

De los 55 colaboradores encuestados, tenemos que el 100% de los entrevistados jamás han recibido charlas sobre el proceso constructivo de la empresa, cada persona realiza los procesos de acuerdo a lo que cada uno piensa o experiencias en empresas pasadas esto ocasiona que la empresa no siga un solo objetivo empresarial sino varios objetivos personales.

Pregunta 4.- ¿Ha realizado charlas en las que permitan que los trabajadores conozcan los posibles riesgos a los cuales están sometidos durante su jornada laboral?

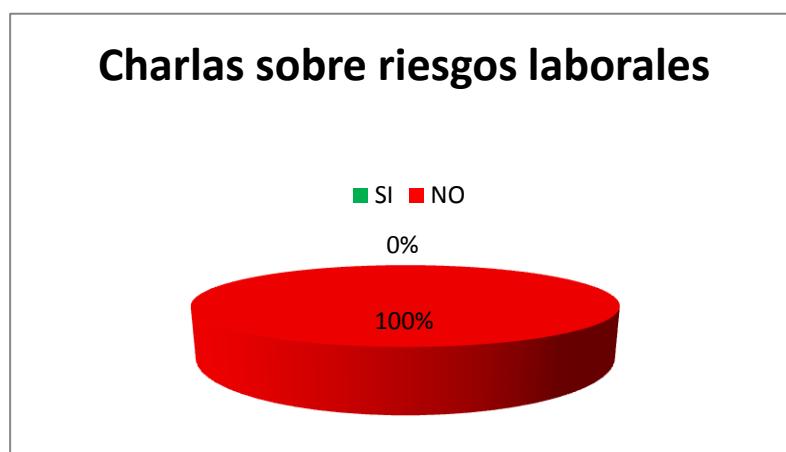
Tabla 7 Charla sobre riesgo laboral

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	55	100%
TOTAL	55	100%

FUENTE: Encuestas

AUTOR: Luis Fernando Palomino

Grafico 17 Charla sobre riesgo laboral.



FUENTE: Tabla N° 8

ELABORADO POR: Luis Palomino

Análisis e interpretación.

De los 55 colaboradores encuestados, tenemos que el 100% de los entrevistados jamás han realizado charlas sobre los riesgos laborales de la empresa, cada persona toma sus medios de seguridad de acuerdo a lo que cada uno piensa o experiencias en empresas pasadas personales.

Pregunta 5.- ¿Se realizan reuniones de coordinación para identificar y analizar los problemas o causas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Tabla 8 Reuniones de coordinación

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	55	100%
TOTAL	55	100%

FUENTE: Encuestas

AUTOR: Luis Fernando Palomino

Grafico 18 Reuniones de coordinación.



FUENTE: Tabla N° 9

ELABORADO POR: Luis Palomino

Análisis e interpretación.

De los 55 colaboradores encuestados, tenemos que el 100% de los entrevistados jamás han realizado reuniones de coordinación para poder saber que problemas actuales y futuros de la empresa, cada persona realiza su propia organización y va solucionando los problemas conforme van llegando sin planificación anterior de acuerdo experiencias en empresas pasadas.

Pregunta 6.- ¿Sus trabajadores conocen todos los procesos que se dan dentro de la empresa?

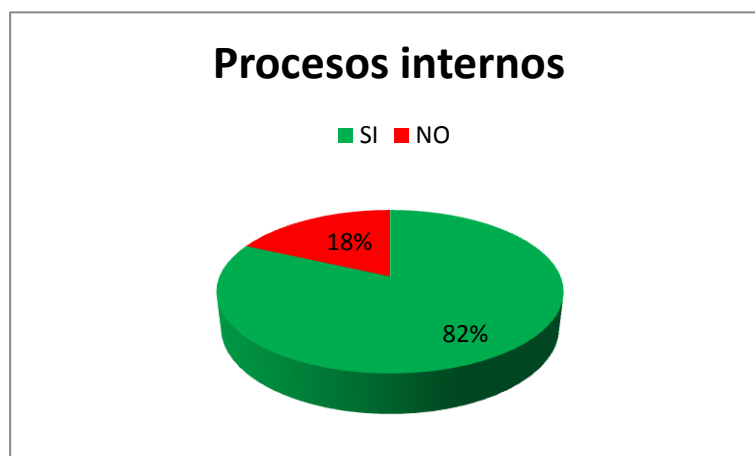
Tabla 9 Procesos internos.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	45	82%
NO	10	18%
TOTAL	55	100%

FUENTE: Encuestas

AUTOR: Luis Fernando Palomino

Grafico 19 Procesos internos.



FUENTE: Tabla N° 10

ELABORADO POR: Luis Palomino

Análisis e interpretación.

De los 55 colaboradores encuestados, tenemos que el 82% de los colaboradores entrevistados conocen sobre los procesos que se dan dentro de la empresa por la antigüedad que llevan trabajando en la misma, el 18% de los colaboradores no conocen los procesos internos que se llevan en la empresa cada persona trabaja en base a experiencias en trabajos pasados.

Pregunta 7.- ¿Se cuenta con métodos y/o estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

Tabla 10 Estrategias para cumplir objetivos.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	28	51%
NO	27	49%
TOTAL	55	100%

FUENTE: Encuestas

AUTOR: Luis Fernando Palomino

Grafico 20 Estrategias para cumplir objetivos.



FUENTE: Tabla N° 11

ELABORADO POR: Luis Palomino

Análisis e interpretación.

De los 55 colaboradores encuestados, tenemos que el 51% de los colaboradores entrevistados dicen que si cuentan con métodos y estrategias para cumplir objetivos que se dan dentro de la empresa por la antigüedad que llevan trabajando en la misma, el 49% de los colaboradores dicen que no cuentan con métodos y estrategias para el cumplimiento de objetivos, esto hace que los colaboradores experimenten con nuevos métodos empíricos.

Pregunta 8.- ¿Existen tiempos definidos de cada proceso que tiene la empresa?

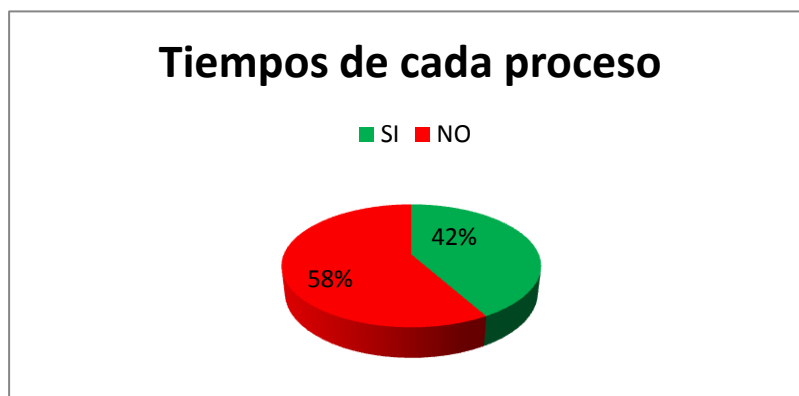
Tabla 11 Tiempos de cada proceso.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	23	42%
NO	32	58%
TOTAL	55	100%

FUENTE: Encuestas

AUTOR: Luis Fernando Palomino

Grafico 21 Tiempos de cada proceso.



FUENTE: Tabla N° 12

ELABORADO POR: Luis Palomino

Análisis e interpretación.

De los 55 colaboradores encuestados, tenemos que el 58% de los colaboradores entrevistados dicen que si cuentan con tiempos definidos para realizar cada proceso que se dan dentro de la empresa por la antigüedad que llevan trabajando en la misma ya conocen cuanto se demora, el 42% de los colaboradores dicen que no cuentan con tiempos previamente definidos para cada proceso que eso lo hacen de acuerdo a lo que se demoren dependiendo ánimos y ganas de trabajar esto ocasiona que los procesos se alarguen más de lo estrictamente necesario.

Pregunta 9.- ¿Se cuenta con manuales y procedimientos para la realización de los procesos internos en la empresa?

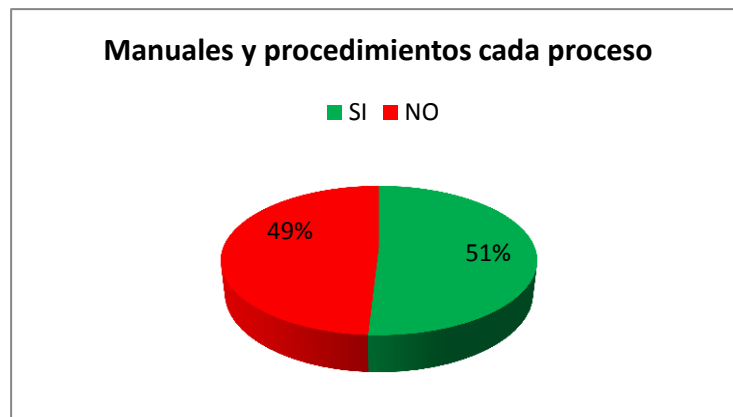
Tabla 12 Manuales y procedimientos cada proceso.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	28	51%
NO	27	49%
TOTAL	55	100%

FUENTE: Encuestas

AUTOR: Luis Fernando Palomino

Grafico 22 Manuales y procedimientos cada proceso.



FUENTE: Tabla N° 13

ELABORADO POR: Luis Palomino

Análisis e interpretación.

De los 55 colaboradores encuestados, tenemos que el 49% de los colaboradores dicen que no cuentan con Manuales y Procedimientos definidos para cada proceso que eso lo hacen de acuerdo a la experiencia, el 51% dice que si cuentan con manuales de procedimientos de cada proceso, esto ocasiona que los procesos se alarguen más de lo estrictamente necesario.

Pregunta 10.- ¿Cree que es conveniente cambiar el actual modelo de gestión con el que se maneja la Constructora?

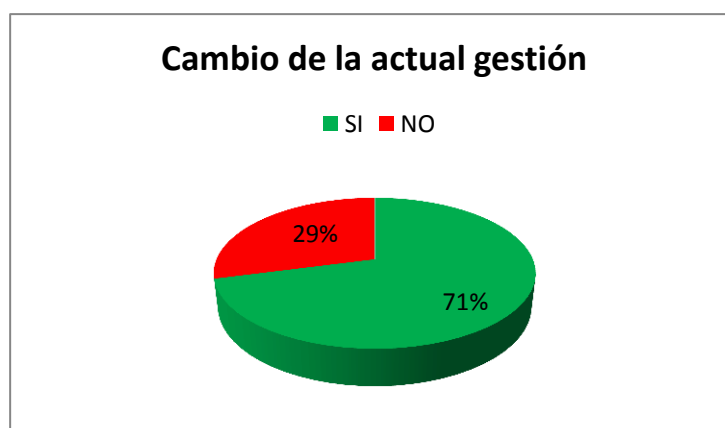
Tabla 13 Cambio de la actual gestión.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	39	71%
NO	16	29%
TOTAL	55	100%

FUENTE: Encuestas

AUTOR: Luis Fernando Palomino

Grafico 23 Cambio de la actual gestión.



FUENTE: Tabla N° 13

ELABORADO POR: Luis Palomino

Análisis e interpretación.

De los 55 colaboradores encuestados, tenemos que el 29% de los colaboradores dicen que no es necesario cambiar el modelo de gestión que como se ha venido trabajando está muy bien, pero el 71% de los colaboradores entrevistados dicen que si debe cambiar el actual modelo de gestión y hacerlo de una manera más técnica.

6.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El cambio del modelo de Gestión empírico por un modelo de Gestión por procesos aporta en el crecimiento económico de la constructora HACIANTON S.A en el año 2015.

6.8.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

En base a los colaboradores que integran la Constructora “HACIANTON S.A.” la población involucrada no es extensa, se trabajó con todo el universo, misma que fue de 55 personas.

Con la información que se ha podido obtener, en base a la aplicación de encuestas misma que permitió la tabulación e interpretación de los resultados, se puede construir la siguiente matriz.

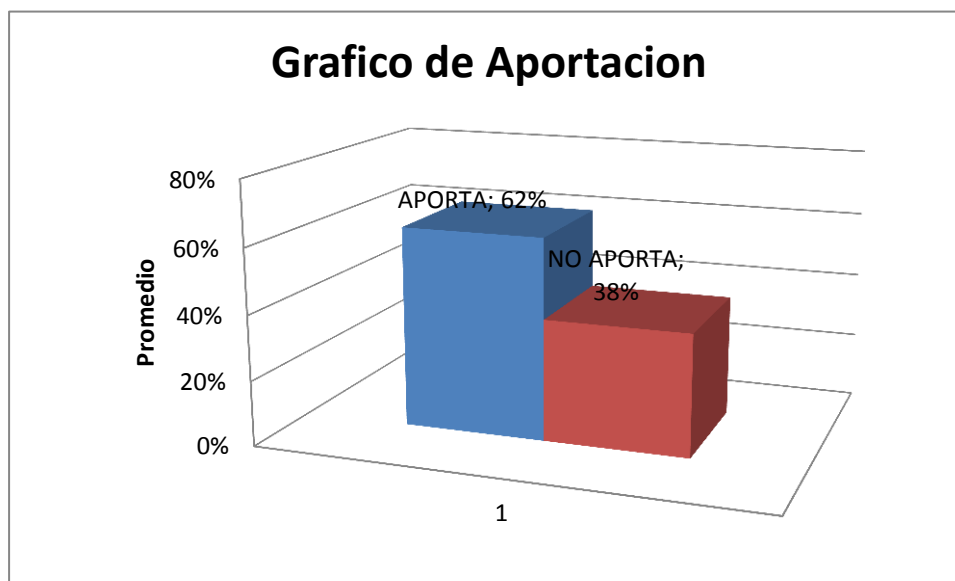
Tabla 14 MATRIZ DE INFLUENCIA.

PREGUNTAS	APORTA	NO APORTA	total
1) ¿En los últimos cinco años la productividad laboral ha permanecido igual?	73%	27%	100%
2) ¿Sus trabajadores conocen todos los procesos que se dan dentro de la empresa?	82%	18%	100%
3) ¿Existen tiempos definidos de cada proceso que tiene la empresa?	42%	56%	98%
4) ¿Se cuenta con manuales y procedimientos para la realización de los procesos internos en la empresa?	51%	49%	100%
Promedio	62%	38%	100%

FUENTE: Encuestas.

ELABORADO POR: Luis Palomino

Gráfico 24 Gráfico de aportación.



FUENTE: Tabla N° 15.

ELABORADO POR: Luis Palomino

Los datos procesados a través de la aplicación de encuestas permiten señalar que: El cambio del modelo de Gestión empírico por un modelo de Gestión por procesos. Aporta ampliamente en el desarrollo institucional con un porcentaje del 62% en contra de un 38%, Por tal motivo la hipótesis planteada en el proceso investigativo **SE ACEPTA**

Modelo lógico:

Ho: El cambio del modelo de Gestión empírico por un modelo de Gestión por procesos **NO** aporta en el crecimiento económico de la constructora HACIANTON S.A en el año 2015.

H1: El cambio del modelo de Gestión empírico por un modelo de Gestión por procesos aporta en el crecimiento económico de la constructora HACIANTON S.A en el año 2015.

Modelo matemático:

Ho: $X^2_{calc} = X^2_{tabla}$

H1: $X^2_{calc} > X^2_{tabla}$

Modelo estadístico:

$$X_c^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

Σ = sumatoria total

O= frecuencia esperada

E= frecuencia esperada

Para realizar la matriz de tabulación se tomó en cuenta cuatro preguntas más sobresalientes del cuestionario aplicados a los colaboradores.

PREGUNTAS SELECCIONADAS	
CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES	
pregunta 1	¿En los últimos cinco años la productividad laboral ha permanecido igual?
pregunta 2	¿Sus trabajadores conocen todos los procesos que se dan dentro de la empresa?
pregunta 3	¿Existen tiempos definidos de cada proceso que tiene la empresa?
pregunta 4	¿Se cuenta con manuales y procedimientos para la realización de los procesos internos en la empresa?

FUENTE: Encuestas.

ELABORADO POR: Luis Palomino

Tabla 15 FRECUENCIA OBSERVADA

PREGUNTAS	APORTA	NO APORTA	total
1) ¿En los últimos cinco años la productividad laboral ha permanecido igual?	40	15	55
2) ¿Sus trabajadores conocen todos los procesos que se dan dentro de la empresa?	45	10	55
3) ¿Existen tiempos definidos de cada proceso que tiene la empresa?	23	32	55
4) ¿Se cuenta con manuales y procedimientos para la realización de los procesos internos en la empresa?	28	27	55
TOTAL	136	84	220

FUENTE: Encuestas.

ELABORADO POR: Luis Palomino

Tabla 16 FRECUENCIA ESPERADA

PREGUNTAS	APORTA	NO APORTA
1) ¿En los últimos cinco años la productividad laboral ha permanecido igual?	34.0	21.0
2) ¿Sus trabajadores conocen todos los procesos que se dan dentro de la empresa?	34.0	21.0
8) ¿Existen tiempos definidos de cada proceso que tiene la empresa?	34.0	21.0
3) ¿Existen tiempos definidos de cada proceso que tiene la empresa?	34.0	21.0
4) ¿Se cuenta con manuales y procedimientos para la realización de los procesos internos en la empresa?	34.0	21.0

FUENTE: Encuestas.

ELABORADO POR: Luis Palomino

Calculo de grado de libertad

GL	(F-1)	(C-1)
GL	(4-1)	(2-1)
GL	3	1
GL	3	

El valor tabulado de X^2 tabla con 7.81 grados de libertad y con un nivel de significación de 0,05 es de 10,80 que indica que existe una probabilidad del 95% de que la hipótesis alternativa sea verdadera.

Tabla 17 CUADRO CALCULADO

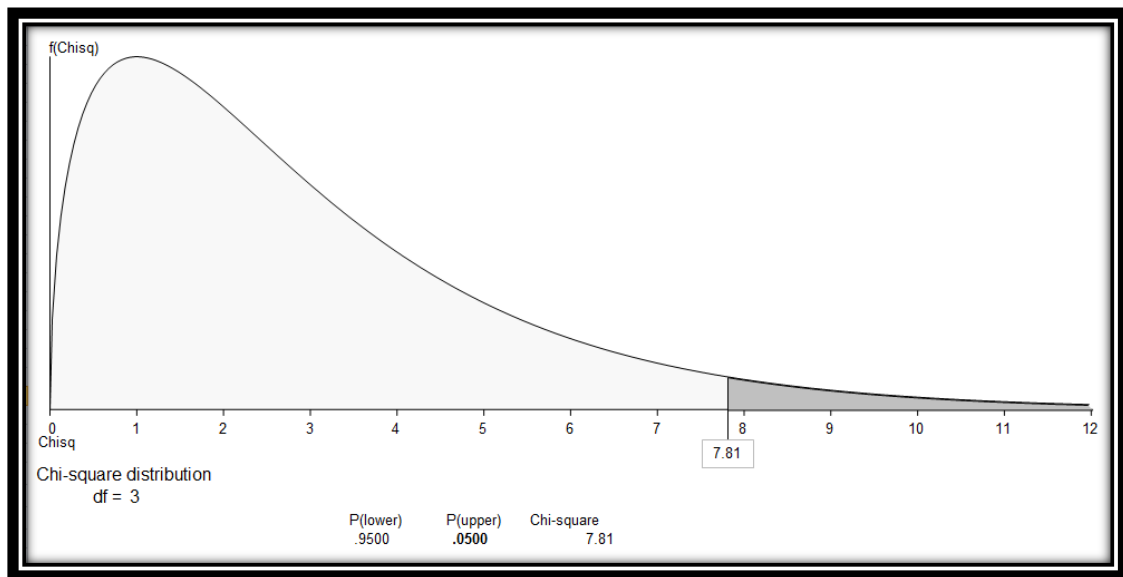
		O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)2/E
1) ¿En los últimos cinco años la productividad laboral ha permanecido igual?	SI	40	34.0	6	36	1.06
	NO	15	21.0	-6	36	1.71
2) ¿Sus trabajadores conocen todos los procesos que se dan dentro de la empresa?	SI	45	34.0	11	121	3.56
	NO	10	21.0	-11	121	5.76
3) ¿Existen tiempos definidos de cada proceso que tiene la empresa?	SI	23	34.0	-11	121	3.56
	NO	32	21.0	11	121	5.76
4) ¿Se cuenta con manuales y procedimientos para la realización de los procesos internos en la empresa?	SI	28	34.0	-6	36	1.06
	NO	27	21.0	6	36	1.71
X²calc						24.19

FUENTE: Encuestas.

ELABORADO POR: Luis Palomino

Verificación

Como $X^2_{\text{calc}} = 24.19$ es mayor que el $X^2_{\text{tabla}} = 7.81$ entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1) es decir: El cambio del modelo de Gestión empírico por un modelo de Gestión por procesos aporta en el crecimiento económico de la constructora HACIANTON S.A en el año 2015., como se muestra en el gráfico.



FUENTE: Encuestas.

ELABORADO POR: Luis Palomino

CAPÍTULO VI

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Se realizó la matriz FODA utilizándola para identificar las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas que tiene la constructora, con esta matriz se hizo un cuadro estratégico para contrarrestar futuros problemas.
- El diseñar y documentar los procesos de la empresa simplifico el análisis permitiendo organizar y visualizar de forma dinámica las actividades que se realizan en la empresa, los diagramas facilitaron el trabajo de análisis ya que en un mismo grafico se cuenta con todos los elementos del proceso.
- Los indicadores de gestión fueron diseñados y enfocados a: Financiero, cliente, Procesos, Aprendizaje y crecimiento con la finalidad de medir los resultados y el desempeño de los procesos e identificar las oportunidades de mejora.
- Se cumplió con el objetivo principal del proyecto propuesto, ya que el al realizar una encuesta a los diferentes colaboradores de la constructora Hacienda San Antonio S.A. se pudo evidenciar que el cambio de un modelo de gestión empírico por un modelo de gestión por procesos ayudaría al crecimiento económico, financiero, ya que al proponer un nuevo modelo de gestión se tomó en cuenta las necesidades del cliente interno y externo de la empresa.

7.2. Recomendaciones

- Es importante que todos los directivos conozcan y den a conocer las estrategias que se van a implementar en la empresa con el fin de que cada colaborador este enfocado en un mismo objetivo organizacional y de esta forma lograr obtener un crecimiento económico por medio de la mejora de los procesos actuales de la empresa
- Se recomienda que la gerencia se encargue de liderar la implementación de este modelo con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente interno y cliente externo, mejorando el clima organizacional y optimizar los recursos de la empresa.
- Se recomienda dar seguimiento constante para el cumplimiento de los nuevos procesos y que se cumplan con los tiempos establecidos para identificar el progreso de los mismos y año tras año plantearse objetivos más grandes.
- se recomienda adquirir un software para el departamento de ventas el mismo que ayudara a tener más ordenada la información del cliente y facilitara la gestión de los datos de los mismos, generando reportes que servirán para la toma de decisiones ya que no se debe olvidar que este departamento es el corazón de la empresa.

CAPÍTULO VII

8. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

El presente capítulo contiene la identificación, diseño y mejora de los procesos de la constructora HACIANTON S.A., para lo cual se utilizó como principales herramientas: las entrevistas personales y la observación de campo. Los procesos principales serán sometidos a un análisis de valor agregado, tomando en cuenta las necesidades de los grupos de interés de la empresa, es decir, clientes internos y externos de la misma.

En base los resultados obtenidos se planteó las mejoras e indicadores de gestión necesarios, los cuales se documentaron en el Manual de procesos.

8.1. Identificación, análisis de los procesos.

8.1.1. Análisis de la situación actual.

8.1.1.1. Misión

Empresa innovadora y competitiva en ingeniería y construcción, capaz de satisfacer plenamente las necesidades de todos los clientes y contribuir con productos y servicios diferenciados al desarrollo nacional, de esta manera, forjar en cada trabajador nuestro un continuo deseo de superación personal y empresarial.

8.1.1.2. Visión

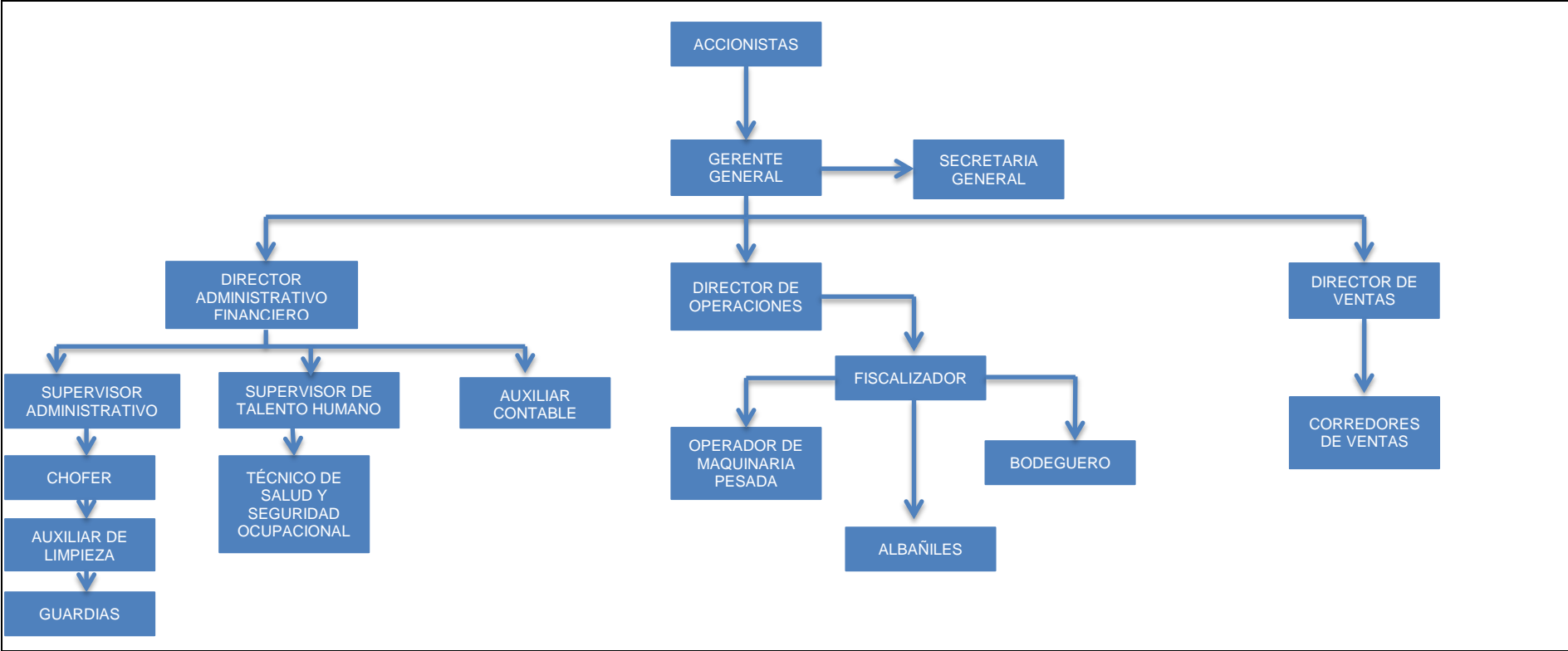
Consolidarse para el año 2018 como una de las mejores empresas constructoras de Chimborazo, evolucionando constantemente los servicios, para ofrecer una mejor calidad y buenos costos para los clientes.

8.1.1.3. Talento Humano

La empresa cuenta formalmente con un departamento de Talento Humano, el personal es gestionado por el Supervisor de Talento Humano. Los procesos de selección, evaluación y capacitación al talento humano de la empresa no están formalmente definidos.

A continuación se presenta una descripción de los cargos de mayor rango existentes en la constructora HACIANTON S.A. La información siguiente ha sido suministrada por el Director de Operaciones de HACIANTON S.A.

Grafico 25 Organigrama de la constructora HACIANTON S.A. (propuesto)

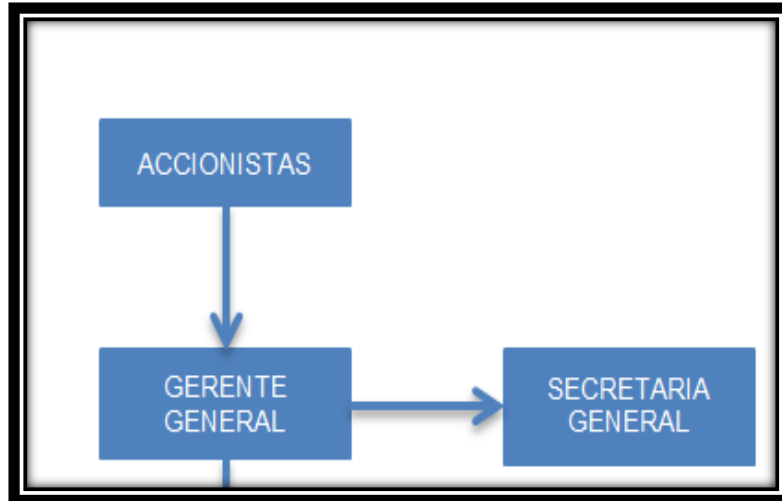


ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

ELABORADO POR: Luis Fernando Palomino

8.1.1.4. Organigrama por plaza

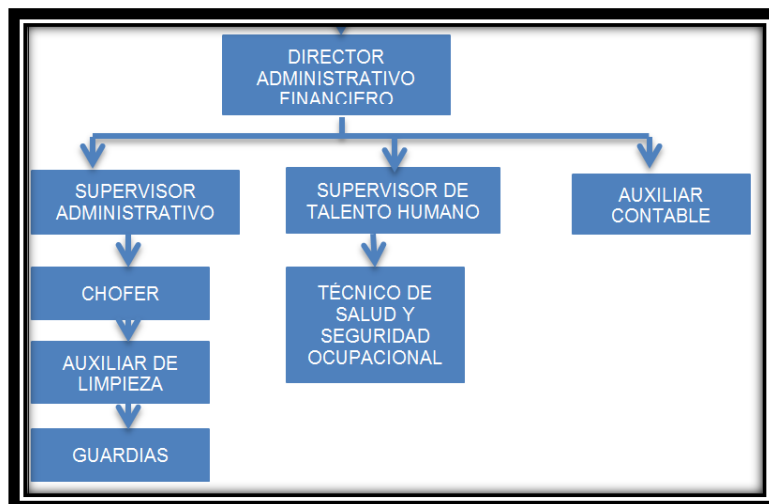
8.1.1.4.1. Gerencia



FUENTE: Constructora Hacienda San Antonio S.A.

ELABORADO POR: Luis Palomino

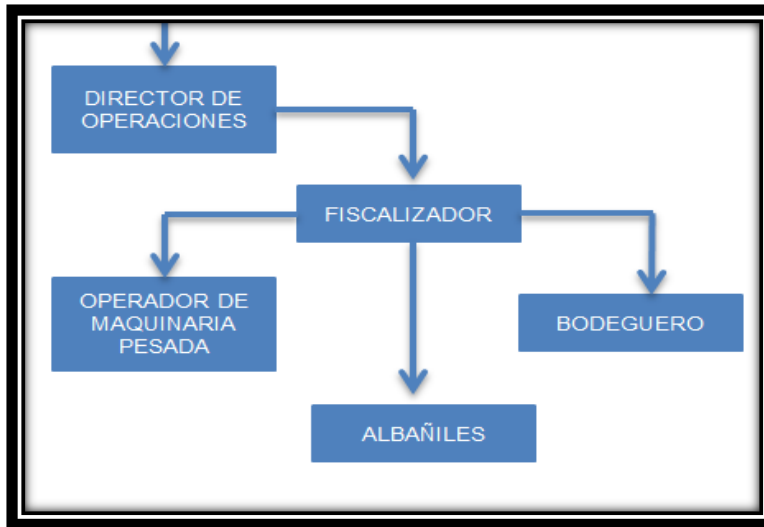
8.1.1.4.2. Departamento administrativo financiero



FUENTE: Constructora Hacienda San Antonio S.A.

ELABORADO POR: Luis Palomino

8.1.1.4.3. Departamento Operativos



FUENTE: Constructora Hacienda San Antonio S.A.

ELABORADO POR: Luis Palomino

8.1.1.4.4. Departamento de ventas



FUENTE: Constructora Hacienda San Antonio S.A.

ELABORADO POR: Luis Palomino

8.1.1.4.5. Cuadro de codificación de cargos

CARGOS	CÓDIGO	NUMERO DE VACANTES
GERENCIA		
GERENTE GENERAL	2.01.07.01	1
SECRETARIA GENERAL	2.01.07.01.01.01.01	1
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	2.01.07.01.01	1
SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	2.01.07.01.01.01	1
CHOFER	2.01.07.01.01.01.01.01	3
AUXILIAR DE LIMPIEZA	2.01.07.01.01.01.01.02	1
GUARDIA	2.01.07.01.01.01.01.03	4
SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO	2.01.07.01.01.02	1
TÉCNICO DE SALUD O SEGURIDAD OCUPA	2.01.07.01.01.01.02	1
AUXILIAR CONTABLE	2.01.07.01.01.01.03	1
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES		
DIRECTOR DE OPERACIONES	2.01.07.01.02	1
FISCALIZADOR Y SUPERVISOR DE OBRA	2.01.07.01.01.03	1
BODEGUERO	2.01.07.01.01.01.01.04	1
OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA	2.01.07.01.01.01.04	3
ALBAÑILES	2.01.07.01.01.01.01.05	15
DEPARTAMENTO DE VENTAS		
DIRECTOR DE VENTAS	2.01.07.01.03	1
CORREDORES DE VENTAS	2.01.07.01.01.01.05	5
TOTAL DE COLABORADORES NECESARIOS		43

FUENTE: Constructora Hacienda San Antonio S.A.

ELABORADO POR: Luis Palomino

8.1.1.4.6. Escala de calificación de actividades


RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencia considerable	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

FUENTE: Constructora Hacienda San Antonio S.A.

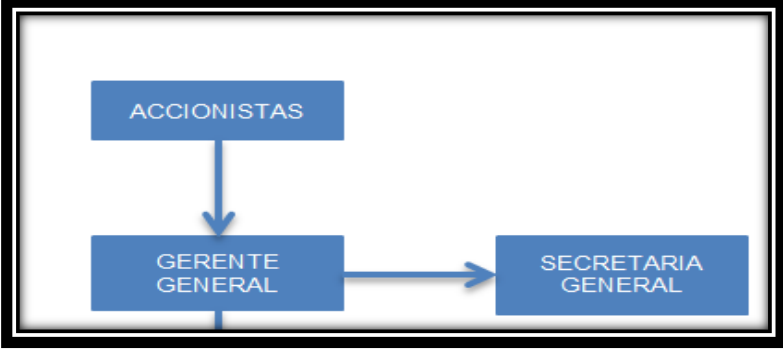
ELABORADO POR: Luis Palomino

8.2. Elaboración del manual de funciones para la constructora

HACIENDA SAN ANTONIO S.A.

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL	ÁREA: GERENCIA CÓDIGO: 2.01.07.01
NIVEL DE CARGO:	ESTRATÉGICO

MISIÓN DEL CARGO:
Planificar, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar todos los procesos y actividades administrativas, operativa, comerciales, financieras de la empresa velando por el crecimiento y posicionamiento a nivel local y nacional, así como resolver todos los asuntos que requieren de la intervención y resolución.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:


REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	PRESIDENCIA	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input checked="" type="checkbox"/>
REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	ASISTENTE DE GERENCIA, ASESOR JURIDICO, JEFES Y SUPERVISORES DEPARTAMENTALES, COLABORADORES QUE SE REQUIERAN	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input checked="" type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	F	CO	CM	TOTAL
1. Velar por el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.	2	5	3	17
2. Definir y establecer las políticas necesarias en el correcto desarrollo de los objetivos de la empresa	1	4	5	21
3. Representar legal y judicialmente a la empresa ante los organismos, instituciones, juzgados, y demas representaciones que le confiere la presidencia.	4	5	5	29
4. Revisar y aprobar los planes operativos anuales, planes estrategicos, presupuestos anuales de los ingresos y egresos.	1	5	5	26
5. Aprobar la estructuracion del Organigrama y perfiles de cargo elaborado por el departamento de talento Humano.	1	3	3	10
6. Definir las politicas administrativas, financieras, operacionales, de Talento Humano y comercializacion de la empresa.	1	5	5	26
7. Planificar y controlar la ejecucion de proyectos disponiendo de todas las medidas y recursos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	3	5	5	28
8. Designar entre los colaboradores responsables de jefaturas al gerente subrogante en ausencia del titular.	1	4	4	17
9. Autorizar las licencias y vacaciones de los jefes departamentales, en los demas casos esta autorizacion lo hara el grupo de administracion y finanzas, en coordinacion con el grupo y/o responsable.	1	3	3	10
10. Dictar los reglamentos internos y manual de procedimientos que favorezcan y sean necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.	1	5	5	26
11. Aprobar y difundir las normativas de la empresa.	1	5	5	26
12. Revisar, Analizar, y despachar toda la documentacion que ingresa a gerencia.	5	3	3	14
13. Dirigir y supervisar las actividades y trabajo de los colaboradores de la empresa.	5	5	5	30
14. Gestionar y desarrollar planes de expansion y posicionamiento de la empresa a nivel nacional.	1	5	5	26

Escala del 1 al 5

Total: $F+(CO*CM) = 30 \text{ max.}$

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omision de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Definir y establecer las políticas necesarias en el correcto desarrollo de los objetivos de la empresa	Administración, Planeamiento Estratégico, Presupuestos, Talento Humano, Negocios y expansión de negocios. Manejo empresarial, Manejo de Recursos, Economía y Finanzas,
Definir las políticas administrativas, financieras, operacionales, de recursos humanos y comercialización de la empresa.	Administración, Planeamiento Estratégico, Presupuestos, Talento Humano, Negocios y expansión de negocios. Manejo empresarial, Manejo de Recursos, Economía y Finanzas,
Planificar y controlar la ejecución de proyectos disponiendo de todas las medidas y recursos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Administración, Planeamiento Estratégico, Presupuestos, Talento Humano, Negocios y expansión de negocios. Manejo empresarial, Manejo de Recursos, Economía y Finanzas,
Gestionar y desarrollar planes de expansión y posicionamiento de la empresa a nivel nacional.	Administración, Planeamiento Estratégico, Presupuestos, Talento Humano, Negocios y expansión de negocios. Manejo empresarial, Manejo de Recursos, Economía y Finanzas,

NIVEL DE EDUCACION FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Ingeniería de Empresas, Ingeniería en Administración de empresas, Economista, Ingeniería en comercio exterior y afines relacionados con la Administración empresarial. Maestría en negocios internacionales, Manejo de empresas MBA, Gestión y Talento Humano
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input checked="" type="checkbox"/>	

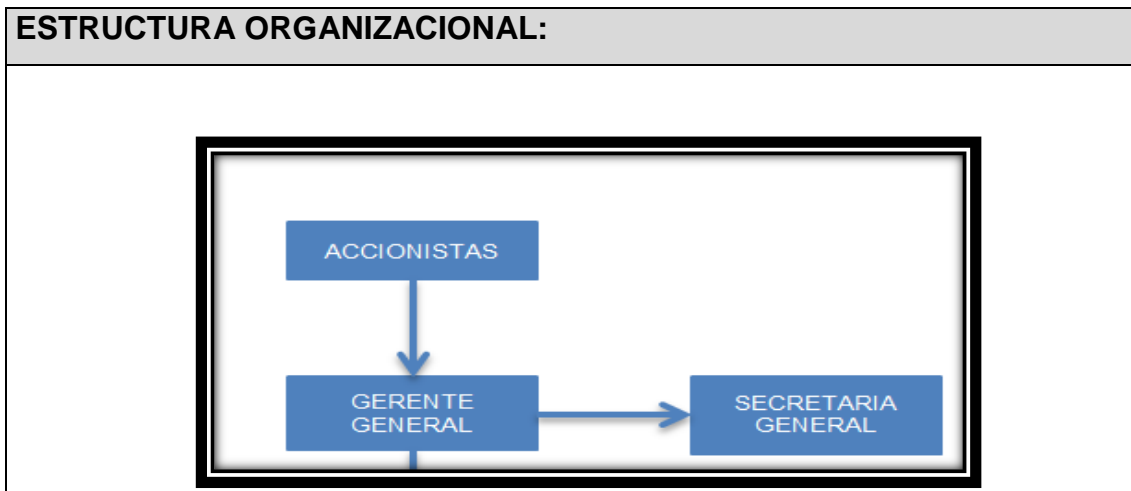
REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD: %
NO INDISPENSABLE <input type="checkbox"/>		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	

CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FISICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input checked="" type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	MUY PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
DIRECTA EN OBRA <input type="checkbox"/>		MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

 	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA GENERAL	ÁREA: GERENCIA CÓDIGO: 2.01.07.01.01.01
NIVEL DE CARGO:	OPERATIVO

MISIÓN DEL CARGO:
Asistir, apoyar y organizar las actividades y procesos de la Gerencia General, Direcciones departamental y la atención a los usuarios internos y externos de la empresa



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	GERENTE GENERAL/ DIRECTORES DEPARTAMENTALES	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	N/A	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Planificar y Organizar la agenda y actividades de la Gerencia	5	3	3	14
2. Archivar, Organizar y Despachar la documentación física y digital de la Gerencia.	5	2	2	9
3. Receptar las llamadas que se realizan a Gerencia.	5	3	1	8
4. Recibir y Atender a los clientes internos y externos que necesiten atención de la Gerencia.	5	3	1	8
5. Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por el jefe inmediato.	5	3	1	8

Escala del 1 al 5

Total: F+ (CO*CM) = 30 máx.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omisión de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Planificar y Organizar la agenda y actividades de la Gerencia.	Planificación Estratégica
Archivar, Organizar y Despachar la documentación física y digital de la Gerencia.	Manejo de archivos, organización empresarial, Ofimática.
Receptar las llamadas que se realizan a Gerencia.	Atención al cliente y de comunicación.
Recibir y Atender a los clientes internos y externos que necesiten atención de la Gerencia.	Atención al cliente.

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Secretaria Ejecutiva, Administración de empresas afines
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

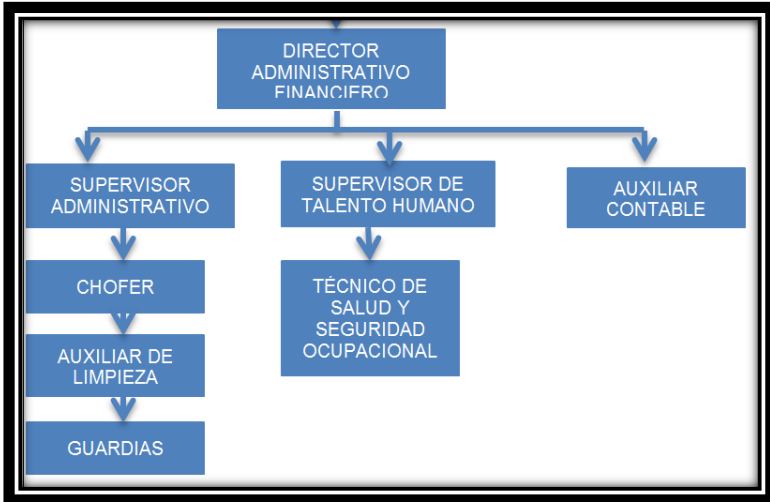
REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input checked="" type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	INDISTINTO <input type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD: %
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input type="checkbox"/>	

CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input type="checkbox"/>	
DIRECTA EN OBRA <input type="checkbox"/>		MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ÁREA: ADMINISTRATIVO FINANCIERO CÓDIGO: 2.01.07.01.01
NIVEL DE CARGO:	FINANCIERO ADMINISTRATIVO

MISIÓN DEL CARGO:
<p>Planificar, Administrar y Gestionar todos los procesos administrativos de bienes y servicios; personal administrativo y operativo a su cargo, en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</p> <p>Gestionar, prever y controlar los recursos económicos y financieros con el propósito de concretar todos los programas y proyectos contemplados por la Gerencia en la planificación anual y en el adecuado aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa</p>

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:
 <pre> graph TD A[DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO] --> B[SUPERVISOR ADMINISTRATIVO] A --> C[SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO] A --> D[AUXILIAR CONTABLE] B --> E[CHOFER] E --> F[AUXILIAR DE LIMPIEZA] F --> G[GUARDIAS] C --> H[TÉCNICO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL] </pre>

REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	GERENTE GENERAL	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	SUPERVISORES, ASISTENTE, BODEGUERO, AUXILIARES, PERSONAL DE APOYO, OBREROS, CHOFERES, CONTADOR, AUXILIAR CONTABLE, ASISTENTE DE COMPRAS.	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Planificar los procesos de la administración de todos los recursos materiales de la empresa.	3	5	5	28
2. Gestionar la distribución, disponibilidad, mantenimiento, adquisición, aseguramiento de bienes y servicios materiales de la empresa y facilitar la dotación de muebles e inmuebles para el correcto desarrollo de las actividades de todos los colaboradores.	5	5	4	25
3. Planificar e implementar las infraestructuras y estructuras que se requieran para el correcto funcionamiento de las instalaciones de la empresa	5	5	5	30
4. Gestionar y ejecutar todos los procesos para la dotación de recursos físicos, materiales, informáticos, de servicios y todos aquellos necesarios y que sean pertinentes para la empresa	5	4	4	21
5. Controlar los suministros de combustibles, energéticos, compras de activos fijos, viáticos, gastos de representación entre otros.	5	3	3	14
6. Cumplir con todas aquellas actividades que le delegue o asigne la Gerencia	3	5	4	23

7. Dirigir, disponer y gestionar la disponibilidad de recursos financieros para todos los procesos y departamentos de la empresa.	5	4	4	21
8. Elaborar el presupuesto anual de la empresa en el que conste la ejecución de programas y proyectos de los diferentes directores.	1	5	5	26
9. Realizar el control de todos los procesos financieros y de contabilidad que están involucrados en el departamento	4	4	4	20
10. Realizar, supervisar y autorizar todos los procedimientos internos y externos de las finanzas como pagos de remuneraciones, compras, pago de impuestos, créditos y todos aquellos relacionados.	4	5	3	19
11. Disponer de los procedimientos para la recaudación diaria o semanal obtenida de la venta de los productos de la empresa	5	5	5	30
12. Velar y Disponer del buen uso de los recursos económicos y financieros de la empresa.	2	5	4	22
13. Realizar todas las actividades delegadas por el gerente general de la empresa.	4	4	4	20

Escala del 1 al 5

Total: $F+(CO*CM) = 30$ máx.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omisión de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Planificar los procesos de la administración de todos los recursos materiales de la empresa.	Administración General, Conocimientos financieros, Manejo de seguros y bienes, Gestión empresarial, ofimática
Gestionar la distribución, disponibilidad, mantenimiento, adquisición, aseguramiento de bienes y servicios materiales de la empresa y facilitar la dotación de muebles e inmuebles para el correcto desarrollo de las actividades de todos los colaboradores.	Administración General, Conocimientos financieros, Manejo de seguros y bienes, Gestión empresarial, ofimática
Gestionar y ejecutar todos los procesos para la dotación de recursos físicos, materiales, informáticos, de servicios y todos aquellos necesarios y que sean pertinentes para la empresa.	Administración General, Conocimientos financieros, Manejo de seguros y bienes, Gestión empresarial, ofimática
Elaborar el presupuesto anual de la empresa en el que conste la ejecución de programas y proyectos de los diferentes directores.	Economía, contabilidad, Análisis de Presupuestos, Administración financiera, Leyes financieras.
Dirigir, disponer y gestionar la disponibilidad de recursos financieros para todos los procesos y directores de la empresa.	Economía, contabilidad, Análisis de Presupuestos, Administración financiera, Leyes financieras.
Realizar, supervisar y autorizar todos los procedimientos internos y externos de las finanzas como pagos de remuneraciones, compras, pago de impuestos, créditos y todos aquellos relacionados.	Economía, contabilidad, Análisis de Presupuestos, Administración financiera, Leyes financieras.

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Economista, Ingeniería Financiera, Contabilidad y Auditoría, Administración, afines Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial o afines.
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD: %
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	

CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input checked="" type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
DIRECTA EN OBRA <input type="checkbox"/>		MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Terranova



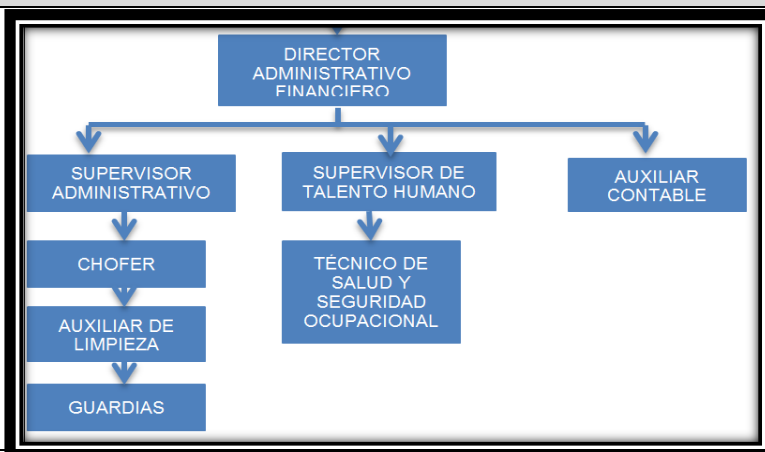
MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	ÁREA: ADMINISTRATIVO FINANCIERO
	CÓDIGO: 2.01.07.01.01.01
NIVEL DE CARGO:	OPERATIVO

MISIÓN DEL CARGO:

Supervisar, coordinar, ejecutar y evaluar los procesos administrativos, dotando de recursos materiales, el mantenimiento de las instalaciones y personal a cargo del departamento.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	CHOFER, AUXILIAR DE LIMPIEZA, GUARDIÁN	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Coordinar las actividades de su personal a cargo en las actividades de chofer, auxiliar de limpieza, y guardián, brindando un servicio óptimo a los colaboradores y usuarios de la empresa.	5	4	3	17
2. Supervisar y revisar las acciones y reportes del guardián de las instalaciones a fin de garantizar la seguridad de la empresa y sus colaboradores	5	4	2	13
3. Elaborar, Coordinar, supervisar e informar de las acciones de mantenimiento de las instalaciones físicas de la empresa, sus bienes e inmuebles.	5	3	3	14
4. Informar al Director Administrativo Financiero de seguimiento y ejecución de los procesos que se ejecutan a favor de empresa.	2	4	3	14
5. Elaborar informes, ejecutar y dar seguimiento al proceso de aseguramiento de bienes y demás relacionados de la empresa.	4	5	3	19

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Supervisar y coordinar los servicios de mantenimiento de maquinaria y parque automotor para su óptimo funcionamiento.	Gestión administrativa, Elaboración de informes, Financieros, Planificación, ofimática
Coordinar las actividades de su personal a cargo en las actividades de chofer, auxiliar de limpieza, obrero de mantenimiento y guardián, brindando un servicio óptimo a los colaboradores y usuarios de la empresa.	Gestión administrativa, Elaboración de informes, Financieros, Planificación, ofimática
Informar al Jefe Administrativo de seguimiento y ejecución de los procesos que se ejecutan a favor de empresa.	Gestión administrativa, Elaboración de informes, Financieros, Planificación, ofimática

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Ingeniería Comercial, Administración de empresas, Sociología, afines.
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS,PHD,ETC.	<input type="checkbox"/>	

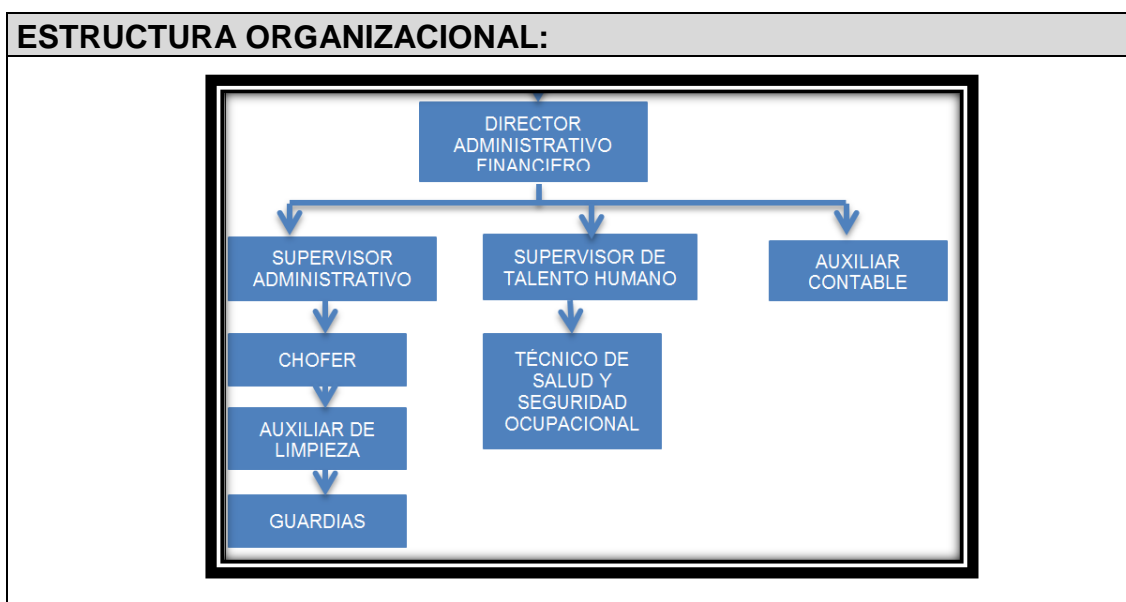
REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD: %
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	

CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input checked="" type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
DIRECTA EN OBRA <input type="checkbox"/>		MAQUINARIA <input checked="" type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

 	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA: ADMINISTRATIVO FINANCIERO
CHOFER	CÓDIGO: 2.01.07.01.01.01.01
NIVEL DE CARGO:	OPERATIVO

MISIÓN DEL CARGO:
Transportar al personal y material de la producción de la empresa respetando las normativas y leyes de tránsito vigente, de forma cómoda y segura mediante la conducción prolija, de mantenimiento, y atención a los clientes internos y externos.



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	N/A.	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Transportar al personal y material de la producción de la empresa respetando las normativas y leyes de tránsito vigente.	5	5	3	20
2. Verificar el estado mecánico y técnico del vehículo, herramientas de emergencia, extintor y botiquín de primeros auxilios.	4	5	2	14
3. Realizar una inspección técnica del interior y exterior del vehículo y registrarlo en la hoja de reporte.	5	4	2	13
4. Llevar el registro de los recorridos y novedades diarias.	5	3	2	11
5. Conducir con prolijidad, de manera cómoda y segura; y, con respeto al cliente interno y externo.	5	4	3	17
6. Mantener la buena imagen de la empresa con los actos y omisiones que puedan presentarse en el desarrollo de la conducción.	5	5	1	10

Escala del 1 al 5

Total: F+ (CO*CM) = 30 máx.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omisión de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Transportar al personal y material de la producción de la empresa respetando las normativas y leyes de tránsito vigente.	Leyes de tránsito, Relaciones Humanas, Mecánica básica, Primeros auxilios
Conducir con prolijidad, de manera cómoda y segura; y, con respeto al cliente interno y externo.	Leyes de tránsito, Relaciones Humanas, Mecánica básica, Primeros auxilios
Mantener la buena imagen de la empresa con los actos y omisiones que puedan presentarse en el desarrollo de la conducción.	Leyes de tránsito, Relaciones Humanas, Mecánica básica, Primeros auxilios

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Chofer profesional
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input checked="" type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

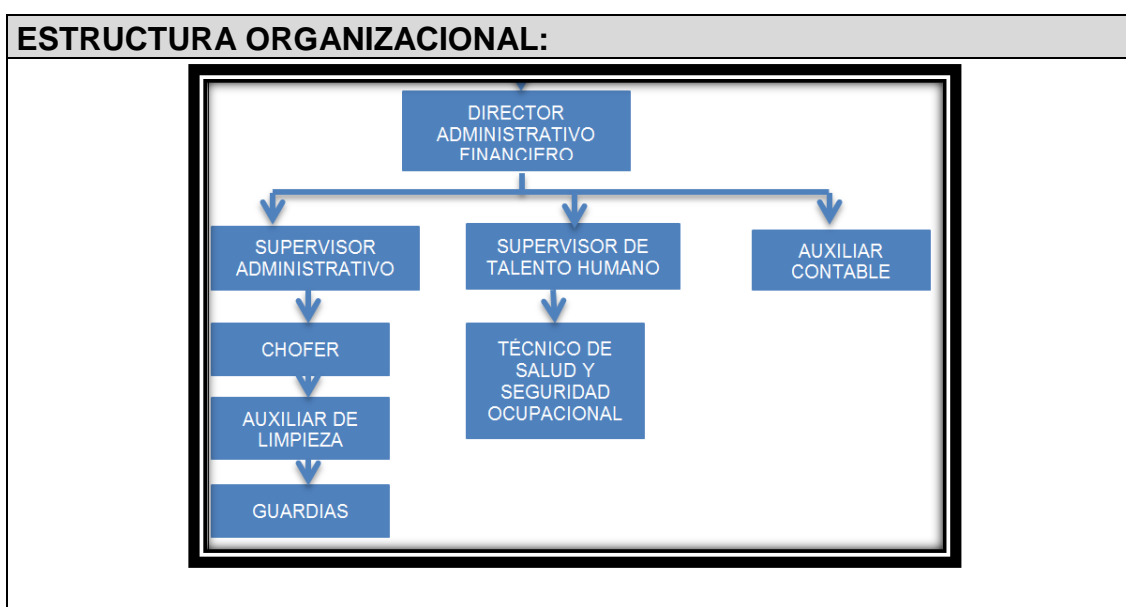
REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	MASCULINO <input checked="" type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	INDISTINTO <input type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD: %
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	

CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input type="checkbox"/>	NORMAL <input type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input type="checkbox"/>	ROTATIVO <input checked="" type="checkbox"/>
CAMINANDO <input type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
DIRECTA EN OBRA <input type="checkbox"/>		MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

 	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA: ADMINISTRATIVO FINANCIERO
AUXILIAR DE LIMPIEZA	CÓDIGO: 2.01.07.01.01.01.02
NIVEL DE CARGO:	OPERATIVO

MISIÓN DEL CARGO:
Mantener y realizar la limpieza de las instalaciones de la empresa, velando por la seguridad y condiciones básicas sanitarias de los colaboradores.



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	N/A.	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Realizar la limpieza de las instalaciones internas y externas de la empresa.	5	2	2	9
2. Mantener el orden y aseo del mobiliario.	4	2	2	8
3. Supervisar las baterías sanitarias de las instalaciones y realizar su limpieza e informar de algún desperfecto.	5	2	2	9
4. Colocar y disponer de insumos de aseo y limpieza para todas las instalaciones.	5	2	2	9
5. Informar de la falta de insumos al Supervisor Administrativo para su adquisición.	4	2	2	8

Escala del 1 al 5

Total: $F+(CO*CM) = 30$ máx.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omisión de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Supervisar las baterías sanitarias de las instalaciones y realizar su limpieza e informar de algún desperfecto.	Generales y básicos
Colocar y disponer de insumos de aseo y limpieza para todas las instalaciones.	Generales y básicos
Realizar la limpieza de las instalaciones internas y externas de la empresa.	Generales y básicos

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input checked="" type="checkbox"/>	TITULACIÓN: N/A
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input checked="" type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD: 35%
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	

CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input checked="" type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
DIRECTA EN OBRA <input type="checkbox"/>		MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input checked="" type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Terranova



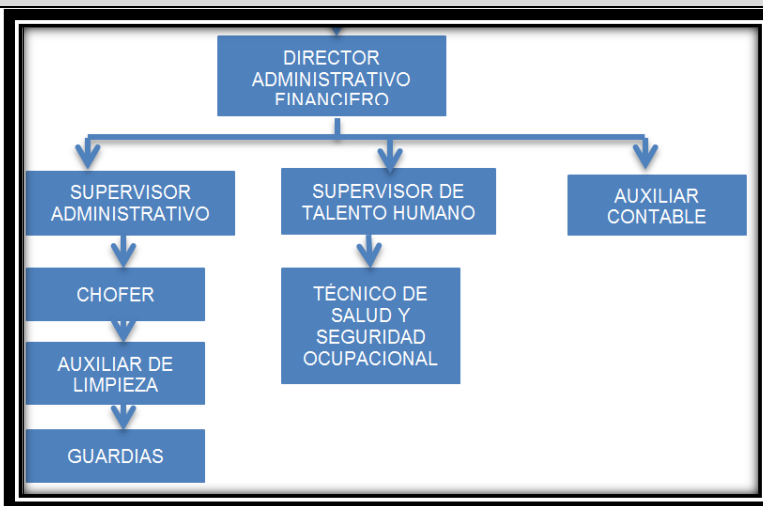
MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA: ADMINISTRATIVO FINANCIERO
GUARDIA	CÓDIGO: 2.01.07.01.01.01.03
NIVEL DE CARGO:	OPERATIVO

MISIÓN DEL CARGO:

Velar por la seguridad de las instalaciones, productos, sus bienes, vehículos y colaboradores de la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	N/A.	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Supervisar el ingreso de las personas sean estos clientes internos como externos de la empresa.	5	3	1	8
2. Registrar el ingreso de los usuarios y clientes externos de la empresa.	5	3	1	8
3. Supervisar y registrar el ingreso y salida de vehículos.	5	3	1	8
4. Proporcionar y velar por la seguridad de los bienes e instalaciones de la empresa.	5	4	3	17
5. Mantener y dar correcto uso a las armas y/o utensilios de defensa personal y seguridad.	5	5	1	10
6. Informar y propiciar un correcto trato a los usuarios, clientes internos y externos de la empresa.	5	3	1	8

Escala del 1 al 5

Total: F+ (CO*CM) = 30 máx.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omisión de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Proporcionar y velar por la seguridad de los bienes e instalaciones de la empresa.	Seguridad, Protección personal, Manejo de estrategias y técnicas de seguridad, Normas de Seguridad
Supervisar el ingreso de las personas sean estos clientes internos como externos de la empresa.	Seguridad, Protección personal, Manejo de estrategias y técnicas de seguridad, Normas de Seguridad
Mantener y dar correcto uso a las armas y/o utensilios de defensa personal y seguridad.	Seguridad, Protección personal, Manejo de estrategias y técnicas de seguridad, Normas de Seguridad

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Bachiller de la Republica
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input checked="" type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

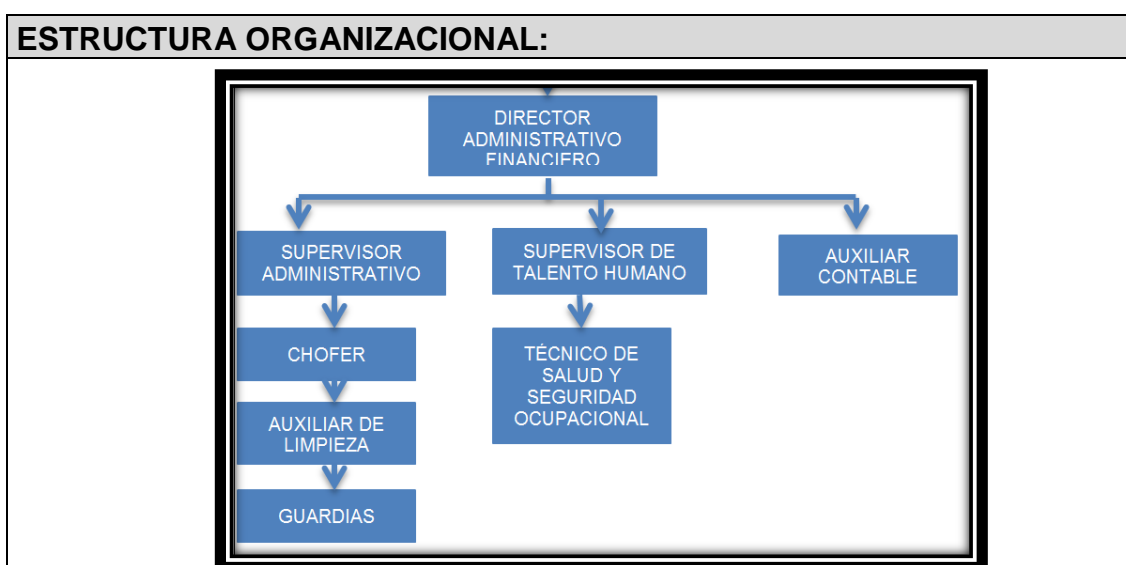
REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	MASCULINO <input checked="" type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	INDISTINTO <input type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	DISCAPACIDAD: -----%

CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input type="checkbox"/>	NORMAL <input type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input type="checkbox"/>	ROTATIVO <input checked="" type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	MUY PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
DIRECTA EN OBRA <input type="checkbox"/>		MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

 	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO	ÁREA: ADMINISTRATIVO FINANCIERO CÓDIGO: 2.01.07.01.01.02
NIVEL DE CARGO:	OPERATIVO

MISIÓN DEL CARGO:
Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión y administración de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, mejorando el funcionamiento de los procesos y procedimientos de los colaboradores de la empresa.



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input checked="" type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA, ANALISTA DE NÓMINA, ANALISTA DE TALENTO HUMANO, TÉCNICO DE SALUD & SEGURIDAD OCUPACIONAL	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Implementar planes de mejora en el Talento Humano y los necesarios en las diferentes áreas.	4	5	4	24
2. Planificar los procesos de Gestión del Talento Humano	3	4	4	19
3. Realizar los procesos de Selección de personal, reclutamiento, capacitación y formación de los colaboradores de la empresa.	5	4	4	21
4. Cumplir y hacer cumplir las normas y leyes laborales y/o administrativas en vigencia.	3	5	3	18
5. Desarrollar e implementar los procesos de gestión del talento humano que sean necesarios para desarrollo institucional de la empresa.	4	5	4	24
6. Revisar y Controlar la correcta realización de los informes del analista de Nómina.	3	4	4	19
7. Realizar el seguimiento e implementación de todas las actividades que se desarrollan a favor de la salud y Seguridad ocupacional de la empresa.	5	5	5	30
8. Realizar todas actividades que le designe la Gerencia General.	3	3	3	12

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Implementar planes de mejora en el departamento de Talento Humano y los necesarios en las diferentes áreas.	Gestión del talento humano, desarrollo organizacional, Gestión y Planificación Estratégica. Relaciones Humanas e interpersonales
Realizar los procesos de Selección de personal, reclutamiento, capacitación y formación de los colaboradores de la empresa.	Gestión del talento humano, desarrollo organizacional, Gestión y Planificación Estratégica. Relaciones Humanas e interpersonales
Realizar el seguimiento e implementación de todas las actividades que se desarrollan a favor de la salud y Seguridad ocupacional de la empresa.	Gestión del talento humano, desarrollo organizacional, Gestión y Planificación Estratégica. Relaciones Humanas e interpersonales

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:

PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Ingeniero en Talento Humano, Psicólogo Laboral, Administración de empresas.
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

REQUISITOS GENERALES:

EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD:
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	-----%

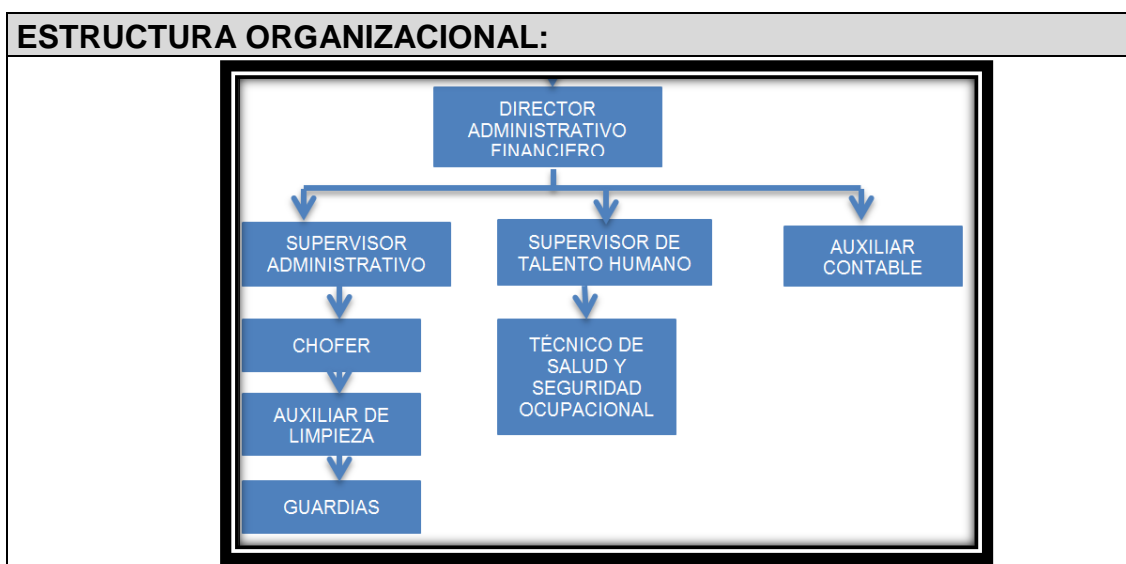
CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
DIRECTA EN OBRA <input type="checkbox"/>		MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

 	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA: ADMINISTRATIVO FINANCIERO
TÉCNICO DE SALUD O SEGURIDAD OCUPACIONAL	CÓDIGO: 2.01.07.01.01.01.02
NIVEL DE CARGO:	ADMINISTRATIVO

MISIÓN DEL CARGO:

Planificar, desarrollar e implementar políticas y procesos en la prevención de riesgos y enfermedades profesionales, higiene y seguridad ocupacional de los colaboradores previniendo la accidentabilidad y mejorando las condiciones de trabajo de la empresa.



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input checked="" type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	N/A	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Planificar, supervisar, ejecutar e implementar los programas de prevención en salud & seguridad ocupacional.	5	5	4	25
2. Planificar, solicitar y entregar los uniformes y elementos de seguridad a los colaboradores, en especial a los que trabajan en el área operativa.	4	4	2	12
3 Elaborar y actualizar los profesiogramas de la empresa	2	5	4	22
4. Administrar según los procedimientos y protocolos de seguridad la investigación de accidentes o enfermedades localizadas.	3	4	4	19
5. Realizar y tomar medidas de mitigación inmediatas ante cualquier suceso que cause riesgos a la salud & seguridad de los colaboradores	5	5	5	30
6. Planificar, establecer e implementar planes de dotación de elementos de primeros auxilios y señalética en las instalaciones de la empresa.	5	5	3	20
7. Realizar programas de capacitación e información continua sobre los riesgos y prevención laborales	1	3	4	13
8. Realizar inspecciones constantes a las áreas de trabajo, verificando el correcto uso de los implementos de seguridad y determinar los posibles riesgos en los lugares de trabajo y tomar acciones correctivas.	5	5	3	20

Escala del 1 al 5

Total: F+ (CO*CM) = 30 máx.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omisión de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Planificar, supervisar, ejecutar e implementar los programas de prevención en salud & seguridad ocupacional.	Normas y reglamentos vigentes en la gestión de riesgos, Riesgos Laborales, Seguridad e higiene industrial, Manejo de protocolos de seguridad.
Realizar inspecciones constantes a las áreas de trabajo, verificando el correcto uso de los implementos de seguridad y determinar los posibles riesgos en los lugares de trabajo y tomar acciones correctivas.	Normas y reglamentos vigentes en la gestión de riesgos, Riesgos Laborales, Seguridad e higiene industrial, Manejo de protocolos de seguridad.
Planificar, solicitar y entregar los uniformes y elementos de seguridad a los colaboradores, en especial a los que trabajan en el área operativa.	Normas y reglamentos vigentes en la gestión de riesgos, Riesgos Laborales, Seguridad e higiene industrial, Manejo de protocolos de seguridad.

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Psicología laboral, Ingeniería Industrial, Ingeniería Química, (con estudios y conocimientos de Salud y seguridad ocupacional.
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD: -----%
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	

CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input checked="" type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
DIRECTA EN OBRA <input type="checkbox"/>		MAQUINARIA <input checked="" type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

 	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA: ADMINISTRATIVO FINANCIERO
AUXILIAR CONTABLE	CÓDIGO: 2.01.07.01.01.01.03
NIVEL DE CARGO:	ADMINISTRATIVO

MISIÓN DEL CARGO:

Apoyar en las actividades control, supervisión, ejecución y custodia de los recursos económicos y financieros de la empresa.



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	CONTADOR	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	N/A	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Llevar el registro de todas las obligaciones tributarias para su control y pago respectivo.	5	4	5	25
2. Realizar la verificación de las facturas y comprobantes de retención para su correcto pago.	5	5	3	20
3. Realizar conciliaciones bancarias de los depósitos y movimientos bancarios de la empresa y verificar que estos sean correctos.	3	5	3	18
4. Registrar la recaudación de las ventas realizadas por la dirección de comercialización para su consolidación.	5	5	3	20
5. Apoyar en el registro y custodia de los recursos económicos y financieros del departamento.	5	4	4	21
6. Apoyar, realizar y colaborar en todas las actividades asignadas a la su cargo por sus inmediatos superiores	5	5	5	30

Escala del 1 al 5

Total: $F + (CO * CM) = 30$ máx.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omisión de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Llevar el registro de todas las obligaciones tributarias para su control y pago respectivo.	Contabilidad General, Conocimientos financieros básicos.
Realizar la verificación de las facturas y comprobantes de retención para su correcto pago.	Contabilidad General, Conocimientos financieros básicos.
Realizar conciliaciones bancarias de los depósitos y movimientos bancarios de la empresa y verificar que estos sean correctos.	Contabilidad General, Conocimientos financieros básicos.

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:

PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Bachiller cursando estudios universitarios en Contabilidad, auditoría, Finanzas, afines
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input checked="" type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

REQUISITOS GENERALES:

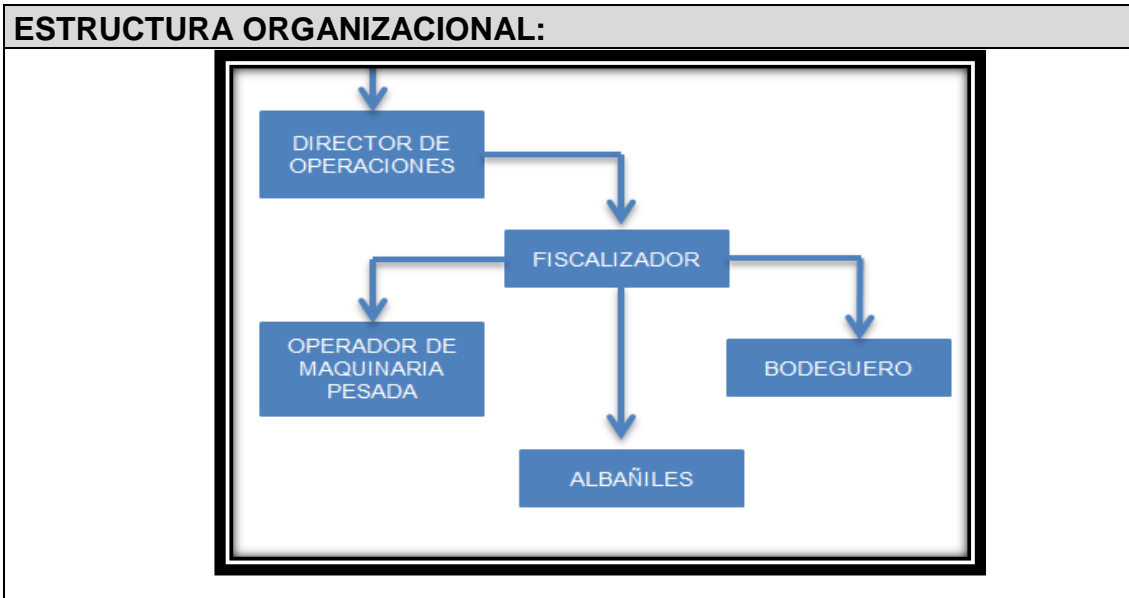
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE
NO INDISPENSABLE <input checked="" type="checkbox"/>		INDISTINTA <input type="checkbox"/>	DISCAPACIDAD: -----%

CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input type="checkbox"/>	LIVIANO <input checked="" type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>
CAMINANDO <input type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input type="checkbox"/>	
DIRECTA EN OBRA <input type="checkbox"/>		MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

 	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA: OPERATIVO
DIRECTOR DE OPERACIONES	CÓDIGO: 2.01.07.01.02
NIVEL DE CARGO:	ADMINISTRATIVO

MISIÓN DEL CARGO:
Planificar, supervisar, ejecutar y gestionar por todos los procesos de operación y producción de la empresa, garantizando el correcto desarrollo en el proceso constructivo de los diferentes productos que ofrece la empresa.



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	GERENTE GENERAL	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input checked="" type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA, SUPERVISOR DE OPERACIONES, OPERADOR Y OBREROS	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Planificar los procesos operativos de la producción de la empresa	3	5	5	28
2. Supervisar el correcto desarrollo de las 3 líneas de producción en la obtención de productos.	3	4	5	23
3. Gestionar los insumos y suministros técnicos y mecánicos para la correcta operación de la maquinaria	3	4	4	19
4. Verificar el correcto desempeño de la relación hombre – máquina, precautelando la salud & seguridad laboral de los colaboradores.	3	5	3	18
5. Velar por las condiciones óptimas de producción en la obtención de productos de alta calidad para su posterior comercialización.	4	5	4	24
6. Cumplir con todas aquellas actividades que le delegue o asigne la Gerencia.	3	3	3	12

Escala del 1 al 5

Total: F+(CO*CM) = 30 max.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omisión de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Planificar los procesos operativos de la producción de la empresa.	Administración, Planeación estratégica, Financieros, Manejo de Planes de Trabajo.
Velar por las condiciones óptimas de producción en la obtención de productos de alta calidad para su posterior comercialización.	Administración, Planeación estratégica, Financieros, Manejo de Planes de Trabajo, Relaciones Humanas.
Supervisar el correcto desarrollo de la construcción de todos los proyectos.	Administración, Planeación estratégica, Financieros, Manejo de Planes de Trabajo, Procesos de producción.

NIVEL DE EDUCACION FORMAL:

PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Ingeniería Industrial, Ingeniería de Empresas
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS,PHD,ETC.	<input type="checkbox"/>	

REQUISITOS GENERALES:

EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD:
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	-----%

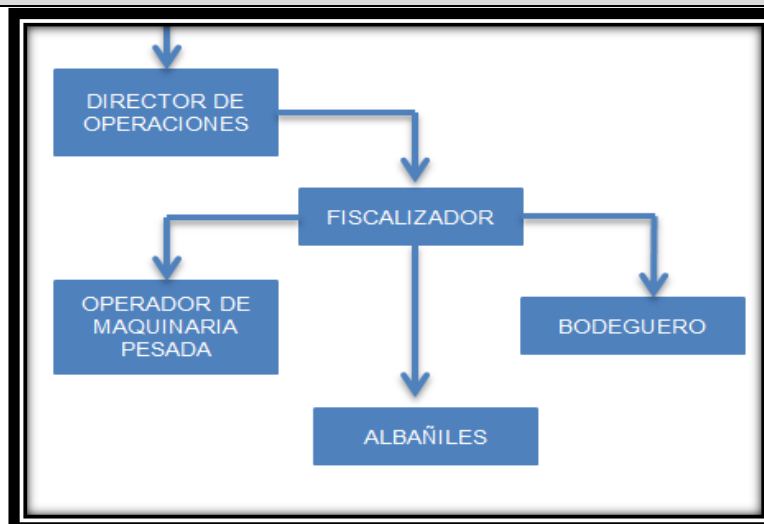
CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>
CAMINANDO <input type="checkbox"/>	PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input type="checkbox"/>	
EMPUJANDO Y HABLANDO <input type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	MAQUINARIA <input checked="" type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

 	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA: OPERATIVO
FISCALIZADOR Y SUPERVISOR DE OBRA	CÓDIGO: 2.01.07.01.01.03
NIVEL DE CARGO:	ADMINISTRATIVO

MISIÓN DEL CARGO:
Garantizar la calidad de las obras asignadas y velar por el cumplimiento de los contratos, según las especificaciones y costos acordados.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	GERENTE GENERAL	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	ING. CIVIL, ARQUITECTO, ALBAÑILES	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1.- Realizar las diligencias que tengan relación con el área de fiscalización.	5	5	4	25
2.- Detectar errores en obra a tiempo para poder tomar los correctivos necesarios.	5	5	5	30
3.- Vigilar y responsabilizarse por el estricto cumplimiento de los contratos en todas sus cláusulas.	5	5	5	30
4.- Garantizar la calidad e idoneidad del equipo de trabajo.	5	3	3	14
5.- Recibir quejas y darles soluciones en caso de que puedan manejarse de manera independiente.	5	4	4	21

Escala del 1 al 5

Total: $F+(CO*CM) = 30$ máx.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omisión de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Supervisar que se cumplan los trabajos según especificado en el contrato.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones
Exigir el uso del EPP y condiciones mínimas de seguridad para los trabajadores.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones
Exigir mano de obra calificada para la ejecución de los trabajos.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones
Realizar informes periódicos para el cliente.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones

Revisar y aprobar el pago de planillas de avance de obra del contratista.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones
Paralizar la obra si el contratista está incumpliendo.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones
Multar al contratista por retrasos con respecto al cronograma e incumplimientos.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:

PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Título profesional en carreras ingeniería civil o afines
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input checked="" type="checkbox"/>	

REQUISITOS GENERALES:

EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD:
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input type="checkbox"/>	-----%

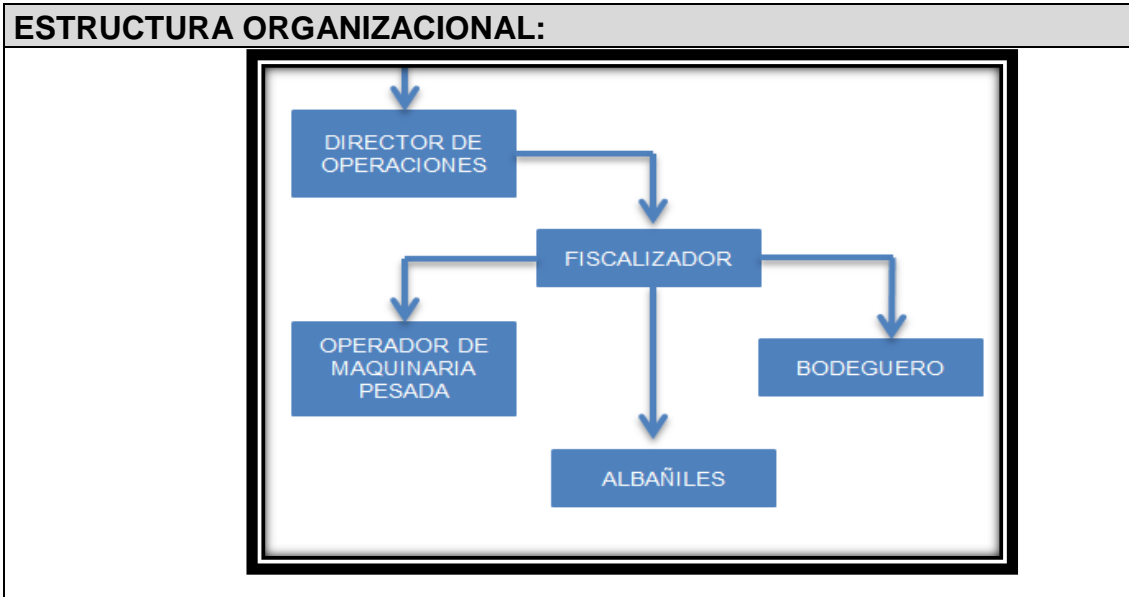
CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input type="checkbox"/>	
DIRECTO DE OBRA <input checked="" type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	MAQUINARIA <input checked="" type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA: ADMINISTRATIVO FINANCIERO
BODEGUERO	CÓDIGO: 2.01.07.01.01.01.04
NIVEL DE CARGO:	ADMINISTRATIVO

MISIÓN DEL CARGO:

Controla, supervisa, organiza y dirige el correcto almacenaje y despacho de los bienes adquiridos para la construcción de los diferentes proyectos, proveyendo de los insumos necesarios para el correcto desenvolvimiento del director operativo y de comercialización de la empresa.



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	AUXILIAR DE BODEGA	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Proveer y disponer de los insumos, bienes y herramientas que sean necesarios y solicitados por los colaboradores.	5	4	3	17
2. Verificar el estado y uso de las herramientas y/o bienes que son devueltos a bodega.	5	4	3	17
3. Realizar informes del stock del embodegaje de materiales de construcción.	5	4	2	14
4. Controlar y realizar los inventarios de los insumos de la bodega	3	4	4	19
5. Planificar y solicitar la compra de nuevas herramientas e insumos necesarios para la operación de la empresa	2	5	2	12
6. Custodiar los bienes almacenados en bodega.	5	3	3	14

Escala del 1 al 5

Total: F+ (CO*CM) = 30 máx.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omisión de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Proveer y disponer de los insumos, bienes y herramientas que sean necesarios y solicitados por los colaboradores	Administración de bodegas,
Realizar informes del stock del embodegaje de los materiales de construcción	Contabilidad, Administración, Bodega, Kardex
Controlar y realizar los inventarios de los insumos de la bodega.	Contabilidad, Administración, Sistemas de Control, Kardex

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Contabilidad, Administración de Empresas, Economía, A fines.
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input type="checkbox"/>	MASCULINO <input checked="" type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	INDISTINTO <input type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD:
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	-----%

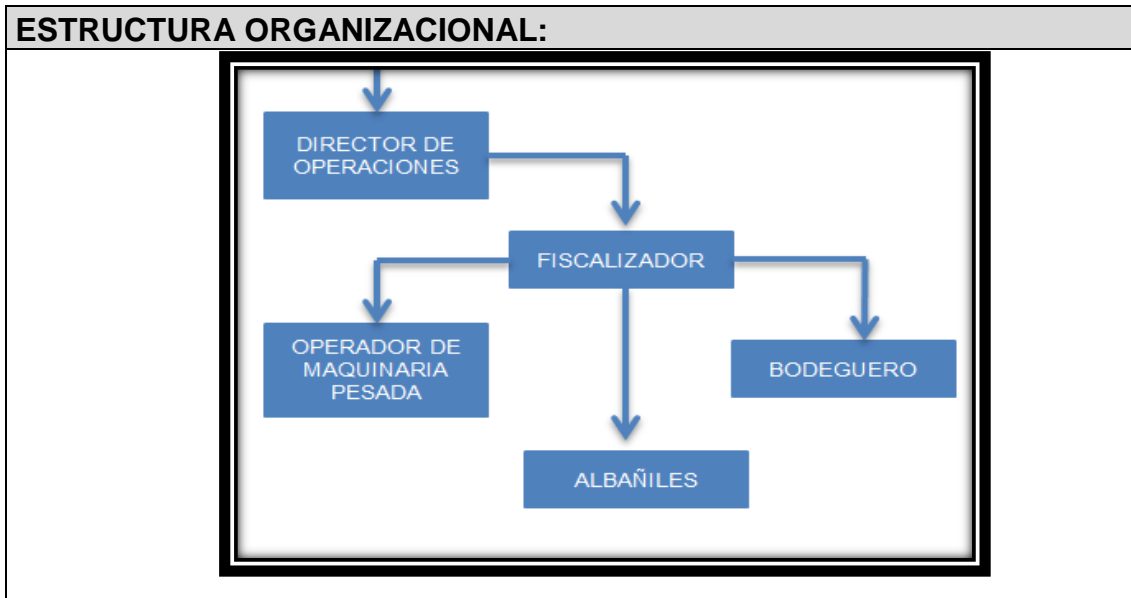
CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input checked="" type="checkbox"/>	ROTATIVO <input checked="" type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input type="checkbox"/>	
DIRECTA EN OBRA <input checked="" type="checkbox"/>		MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input checked="" type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA: OPERATIVO
CONSTRUCTORES	CÓDIGO: 2.01.07.01.01.04
NIVEL DE CARGO:	OPERATIVO

MISIÓN DEL CARGO:

Ejecutar esmeradamente las obras y cumplir estrictamente las condiciones estipuladas y cuantas órdenes verbales o estrictas le sean dadas por el Director de operaciones.



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	FISCALIZADOR O SUPERVISOR DE OBRA	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	ALBAÑILES	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Construir de acuerdo a los planos establecidos.	5	5	5	30
2. Verificar la calidad de materiales utilizados en la obra	5	5	5	30
3. Exigir la utilización de equipo de seguridad para todos aquellos que estén en la obra	5	4	4	21
4. Realizar los estudios necesarios para la construcción de los diferentes proyectos	3	4	4	19

Escala del 1 al 5

Total: $F + (CO * CM) = 30$ máx.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omisión de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Formulación de proyectos de Ingeniería Civil de alta calidad, resistentes y seguros para los usuarios finales.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones
Establecer procedimientos para la operación de equipo y maquinaria para obtener la mejor calidad y productividad, teniendo en cuenta la protección del medio ambiente.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones
Utilizar y elegir correctamente los materiales más adecuados para obtener de ellos la mejor calidad de las obras a construir, tomando en cuenta las normas nacionales e internacionales de ensayo de materiales.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones
Adiestrar al personal dentro de una obra, desde los operativos, en el uso y manejo de los materiales y en la operación de la maquinaria y equipo de construcción.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones
Determinar los controles de calidad a aplicar en la ejecución de obras de Ingeniería Civil.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones
Establecer programas en la ejecución de obras enfocados al mejor aprovechamiento de los recursos.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones
Realizar estudios, diseños, programación, ejecución y mantenimiento de obras de todo tipo dentro de los campos de la Ingeniería Civil.	Construcción, Alcantarillado, agua potable, estructuras de hormigos, estructuras metálicas, electricidad, redes de telecomunicaciones

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Ingeniero civil, Arquitecto
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input checked="" type="checkbox"/>	

REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input checked="" type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD: -----%
NO INDISPENSABLE <input type="checkbox"/>		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	

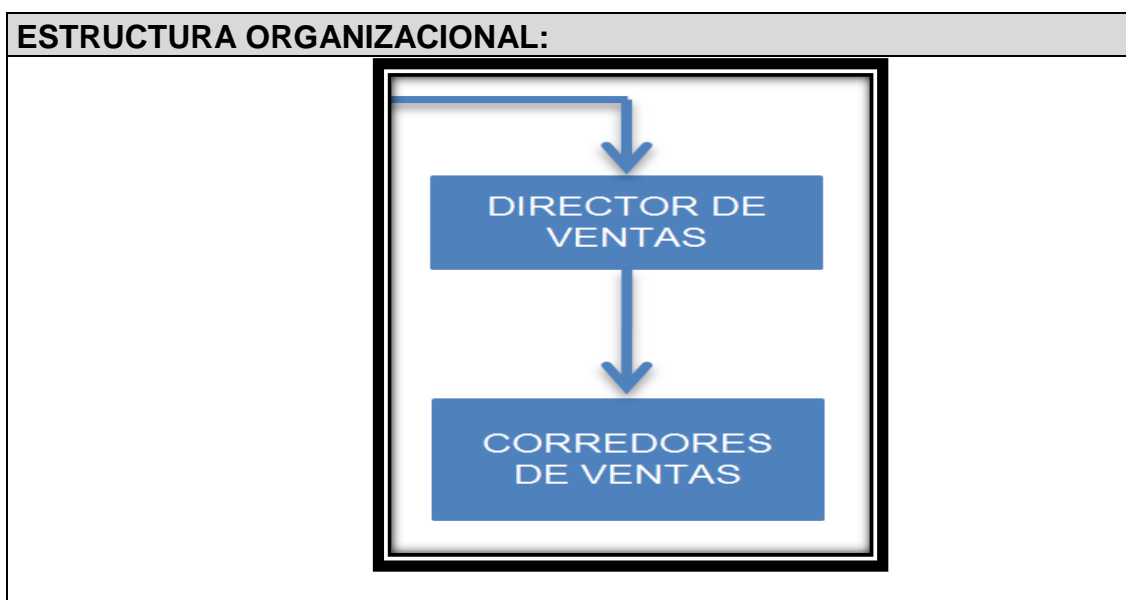
CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input type="checkbox"/>	NORMAL <input type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input type="checkbox"/>	ROTATIVO <input checked="" type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
DIRECTO EN OBRA <input checked="" type="checkbox"/>	MUY PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

 	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA: VENTAS
DIRECTOR DE VENTAS	CÓDIGO:
NIVEL DE CARGO:	ADMINISTRATIVO

MISIÓN DEL CARGO:

Planificar, controlar y coordinar el sistema comercial, elaborando estrategias y actividades en la fuerza de ventas, planes de comercialización y posicionamiento de los productos e imagen de la empresa a nivel local y nacional.



REPORTAR:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	GERENTE GENERAL	DIARIO <input type="checkbox"/>	SEMANAL <input checked="" type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>
SUPERVISA:	CARGO:	FRECUENCIA:		
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA, SUPERVISOR DE VENTAS, CORREDOR DE VENTAS, RESPONSABLE DE MARKETING	DIARIO <input checked="" type="checkbox"/>	SEMANAL <input type="checkbox"/>	MENSUAL <input type="checkbox"/>

FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Planificar, controlar y coordinar el sistema comercial de venta de los productos.	5	5	5	30
2. Elaborar estrategias y actividades con el equipo de ventas que consoliden el posicionamiento de nuestros productos.	2	5	4	22
3. Elaborar y controlar los presupuestos de ventas.	2	4	4	18
4. Planificar y coordinar las estrategias de marketing y publicidad de nuestros productos.	5	5	5	30
5. Atender y satisfacer las necesidades de los usuarios y clientes externos de la empresa.	5	5	3	20
6. Manejar sistemas de descuentos, ventas al por mayor y menor, créditos y todos los inherentes a los clientes.	5	4	4	21
7. Propiciar e innovar planes de incentivos al equipo de ventas y capacitación continua.	1	3	3	10
8. Realizar y cumplir todas las actividades que le delegue el Gerente general.	5	3	3	14

Escala del 1 al 5

Total: $F+(CO*CM) = 30$ max.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omision de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Planificar, controlar y coordinar el sistema comercial de venta de los productos.	Comercialización, Marketing, Planificación y estrategia de ventas, Atención al cliente, Finanzas, Negocios.
Elaborar estrategias y actividades con el equipo de ventas que consoliden el posicionamiento de nuestros productos.	Comercialización, Marketing, Planificación y estrategia de ventas, Atención al cliente, Finanzas, Negocios.
Atender y satisfacer las necesidades de los usuarios y clientes externos de la empresa.	Comercialización, Marketing, Planificación y estrategia de ventas, Atención al cliente, Finanzas, Negocios.

NIVEL DE EDUCACION FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Ingeniería Comercial, de Negocios, Administración de Empresas, Marketing
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

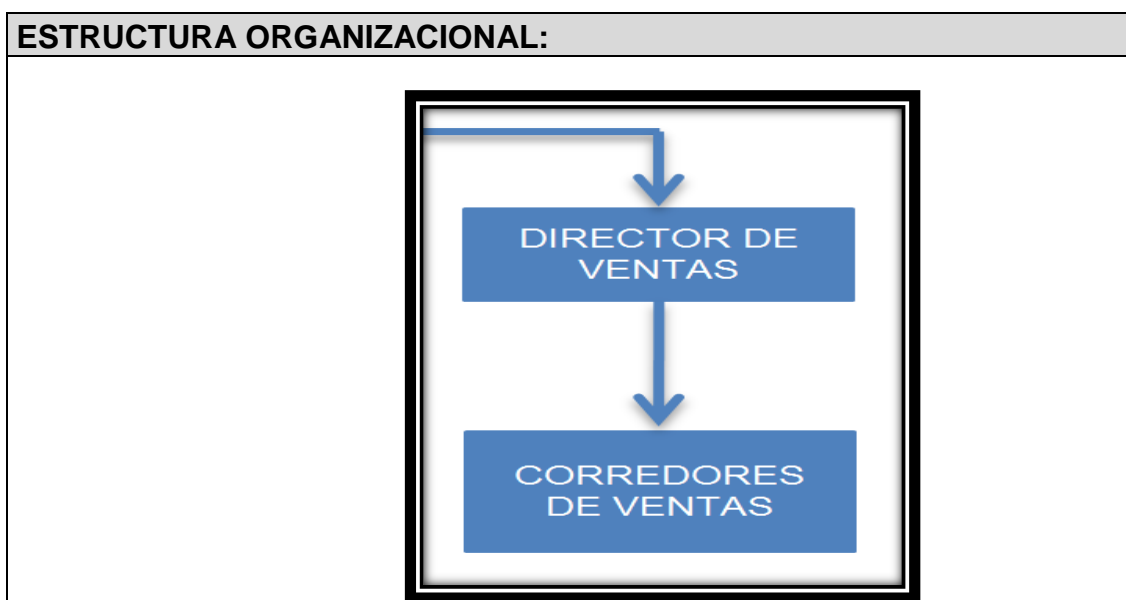
REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD: -----%
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	

CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input type="checkbox"/>	ROTATIVO <input type="checkbox"/>
CAMINANDO <input type="checkbox"/>	PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
EMPUJANDO Y HABLANDO <input type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA: VENTAS
CORREDOR DE VENTAS	CÓDIGO: 2.01.07.01.01.05
NIVEL DE CARGO:	ADMINISTRATIVO

MISIÓN DEL CARGO:
Realizar el despliegue de ventas de los productos en las zonas asignadas, consolidando y efectuando la mayor generación de ingreso de recursos económicos y posicionamiento de la empresa.



FUNCIONES DEL CARGO:	FR	CO	CM	TOTAL
1. Realizar la gestión de ventas en las diferentes zonas asignadas.	5	5	4	25
2. Ofrecer y promocionar la venta del producto de productos de hormigón a los clientes externos.	4	4	4	20
3. Registrar y/o tomar nota de los pedidos realizados para su despacho.	4	3	3	13
4. Realizar el seguimiento a los clientes desde la toma de pedido hasta la entrega de productos de hormigón a satisfacción.	4	3	3	13
5. Realizar todas las gestiones de cobro de facturas.	4	5	4	24
6 Mantener el contacto permanente con los clientes, divulgando promociones, descuentos, beneficios, etc.	3	4	4	19
7. Realizar informes semanales de las gestiones de ventas.	3	3	3	12
8. Disponer y solicitar todos los recursos necesarios para el correcto cumplimiento de la venta del producto.	2	3	3	11

Escala del 1 al 5

Total: $F+(CO*CM) = 30$ max.

F= frecuencia de la actividad

CO= consecuencias por omision de la actividad

CM= complejidad de la actividad

PERFIL REQUERIDO:	
FUNCIONES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS:
Realizar la gestión de ventas en las diferentes zonas asignadas.	Atención al cliente, Relaciones Interpersonales, Conocimiento del producto ofimática
Realizar todas las gestiones de cobro de facturas.	Atención al cliente, Relaciones Interpersonales, Conocimiento del producto ofimática
Ofrecer y promocionar la venta de los diferentes proyectos en construcción.	Atención al cliente, Relaciones Interpersonales, Conocimiento del producto ofimática

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL:			
PRIMER NIVEL	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	TITULACIÓN: Ingeniería comercial, de Negocios, Marketing, Administración de empresas, afines.
SEGUNDO NIVEL	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	<input type="checkbox"/>	

REQUISITOS GENERALES:			
EXPERIENCIA	GENERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	18-24 AÑOS <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
2-4 AÑOS <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	25-30 AÑOS <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	30 O MAS AÑOS <input type="checkbox"/>	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD: -----%
NO INDISPENSABLE		INDISTINTA <input checked="" type="checkbox"/>	

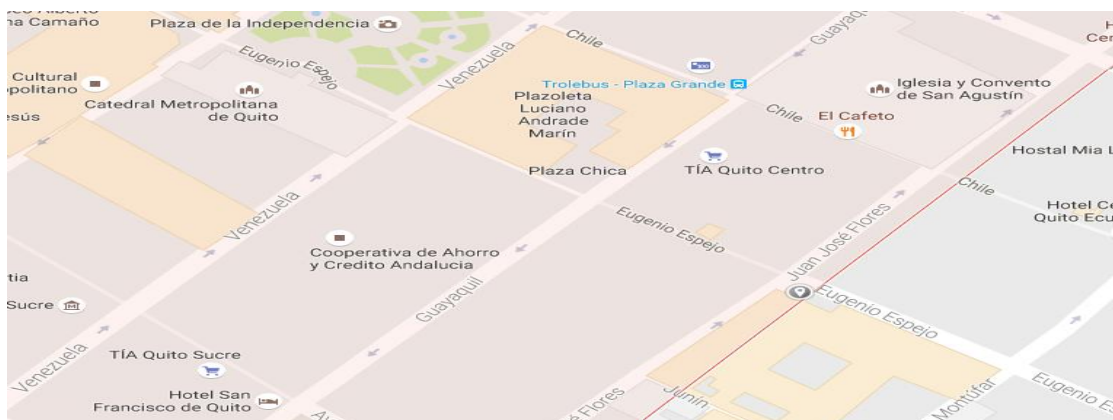
CONDICIONES DE TRABAJO:			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
DE PIE <input checked="" type="checkbox"/>	LIVIANO <input type="checkbox"/>	OFICINA <input checked="" type="checkbox"/>	NORMAL <input type="checkbox"/>
SENTADO <input checked="" type="checkbox"/>	MAS O MENOS PESADO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO TECHO <input checked="" type="checkbox"/>	ROTATIVO <input checked="" type="checkbox"/>
CAMINANDO <input checked="" type="checkbox"/>	PESADO <input type="checkbox"/>	AIRE LIBRE <input checked="" type="checkbox"/>	
EMPUJANDO Y HABLANDO <input type="checkbox"/>	MUY PESADO <input type="checkbox"/>	MAQUINARIA <input type="checkbox"/>	
SUBIENDO Y BAJANDO OBJETOS <input type="checkbox"/>			

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR:
TESISTA UNACH	GERENTE GENERAL	
FECHA:	FECHA:	FECHA:

8.2.1.1. Infraestructura.

HACIANTON S.A. posee una oficina matriz (ver gráfico 26.) en la que se lleva a cabo actividades de administración, finanzas y diseño de proyectos, esta oficina está ubicada en la Av. Juan José Flores y Eugenio Espejo E8-234

Grafico. 26 Ubicación de las oficinas matriz



FUENTE: Google Maps

Además cuenta con una oficina de administración y ventas (ver gráfico 27.) ubicada estratégicamente en la ciudad de Riobamba, en la Av. Antonio José de Sucre Vía Guano

Grafico 27 Ubicación de oficina Riobamba



FUENTE: Google Maps

8.2.1.2. Tecnología

HACIANTON S.A. utiliza software de diseño para la elaboración de los planos de las viviendas.

El equipo y maquinaria utilizados para la construcción son contratados a entidades externas de acuerdo a los requerimientos de los proyectos.

La información se comparte a todos los computadores de la empresa mediante internet.

8.2.1.3. Análisis Interno y Externo.

Con el objetivo de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de HACIANTON S.A. se organizó reuniones con varios funcionarios de la empresa, incluyendo a los directivos, en las cuales se obtuvo lo siguiente: (ver tabla 19):

Tabla 18 FODA HACIANTON S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se trabaja con capital ajeno • Imagen positiva frente a los clientes • Oligopolio del servicio • Exclusividad de clientes • Procesos estandarizados • Servicio operativo excelente • Mano de obra propia • Expansión rápida • Alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala utilización de activos • Falta de reducción de costos • Clientes seleccionados con altos ingresos • Disminución de ingresos por cliente impago • Funciones mal distribuidas • Personal desmotivado • Comunicación deficiente • Falta de enfoque corporativo • Capacitación escasa • Alta rotación de personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de ingreso • Expansión del mercado • Desarrollo del área de Seguridad industrial • Desarrollo del área de Medio ambiente • Reestructuración corporativa • Innovación de infraestructura • Automatización de procesos internos • Adquisición de maquinaria de última generación 	<ul style="list-style-type: none"> • Recaída de los ingresos • Alta cartera impaga • Potencial guerra de precios • Fragmentación del mercado • Burocracia municipal • Nuevas ordenanzas municipales • Alto costo de mano de obra • Falta de desempeño y crecimiento

ELABORADO POR: Luis Palomino

FUENTE: Colaboradores Hacienda San Antonio S.A

Tabla 19 MAPA ESTRATÉGICA FODA

Factores Externos

		Oportunidades	Amenazas
		1-Aumento de ingreso	1-Recaída de los ingresos
	2-Expansión del mercado	2-Alta cartera impaga	
	3-Desarrollo del área de Seguridad industrial	3-Potencial guerra de precios	
	4-Desarrollo del área de Medio ambiente	4-Fragmentación del mercado	
	5-Reestructuración corporativa	5-Burocracia municipal	
	6-Innovación de infraestructura	6-Nuevas ordenanzas municipales	
	7-Automatización de procesos internos	7-Alto costo de mano de obra	
	8-Adquisición de maquinaria de última generación	8-Falta de desempeño y crecimiento	
Factores Internos	Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
	1-Se trabaja con capital ajeno	F101 Al trabajar con capital ajeno se puede generar más utilidades	F2A1 Para contrarrestar la recaída de ingresos se puede aprovechar la imagen positiva ante los clientes para hacer una campaña de cobranzas
	2-Imagen positiva frente a los clientes	F202 Al tener una buena imagen frente a los clientes se puede generar un expansión de mercado	F2A2 Para contrarrestar la cartera impaga se puede aprovechar la imagen positiva ante los clientes para hacer una campaña de cobranzas
	3-Oligopolio del servicio	F805 Realizando una reestructuración corporativa se puede hacer una estrategia para expansión rápida	F3A3 Para poder evitar la guerra de precios se debe hacer que el servicio se exclusivo y que nadie más lo de
	4-Exclusividad de clientes	F906 Se puede hacer innovación de infraestructura gracias a alianzas estratégicas con nuevos proveedores	F8A4 La fragmentación de mercado se evitaría haciendo más proyectos civiles y generando una expansión rápida
	5-Procesos estandarizados	F507 Se puede automatizar los procesos internos utilizando los proceso estandarizados que existen	F9A5 Para reducir la burocracia municipal se puede hacer una alianza estratégica con el municipio donde se pueda reducir el tiempo de aprobación con la condición de que entregaríamos a la ciudad una amplia área verde
	6-Servicio operativo excelente	F908 Se puede Adquirir nueva maquinaria gracias a las alianzas estratégicas	
	8-Expansión rápida		
	9-Alianzas estratégicas		

Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
1-Mala utilización de activos	D207 Para reducir los costos es recomendable automatizar los procesos internos	D1A8 Aumentar la capacitación a los colaboradores
2-Falta de reducción de costos	D302 La expansión de mercado ayudaría a obtener nuevos clientes de ingresos medios con proyectos de bajo costo	D3F4 Crear proyectos para diferentes segmentos de mercado
3-Clientes seleccionados con altos ingresos	D705 Automatizando los procesos se puede controlar la distribución de funciones	A7D6 El personal desmotivado no rinde lo mismo por lo que hay que motivar a los trabajadores tanto moral como económicamente
4-Disminución de ingresos por cliente impago	D508 Una reestructuración corporativa ayudaría a mejorar los enfoques empresariales	
5-Funciones mal distribuidas		
6-Personal desmotivado		
7-Comunicación deficiente		
8-Falta de enfoque corporativo		

ELABORADO POR: Luis Palomino

FUENTE: Colaboradores Hacienda San Antonio S.A

8.2.2. IDENTIFICACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Actualmente HACIANTON S.A. labora enmarcada bajo el concepto de la administración funcional; por lo tanto fue necesario realizar una inducción sobre los conceptos básicos que utiliza la metodología por procesos, con la finalidad de que cada empleado se familiarice con la terminología a utilizar y hacer más efectivo el levantamiento de procesos. El formato para la entrevista, sirve para identificar los procesos existentes, y se lo ha denominado “Levantamiento de información”, a través del cual los entrevistados identificarán:

- La información, solicitudes o documentos, etc. Que reciben para iniciar sus actividades.
- Quien o quienes suministran la información documentos, solicitudes, etc. que permiten dar inicio a distintas actividades que se realizan.
- Las actividades que se realizan.
- Los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades.
- La frecuencia con que se realizan cada una de las actividades del proceso.
- El tiempo medido en minutos que tardan en realizar cada actividad.
- Los resultados que obtienen después de realizar las actividades.
- Quien o quienes reciben la información o productos realizados.
- Los comentarios y sugerencias pertinentes.

Una vez identificados los procesos se los agrupo y clasifíco en macro-procesos de acuerdo a los objetivos en común que guardan cada uno de ellos y tomando en cuenta la misión y visión empresarial, además se investigó sobre el tiempo promedio en días que tardan en realizar el proceso completo.

8.2.2.1. Cadena de Valor

Mediante la cadena de valor se identificaron las actividades que son fuente de ventaja competitiva, tomando en cuenta las actividades que generan valor para el cliente final y para la organización. La información que se presenta a continuación en el Grafico 28 se recolecto en la empresa, en conversaciones

mantenidas el director de operaciones de la misma, se identificaron procesos clave y de apoyo, la empresa no realiza procesos estratégicos.

GRAFICO 28 CADENA DE VALOR CONSTRUCTORA HACIANTON S.A

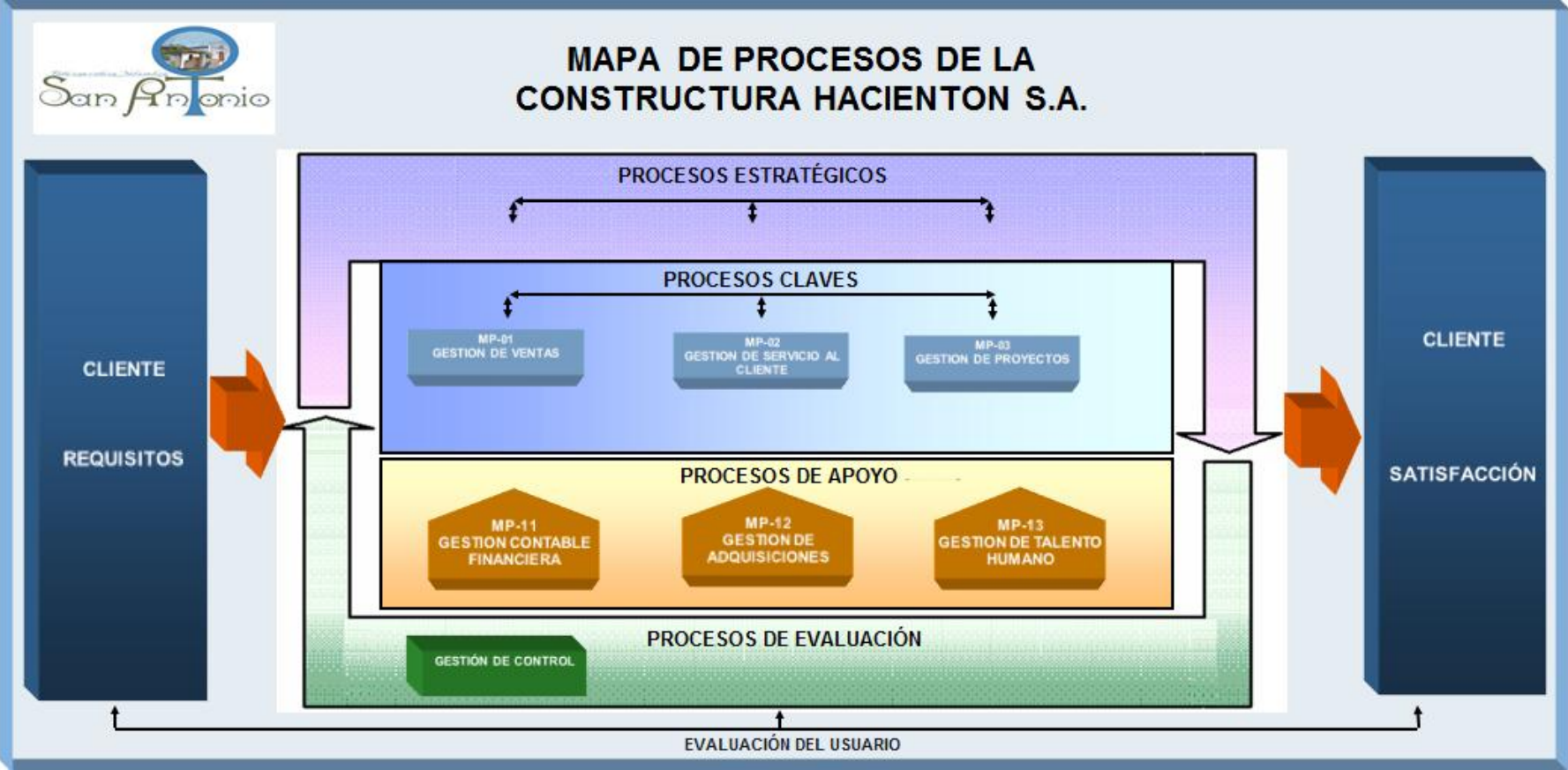


8.2.2.2. Mapa de Procesos

La elaboración del mapa de procesos se realizó tomando en cuenta la misión de la empresa, así como la información proporcionada por los colaboradores de la misma. En el mapa de procesos se identifica y muestra sus interacciones. La codificación de los Macro-procesos se realizó en base al Procedimiento de Emisión y Control de Documentos y Registros”. Los procesos se clasificaron en: claves y de apoyo.

El grafico 29 muestra el mapa de procesos actual de la constructora HACIANTON S.A., esta es una visión macro de la empresa, sin embargo es necesario indicar que el proceso de Gestión de Talento Humano no está completamente definido en la empresa y no se identificaron procesos estratégicos.

Grafico 29 Mapa de procesos de la constructora HACIANTON S.A



ELABORADO POR: Luis Palomino

FUENTE: Colaboradores Hacienda San Antonio S.A

8.3. DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Con la información obtenida en las entrevistas aplicadas al personal de la empresa se diseñaron y documentaron los procesos mediante diagramas SIPOC. La elaboración de estos diagramas se realizó de acuerdo al “Procedimiento para la elaboración de diagramas SIPOC”.

En la tabla 21 se detalla el listado de los macro-procesos y procesos actuales.

Tabla 20 Inventario de procesos anuales

MACROPROCESOS	PROCESOS
MP-01 GESTIÓN DE VENTAS	PR-02 Otorgar información al cliente potencial.
	PR-03 Realizar recorridos
	PR-04 Recepción de depósitos de entrada y firma de contrato de reserva
	PR-05 Notarización de contratos e inscripción de cliente en sistema de la empresa
	PR-07 Cobros de cuotas mensuales
	PR-08 Gestionar Cartera Vencida
	PR-09 Información general de avance del proyecto.
	PR-10 Recesión de contaros
	PR-11 Traspaso de contratos
	MP-12 GESTIÓN DE PROYECTOS
PR-14 Contratación de profesionales para la elaboración y aprobación de estudios necesarios	
PR-15 Elaboración de proyecto final	
PR-16 Aprobación de proyecto final	
PR-17 Licitación para la construcción	

	de los diferentes estudios aprobados
	PR-18 Contratación de profesionales para la construcción de diferentes estudios aprobados
	PR-19 Fiscalización de Obra
	PR-20 Recepción de obras
MP-21 GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	PR-22 Elaboración de presupuesto anual
	PR-23 Pago a proveedores
	PR-24 Elaborar informes anual contable Financiero

ELABORADO POR: Luis Palomino

FUENTE: Colaboradores Hacienda San Antonio S.A

Tabla 21 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN EN VENTAS

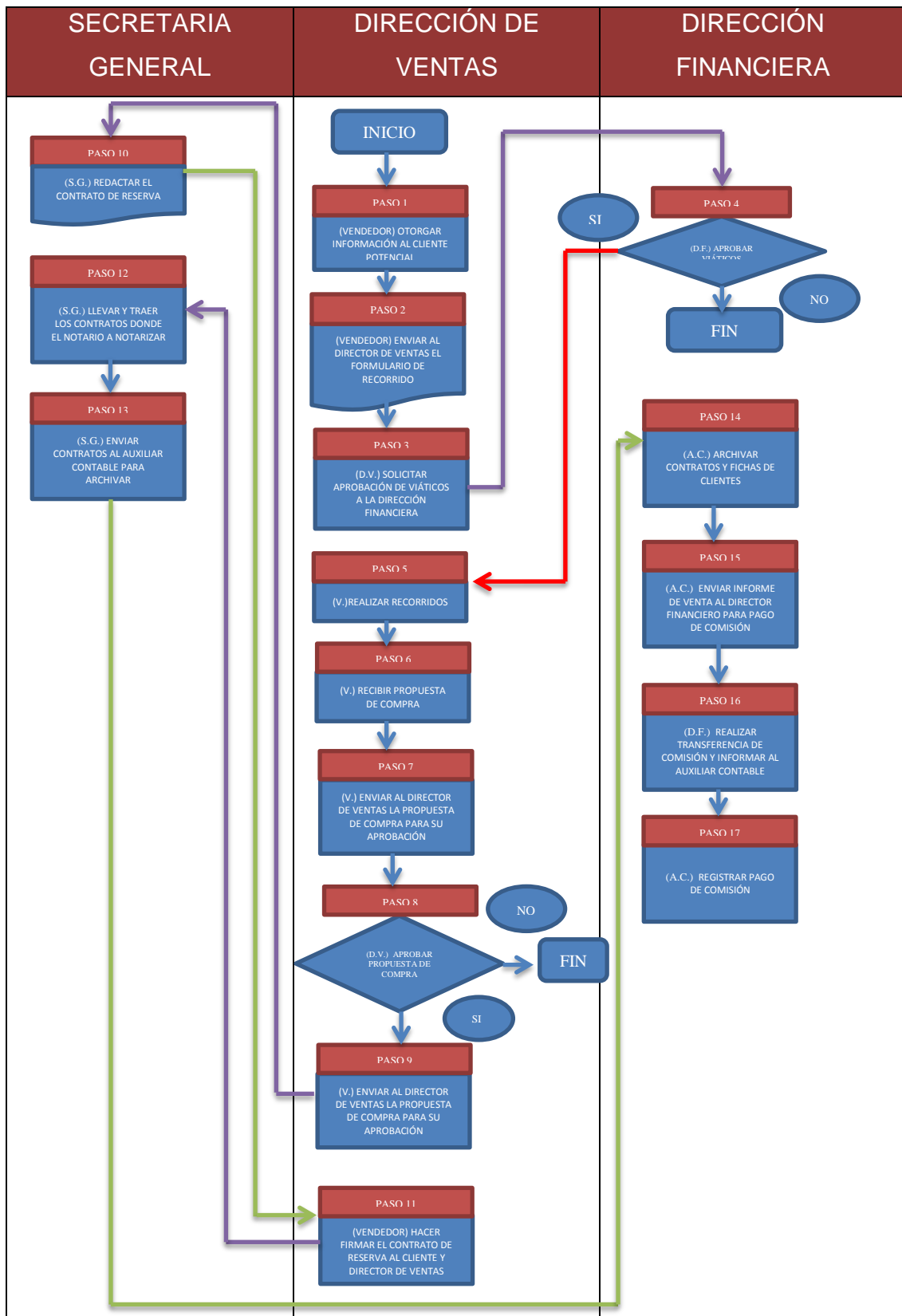
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
VENDEDOR	1	OTORGAR INFORMACIÓN AL CLIENTE POTENCIAL
VENDEDOR	2	ENVIAR AL DIRECTOR DE VENTAS EL FORMULARIO DE RECORRIDO
DIRECTOR DE VENTAS	3	SOLICITAR APROBACIÓN DE VIÁTICOS A LA DIRECCIÓN FINANCIERA
DIRECTOR FINANCIERO	4	APROBAR VIÁTICOS
VENDEDOR	5	REALIZAR RECORRIDOS
VENDEDOR	6	RECIBIR PROPUESTA DE COMPRA
VENDEDOR	7	ENVIAR AL DIRECTOR DE VENTAS LA PROPUESTA DE COMPRA PARA SU APROBACIÓN
DIRECTOR DE VENTAS	8	APROBAR PROPUESTA DE COMPRAS
VENDEDOR	9	INFORMAR AL CLIENTE SOBRE LA APROBACIÓN DE LA PROPUESTA DE COMPRA Y PASOS A SEGUIR PARA CERRAR LA COMPRA
SECRETARIA GENERAL	10	REDACTAR EL CONTRATO DE RESERVA
VENDEDOR	11	HACER FIRMAR EL CONTRATO DE RESERVA AL CLIENTE Y DIRECTOR DE VENTAS
SECRETARIA GENERAL	12	LLEVAR Y TRAER LOS CONTRATOS DONDE EL NOTARIO A NOTARIZAR
SECRETARIA GENERAL	13	ENVIAR CONTRATOS AL AUXILIAR CONTABLE PARA ARCHIVAR
AUXILIAR EN CONTABILIDAD	14	ARCHIVAR CONTRATOS Y FICHAS DE CLIENTES
AUXILIAR EN CONTABILIDAD	15	ENVIAR INFORME DE VENTA AL DIRECTOR FINANCIERO PARA PAGO DE COMISIÓN
DIRECTOR FINANCIERO	16	REALIZAR TRANSFERENCIA DE COMISIÓN Y INFORMAR AL AUXILIAR CONTABLE
AUXILIAR EN CONTABILIDAD	17	REGISTRAR PAGO DE COMISIÓN

ELABORADO POR: Luis Palomino

FUENTE: Colaboradores Hacienda San Antonio S.A

8.3.1. Flujo gramas de procesos.

8.3.1.1. Gestión de vetas



ELABORADO POR: Luis Palomino

FUENTE: Colaboradores Hacienda San Antonio S.A

Tabla 22 GESTIÓN DE PROYECTOS

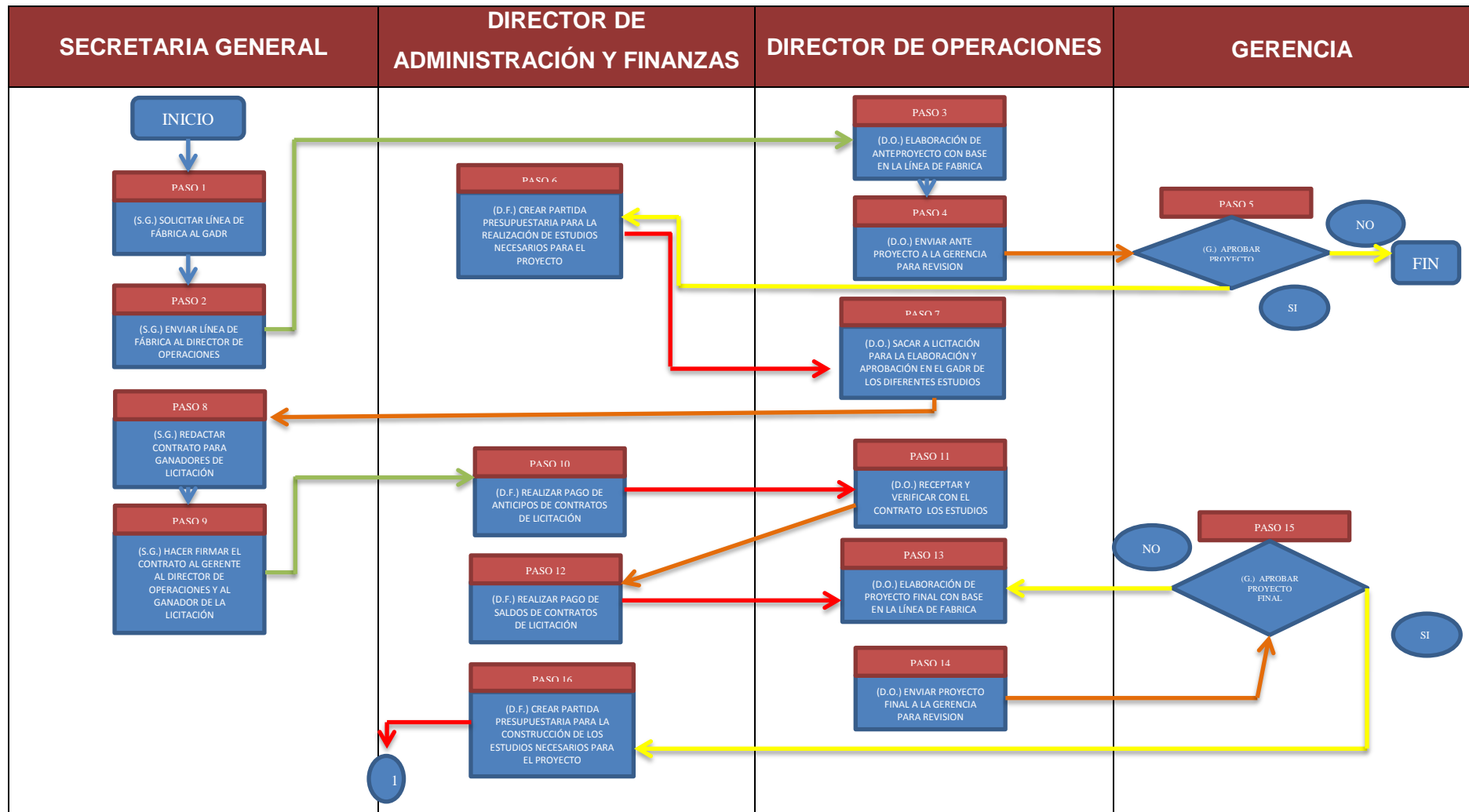
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
SECRETARIA GENERAL	1	SOLICITAR LÍNEA DE FABRICA AL GADR
SECRETARIA GENERAL	2	ENVIAR LÍNEA DE FABRICA AL DIRECTOR DE OPERACIONES
DIRECTOR DE OPERACIONES	3	ELABORACIÓN DE ANTEPROYECTO CON BASE EN LA LÍNEA DE FABRICA
DIRECTOR DE OPERACIONES	4	ENVIAR ANTE PROYECTO A LA GERENCIA PARA SU REVISIÓN
GERENTE	5	<ul style="list-style-type: none"> • SI SE APRUEBA ENVIAR AL DIRECTOR DE OPERACIONES CON SUGERENCIAS • SI NO SE APRUEBA FINALIZA EL PROYECTO
DIRECTOR FINANCIERO	6	CREAR PARTIDA PRESUPUESTARIA PARA LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS NECESARIOS PARA EL PROYECTO
DIRECTOR DE OPERACIONES	7	SACAR A LICITACIÓN PARA LA ELABORACIÓN Y APROBACIÓN EN EL GADR DE LOS DIFERENTES ESTUDIOS
SECRETARIA GENERAL	8	REDACTAR CONTRATO PARA GANADORES DE LICITACIÓN
SECRETARIA GENERAL	9	HACER FIRMAR EL CONTRATO AL GERENTE AL DIRECTOR DE OPERACIONES Y AL GANADOR DE LA LICITACIÓN
DIRECTOR FINANCIERO	10	REALIZAR PAGO DE ANTICIPOS DE CONTRATOS DE LICITACIÓN
DIRECTOR DE OPERACIONES	11	RECEPTAR Y VERIFICAR CON EL CONTRATO LOS ESTUDIOS
DIRECTOR FINANCIERO	12	REALIZAR EL PAGO DE SALDO DE CADA ESTUDIO
DIRECTOR DE OPERACIONES	13	REALIZAR EL PROYECTO FINAL
DIRECTOR DE OPERACIONES	14	ENVIAR PROYECTO FINAL A LA GERENCIA PARA SU REVISIÓN
GERENTE	15	<ul style="list-style-type: none"> • SI SE APRUEBA ENVIAR AL DIRECTOR DE OPERACIONES CON SUGERENCIAS • SI NO SE APRUEBA REGRESAR AL DIRECTOR DE OPERACIONES PARA QUE LO VUELVA A REALIZAR
DIRECTOR FINANCIERO	16	CREAR PARTIDA PRESUPUESTARIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS DIFERENTES ESTUDIOS APROBADOS NECESARIOS PARA EL PROYECTO
DIRECTOR DE OPERACIONES	17	SACAR A LICITACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS DIFERENTES ESTUDIOS APROBADOS
SECRETARIA GENERAL	18	REDACTAR CONTRATO PARA GANADORES DE LICITACIÓN

SECRETARIA GENERAL	19	HACER FIRMAR EL CONTRATO AL GERENTE AL DIRECTOR DE OPERACIONES Y AL CONTRATISTA
DIRECTOR FINANCIERO	20	REALIZAR PAGO DE ANTICIPOS DE CONTRATOS A LOS CONTRATISTAS
FISCALIZADOR	21	FISCALIZAR LAS DIFERENTES CONSTRUCCIONES PARA QUE SE CUMPLAN LOS CONTRATOS
FISCALIZADOR	22	RECEPTAR DIFERENTES OBRAS
FISCALIZADOR	23	VERIFICAR QUE LA OBRA ESTE DE ACUERDO A TODOS LOS REQUERIMIENTOS DEL CONTRATO
DIRECTOR FINANCIERO	24	REALIZAR PAGO DE SALDO A LOS DIFERENTES CONSTRUCTORES

ELABORADO POR: Luis Palomino

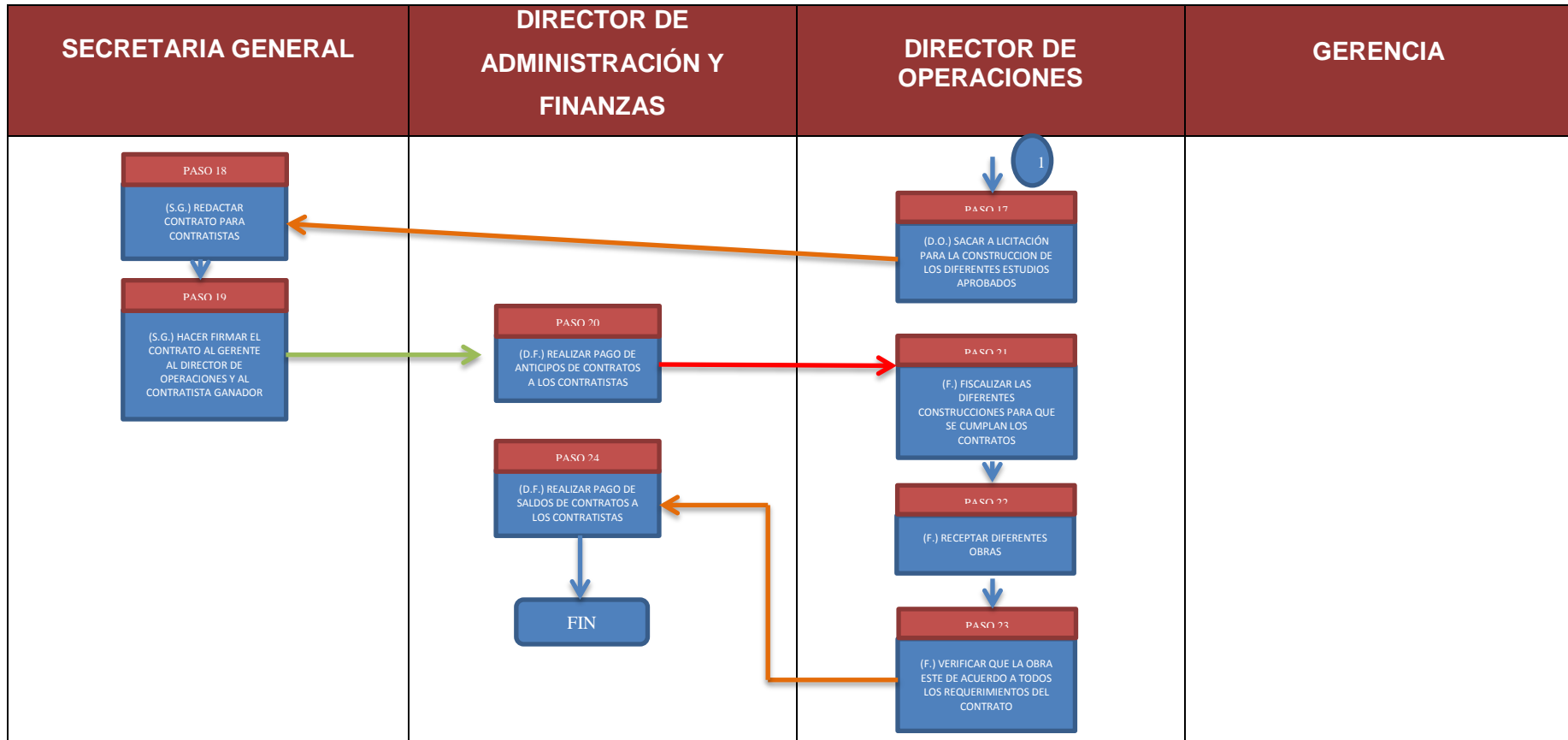
FUENTE: Colaboradores Hacienda San Antonio S.A

8.3.1.2. Gestión de proyectos



ELABORADO POR: Luis Palomino

FUENTE: Colaboradores Hacienda San Antonio S.A



ELABORADO POR: Luis Palomino

FUENTE: Colaboradores Hacienda San Antonio S.A

8.4. ANÁLISIS DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORA

El análisis y mejora de los procesos de la empresa están estrechamente ligados y para efectuarlos se ha empleado herramienta común. La misma que ha sido elegida en base a sus características y funcionalidad, con la aprobación de los directivos de la empresa.

8.4.1. ANÁLISIS DE PROCESO

La metodología empleada para el análisis de proceso comprende 6 etapas (ver 2.9.1)

- La primera etapa consiste en definir los procesos de la empresa, para ello se ha elaborado la cadena de valor y el mapa de procesos de la constructora HACIANTON S.A.
- En la segunda etapa se han identificado las necesidades de los clientes, a través de la entrevista se identificaron las necesidades de los clientes internos de la empresa.
- La tercera consiste en elaborar los diagramas de los procesos actuales. (ver punto 6.2.)
- Los diagramas de los procesos actuales se verificaron mediante varias reuniones con el personal y observación directa, hasta obtener un diagrama de la situación actual de cada proceso, dando cumplimiento a cuarta y quinta etapa.
- La sexta etapa consiste en realizar el análisis de valor agregado detallado en el punto. 6.3.2

8.4.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

El análisis de valor agregado se utilizó como una herramienta de análisis y mejoramiento de procesos, para examinar los atributos de cada una de las actividades de los procesos.

El análisis de valor agregado permitido identificar y eliminar actividades repetitivas, minimizar las esperas, eliminar la burocracia, eliminar actividades de reparación, etc. El objetivo es que en la empresa se realicen únicamente las actividades estrictamente necesarias que generen valor para el cliente.

Este análisis busca las respuestas: ¿para qué hacer esta actividad? ¿En qué aporta esta actividad? Tanto para la empresa como para el cliente del proceso.

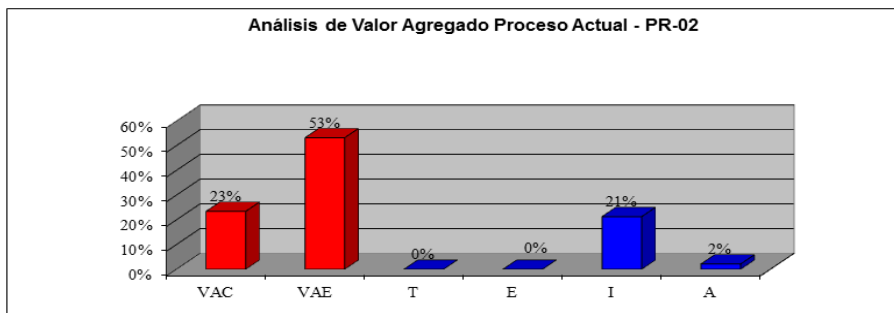
A continuación se muestra el análisis de valor agregado de cada proceso, tomando en cuenta los tiempos por actividad, los mismos que fueron definidos por los empleados de la empresa.

Es importante destacar que el tiempo de ciclo se mide en días y es equivalente al tiempo total comprendido entre el inicio de la primera actividad del proceso y el fin de la última actividad del proceso. Por otra parte, el tiempo en minutos mide la cantidad de tiempo que se tardan en hacer cada actividad del proceso.

8.4.2.1. Otorgar informacion al cliente potencial

Tabla 23 Analisis de Valor agregado actual- Proceso: Otorgar informacion al cliente potencial

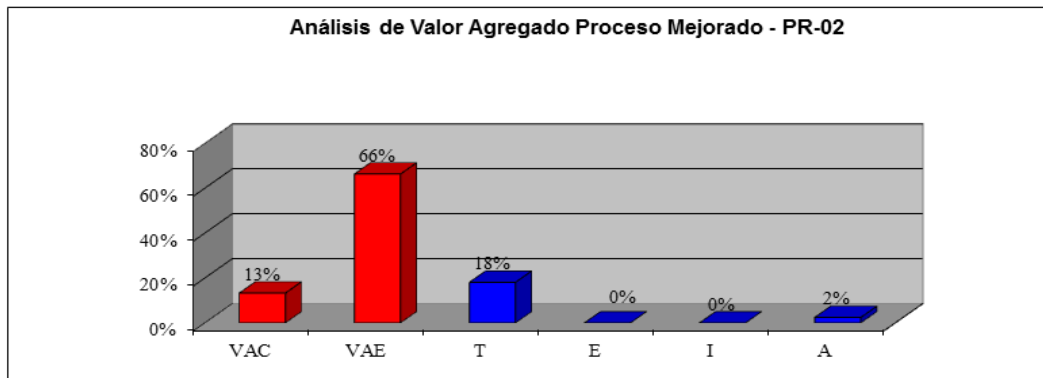
PROCESO:	Otorgar informacion al cliente potencial	Tiempo de dias:		1.00000 dias						
Actividad Inicial:	Dar la bienvenida al cliente a la oficina									
Actividad Final:	Cambio de numeros de contacto para dar seguimiento									
N°	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (dias)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Dar la bienvenida al cliente a la oficina	1	0.142857	1						
2	cliente pregunta por los lotes que vendemos	10	0.142857	1						
3	preguntar que para que necesita el terreno "vivienda o comercio"	5	0.142857		1					
4	informar de todos los proyectos que le pueden interesar	15	0.142857		1					
5	hablar sobre la proyeccion a futuro de los terrenos	5	0.142857		1					
6	informar formas de pago y financiamiento que existen	10	0.142857					1		
7	cambio de numeros de contacto para dar seguimiento	1	0.142857						1	
TOTALES		47	1.0000	2	3	0	0	1	1	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	2	11	23%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	25	53%						
T	TRANSPORTE	0	0	0%						
E	ESPERA	0	0	0%						
I	INSPECCION	1	10	21%						
A	ARCHIVO	1	1	2%						
TT	TOTAL	7	47	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	36								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	77%								



De la tabla 24 se puede concluir que el proceso tiene un índice de valor agregado del 77%. De este porcentaje únicamente el 23% de las actividades agregan valor al cliente. Además se evidencia que el tiempo de ciclo es aproximadamente de 1 día, mientras que el tiempo de proceso es de 47 minutos aproximadamente.

Tabla 24 Análisis de Valor agregado mejorado – Proceso: Otorgar información al cliente potencial

PROCESO:		Otorgar información al cliente potencial		Tiempo de días:		1.00000 días				
Actividad Inicial:		Dar la bienvenida al cliente a la oficina								
Actividad Final:		cambio de numeros de contacto para dar seguimiento								
N°	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Dar la bienvenida al cliente a la oficina	1	0.125	1						
2	cliente pregunta por los lotes que vendemos	10	0.125	1						
3	preguntar que para que necesita el terreno "vivienda o comercio"	5	0.125		1					
4	informar de todos los proyectos que le pueden interesar	15	0.125		1					
5	Trasladarse caminando de la oficina a los proyectos con el cliente	15	0.125			1				aquí mientras se traslada se va hablando de los beneficios del proyecto
6	Hablar al cliente del proyecto y como sera su casa construida y precios y formas de pago	30	0.125		1					en esta actividad mientras se le habla del proyecto se habla del financiamiento y pagos
7	hablar sobre la proyeccion a futuro de los terrenos	5	0.125		1					
8	cambio de numeros de contacto para dar seguimiento	2	0.125						1	
TOTALES		83	1.0000	2	4	1	0	0	1	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	2	11	13%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	55	66%						
T	TRANSPORTE	1	15	18%						
E	ESPERA	0	0	0%						
I	INSPECCION	0	0	0%						
A	ARCHIVO	1	2	2%						
TI	TOTAL	8	83	100.00%						
TVA	TEMPO DE VALOR AGREGADO	66								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			80%						

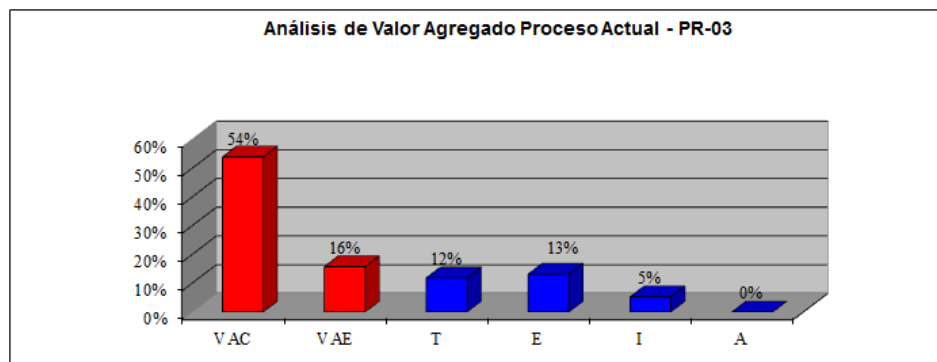


En el proceso mejorado (tabla 25), el índice de valor agregado es de 80%, el ciclo se mantiene en 1 día. En este proceso se propone no solo hablar del proyecto sino llevarle a visitar los proyectos personalmente y mientras se camina se hablaría de los beneficios del proyecto, se propone que al estar en el sitio del proyecto hablar de precios y financiamiento de esta forma eliminamos la inspección aumentando el valor agregado de la empresa.

8.4.2.2. Realizar recorridos (PR-03).

Tabla 25 Análisis de Valor agregado actual – Proceso: Realizar recorridos

PROCESO:		Realizar recorridos		Tiempo de días:		4.00000 días				
Actividad Inicial:		solicitar listado de clientes que asistirán al recorrido								
Actividad Final:		enviar al cliente con el asesor correspondiente								
Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	solicitar listado de clientes que asistirán al recorrido	30	2				1			
2	llamar a los clientes potenciales para confirmar su asistencia	60	3		1					
3	registrar a los clientes potenciales que asistirán al recorrido	20	3					1		
4	Delegar asesores al recorrido	20	3				1			
5	Visitar proyectos en marcha	130	4	1						
6	Responder inquietudes del cliente potencial	20	4	1						
7	Visitar terrenos para la construcción	50	4	1						
8	Retornar a la oficina de ventas	45	4			1				
9	enviar al cliente con el asesor correspondiente	5	4	1						
TOTALES		380	4.0000	4	1	1	2	1	0	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pag	4	205	54%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	60	16%						
T	TRANSPORTE	1	45	12%						
E	ESPERA	2	50	13%						
I	INSPECCION	1	20	5%						
A	ARCHIVO	1		0%						
TT	TOTAL	10	380	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	265								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			70%						

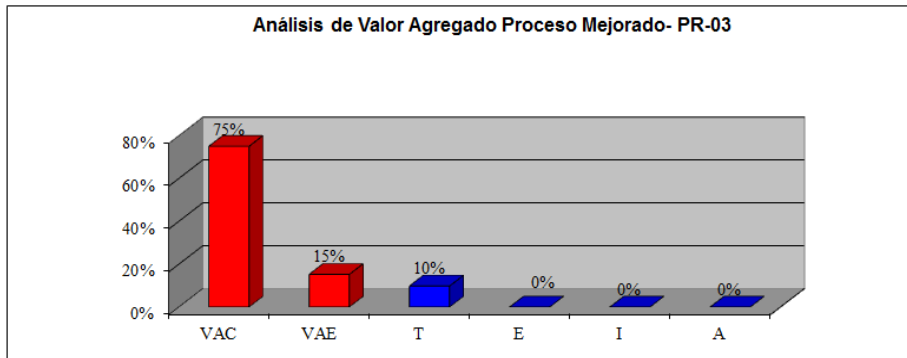


El análisis (tabla 26) muestra que el proceso tiene un índice de valor agregado del 70%. El 54% de las actividades agregan valor al cliente o la empresa. Los supervisores de ventas han expresado que los asesores durante el recorrido muestran a los clientes terrenos que no son propiedad de HACIANTON S.A, lo cual ocasiona problemas con los clientes futuros. Además muchos clientes aprovechan el transporte del recorrido para pasearse y no retornan a la oficina de ventas, lo que significa que no se concretan varias ventas tras el recorrido y la

inversión de la empresa no da los frutos esperados. Se ve que se realizan preguntas grupales lo que ocasiona que no se pueda dar un trato personalizado.

Tabla 26 Análisis de Valor agregado mejorado – Proceso: Realizar recorridos

PROCESO:	Realizar recorridos	Tiempo de días:		3.00000 días						
Actividad Inicial:	llamar a los clientes potenciales para confirmar su asistencia									
Actividad Final:	dar seguimiento personal a los clientes									
N°	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	llamar a los clientes potenciales para confirmar su asistencia	60	1		1					
2	registrar a los clientes potenciales que asistiran al recorrido	10	1		1					
3	Visitar proyectos en marcha	130	2	1						
4	Visitar terrenos para la construccion	50	2	1						
5	Retomar a la oficina de ventas	45	2			1				
6	realizar un informe con los clientes interesados en comprar y los que no estan interesados	45	2		1					
7	dar seguimiento personal a los clientes	60	3		1					
8	Responder inquietudes de forma personal del cliente potencial	60	3		1					
TOTALES		460	3.0000	5	2	1	0	0	0	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	5	345	75%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	70	15%						
T	TRANSPORTE	1	45	10%						
E	ESPERA	0		0%						
I	INSPECCION	0		0%						
A	ARCHIVO	1		0%						
TT	TOTAL	9	460	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	415								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			90%						



El análisis de la tabla 27 se puede observar que el valor agregado es de un 70% eso se debe a que se implementó la realización de un informe de clientes para contratos, y de igual forma se propone hacer un trato más personalizado respondiendo a sus clientes de manera individual cabe recalcar que este proceso no se podrá cumplir si no se da seguimiento a los clientes potenciales para cerrar una venta, se redujo la espera en su totalidad y el ciclo del proceso paso de 3 días a 4 días aumentando el tiempo del ciclo de 380min a 460min optimizando el tiempo.

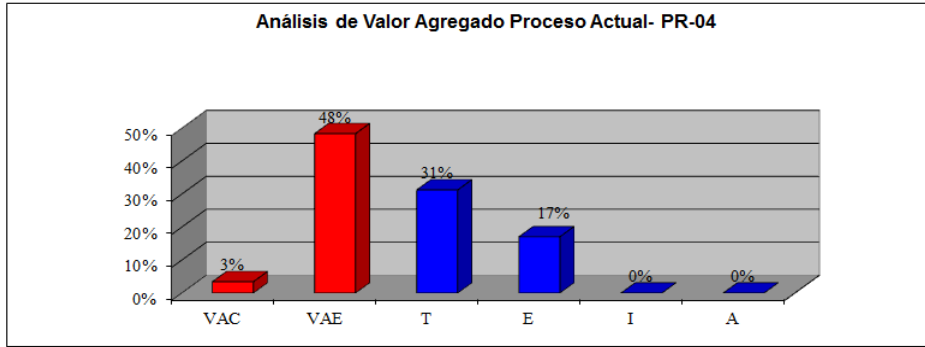
8.4.2.3. Recepción de depósitos de entrada y firma de contrato de reserva (PR-04).

Tabla 27 Análisis de Valor agregado mejorado – Proceso: Recepción de depósitos de entrada y firma de contrato de reserva

PROCESO:	Recepción de depósitos de entrada y firma de contrato de reserva	Tiempo de días:		5.00000	días
Actividad Inicial:	Dar la bienvenida al cliente a la oficina				
Actividad Final:	enviar correo con información general de su nuevo terreno				

Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Dar la bienvenida al cliente a la oficina	1	1	1						
2	recibir comprobantes de deposito de entrada	5	1	1						
3	elaborar contrato de reserva	40	1		1					
4	enviar contrato fisico al PROYECTISTA para que lo firme	50	2			1				
5	recibir contrato firmado del PROYECTISTA	5	4			1				
6	coordinar cita con el cliente para firmar el contrato de reserva	30	4				1			
7	Firmar contrato de reserva con el cliente	30	5		1					
8	enviar correo con información general de su nuevo terreno	15	5		1					
TOTALES		176	5.00	2	3	2	1	0	0	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	2	6	3%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	85	48%
T	TRANSPORTE	2	55	31%
E	ESPERA	1	30	17%
I	INSPECCION	0		0%
A	ARCHIVO	1		0%
TT	TOTAL	9	176	100.00%
TVA	TEMPO DE VALOR AGREGADO	91		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		52%	



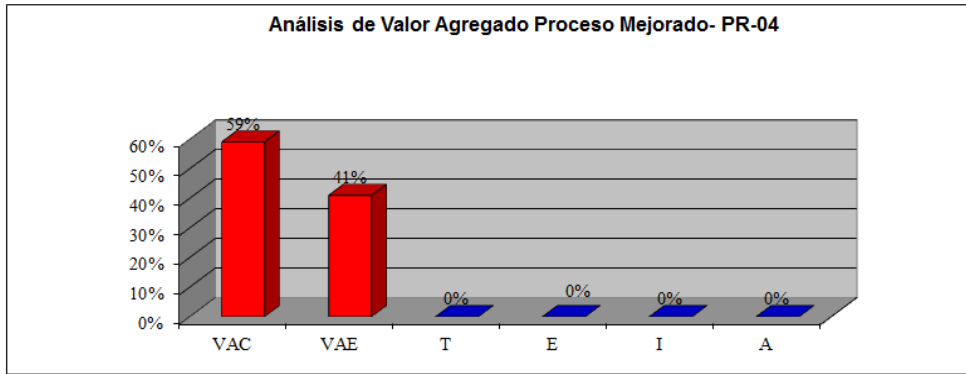
El análisis de la (tabla 28) muestra que el proceso tiene un índice de valor agregado del 52% de los cuales solo el 3% de valor agregado está dispuesto a pagar el cliente, de igual forma el proceso se demora un 31% en transportes y un 17% en esperas causando demoras para la legalización de contratos ocasionando desconfianza con los clientes, cabe recalcar que el ciclo se demora 5 días pero solo 3 horas de trabajo.

Tabla 28 Análisis de Valor agregado mejorado – Proceso: Recepción de depósitos de entrada y firma de contrato de reserva

PROCESO:	Recepción de depósitos de entrada y firma de contrato de reserva	Tiempo de días:	1.00000 días
Actividad Inicial:	Dar la bienvenida al cliente a la oficina		
Actividad Final:	enviar correo con informacion general de su nuevo terreno		

N°	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Dar la bienvenida al cliente a la oficina	1	1	1						
2	recibir comprobantes de deposito de entrada	5	1	1						
3	revisar contrato previamente elaborado	10	1		1					
4	firmar contrato de reserva por parte del cliente y el proyectista en la oficina de ventas	30	1	1						
5	enviar correo con informacion general de su nuevo terreno	15	1		1					
TOTALES		61	1.00	3	2	0	0	0	0	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	3	36	59%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	25	41%
T	TRANSPORTE	0		0%
E	ESPERA	0		0%
I	INSPECCION	0		0%
A	ARCHIVO	0		0%
TT	TOTAL	5	61	100.00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	61		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			100%

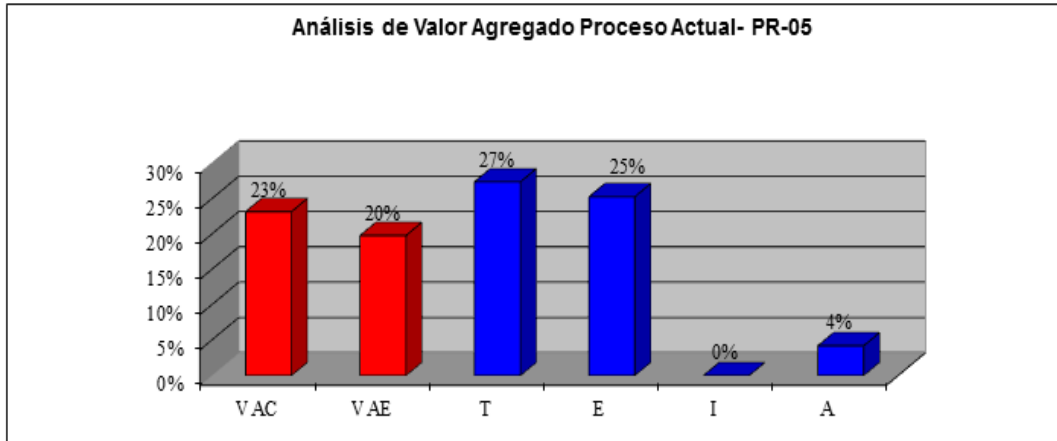


En la tabla 29 se puede observar que se ha reducido varias actividades para que el proceso el ciclo se redujo de 5 días a 1 día y de 3 horas a una hora teniendo un porcentaje de valor agregado del 100%, se eliminó la elaboración de contrato y se cambió por revisar contrato que previamente ya se lo tiene que elaborar y no hacer esperar al cliente, de igual forma se eliminó él envió de contratos donde el proyectista y se lo cambio al encontrar un día donde tanto el cliente como el proyectista puedan estar en la oficina y firmar los contratos de reserva.

8.4.2.4. Recepción de depósitos de entrada y firma de contrato de reserva (PR-05).

Tabla 29 Análisis de Valor agregado actual – Proceso: Notarización de contratos he inscripción de cliente en el sistema de la empresa.

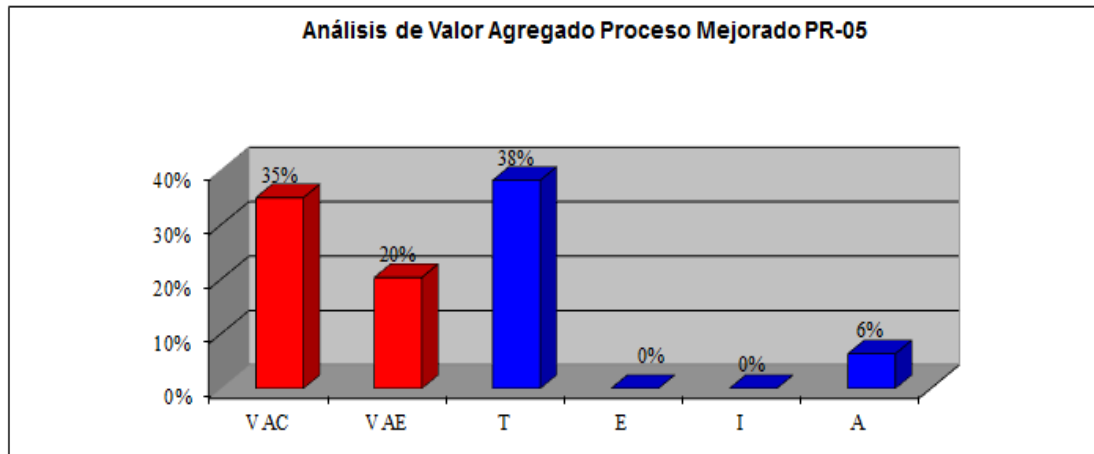
PROCESO:		Notarización de contratos e inscripción de cliente en sistema de la empresa		Tiempo de días:		15.00000 días				
Actividad Inicial:		Informar a la secretaria de la cierre de contrato								
Actividad Final:		#PEFI								
Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Informar a la secretaria de la cierre de contrato	2	1		1					
2	llevar los contratos a la notaria	60	2			1				
3	realizar actas de notarización de contratos	40	5	1						
4	realizar letras de cambio	5	6	1						
5	llamar al cliente para que firme y pague la notarización	5	7	1						
6	llamar al proyectista para que firme las actas	5	9		1					
7	esperar contratos de la notaria	60	12				1			
8	Receptar contrato de la notaria	5	12			1				
9	llamar a cliente para que retire su acta y contrato de la oficina	5	13	1						
10	registrar al cliente en el sistema de la empresa	25	14		1					
11	Recordar al cliente las fechas de pago	15	14		1					
12	archivar documentos físicos	10	15						1	
TOTALES		237	15.00	4	4	2	1	0	1	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pag.	4	55	23%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	47	20%						
T	TRANSPORTE	2	65	27%						
E	ESPERA	1	60	25%						
I	INSPECCION	0		0%						
A	ARCHIVO	1	10	4%						
TT	TOTAL	12	237	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	102								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			43%						



El análisis de la (tabla 30) muestra que el proceso tiene un índice de valor agregado del es de 43% el ciclo es de 15 días cuando solo se necesita 4 horas para terminar con el proceso esto se debe a que un 27% del tiempo se va en transporte y un 25% en espera para la realización de alguna actividad, cabe recalcar que las notarías son externas a la empresa por lo cual siempre existirá un transporte pero este proceso no es expresamente obligatorio ya que si el cliente lo desea no se notariza el contrato.

Tabla 30 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Notarizacion de contratos he inscripción de cliente en el sistema de la empresa

PROCESO:		Notarizacion de contratos e inscripción de cliente en sistema de la empresa		Tiempo de días:		3.00000 días				
Actividad Inicial:		Informar a la secretaria de la cierre de contrato								
Actividad Final:		archivar documentos fisicos								
Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Informar a la secretaria de la cierre de contrato	2	1		1					
2	llevar los contratos a la notaria	60	1			1				estos contratos los lleva la secretaria a la notaria
3	realizar actas de notarizacion de contratos	40	2	1						
4	realizar letras de cambio	5	2	1						
5	llamar al cliente y proyectista para que firmen las actas	5	2	1						coordinar una cita donde el Cliente y el Vendedor firmen al mismo tiempo
6	entregar al cliente en la notaria una copia de las actas	5	2	1						
7	registrar al cliente en el sistema de la empresa	25	3		1					
8	enviar por correo o mensaje la fecha de pago	5	3		1					
9	archivar documentos fisicos	10	3							1
TOTALES		157	3.00	4	3	1	0	0	1	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pag	4	55	35%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	32	20%						
T	TRANSPORTE	1	60	38%						
E	ESPERA	0		0%						
I	INSPECCION	0		0%						
A	ARCHIVO	1	10	6%						
TT	TOTAL	9	157	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	87								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			55%						



En la tabla 31. Se puede observar aumento al 55% y su ciclo es de 3 días para poder obtener este resultado se debe coordinar con la notaria para que se acelere la elaboración de actas, de igual forma cuando estén listos los papeles coordinar que el día de las firmas se encuentren el Vendedor y el Comprador este proceso de Notarización es responsabilidad de la secretaria de la empresa es ella quien se encargara de llevar los documentos y entregarlos al cliente.

8.4.2.5. Cobros de cuotas mensuales (PR-07).

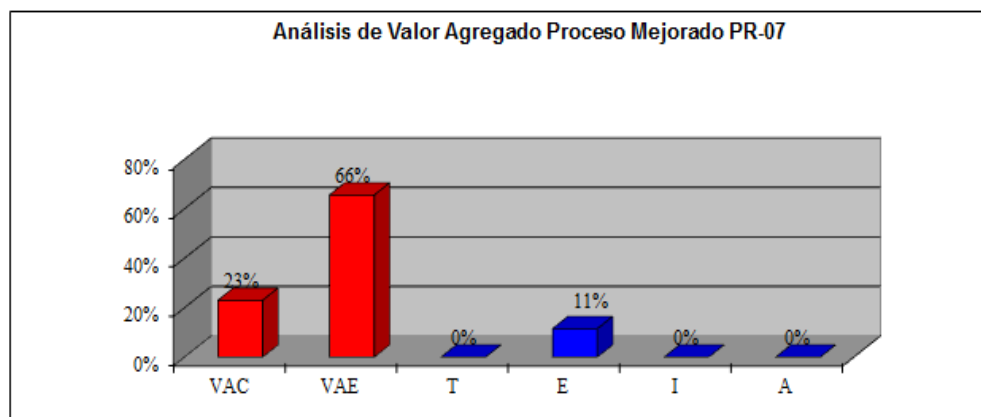
Tabla 31 Análisis de Valor agregado actual – Proceso: Cobros de cuotas mensuales.

PROCESO:	Cobros de cuotas mensuales			Tiempo de días:		33 días				
Actividad Inicial:	Comunicarse con el cliente por telefono o correo electrónico									
Actividad Final:	realizar informe de cobros mensuales									
Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Comunicarse con el cliente por telefono o correo electrónico	10	1	1						
2	solicitar numero de comprobantes de deposito	10	1	1						
3	registrar en el sistema el numero y fecha de deposito	2	1		1					
4	esperar hasta fin de mes para verificar numero de comprobante	60	30				1			virtual no hay forma de verificar
5	solicitar estado de cuenta	120	30				1			este documento lo envian el director financiero por correo electrónico desde quito
6	realizar conciliación bancaria	120	31		1					aquí se verifica si los numeros de comprobante son los correctos
7	realizar informe de cobros mensuales	60	33		1					
		382	33.00	2	3	0	2	0	0	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pag	2	20	5%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	182	48%						
T	TRANSPORTE	0		0%						
E	ESPERA	2	180	47%						
I	INSPECCION	0		0%						
A	ARCHIVO			0%						
TT	TOTAL	7	382	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	202								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			53%						

PROCESO:	Cobros de cuotas mensuales	Tiempo de días:		3 días						
Actividad Inicial:	Comunicarse con el cliente por telefono o correo electronico									
Actividad Final:	realizar informe diarios de cobros									
Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (dias)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Comunicarse con el cliente por telefono o correo electronico	10	1	1						
2	solicitar numero de comprobantes de deposito	10	1	1						
3	registrar en el sistema el numero y fecha de deposito	2	1		1					
4	esperar hasta el final del dia para realizar la verificacion del comprobantes	10	2				1			Al final de cada dia se verifica los comprobantes en la banca virtual.
5	descargar estado de cuenta de la banca virtual	15	2		1					esto se puede hacer si el administrador maneja la clave de la banca virtual solo llamando a pedir autorizacion para entrar
6	realizar conciliacion bancaria diaria	20	3		1					aqui se verifica si los numeros de comprobante son los correctos
7	realizar informe diarios de cobros	20	3		1					al hacer informes diarios al final del mes solo se unen y se ahorra
		87	3,00	2	4	0	1	0	0	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	2	20	23%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	57	66%						
T	TRANSPORTE	0		0%						
E	ESPERA	1	10	11%						
I	INSPECCION	0		0%						
A	ARCHIVO	0		0%						
TT	TOTAL	7	87	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	77								
IYA	INDICE DE VALOR AGREGADO			89%						

El análisis de la (tabla 32) muestra que el proceso tiene un índice de valor agregado del 53% el ciclo es de 33 días este proceso tiene un ciclo tan largo porque un 47% del tiempo se va en esperar documentos necesarios para el proceso, del total de valor agregado solo el 5% está dispuesto a pagar el cliente el 48% lo asume la empresa, este proceso está a cargo del administrador de cada proyecto quien manifestó que él no cuenta con acceso a las cuentas virtuales por lo que tiene que esperar hasta que de Quito se los envíen.

Tabla 32 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Cobros de cuotas mensuales.

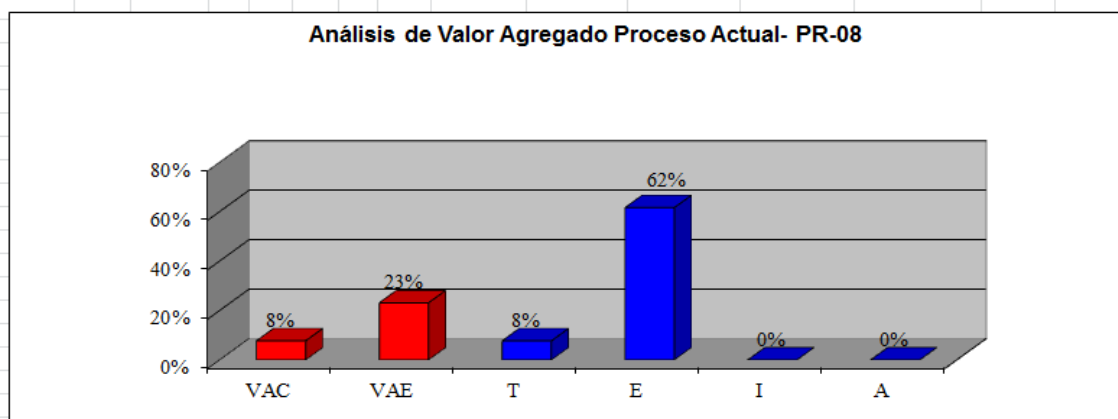


En la tabla 33 Se puede observar aumento al 89% y su ciclo es de 3 días para poder incrementar el valor agregado es necesario eliminar la espera esto se logra con que el administrador del proyecto pueda entrar a la cuenta virtual cada vez que lo necesite es decir tenga las claves de la banca virtual de esta forma se podrá hacer verificaciones de depósitos diarios, conciliaciones diarias, e informes de ventas diarios, este proceso tiene que ser responsabilidad del administrador del proyecto en su totalidad, de igual forma se logra aumentar el valor agregado por la que el cliente está dispuesto a pagar a un 23% y un margen de espera de 11% esto hará que el administrador sea más eficiente y eficaz.

8.4.2.6. Gestión de cartera atrasada (PR-08).

Tabla 33 Análisis de Valor agregado Actual – Proceso: Gestión de cartera vencida

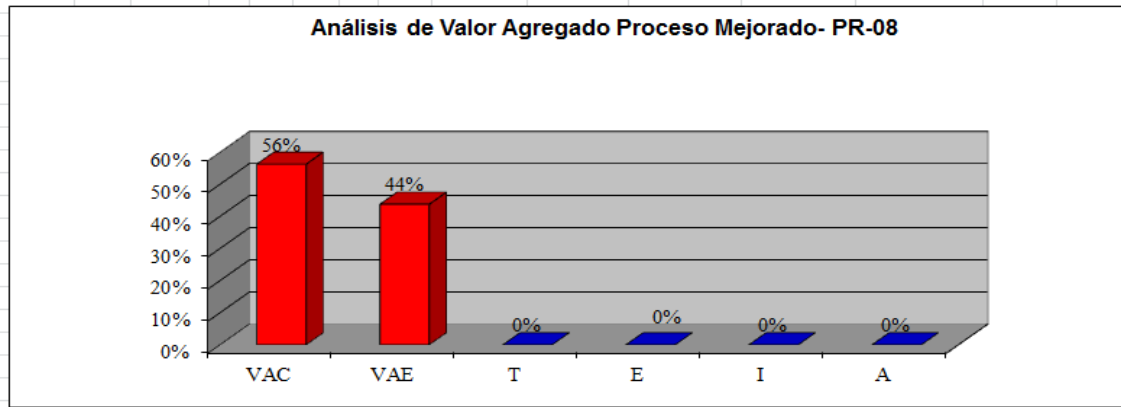
PROCESO:	Gestion de cartera vencida		Tiempo de días:		8 días					
Actividad Inicial:	ver en el sistema personas impagas									
Actividad Final:	enviar archivo para devolucion de lotes									
Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	ver en el sistema personas impagas	15	1		1					
2	tratar de comunicarse con el cliente	5	2	1						
3	esperar a que el cliente pague	40	7				1			
4	enviar archivo para devolucion de lotes	5	8			1				
		65	8.00	1	1	1	1	0	0	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	1	5	8%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	15	23%						
T	TRANSPORTE	1	5	8%						
E	ESPERA	1	40	62%						
I	INSPECCION	0		0%						
A	ARCHIVO			0%						
TT	TOTAL	4	65	100.00%						
TVA	TEMPO DE VALOR AGREGADO		20							
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			31%						



El análisis de la (tabla 34.) muestra que el proceso tiene un índice de valor agregado del 31% el ciclo de este proceso es de 8 días pero en minutos es de solo 60 esto se debe a que un 62% del tiempo se lo deja a esperar que el cliente pague y no se le da el seguimiento necesario esto al ser responsabilidad del administrador del proyecto es culpa de él la mala gestión, esto hace que los ingresos mensuales bajen y que se pueda llegar al riesgo de devolución de terrenos y salida de dinero de la empresa

Tabla 34 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Gestión de cartera vencida

PROCESO:	Gestion de cartera vencida		Tiempo de dias:		3 dias					
Actividad Inicial:	hacer un listado de clientes con mas de 3 meses impago									
Actividad Final:	realizar informe de cartera									
N°	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (dias)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	hacer un listado de clientes con mas de 3 meses impago	30	1		1					
2	comunicarse con el cliente por telefono o correo electronico	15	2	1						
3	informarle de su cuenta empaga	5	2	1						
4	solicitar se realice el deposito de la cuenta impaga	5	2	1						
5	llegar a un plan de pago	20	3	1						
6	realizar informe de cartera	5	3		1					
		80	3.00	4	2	0	0	0	0	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	4	45	56%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	35	44%						
T	TRANSPORTE	0		0%						
E	ESPERA	0		0%						
I	INSPECCION	0		0%						
A	ARCHIVO			0%						
TT	TOTAL	6	80	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	80								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			100%						



En la tabla 35 Se puede observar aumento al 100% y su ciclo es de 3 días para poder incrementar el valor agregado es necesario reestructurar totalmente el proceso, el administrador del proyecto es el responsable de realizar este proceso, con la mejora del proceso se puede evidenciar que existe un 56% de valor agregado por la que el cliente está dispuesto a pagar, no hay demoras que causen que el proceso falle la clave de este proceso es el seguimiento y la forma de convencer al cliente.

8.4.2.7. Recesión de contratos (PR-09).

Tabla 35 Análisis de Valor agregado Actual – Proceso: Recesión de contratos

PROCESO:	Recesion de contratos	Tiempo de dias:	7 dias
Actividad Inicial:	Solicitud verbal del cliente		
Actividad Final:	Archivar documentos		

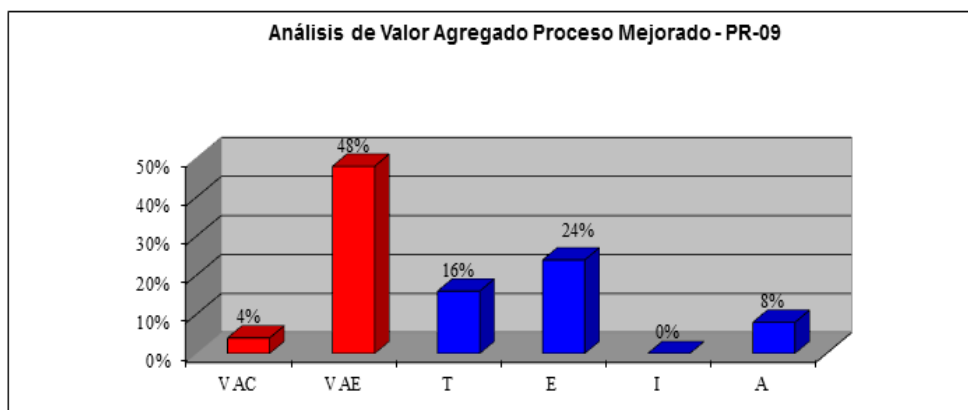
N°	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (dias)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Solicitud verbal del cliente	5	1	1						
2	Enviar a los socios la solicitud del cliente	15	1		1					
3	Por respuesta de dos de tres accionistas para la toma de decis	20	4				1			
4	Comunicarse con el cliente	10	5		1					
5	Enviar contratos a la notaria	40	5			1				la secretaria lleva los contratos
	Esperar actas de recesion de contrato	30	6				1			
6	Firma de recesion de contratos	15	7		1					
7	Archivar documentos	10	7						1	
		145	7.00	1	3	1	2	0	1	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pag	1	5	3%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	40	28%
T	TRANSPORTE	1	40	28%
E	ESPERA	2	50	34%
I	INSPECCION	0		0%
A	ARCHIVO	1	10	7%
TT	TOTAL	8	145	100.00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	45		
IYA	INDICE DE VALOR AGREGADO			31%

El análisis de la (tabla 36.) muestra que el proceso tiene un índice de valor agregado del 31% de los cuales solo el 3% está el cliente dispuesto a pagar, cabe recalcar que se demora mucho esperando que los socios analicen el caso y den una respuesta esto se debe a que se manda por correo electrónico y no se revisa a diario los correos nuevos, de igual forma enviar los contratos con la secretaria es una pérdida de tiempo por la logística que conlleva hacerlo, la responsabilidad de este proceso está a cargo de la secretaria de la empresa.

Tabla 36 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Recesión de contratos.

PROCESO:	Recesion de contratos	Tiempo de días:		5 días						
Actividad Inicial:	Solicitud escrita del cliente									
Actividad Final:	Archivar documentos									
Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Solicitud escrita del cliente	5	1	1						
2	Enviar a los socios por correo la solicitud del cliente	15	1		1					
3	llamar a los socios a solicitar respuesta	20	2		1					llamar por telefono y solicitar que revicen el caso para dar respuesta al cliente
4	Comunicarse con el cliente	10	3		1					
5	Enviar contratos a la notaria	20	3			1				llamar a encomiendas para transporte de contratos
	Esperar actas de recesion de contrato	30	4				1			
6	Firma de recesion de contratos	15	5		1					
7	Archivar documentos	10	5						1	
		125	5.00	1	4	1	1	0	1	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	1	5	4%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	60	48%						
T	TRANSPORTE	1	20	16%						
E	ESPERA	1	30	24%						
I	INSPECCION	0		0%						
A	ARCHIVO	1	10	8%						
TT	TOTAL	8	125	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	65								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			32%						

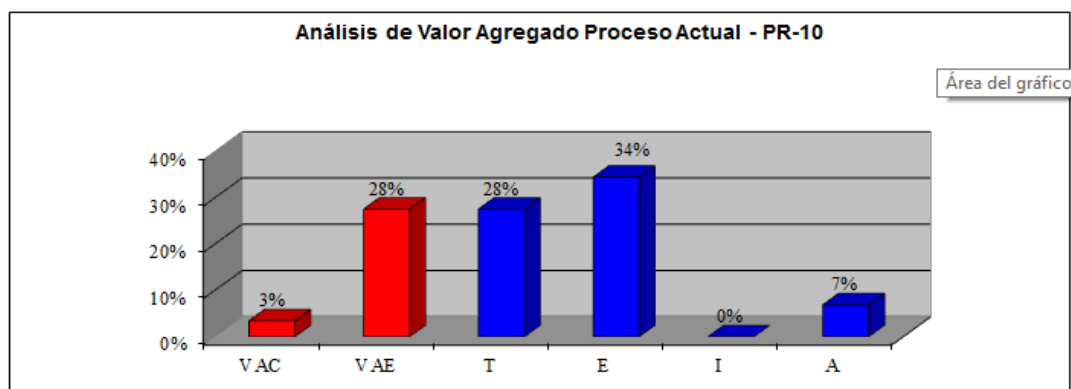


En la tabla 37. Se puede observar aumento al 52% y su ciclo es de 5 días para poder aumentar el valor agregado en este proceso es necesario eliminar la espera de que los accionistas den una respuesta, tampoco se puede tomar la decisión sin su autorización por esta razón se implementa no esperar respuesta por correo electrónico sino llamar a cada socio y por teléfono, este proceso es de responsabilidad de la secretaria pero el transporte de los contratos a la notaria se los debe hacer por una empresa de encomiendas así se acelera el proceso.

8.4.2.8. Traspaso de contratos (PR-11).

Tabla 37 Análisis de Valor agregado Actual – Proceso: Traspaso de contratos

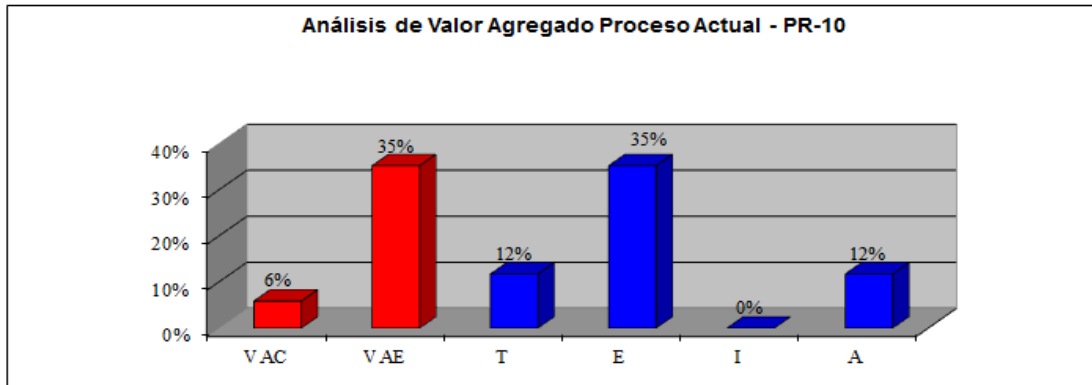
PROCESO:	Traspaso de contratos	Tiempo de días:		7 días						
Actividad Inicial:	Solicitud verbal del cliente									
Actividad Final:	Archivar documentos									
Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Solicitud verbal del cliente	5	1	1						
2	Enviar a los socios la solicitud del cliente	15	1		1					
3	Esperar respuesta de dos de tres accionistas para la toma de decisiones	20	4				1			
4	Comunicarse con el cliente	10	5		1					
5	Enviar contratos a la notaria	40	5			1				la secretaria lleva los contratos
	Esperar actas de traspaso de la notaria	30	6				1			
6	Firma de nuevos contratos	15	7		1					
7	Archivar documentos	10	7							1
		145	7.00	1	3	1	2	0	1	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pag	1	5	3%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	40	28%						
T	TRANSPORTE	1	40	28%						
E	ESPERA	2	50	34%						
I	INSPECCION	0		0%						
A	ARCHIVO	1	10	7%						
TT	TOTAL	8	145	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	45								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			31%						



El análisis de la (tabla 38) muestra que el proceso tiene un índice de valor agregado del 31% de los cuales solo el 3% está el cliente dispuesto a pagar, cabe recalcar que se demora mucho esperando que los socios analicen el caso y den una respuesta esto se debe a que se manda por correo electrónico y no se revisa a diario los correos nuevos, de igual forma enviar los contratos con la secretaria es una pérdida de tiempo por la logística que conlleva hacerlo, la responsabilidad de este proceso está a cargo de la secretaria de la empresa.

Tabla 38 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Traspaso de contratos

PROCESO:		Traspaso de contratos		Tiempo de días:		3 días				
Actividad Inicial:		Solicitud verbal del cliente								
Actividad Final:		Archivar documentos								
Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Solicitud verbal del cliente	5	1	1						
2	Informar a los socios del traspaso de lotes	15	1		1					
5	Enviar contratos a la notaria	10	2				1			por encomienda
	Esperar actas de traspaso de la notaria	30	3				1			
6	Firma de nuevos contratos	15	3		1					
7	Archivar documentos	10	3							1
		85	3.00	1	2	1	1	0	1	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo							
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pag	1	5	6%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	30	35%						
T	TRANSPORTE	1	10	12%						
E	ESPERA	1	30	35%						
I	INSPECCION	0		0%						
A	ARCHIVO	1	10	12%						
TT	TOTAL	6	85	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	35								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			41%						

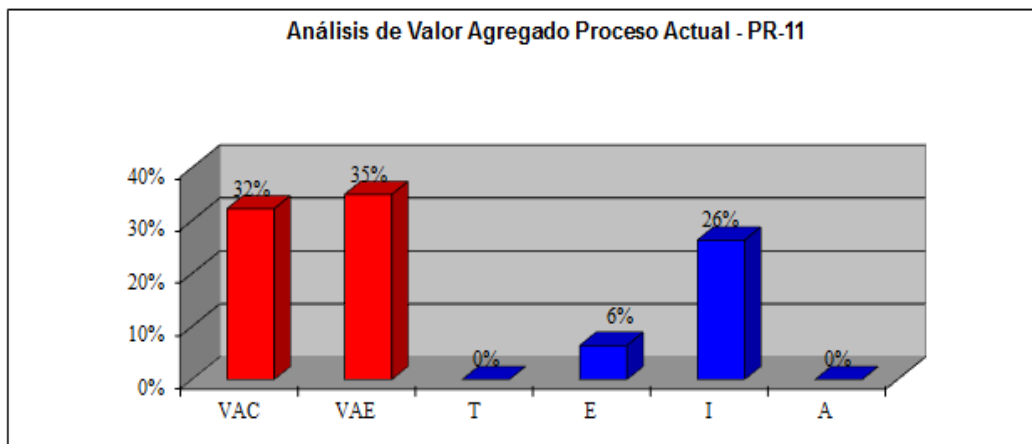


en la tabla 39 se eliminó la espera cambiando que se necesite autorización de los socios por solo informales del cambio de contrato de esta forma se hace el proceso responsabilidad del administrador del proyecto quien tendrá la potestad de decidir si cambia o no el contrato, con estos cambios se obtiene un 41% del valor agregado y el ciclo se redujo a solo 3 días, todavía se tiene un porcentaje alto de espera pero esto se debe a que es necesario porque la notaria no puede entregar las actas en menos tiempo.

8.4.2.9. Elaboración de anteproyecto (PR-13).

Tabla 39 Análisis de Valor agregado Actual – Proceso: Elaboración de ante proyecto.

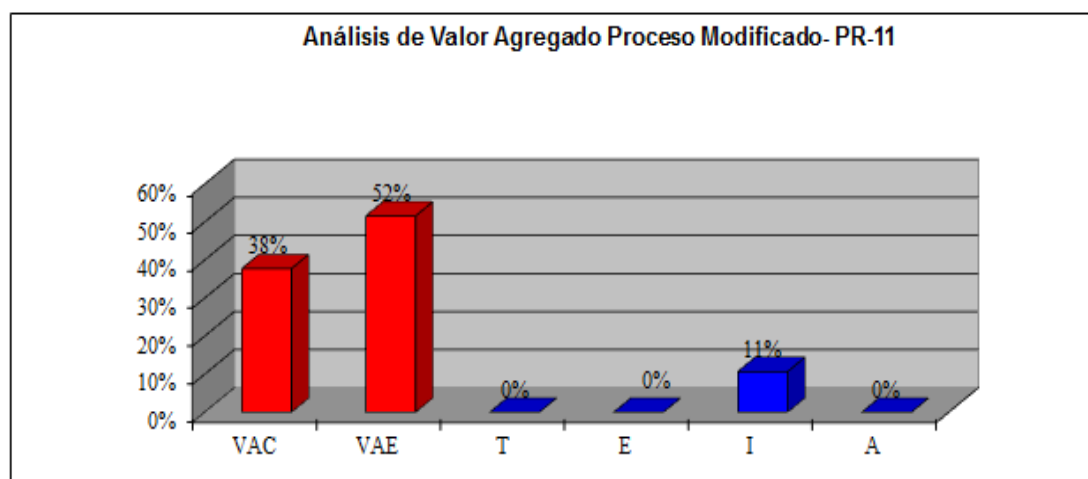
PROCESO:		Elaboración de ante proyecto		Tiempo de días:		38 días							
Actividad Inicial:		Entregar datos para el anteproyecto al administrador del proyecto											
Actividad Final:		Aprobar por parte de los socios el anteproyecto											
Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION			
1	Entregar datos para el anteproyecto al administrador del proyecto	60	3				1						
2	Analizar información del terreno	25	3					1					
3	Rechazar la compra del terreno si no es apto para el proyecto de construcción	5	9		1								
4	Verificar factibilidad de agua en el terreno	40	15		1								
5	Verificar factibilidad de luz eléctrica en el terreno	40	17		1								
6	Rechazar la compra del terreno si no dispone de servicios básicos	15	18		1								
7	Realizar levantamiento topográfico	180	25		1								
8	Elaborar informe sobre el estado del terreno	30	28		1								
9	Recomendar compra del terreno	15	28		1								
10	Elaborar diseño preliminar del proyecto	300	35	1						en base al plan de ordenamiento territorial			
11	Revisar planos	60	35					1					
12	Modificar planos por sugerencia del administrador	60	37					1					
13	Aprobar por parte de los socios el anteproyecto	40	38		1								
		870		38,00	1	8	0	1	3	0			
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual											
		No.	Tiempo	%									
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	1	300	32%									
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	8	325	35%									
T	TRANSPORTE	0	0	0%									
E	ESPERA	1	60	6%									
I	INSPECCION	0	245	26%									
A	ARCHIVO	0		0%									
TT	TOTAL	10	930	100,00%									
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	625											
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			67%									



El proceso actual (tabla 40) presenta un índice de valor agregado del 67% las actividades de este proceso agregan valor directamente a la empresa, sin embargo los vendedores de terrenos no presentan la documentación completa del mismo, por lo que la mayoría de veces es la empresa quien se encarga directamente de buscar la documentación respectiva y necesaria para realizar la evaluación. El diseño preliminar del proyecto puede llegar a tardar mas de lo planeado, ya que para ello es necesario contar con los estudios estructurales elaborados por un proveedor externo a la empresa. Una vez elaborado el diseño preliminar del proyecto gerencia hace varias correcciones antes de aprobarlo. También se evidencia que en el anteproyecto no consta de toda la información para evaluar la factibilidad, hace falta realizar un presupuesto preliminar.

Tabla 40 Análisis de Valor agregado Mejorado – Proceso: Elaboración de ante proyecto.

PROCESO:	Elaboración de ante proyecto		Tiempo de días:		38 días					
Actividad Inicial:	Analizar información del terreno									
Actividad Final:	Aprobar por parte de los socios el anteproyecto									
Nº	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
2	Analizar información del terreno	25	3					1		
3	Rechazar la compra del terreno si no es apto para el proyecto de construcción	5	9		1					
4	Verificar factibilidad de servicios básicos	40	15		1					
6	Rechazar la compra del terreno si no dispone de servicios básicos	15	18		1					
7	Realizar levantamiento topográfico	180	25		1					
8	Elaborar informe sobre el estado del terreno	30	28		1					
9	Recomendar compra del terreno	15	28		1					
	Definir requisitos principales del nuevo proyecto	25	29		1					
10	Elaborar diseño preliminar del proyecto	300	35	1						en base al plan de ordenamiento territorial
11	Elaborar presupuesto general	60	35		1					
12	Revisar estudio preliminar	20	37					1		
	Modificar estudio preliminar	40	37					1		
13	Aprobar por parte de los socios el anteproyecto	40	38		1					
		795		38.00	1	9	0	0	3	0
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a p	1	300	38%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	9	410	52%						
T	TRANSPORTE	0	0	0%						
E	ESPERA	0		0%						
I	INSPECCION	0	85	11%						
A	ARCHIVO	0		0%						
TT	TOTAL	10	795	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		710							
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			89%						



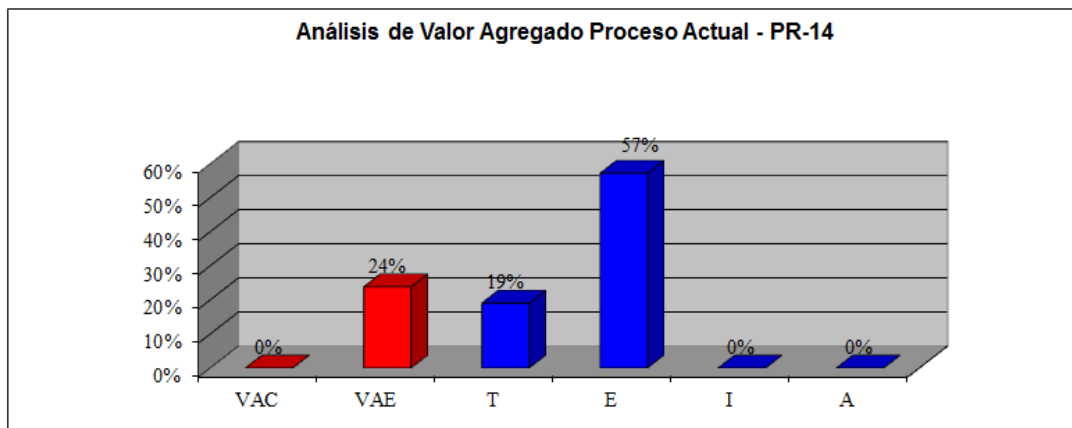
El proceso mejorado (tabla 41) muestra un índice de valor agregado de 89%. Para mejorar este proceso será necesario exigir a todos los vendedores de terrenos un certificado de gravamen actualizado, reduciendo así el tiempo de ciclo. Además Gerencia definirá los requisitos principales del proyecto antes de su elaboración

para evitar los re-procesos; se ha incluido en la elaboracion del anteproyecto realizar un presupuesto general de la obra y realizar un analisis de factibilidad. Ademas una vez aprobado el ante-proyecto se comunicara a “Gestion de ventas” para que empiecen a planificar la venta del nuevo proyecto.

8.4.2.10. Contratación de profesionales para la elaboración y aprobación de estudios necesarios. (PR-14).

Tabla 41 Análisis de Valor agregado Actual – Proceso: Contratación de profesionales para la elaboración y aprobación de estudios necesarios.

PROCESO:	Contratación de profesionales para la elaboración y aprobación de estudios necesarios		Tiempo de días:		27 días					
Actividad Inicial:	Enviar informacion de estudios									
Actividad Final:	Aprobar estudios por los accionistas									
N°	DESCRIPCION	Tiem. (min)	Ciclo (días)	VAC	VAE	T	E	I	A	OBSERVACION
1	Enviar informacion de estudios	120	1			1				
2	Reunirse con el profesional para cuadrar detalles del contrato	60	3		1					
3	Firmar contrato de servicios profesionales	30	5		1					
4	Elaborar estudio	360	25				1			
5	Aprobar estudios por los accionistas	60	27		1					
		630	27.00	0	3	1	1	0	0	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	0		0%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	150	24%						
T	TRANSPORTE	1	120	19%						
E	ESPERA	1	360	57%						
I	INSPECCION	0		0%						
A	ARCHIVO	0		0%						
TT	TOTAL	5	630	100.00%						
TVA	TEMPO DE VALOR AGREGADO	150								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			24%						



El proceso actual (tabla 42) presenta un índice de valor agregado del 24% las actividades de este proceso agregan valor directamente a la empresa, el proceso de contratación es muy básico por lo que está monopolizando y aceptando las condiciones del oferente, además en este proceso hay un alto índice de espera en un 57% de igual forma entrevistando a varios colaboradores nos manifestaron que los oferentes al poner las reglas inflan los precios de una manera descarada y provoca que exista corrupción por coimas y sobornos a los medios puestos para obtener el contrato.

8.5. IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

8.5.1. OBJETIVOS E INDICADORES

8.5.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar la utilización de los activos	Rentabilidad sobre activos
Mejorar la estructura de costos	Ahorro anual (\$).
Aumentar los ingresos (Ventas netas).	VENTAS/365 días

FUENTE: Constructora Hacienda San Antonio S.A.

ELABORADO POR: Luis Palomino

8.5.1.2. PERSPECTIVA AL CLIENTE

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar la disponibilidad de lotes de terreno.	N/A
Proponer Precios competitivos. Captar clientes.	Precios HACIANTON / Precios competencia. Clientes nuevos/año.
Mejorar y aumentar reconocimiento de la imagen / marca	% Reconocimiento en el mercado/Semestre

FUENTE: Constructora Hacienda San Antonio S.A.

ELABORADO POR: Luis Palomino

8.5.1.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar el sistema de mantenimiento	Mantenimiento preventivo/Total del cronograma de mto. Mantenimiento correctivo/Total del cronograma de mto.
Reducir costos operacionales	Reducción de costos/maniobra
Incrementar el marketing.	Tasa de respuesta a la campaña.
Certificar el sistema de gestión integrado.	% Avance de la implementación/mes

FUENTE: Constructora Hacienda San Antonio S.A.

ELABORADO POR: Luis Palomino

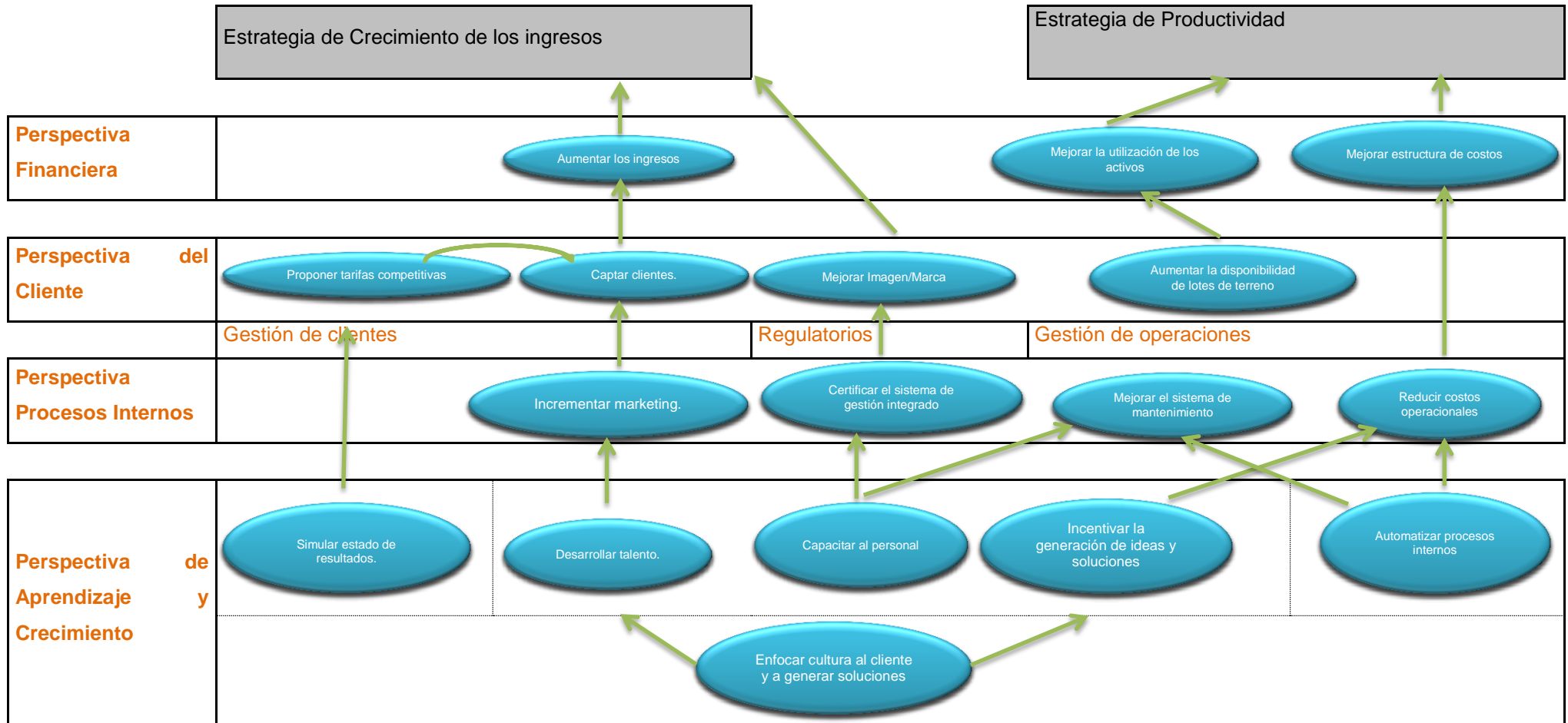
8.5.1.4. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	INDICADORES
Automatizar procesos internos	Avance de la automatización.
Capacitar al personal	Cursos elaboración de cronogramas de mantenimiento preventivo. Entrenamiento interno en implementación de software a personal nuevo.
Automatizar procesos	Avance de la automatización
Incentivar la generación de ideas y soluciones.	Número de soluciones nuevas/año
Enfocar la cultura a generar soluciones.	Cuestionario sobre la importancia del ahorro y elijación de desperdicios/trimestre.
Desarrollar talento. Simular estado de Resultados.	Suficiencia del entrenamiento interno. Avance de la simulación de escenarios.
Enfocar cultura al cliente.	Cuestionario sobre la importancia de la satisfacción del cliente.

FUENTE: Constructora Hacienda San Antonio S.A.

ELABORADO POR: Luis Palomino

8.5.2. MAPA ESTRATÉGICO HACIANTON S.A (CMI)



8.5.2.1. APÉNDICE CUADRO DE MANDO INTEGRAL MEJOR UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS

Estrategia de Excelencia Operacional		Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva Financiera	MEJORAR LA UTILIZACION DE ACTIVOS	Mejorar la utilización de los activos	Rentabilidad sobre activos	90%	Cálculo de la utilización de los activos en mejoras del sistema de mantenimiento.	\$ 0
Perspectiva del Cliente	AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE LOTES DE TERRENO	Aumentar la disponibilidad de lotes de terreno.		100% de días disponibles programados.	Asignando los recursos para mejorar las condiciones de los remolcadores.	\$ 0
Perspectiva Procesos Internos	MEJOAR EL SISTEMA DE MANTENIMIENTO	Mejorar el sistema de mantenimiento.	Manteamiento preventivo/Total del cronograma de mto. Mantenimiento correctivo/Total del cronograma de mto.	Aumentar al 85% el mantenimiento preventivo. Reducir a 15% el mantenimiento correctivo.	Transformar el mto.en automatizado por el personal de sistemas de la compañía.	\$ 0
Perspectiva de Aprendizaje y	Capital de información Capital Humano	Automatizar procesos internos	Avance de la automatización.	reducir los errores y demoras a 0	implementar nuevo software	\$ 0

Crecimiento

AUTOMATIZAR
LOS PROCESOS
INTERNOS

CAPACITAR AL
PERSONAL

Capacitar
personal

al

Cursos elaboración de
cronogramas de
mantenimiento
preventivo.
Entrenamiento interno
en implementación de
software a personal
nuevo.

Suficiencia en
cursos de
mantenimiento
preventivo de
construcción.
Suficiencia en
implementación de
software.

Asignar recursos necesarios
para los cursos externos.
Programa de traspaso de
experiencia.

Ext. \$3.000
Inter. \$0.

Continúa....

Estrategia de Excelencia Operacional		Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva Financiera		Mejorar la estructura de costos	Ahorro anual (\$).	Reducir \$40.000 anual mínimo.	Asignar recursos para la implementación de mejoras con ingeniería	\$10.000/Año
Perspectiva del Cliente						
Perspectiva Procesos Internos		Reducir costos operacionales	Reducción de costos/maniobra	Reducir un 8% anual hasta llegar al 40% en el 2017	Análisis de la eliminación de desperdicios realizado por todos los departamentos.	\$ 0
Perspectiva de Aprendizaje y	Capital información Capital Humano 	Automatizar procesos	Avance de la automatización.	Reducción de tiempo	Entrenamiento interno al personal nuevo en implementación de software	\$ 0

Crecimiento



Incentivar la generación de ideas y soluciones.	Número de soluciones nuevas/año.	5 soluciones anuales.	5% del ahorro va destinado al encargado/s del proyecto de ahorro de costos	\$2.000/Año
Enfocar la cultura a generar soluciones.	Cuestionario sobre la importancia del ahorro y elijación de desperdicios/trimestre.	Transformar la cultura en proactiva en la generación de soluciones y ahorros/dos años.	Diagnóstico de la cultura. Capacitar al personal.	\$ 0

8.5.2.2. AUMENTO DE LOS INGRESOS

Estrategia de Crecimiento de los ingresos		Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva Financiera		Aumentar los ingresos (Ventas netas).	VENTAS/365días	\$ 3.000.000 ANUALES	Incrementar la capacidad del departamento comercial.	\$9.000/Año
Perspectiva del Cliente		Proponer tarifas competitivas. Captar clientes.	Precios HACIANTON / Precios competencia. Clientes nuevos/año.	90% Captar 50 clientes nuevos al año.	Disminuir la tarifa de HACIANTON. Aumentar seguimiento de clientes potenciales.	Hasta \$600.000 / 2 años \$0
Perspectiva Procesos Internos		Incrementar el marketing.	Tasa de respuesta a la campaña.	70% del reconocimiento o respuesta a la campaña publicitaria.	Contratación de: Agencia publicitaria y Cia. Estudios de mercado encuesta de reconocimiento de la campaña.	\$12.000/Año \$8.000/Año
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		Desarrollar talento. Simular estado de Resultados.	Suficiencia del entrenamiento interno. Avance de la simulación de escenarios.	23 puntos promedio para el personal entrenado en servicios. Llevar los escenarios al Nivel#1 en 3 meses.	Entrenamiento interno. Desarrollar escenarios por parte del departamento de proyectos.	\$0 \$0
		Enfocar cultura al cliente.	Cuestionario sobre la importancia de la satisfacción del cliente.	La cultura sea coherente con la estrategia de alto nivel.	Diagnóstico de la cultura. Capacitar sobre la importancia de la satisfacción del cliente.	\$0

8.5.2.3. MEJORA DE IMAGEN

Estrategia Crecimiento de los ingresos		Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva Financiera		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Perspectiva del Cliente		Mejorar y aumentar reconocimiento de la imagen / marca.	% Reconocimiento en el mercado/Semestre.	Llegar al 90% del reconocimiento en el mercado.	Contratación de compañía externa para encuesta de reconocimiento de la imagen/marca en el mercado.	N/A
Perspectiva Procesos Internos		Certificar el sistema de gestión integrado.	% Avance de la implementación/mes.	Certificar ISO 9001 2000 en un periodo máximo de seis meses.	Contratación de las compañías externas para la consultoría y la certificación.	\$22.000/ 1er Año
Perspectiva de Aprendizaje y		Capacitar al personal.	Cursos externos de seguridad y construcción.	Suficiencia en cursos externos de seguridad construcción.	N/A	N/A

Crecimiento					
--------------------	--	--	--	--	--

BIBLIOGRAFÍA

- ABC, D. (2008). *DEFINICION ABC*.
- Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la calidad Un enfoque a servicios*. Costa Rica: Tecnologica de costa rica.
- Agudelo, L. (2010). *Gestion por Procesos*. Medellin: Los Autores.
- Agudelo, L. F. (2007). *Gestión por procesos*. Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2007.
- Alcaraz Rodríguez, R. (2006). *El emprendedor de éxito* (3ª ed.). México: McGraw-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Alles, M. A. (2012). *Diccionario de Términos Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina.
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. (C. V. Rodríguez, Ed.) Madrid, España: Espasa Calpe S.A.
- Antunez, C. (2009). *Crecimiento Económico – Modelos de Crecimiento Económico*.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (2º edición ed.). México: McGraw Hill.
- Arce. (2008).
- Barro, R. y.-i.-M. (2009). *Crecimiento Económico*. reverte.
- Beltran, J. M. (1997). *Indicadores de Gestion*. Bogota : 3R editores.
- Bernal, C. (2006). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Pearson educacion.
- Campos, A. E. (6 de Noviembre de 2013). *GestioPolis*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
- Carnelutti, F. (2001). *Como se hace un proceso*. Juris.
- Carrasco, D. J. (2008). *Gestion de Proceso*. Santiago Chile: EVOLUCION S.A .
- Certo, S. C. (1984). *Administración Moderna* (1ª ed.). México: Interamericana S.A.
- Chiavenato , I. (2007). *Administración Recursos Humanos* (8va ed.). México: MacGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Mc. Gran Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). México: McGRAW-HILL.
- Churchman, C. W. (1987). *Enfoque en sistemas*. Mexico: TECNICO.
- Douma, S., & Schreuder, H. (2009). *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones* (4ª ed.). Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Fernandez, J. (1999). *El Management del Nuevo Milenio*.
- Fernandez, J. A. (2004). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill.
- Fomento, M. d. (MAYO de 2005). *ENFOQUE DE PROCESOS*. Recuperado el 2016 de MAYO de 12, de <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La Gestión de Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*.
- Fontalvo, T. J. (2010). *Mapa de Procesos*.
- Gallo González, G. (2008). *Liderazgo en acción* (1ª ed., Vol. Valores). México: Ediciones Culturales Internacionales S.A. de C.V.
- Hammer, M. (2000). *Bajo el mismo paraguas*. Mexico.
- Handl, K. A. (2014). Aplicación Práctica del diagrama de Gantt. *Revista de proyectos*, 27-29.
- Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogota: McGraw- Hill.
- ISO 9000, 2. (s.f.).
- Jose, B. B. (2010). *El Residuo de Solow Revisado*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional* (7ª ed.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Kuznest, S. (1973). *Modern Economic Growth*. American Economic Review .
- Leon, A. M. (2005). *Mapa de procesos*.
- Lledó, P. (2011). *Director de Proyectos: Como aprobar el examen PMP sin morir*

- en el intento*. Canadá.
- Magdalena, G. d. (12 de agosto de 2008). *Magdalena*. Recuperado el 2015 de septiembre de 15, de http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf
- Mariño, H. (2010). *Gerencia de Procesos*. Bogota: Alfaomega.
- Maristany, J. (2008). *Tratado de Recursos Humanos*. Buenos Aires.
- Martinez, J. C., & Perez Fernandez, E. (2010). *Manual de creacion y gestion de empresas de insercion social*. España: Ayuntamiento de gijon .
- Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores* (1ª ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
- mejia, B. (2007). *GERENCIA DE PROCESOS PARA LA ORGANIZACION Y EL CONTROL INTERNO DE EMPRESAS DE SALUD*. Bogota.
- Michael J Etzel, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-hill.
- Mochon, F. (2005). *Introducción a la Macroeconomía*. McGraw Hill.
- Mora, J. F. (1979). *Diccionario de Filosofía*. Madrid: Alianza Editorial.
- Muñiz, L. (2008). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica* (3era edición ed.).
- Novales, F. y. (2005). *"Economic Growth"*.
- O. C. Ferrell, G. A. (2013). *INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS EN UN MUNDO CAMBIANTE*. MC GRAW HILL.
- Oleas, F. F. (2004). *Economía ecuatoriana*. Quito: Flacso.
- Orlando, G. (2003). *Diccionario de Economía*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.
- Perez, J. (2010). *Gestion por Procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Porter, M. (1985). *VENTAJA COMPETITIVA*. ARGENTINA: Rei Argentina S.A.
- Sarmiento R., R. (2005). *Contabilidad General* (10ª ed.). Quito, Ecuador: Editorial Voluntad.
- SERVANT, A. (2002). *GERENCIA DE PROCESOS, NUEVO SISTEMA GERENCIAL*.
- Solow, R. (1956). *Modelo Economico*. New York.
- Tello, M. (2008). *Desarrollo Económico Local, Descentralización y Clusters: Teoría, Evidencia y Aplicaciones*. Peru.
- Terry, G., & Hurtado , D. (2008). *Principios de Administración, Instituto*

- Tecnológico Metropolitano. Medellín, Colombia.*
- Thompson, A. S. (1998). *Dirección y administración, conceptos, casos y lecturas*. Mexico: MacGraw-Hill .
- TRISCHLER, W. E. (1998). *MEJORA DEL VALOR AÑADIDO EN LOS PROCESOS*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Vergara, R. (s.f.). *Nuevos Modelos de Crecimiento: Una Revisión de la Literatura y Algunos Elementos para una Estrategia de Desarrollo*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de http://www.cepchile.cl/dms/archivo_1367_1257/rev43_vergara.pdf

ANEXOS

**Encuesta dirigida al personal administrativo de la Constructora
HACIENDA SAN ANTONIO S.A**

Objetivo: Recopilar información acerca de la empresa para saber la situación de mejora en la misma.

1) ¿En los últimos cinco años la productividad laboral ha permanecido igual?

SI NO

2) ¿Alguna vez utilizo asesoramiento externo para poder conocer más acerca del proceso productivo?

SI NO

3) ¿Alguna vez ha recibido charlas acerca de cómo elaborar el proceso constructivo de la empresa?

SI NO

4) ¿A realizado charlas en las que permitan que los trabajadores conozcan los posibles riesgos a los cuales están sometidos durante su jornada laboral?

SI NO

5) ¿Se realizan reuniones de coordinación para identificar y analizar los problemas o causas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

SI NO

6) ¿Sus trabajadores conocen todos los procesos que se dan dentro de la empresa?

SI NO

7) ¿Se cuenta con métodos y/o estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

SI NO

8) ¿Existen tiempos definidos de cada proceso que tiene la empresa?

SI NO

9) ¿Se cuenta con manuales y procedimientos para la realización de los procesos internos en la empresa?

SI NO

10) ¿Cree que es conveniente cambiar el actual modelo de gestión con el que se maneja la Constructora?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN