



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



### Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en una empresa dedicada a los Estudios Geotécnicos

Gianella Viviana Jiménez Ulloa<sup>(1)</sup> Lisseth Vanessa Limones Gallegos<sup>(2)</sup>

Gabriela Monserrate Mata Suárez<sup>(3)</sup> Julio de Alain Aguirre Mosquera<sup>(4)</sup>

Instituto de Ciencias Matemáticas <sup>(1) (2) (3)(4)</sup>

Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)

Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral

Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador

[givijime@espol.edu.ec](mailto:givijime@espol.edu.ec)<sup>(1)</sup> [livalimo@espol.edu.ec](mailto:livalimo@espol.edu.ec)<sup>(2)</sup> [gmmata@espol.edu.ec](mailto:gmmata@espol.edu.ec)<sup>(3)</sup>

Escuela Superior Politécnica del Litoral<sup>(4)</sup>, Economista, [jaguirre@espol.edu.ec](mailto:jaguirre@espol.edu.ec)<sup>(4)</sup>

### Resumen

En la actualidad muchas empresas buscan mejorar el desempeño de los procesos, sin importar su tamaño o su giro económico. La implementación de un Sistema de Gestión por Procesos ofrece una mejora en todos sus aspectos y es usado como una herramienta para dar valor a la organización, haciéndola competitiva y sólida ante un mercado cada día más exigente. Este estudio consta de cuatro capítulos cuyas estructuras se indican en las líneas siguientes:

Capítulo 1.- En esta 1era sección se ha identificado a la empresa como tal, definiendo objetivos que persigue este trabajo y el planteamiento de hipótesis en la que al final de este trabajo se lo aceptará o rechazará.

Capítulo 2.- Aquí referimos los conceptos básicos que se utilizarán para el estudio de los procesos en las empresas, éstas serán tomadas como pautas para el desarrollo de gestión de sus procesos, permitiéndonos identificar de mejor manera las falencias de los mismos en la empresa escogida.

Capítulo 3.- Se desarrolla la metodología del diseño de Gestión por Procesos, utilizando metodologías y herramientas que ayuden al avance del mismo, mediante manual de procesos, además de efectuar el Análisis de Valor Agregado.

Capítulo 4.- En este último capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones de la empresa estudiada, dando pautas a la organización para mejorar el desempeño de los procesos tanto claves como los de apoyo. Con este trabajo pretendemos incentivar la mejora continua en la empresa, que es una empresa innovadora en este campo y útil en la sociedad.

### Abstract

Today many companies are seeking for a better process performance, no matter their size or economic turnaround. Implementing a Process Management System provides an improvement in all aspects and it is used as a tool to contribute value to the organization, making it competitive and strong within an increasingly demanding market. This study consists of four chapters that are structured in detail as follows:

Chapter 1. - In this first section the company has identified itself, defining the objectives this work seeks and establishing the hypothesis which at the end of this paper will be accepted or rejected.

Chapter 2. - Here basic concepts are referred that will later be used to study the company processes. These concepts will be taken as guidelines to develop the process management, allowing us to identify shortcomings from the chosen company in a better way.

Chapter 3. - The methodology design is set for Process Management, using methodologies and tools that may help its progress through a process manual and also performing the “value-added” analysis.

Chapter 4. - In this final chapter conclusions and recommendations from the study are shown along with a guide for the organization to improve its performance on key processes and supporting processes. In this paper we look forward promoting continuous improvement to this company, which is an innovating one, and it is useful for society.



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



## Introducción

Considerando a la Gestión por Procesos como herramienta de mejora continua, primordial para la empresa al controlar y mejorar los procesos haciéndolos más eficientes y eficaces, documentando dichos procesos en conjunto con políticas, que permitan la efectividad de sus actividades, planteando a su vez posibles soluciones para evitar procesos ineficientes.

### 1. Conocimiento de la Organización

En este capítulo se detallará los antecedentes de la empresa objeto de estudio, análisis del sector, estructura Organizacional, marco legal, situación problemática, hipótesis y objetivo del proyecto.

#### 1.1 Reseña Histórica

JML es una compañía dedicada a la prestación de servicios de consultoría y estudios geotécnicos. JML es capaz de ofrecer estudios, investigación y desarrollo de obras de ingeniería civil, con especialidad en geotecnia, sismología, geología y geofísica aplica “estado del conocimiento actual” con estándares internacionales.

#### 1.2 Análisis del Sector

Los ingenieros geotécnicos investigan el suelo y las rocas por debajo de la superficie para determinar sus propiedades y diseñar las cimentaciones para estructuras tales como edificios, puentes, centrales hidroeléctricas, estabilizar taludes, construir túneles y carreteras.

#### 1.3 Estructura Organizacional

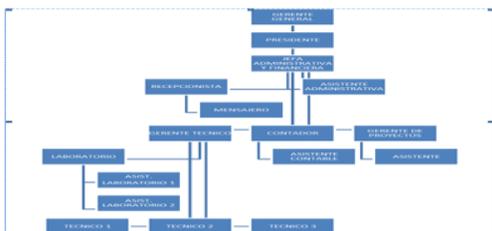


Figura 1. Organigrama

#### 1.4 Marco Legal

- Está constituida por tres accionistas, el mayoritario cuenta con un 98% y los otros el 1%.
- Cuenta con un capital suscrito de \$800.00 dólares de los Estados Unidos de América, pero se tiene previsto un aumento del capital de \$200.00 dólares.

#### 1.5 Situación Problemática

Es una empresa en crecimiento, encontrándose en su cuarto año en el mercado, por la que ha ido exigiendo mejoras en cada uno de los procesos los cuales al inicio no necesitaban procedimientos formales, entendiéndose por esto manuales escritos, dado que no era tal la demanda, y a que se desarrollen proyectos con los conocimientos de procesos que poseían los empleados.

#### 1.6 Hipótesis del proyecto

##### 1.6.1 Hipótesis Central

“El modelo de gestión por proceso que se propone permitirá que la empresa JML posea manuales de procedimientos en todas sus áreas, logrando así mejorar sus operaciones y procesos.”

##### 1.6.2 Hipótesis Secundarias

- El Manual de Procesos permite a JML visualizar de manera detallada las operaciones que realizan en cada proceso, mejorando cada actividad permitiendo a la empresa alcanzar los objetivos propuestos.
- Al documentar formalmente los procesos y las políticas, podrá contar con guías que cualquier empleado podrá ejecutarlas ante las diferentes situaciones que se presenten.
- La cadena de valor, permitirá agregar un valor adicional que dará mayor satisfacción al cliente.



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



## 1.7 Objetivos del Proyecto

### 1.7.1 Objetivo General

Establecer o desarrollar un sistema de procesos que optimice los tiempos y recursos de las áreas determinadas en la empresa JML.

### 1.7.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un sistema de Gestión por proceso que permita a la empresa controlar, medir y mejorar cada uno de los procesos de la empresa.
- Mejora los procesos, eliminando actividades burocráticas.
- Elaborar manuales de procesos empresa e implementarlos, dándoles a conocer a todos los que conforman la para la compañía.
- Diseñar una cadena de valor y mapa de procesos que defina e identifique los procesos principales y los procesos de apoyo.
- La preparación y ejecución de un Manual de Procesos para así lograr los fines y objetivos .
- Identificar y analizar los procesos críticos que no generen valor a la compañía.

## 2. Marco Teórico

A continuación se presentan definiciones de las guías y lineamientos consultadas para el desarrollo del diseño de un sistema de gestión por procesos.

### 2.1 Direccionamiento Estratégico

La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas.

### 2.2 Proceso

Es obtener un resultado específico, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas de acuerdo con su estructura orgánica.

## 2.3 Gestión por Proceso

Es la forma de gestionar la organización basándose en los Procesos, estos se concentran en la atención del resultado de los mismos y no en las tareas o actividades.

## 2.4 Cadena de Valor

Es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla y cumple un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional que agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción.

## 2.5 Mapa de Proceso

Es una herramienta primordial, que constituye el mejoramiento de los procesos existentes en la organización, pues a través de él se puede rediseñar los procesos gerenciales, los procesos de apoyo o los procesos clave de la empresa.

## 2.6 Diagrama de Causa y Efecto

Analiza de una forma organizada y sistemática los problemas, y las causas de estas cuyo resultado en lo que afecta a la calidad se denominara efecto.

## 2.7 Diagrama de Flujos

Los diagramas de flujo son una serie de pasos secuenciales que representan de forma tradicional detalles algorítmicos de los procesos, mostrando claramente las actividades o áreas en la que se podrían producir cuellos de botella o improductividades, desde su comienzo hasta la obtención de resultados.

## 2.8 Matriz de Priorización

Esta matriz permite seleccionar en base a dos criterios clave, procesos a los que se debe dar prioridad para llevar a cabo acciones de mejora.

## 2.9 Análisis de Valor Agregado

Se utiliza para medir la eficiencia de los procesos; permite clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un servicio. Se realiza una vez efectuado el levantamiento de actividades existentes en la empresa.

## 2.10 Indicadores de Procesos

Es una herramienta que agrupa, de forma sintética y sistemática, información para el conocimiento rápido y conciso de la consecución de los objetivos de una organización y para la medición y mejora de la actuación de la organización.

## 3. Diseño y propuesta de mejoras mediante la Gestión por procesos para JML

### 3.1 Levantamiento de la Información Actual

#### 3.1.1 Misión

JML ofrece asesoría experta y soluciones integrales para clientes que requieren servicios especializados, principalmente en los campos de la minería, la geotecnia, los recursos hídricos, petróleo y residuos y el medio ambiente.

#### 3.1.2 Visión

“Ser una empresa tecnológicamente avanzada en nuestros campos de especialización, manteniendo un carácter práctico y orientado a los negocios dirigidos a la comunidad, desempeñando un papel relevante como ente de desarrollo ligado al compromiso de prestación de servicio agregando valor a los proyectos de los clientes y al bienestar de la sociedad.

#### 3.1.3 Objetivos

- Mejorar continuamente la gestión administrativa y operativa.
- Incrementar la infraestructura y adquirir maquinarias y equipos de tecnología avanzada

para las diferentes áreas que permita mejorar la calidad del servicio a nuestros clientes.

- Contar con una organización transparente, eficiente, eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión a través de procesos sistematizados e informatizados.

### 3.2 Cadena de valor

La cadena valor funciona como impulsor para la disminución de costos y optimizar recursos, estableciendo fuertes ventajas competitivas en mediano y largo plazo. Se presenta la cadena de valor que se propone para la empresa:



Gráfico 2. Cadena de Valor

### 3.3 Mapa de Procesos

El mapa de procesos que se propone contiene los procesos productivos con los que cuenta la organización para llevar a cabo su actividad, se detallan los procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo.

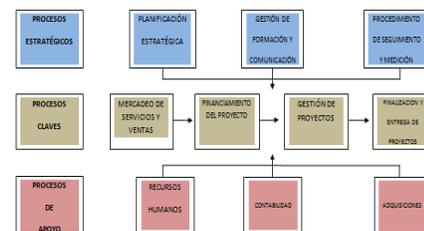


Gráfico 3. Mapa de Procesos

### 3.4 Identificación de los Procesos

JML no tiene identificado los procesos que realizan, por ello se hicieron visitas a todas las áreas para observar las actividades y determinando así los procesos.

### 3.4.1 Procesos Claves

**Tabla 1. Procesos claves identificados**

PROCESOS	SUBPROCESOS
A: Mercadeo de Servicios y Ventas	A1: Licitaciones A2: Clientes fijos y nuevos
B: Financiamiento del proyecto	B1: Financiamiento del proyecto
C: Gestión de proyectos	C1: Diseño y ejecución de proyecto
D: Finalización y entrega de Proyecto	D1: Finalización y entrega de proyecto

### 3.4.2 Procesos de Apoyo

**Tabla 2. Procesos de Apoyo identificado**

PROCESOS	SUBPROCESOS
E: Recursos Humanos	E1: Capacitaciones E2 Selección de personal
F: Gestión Financiera	F1: Contabilidad
G: Adquisiciones	G1: Adquisiciones

### 3.5 Identificación de los procesos críticos

En base a los objetivos propuestos se comparó con cada proceso para determinar tres procesos críticos el cual se darán las respectivas mejoras.

**Tabla 3. Calificación para priorizar los procesos críticos**

CALIFICACION	DETALLE
5	CONTRIBUYE EN MUY ALTO GRADO AL OBJETIVO ESTRATÉGICO
4	CONTRIBUYE EN ALTO GRADO
3	CONTRIBUYE MEDIANAMENTE
2	CONTRIBUYE POCO
1	CONTRIBUYE MUY POCO
0	NO CONTRIBUYE

**Tabla 4. Matriz de priorización de los procesos**

OBJETIVOS	Mejorar continuamente la gestión administrativa y operativa.	Incrementar la infraestructura y adquirir maquinarias y equipos de tecnología avanzada.	Contar con una organización transparente, eficiente, eficaz y descentralizada que permita el cumplimiento de su misión.	Que la marca JML sea competitiva a nivel nacional, siendo líder en el mercado.	JML se propone obtener una rentabilidad anual del 10%.	Incorporar y retener al mayor talento humano contando con personal motivado y altamente calificado, fomentando el trabajo en equipo.	Mantener un estándar alto en el servicio brindado, permitiendo estar al nivel de las expectativas de los clientes.	TOTAL
A1	0	3	0	2	4	0	0	9
A2	0	4	2	4	5	0	4	19
C1	0	2	0	3	4	0	4	13
D1	3	3	4	5	5	2	4	26
E1	4	0	4	4	2	4	5	23
E2	3	0	3	4	2	4	4	20
F1	4	4	3	2	3	0	3	17
G1	3	5	1	5	4	0	4	22

### 3.6 Propuesta de mejora mediante la gestión de procesos

Identificado los procesos críticos y no críticos se procede a hacer la propuesta de mejora, en cuanto

a los procesos críticos se realizará lo siguiente:

- Diagrama de flujo de situación actual y situación mejorada.
- Análisis de valor agregado de situación actual y situación mejorada.
- Propuesta de mejora:
  - Indicadores de gestión para medir eficiencia de los procesos

Los procesos no críticos se realizará lo siguiente:

- Diagramas de flujo de situación actual.
- Análisis de valor agregado de situación actual.
- Propuesta de mejora:
  - Indicadores de gestión para medir eficiencia de los procesos.

### 3.6.1 Análisis de los procesos críticos

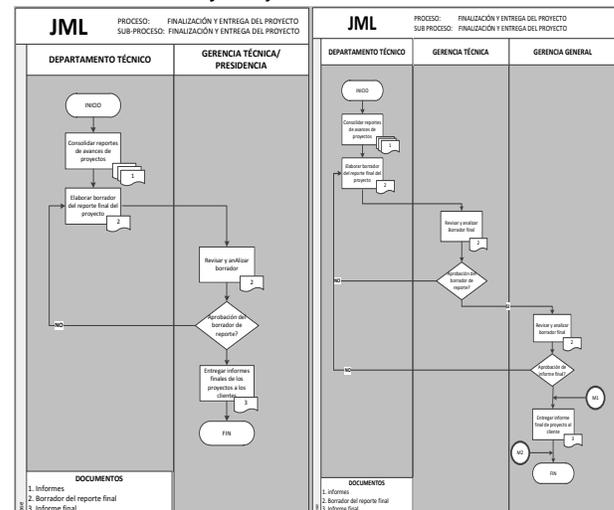
**Tabla 5. Procesos críticos**

PROCESO	CALIFICACION
Finalización y Entrega de proyecto	26
Capacitación	23

### 3.6.2 Análisis del Proceso de Finalización y entrega del proyecto

#### 3.6.2.1 Diagramas de flujo

Situación actual y mejorada



**Gráfico 4. Situación actual y mejorada**

### 3.6.2.2 Análisis de valor agregado

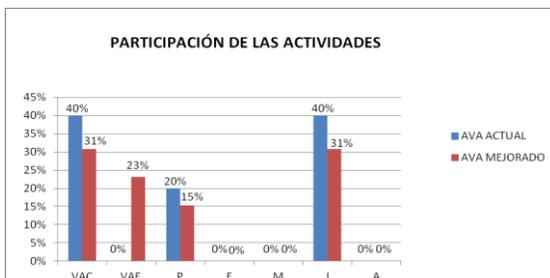
**Tabla 6.** Situación actual

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos		
1			1					Consolidar reportes de avances de proyectos	2.00		
2	1							Elaborar borrador del reporte final del proyecto	3.00		
3							1	Revisar y analizar borrador (Gerencia Técnica)	2.00		
4							1	Revisar y analizar borrador (Presidencia)	2.00		
5	1							Entregar informes finales de los proyectos a los clientes	1.00		
2	0	1	0	0	0	2	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>10.00</b>		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>		
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE								2	4.00	0.40
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								0	0.00	0.00
P	PREPARACION								1	2.00	0.20
E	ESPERA								0	0.00	0.00
M	MOVIMIENTO								0	0.00	0.00
I	INSPECCION								2	4.00	0.40
A	ARCHIVO								0	0.00	0.00
TT	TOTAL								5	10.00	1.00
V.A	VALOR AGREGADO										40.00%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO										60.00%

**Tabla 7.** Situación mejorada

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos		
1			1					Consolidar reportes de avances de proyectos	2.00		
2		1						Revisar y analizar reportes de avances del proyecto	3.00		
3	1							Elaborar borrador del reporte final del proyecto	3.00		
4							1	Revisar y analizar borrador final (Gerencia Técnica)	2.00		
5							1	Revisar y analizar borrador final (Gerencia General)	2.00		
6	1							Entregar informe final de proyecto al cliente	1.00		
2	1	1	0	0	0	2	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>13.00</b>		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>		
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE								2	4.00	0.31
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								1	3.00	0.23
P	PREPARACION								1	2.00	0.15
E	ESPERA								0	0.00	0.00
M	MOVIMIENTO								0	0.00	0.00
I	INSPECCION								2	4.00	0.31
A	ARCHIVO								0	0.00	0.00
TT	TOTAL								6	13.00	1.00
V.A	VALOR AGREGADO										53.85%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO										46.15%

### 3.6.2.3 Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso.

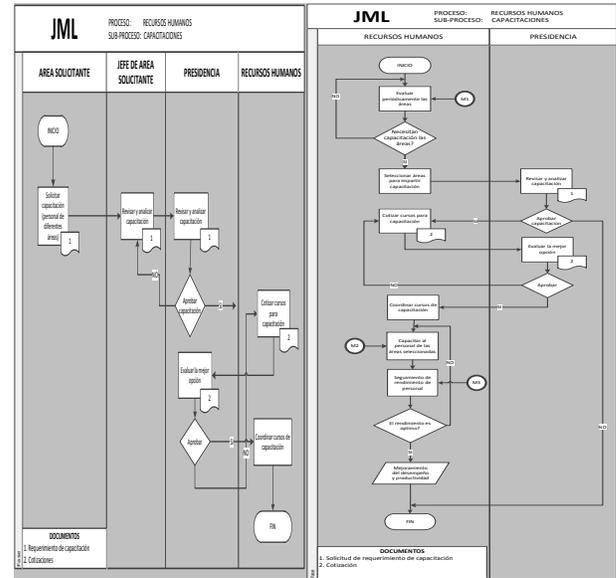


**Gráfico 5.** Estadística comparativa

### 3.6.3 Análisis del Proceso de Capacitaciones

#### 3.6.3.1 Diagramas de flujo

Situación actual y mejorada



**Gráfico 6.** Situación actual y mejorada

### 3.6.3.2 Análisis de valor agregado

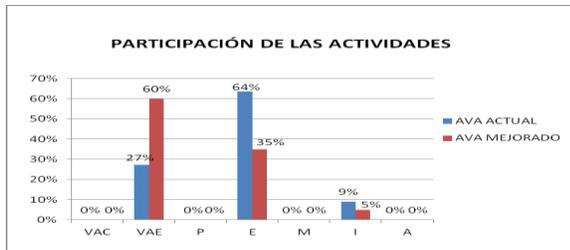
**Tabla 8.** Situación actual

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos		
1		1						Solicitar capacitación (personal de diferentes áreas)	1.00		
2								Revisar y analizar capacitación	1.00		
3		1						Revisar y analizar capacitación	1.00		
4				1				Cotizar cursos para capacitación	2.00		
5							1	Evaluar la mejor opción	1.00		
6				1				Coordinar cursos de capacitación	5.00		
0	3	0	2	0	1	0		<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>11.00</b>		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>		
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE								0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								3	3.00	0.27
P	PREPARACION								0	0.00	0.00
E	ESPERA								2	7.00	0.64
M	MOVIMIENTO								0	0.00	0.00
I	INSPECCION								1	1.00	0.09
A	ARCHIVO								0	0.00	0.00
TT	TOTAL								6	11.00	1.00
V.A	VALOR AGREGADO										27.27%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO										72.73%

**Tabla 9.** Situación mejorada

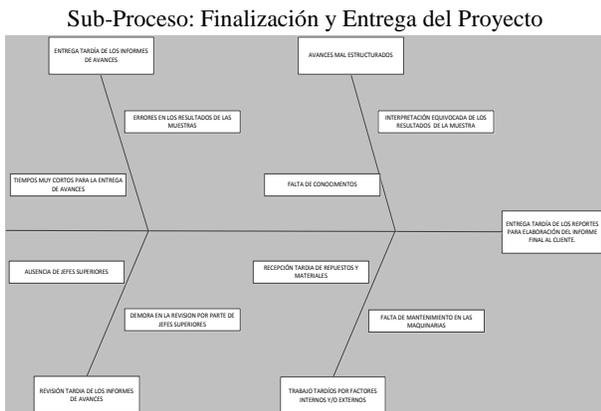
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo
1		1						Evaluar periódicamente las áreas	2.00
2		1						Seleccionar áreas para impartir capacitación	1.00
3		1						Revisar y analizar capacitación	1.00
4				1				Coordinar cursos para capacitación	2.00
5							1	Evaluar la mejor opción	1.00
6				1				Coordinar cursos de capacitación	5.00
7		1						Capacitar al personal de las áreas seleccionadas	3.00
8		1						Seguimiento de rendimiento del personal	5.00
	0	5	0	2	0	1	0		20.00
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual							
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	No.	Tiempo	%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0.00	0.00					
P	PREPARACION	5	12.00	0.60					
E	ESPERA	0	0.00	0.00					
M	MOVIMIENTO	2	7.00	0.35					
I	INSPECCION	0	0.00	0.00					
A	ARCHIVO	1	1.00	0.05					
TT	TOTAL	0	0.00	0.00					
TT	TOTAL	8	20.00	1.00					
V.A	VALOR AGREGADO			60.00%					
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO			40.00%					

### 3.6.3.3 Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso



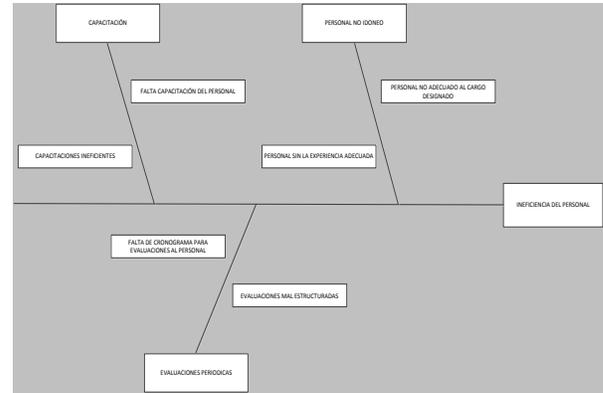
**Gráfico 7.** Estadística comparativa

### 3.7 Diagrama De Causa Y Efecto De Los Procesos Críticos



**Gráfico 8.** Diagrama Causa y Efecto de Finalización y Entrega del Proyecto

**Sub-Proceso: Capacitaciones**



**Gráfico 9.** Diagrama Causa y Efecto de Capacitaciones

### 3.8 causas encontradas, en base a la metodología PDCA (5w y 1H).

A continuación se muestra la propuesta de mejoramiento para las tres principales causas encontradas.

**Tabla 10.** Causas encontradas para solucionarlas

CAUSAS ENCONTRADAS	DESCRIPCIÓN
Falta de mantenimiento de las maquinarias	Por la falta de mantenimiento en las maquinarias se pueden provocar atrasos y pérdidas económicas en los proyectos, por ello se definió un control de las mismas.
Falta de capacitación del personal	El personal puede presentar deficiencias en su cargo, por lo que es necesario impartir capacitaciones y así tener un personal calificado en sus actividades.

### 3.8.1 Causa Número Uno: Falta de Mantenimiento De Las Maquinarias

**Tabla 11.** Falta de mantenimiento de las maquinarias

# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	QUIEN?	DONDE?	CUANDO?				COMO?	CON QUE?
			RESPONSABLE	AREA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	TRABAJO	RECURSOS	
2	Mantenimiento de las maquinarias	Selección de personal idóneo para dar mantenimiento	RR.HH(Gerente General)	Gerencia General-RR.HH	D1	D2	D3	D4	Ejecutar contratación	\$
		Verificación de las maquinarias	Personal contratado	Personal Contratado	D1	D2	D3	D4	Hacer seguimiento	\$
		Reporte de las verificaciones al Gerente General	Personal contratado	Personal Contratado	D1	D2	D3	D4	Hacer seguimiento	\$
		Aprobación de las reparaciones(en caso de ser necesario)	Gerente General/Presidente	Gerencia General- Presidencia	D1	D2	D3	D4	Hacer seguimiento	\$
		Reparaciones	Personal contratado	Personal Contratado	D1	D2	D3	D4	Hacer seguimiento	\$
		Evaluación de las maquinarias	Gerente General/Técnicos	Gerencia General-Técnica	D1	D2	D3	D4	Hacer seguimiento	\$



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA**



**3.8.2 Causa Número Tres: Falta de Capacitación del Personal**

**Tabla 12.** Falta de capacitación al personal

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?							COMO?	CON QUE?				
#	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	SEMANA			SEMANA			INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS				
					D1	D2	D3	D4	D1	D2	D3	D4	D1			
3	Falta de capacitación del personal	Identificar necesidades de la capacitación	Jefe de Recursos Humanos	RR.HH										Hacer seguimiento	\$	
		Aprobación de la capacitación	Gerente General	Gerencia General											Hacer seguimiento	\$
		Realizar la capacitación	Asesor Externo	Todas											Ejecutar asesoría	\$
		Evaluación	Jefe de Recursos Humanos	RR.HH											Pruebas de conocimiento	\$
		Recapacitar (en caso de ser necesario)	Gerente General	Gerencia General											Hacer seguimiento	\$

**4. Conclusiones y recomendaciones**

**4.1 Conclusiones**

El levantamiento de la información ha permitido modelar a JML S.A. a un enfoque de gestión por procesos, el cual facilita la estructuración de la cadena de valor con los diferentes procesos y subprocesos existentes, también proporciona la información necesaria para realizar un diagnóstico de la situación actual.

- Se ha determinado una Cadena de valor la cual permite establecer actividades que se desarrollan y son base para proceder al planteamiento de los procesos de JML, y que son claves para el impacto que tienen sobre el cliente y la organización.
- Se implementaron diagramas de Causa-Efecto, los cuales permitieron visualizar las causas principales y secundarias de los problemas, ampliando la visión de la empresa, enriqueciendo su análisis e identificando soluciones, controlando los problemas durante los procesos.
- Los indicadores de efectividad y eficiencia evalúan en forma directa los procesos de la organización con el objetivo de agregar valor a la empresa o al cliente, es decir, establecidos principalmente para mejorar los procesos optimizando tiempo y recursos.

- Se diseñó un manual de procesos que permite delimitar los procesos claves o de apoyo identificando entradas, salidas, control, recursos, responsables e indicadores.

**4.2 Recomendaciones**

Con la finalidad de optimizar la gestión de la empresa JML S.A, y una vez afianzado el presente trabajo de Diseño de Gestión por Procesos, se proponen las siguientes recomendaciones:

- La empresa JML S.A. debe utilizar el Manual de Proceso como una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos propuestos de manera efectiva.
- Con las políticas establecidas se podría llevar a cabo los procesos de tal forma que se determinen los lineamientos adecuados a los procesos para el personal operativo y administrativo y disminución de actividades que no generan valor agregado.
- Implementar el Sistema de Gestión por Procesos propuesta, con el fin de obtener resultados esperados como disminución de actividades que no generan valor agregado.
- Formar un equipo especializado para el monitoreo y revisión de la aplicación de la Gestión por proceso con el fin de recomendar y mejorar los procesos.
- La importancia de la difusión del direccionamiento estratégico.

**5. Bibliografía**

- [1] Johnson & Scholes, Dirección Estratégica, 1998
- [2] Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Administración Estratégica conceptos y Casos, Mc Graw Hill, 11va. Edición, 2001
- [3] Idalberto Chiavenato, Administración De Recursos Humanos, 1999
- [4] Pablo Tejada, PRESENTACIÓN - Políticas Empresariales, 2003
- [5] Dunia Durán, Editorial Continental, La Dirección y el Control Estratégico, 1999
- [6] J.B. Roure, M.Moñino, M.A. Rodríguez, La Gestión por Procesos, 1997
- [7] Lluís Cuatrecasas, Gestión Integral de la Calidad, 3era. Edición Ampliada 2000