



Vigilada Mineducación

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA
CONSULTORA ORGANIZACIONAL DE PERÚ

Design of a Process Management Model for an Organizational Consulting Firm in Peru

RUTH POLETT PULIDO RAMIREZ

Trabajo de grado

Asesoras:

Luz Vilma Ramírez Pareja, MSBA.

Gina María Giraldo Hernández, PhD.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS
MEDELLÍN
2022

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 5 |
| ABSTRACT | 6 |
| INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 9 |
| JUSTIFICACIÓN | 14 |
| OBJETIVOS | 16 |
| GENERAL..... | 16 |
| ESPECÍFICOS..... | 16 |
| MARCO CONCEPTUAL..... | 17 |
| GESTIÓN POR PROCESOS..... | 17 |
| CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL..... | 19 |
| Modelo de compra de información o de experiencia | 20 |
| Modelo médico-paciente | 20 |
| Modelo de consultoría de procesos..... | 20 |
| PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 21 |
| ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS – ANÁLISIS FODA..... | 24 |
| CADENA DE VALOR..... | 24 |
| Cadena de valor de McKinsey..... | 25 |
| Cadena de valor de Porter | 26 |
| Cadena de valor para los servicios | 28 |
| MARCO ESTRATÉGICO | 29 |
| LÍMITES, ELEMENTOS Y FACTORES DE UN PROCESO | 31 |
| MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS | 35 |
| BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION – BPMN | 36 |
| DISEÑO METODOLÓGICO | 41 |

| | |
|--|-----|
| NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 41 |
| HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 41 |
| NATURALEZA DE LA MUESTRA | 41 |
| Muestra y método de muestreo..... | 41 |
| Criterios de selección | 41 |
| INSTRUMENTOS | 42 |
| Entrevistas semiestructuradas | 42 |
| PROCEDIMIENTO..... | 44 |
| Entrevistas semiestructuradas | 44 |
| PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS | 45 |
| Entrevistas semiestructuradas | 45 |
| DESARROLLO DEL TRABAJO..... | 46 |
| RESULTADOS | 49 |
| PLANIFICACIÓN | 50 |
| DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL..... | 50 |
| DISEÑO ESTRATÉGICO..... | 53 |
| IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL..... | 93 |
| CONCLUSIONES..... | 100 |
| RECOMENDACIONES | 102 |
| REFERENCIAS | 103 |
| ANEXOS..... | 110 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Modelo de cadena de valor de McKinsey..... | 25 |
| Figura 2. Modelo de cadena de valor de Porter..... | 27 |
| Figura 3. Modelo de cadena de valor para los servicios..... | 28 |
| Figura 4. Integración de conceptos en el marco estratégico | 29 |
| Figura 5. Exposición: Convertir una misión en una agenda | 32 |
| Figura 6. Matriz de procesos / FCEs | 33 |
| Figura 7. Límites, elementos y factores de un proceso | 34 |
| Figura 8. Modelo de gestión por procesos para Athanor..... | 49 |
| Figura 9. Cadena de valor de Athanor – AS IS..... | 52 |
| Figura 10. Cadena de valor de Athanor – TO BE | 54 |

RESUMEN

En el presente trabajo de grado, se diseñó un modelo de gestión por procesos para la empresa consultora Athanor Consultoría Organizacional S.A.C., la cual está ubicada en la ciudad de Lima (Perú). Este modelo se diseñó a partir de la metodología que presentan Rojas et al. (2017) para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos, en donde se trabajan cuatro fases importantes: la de planificación, diagnóstico organizacional, diseño estratégico e implementación, seguimiento y control. Los resultados obtenidos aportan a gestionar la estrategia definida como organización, tener los objetivos estratégicos claros a corto y mediano plazo, optimizar los recursos que se tiene en cada macro proceso, así como implementar controles que puedan ayudar a mitigar errores dentro de los mismos. Tener indicadores establecidos en cada macro proceso ayudará a que se cumpla con su objetivo principal de medir la eficiencia, eficacia y efectividad. Finalmente, se pudo concluir que un modelo de gestión por procesos permitirá a la consultora Athanor Consultoría Organizacional S.A.C. enfocarse en el mejoramiento continuo, el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción del cliente con el servicio terminado, para lograr competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Palabras clave: Gestión por procesos, consultora organizacional, macro procesos

ABSTRACT

In this degree work, a process management model was designed for the consulting company Athanor Consultancy Organizational S.A.C., which is located in the city of Lima (Peru). This model was designed based on the methodology presented by Rojas et al. (2017) for the transition to a strategic management model based on processes, where four important phases are worked on: planning, organizational diagnosis, strategic design and implementation, monitoring and control. The results obtained contribute to managing the strategy defined as an organization, having clear strategic objectives in the short and medium term, optimizing the resources available in each macro process, as well as implementing controls that can help mitigate errors within them. Having indicators established in each macro process will help to meet its main objective of measuring efficiency, effectiveness and effectiveness. Finally, it was possible to conclude that a process management model will allow the consultant Athanor Consultancy Organizational S.A.C. focus on continuous improvement, compliance with requirements and customer satisfaction with the finished service to achieve competitiveness and sustainability in the market.

Keywords: Process management, organizational consulting, macro processes

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se tiene como referente tener un manejo de gestión por procesos en toda empresa que quiera tener una proyección a mediano o largo plazo, esto porque dicha gestión ayuda a enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización y todo ello mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. También se enfoca en la atención de la visión del cliente, ofreciendo herramientas oportunas para lograr un flujo de trabajo más eficiente y orientado a las necesidades que presentan los clientes, además de prestar atención también a las relaciones mantenidas con proveedores (Maldonado, 2018, p. 35).

Athamor Consultoría Organizacional S.A.C. es una consultora que, si bien en este momento se encuentra estable financieramente y con algunos proyectos específicos de clientes recurrentes y leales, tiene a su Director Ejecutivo presentando una necesidad de abarcar más en el mercado y lograr tener una gestión por procesos que apunte al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, para alcanzar así una sostenibilidad tanto en el tiempo como en el mercado, para que se pueda mantener vigente a las necesidades que puedan presentar sus actuales clientes y, por qué no, para generar la atracción de clientes potenciales.

La realidad de la Consultora es que trabajan con especialistas según el proyecto o necesidad que pueda solicitar el cliente, bajo la modalidad de servicios por terceros. Al trabajar de este modo no encontraron una necesidad de realizar una gestión por procesos porque todo lo acordaban según el caso del cliente y lo trabajaban *ad hoc*, sin embargo, al pensar ahora en una expansión y con ello en la generación de una demanda más alta de proyectos, la Consultora se ve en el compromiso de trabajar bajo un modelo de gestión por procesos, que permitirá poner en blanco y negro todas las iniciativas, esfuerzos e ideales a los que quiere llegar como empresa generadora de servicios.

Este trabajo tiene como objetivo general diseñar un modelo de gestión por procesos para la consultora Athamor y para ello se manejaron cuatro objetivos específicos. El primer objetivo específico es estructurar el modelo de gestión por proceso de la Consultora, en donde se tuvo como base la metodología que usaron Rojas et al. (2017) para lo que es la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos. El segundo objetivo específico es identificar la misión y visión, en donde se tuvo una primera sesión de entrevista con el Director Ejecutivo y se levantaron las necesidades actuales que presentan los clientes en el mercado y la forma en la que la Consultora está buscando cubrirlas, para luego identificar los valores organizacionales, en donde se usó un método que cubre dos aristas, la de la competitividad y la de coexistencia. Importante mencionar que se definieron los conceptos de cada valor teniendo en cuenta lo que significa para la Consultora, y para los objetivos estratégicos que se definieron desde la planeación estratégica es importante tener información específica de la empresa, considerando que estos objetivos deben tener cuatro componentes: un atributo o dimensión específica que lo define, una escala de medida, una norma o un umbral y un horizonte temporal. El tercer objetivo específico fue elaborar un bosquejo de la cadena de valor dentro del marco

estratégico; es decir, se identificaron cuáles son los procesos misionales o primarios (la razón de ser de la empresa y que generan valor para el cliente), los de apoyo o secundarios (brindan servicio a los primarios) y los estratégicos o de dirección (que están relacionados con la estrategia de la empresa y con su evolución). El cuarto objetivo específico fue la definición y priorización de los macro procesos con los que cuenta la Consultora y, finalmente, el quinto objetivo específico fue construir las fichas técnicas o caracterización y diagramas de flujo de cada macro proceso, en donde se utilizó la herramienta BPMN (Business Process Model and Notation) que usa un lenguaje bastante flexible y fácil de comprender, y brinda dos niveles de representación: la notación gráfica y la construcción de modelado.

La metodología que se utilizó fue a través de herramientas de recolección de datos, pasando primero por una revisión de la base de datos de la Consultora, bibliografía encontrada en fuentes como ResearchGate, Ebsco, Inderscience, Mendeley y Elsevier, y, por último, entrevistas semiestructuradas al Director Ejecutivo de la Consultora, dos especialistas y dos expertos externos en consultoría; estos últimos cuatro no tienen relación con la Consultora.

El principal aporte del presente trabajo de grado es que se diseñó un modelo de gestión por procesos para la Consultora, teniendo en cuenta una correcta elaboración de la estrategia, que ayudó a identificar, priorizar y definir los macro procesos con los que contará y poder así desarrollarse de la manera más eficiente y eficaz posible. Una vez presentado el modelo de gestión por procesos para la consultora Athanor Consultoría Organizacional S.A.C., es decisión de la dirección ejecutiva y gerencia si se implementa o no la propuesta, pues aquí se debe considerar la contratación de personal que no se tenga asignado y presupuesto para las distintas iniciativas detalladas en la caracterización de los macro procesos. Adicionalmente, este documento podrá servir como fuente de consulta para otras empresas que presten el servicio de consultoría y que quieran considerar las recomendaciones que aquí se presentan para implementar una gestión por procesos, ajustada a su propia realidad.

Adicionalmente, es importante recalcar que al trabajar todo este diseño de la mano de la alta dirección de la Consultora se involucró y se generó conciencia del cambio que se quería realizar con este nuevo enfoque de modelo de gestión por procesos, para que se interiorice la importancia de la implementación del mismo y se tenga proyección de los beneficios que esto traerá a la organización y su relanzamiento al mercado. Se hizo mucho hincapié en la relevancia de tener herramientas, como la documentación de procesos, que ayudarán a la correcta gestión del conocimiento para que este no quede solo en algunos, sino que se comparta con toda la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Empezaremos entendiendo el concepto de consultoría como aquel servicio de asesoría profesional independiente que ayuda a otras empresas a alcanzar sus objetivos, por medio de la toma de decisiones, solución de problemas, descubrir y evaluar oportunidades, mejorar el aprendizaje y ayudando en la adaptación a los cambios que se puedan presentar (Kubr, 2002, como se citó en Guerrero et al., 2019, pp. 1272-1273). Sin embargo, este y algunos otros conceptos que se tienen de la consultoría evolucionan constantemente en el tiempo, y en la actualidad se destacan definiciones que involucran al consultor tanto en el diseño de propuestas como en la puesta en práctica de las acciones de mejora, esto con el objetivo de capacitar y entrenar en el terreno donde el consultor acompaña al cliente a través de la formación y la acción (Guerrero et al., 2019, p. 1273).

En lo que respecta al proceso de consultoría, Rincón (2012) lo define como la capacidad de proporcionar asistencia en relación a un contenido, proceso o estructura de una tarea o serie de tareas, donde el consultor no es realmente el responsable de realizar la tarea misma; es decir, se realiza consultoría cuando se trata de cambiar o mejorar cierta situación, pero no se tiene control directo sobre la implementación (p. 72). Muchos autores sugieren modelos que van de tres a diez fases, pero para fines de la presente investigación se ha elegido un modelo simple de cuatro fases, que comprende: el diagnóstico, la planificación de la acción, modelo a implementar y la finalización.

La consultoría consiste entonces en una relación de colaboración entre quien tiene una complicación, necesidad u oportunidad de mejorar (a quien se le conoce como cliente) y quien tiene los recursos y medios para auxiliar a la resolución de ese problema o alcanzar el cambio deseado (esta figura sería la del consultor). Esta ayuda puede evidenciarse de muy distintas maneras; las más comunes pueden ser: aportar conocimiento y capacidad especial en ciertos temas, prestar ayuda intensiva de forma temporal, proporcionar un punto de vista imparcial y aportar argumentos o elementos de juicio para la toma de decisiones respecto a una situación en particular. La formación como tal, de un consultor, puede lograrse mediante la acumulación considerable de conocimientos por medio de estudios y experiencia práctica, y con la adquisición de destrezas para la resolución de problemas y el intercambio de experiencias (Rincón, 2012, p. 72).

Es así que los principales consultores, hoy en día, demuestran una notable capacidad para comprender y mantener este equilibrio, restaurarlo cuando se rompe, adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes y perseguir la excelencia tanto en el ámbito profesional como en el empresarial; esta capacidad es la mejor salvaguarda del futuro de la consultoría, ya sea como proceso o como servicio. Es entonces donde, finalmente, llegamos a la conclusión de que una consultora no es otra cosa que una empresa y como tal se debe operar bajo el concepto de planeación estratégica, la que según Monroy (2006) es la actividad más importante de la dirección de una empresa. Dirigir, significa indicar el rumbo, es decir, establecer a qué se desea que se dedique su empresa y hasta dónde se pretende que llegue esa actividad, por ello, la elaboración de dicha planeación

implica en esencia diseñar el marco estratégico de la empresa, el cual es el elemento alineador y unificador de la actividad que realiza esta (pp. 4-5).

Actualmente, es una cuestión innegable el hecho de que las empresas se encuentren inmersas en entornos y mercados altamente competitivos y globalizados; dichos entornos son en los que toda empresa desearía tener éxito y la necesidad de lograr “buenos resultados”, pero para alcanzarlos necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez resulta en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan configurar su sistema de gestión (Beltrán et al., 2016, p. 9). Tal como indican Beltrán et al. (2016) un sistema de gestión es ese intermediario que ayuda a responder cómo los objetivos de una empresa (qué se quiere), a través de responsabilidades (quién), recursos (con qué), metodologías (cómo), programas (cuándo), procedimientos (mediante qué), etc., logran resultados (qué se logra) (p.10). Es en este punto, donde podemos darnos cuenta de lo importante que es manejar una empresa (en este caso, una consultora), bajo un modelo de gestión por procesos, si lo que se desea es llegar al cumplimiento de los objetivos estratégicos que tengan estas.

Ruiz et al. (2014) definen la gestión por procesos como una manera de administrar una empresa, enfocándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas; todas las actividades de la empresa, desde la planificación de las compras hasta la atención de un reclamo, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las empresas tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan entre sí; esta identificación y gestión sistemática de dichos procesos, y en particular las interacciones entre los mismos, es lo que se conoce como enfoque basado en procesos. Es así que podríamos determinar algunos rasgos característicos de la gestión por procesos:

- Una forma de organización para la dirección o manejo de una entidad.
- Centrar la atención en los procesos, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua.
- Enfocarse en la obtención de la satisfacción de ambas partes, con énfasis en el cliente (p. 4).

Los procesos como actores que transforman, manifiestan también ciertas características, que dada su implicación es adecuado comprender y analizar; entre las más importantes tenemos: la repetitividad, la variabilidad, la susceptibilidad de ser mejorados y que rebasan las estructuras funcionales como tal. Entre los tipos de procesos, se destacan los siguientes:

- **Estratégicos:** son procesos destinados a definir y controlar las metas que pueda tener la empresa, sus políticas y estrategias. Son los que se gestionan desde la alta dirección.
- **Operativos:** o también llamados esenciales o claves, son procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias de la empresa para dar el servicio o producto a los clientes. Los jefes, junto con sus equipos humanos, son los que se encargarían de realizar este tipo de procesos;

aquí habrá mucha interacción con las distintas jefaturas que se pueda tener en la empresa.

- De apoyo: procesos que no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo resultado influye directamente en el nivel de los procesos operativos (Ruiz et al., 2014, pp. 6-7).

Asturias Corporación Universitaria (s/f) menciona que todas las empresas responden, en el fondo, al modelo de un proceso (un gran proceso, o también llamado macro proceso) en donde están definidas su visión, misión y objetivos, sus entradas y sus salidas, los recursos necesarios, sus responsables y sus indicadores de cumplimiento (p. 20). Describir la empresa como una red de procesos proporciona a la dirección de la organización una herramienta útil de gestión. Los pasos que se pueden establecer para una gestión por procesos son:

1. Construir el concepto de empresa que se desea, a través de la definición de visión, misión y valores.
2. Identificar los clientes, necesidades y expectativas.
3. Definir los productos o servicios que se ofrecerán.
4. Identificar y clasificar los procesos ya sean estratégicos, operativos o de apoyo.
5. Desarrollar el mapa de procesos.
6. Definir y describir los procesos (misión, espacio, entradas, salidas, objetivos, recursos, procedimientos, responsables, sistemas de medida).
7. Elaborar los diagramas de flujo de los procesos.
8. Establecer mecanismos de medición (indicadores y cuadro de mando) para evaluar la eficacia y eficiencia.
9. Establecer planes de acción y mejora a corto, medio y largo plazo para afirmar la mejora continua de la empresa, y de los procesos y sus interrelaciones (Asturias Corporación Universitaria, s/f, pp.18-19).

Es así que la mejora de los procesos es una parte fundamental de la gestión de los procesos, cuya finalidad siempre será la mejora de las metas que se deban alcanzar. Sin embargo, es importante mencionar que estos aspectos están estrechamente vinculados con la definición que Hernández (2014) hace respecto a la cadena de valor, donde la define como aquel conjunto de actividades que pueden diferenciar a la empresa de las demás y que, al estar estas actividades ligadas unas a otras, conforman una cadena que permite estudiarlas para reducir sus costos, mejorarlas continuamente, etc. Aquí también podemos agregar la definición de valor agregado, considerada como esa característica extra que se le añade a un producto o servicio y lo que los clientes perciben como útil y valioso, haciendo incluso que el cliente oferte pagar un precio más alto con tal de recibirlo. Es importante resaltar que los elementos que generan un valor agregado a la empresa dependerán del giro del negocio, las necesidades y expectativas que tengan los clientes (en ese momento) y los competidores que se tienen en la zona donde se brinda el servicio o vende el producto (pp. 10-12).

Encontramos algunas investigaciones asociadas al objetivo del presente trabajo de grado que vale la pena mencionar:

- López (2008) realiza un enfoque de gestión por procesos y diseño organizacional, en donde presenta los conceptos, características, principios y metodología para la implementación del enfoque de gestión por procesos. De igual manera, describe los conceptos y variables del diseño organizacional, y el impacto que tiene la adopción del enfoque de gestión por procesos en las variables del diseño. Aquí se incluye tanto el análisis teórico por la consulta a diferentes autores de la gestión por procesos y el diseño organizacional, como la aplicación práctica en organizaciones en Antioquia que han adoptado este enfoque administrativo.
- Barrios-Hernández et al. (2018) quieren valorar cómo la gestión por procesos influye en la competitividad y organización de las pequeñas y medianas empresas con más de cinco años en actividad y pertenecientes al sector comercio y servicio de Barranquilla, proponiendo un estudio que considera las tendencias globales que orientan y sugieren mayor dinámica desde los componentes organizacionales. Apoyaron su investigación cualitativa en revisión documental para contrastar los referentes bibliográficos con la actividad real del sector.

Así mismo, los investigadores desarrollaron un marco general para el diseño de políticas orientadas a la implementación de la gestión por procesos en las pymes de la ciudad de Barranquilla. Se confirma que existe un impacto en la competitividad si se adoptan medidas por implementar la gestión por procesos en las organizaciones.

- Cortés (2020) diseña un modelo de gestión por procesos para una empresa familiar comercializadora de llantas, en donde busca facilitar la gestión del conocimiento y la toma de decisiones; la metodología que siguió fue trabajar con grupos focales y entrevistas semi estructuradas al dueño de la empresa y a su hija. Los datos que obtuvo permitieron comprender la razón de ser y los procesos de la comercializadora de llantas, lo que llevó a la construcción de los procesos identificados en la cadena de valor para proceder con las acciones de mejora en los mismos.

También se diseñó la implementación de un macro proceso estratégico que permita gestionar su estrategia como empresa y tener objetivos claros de corto y de mediano plazo, optimizar algunos recursos, identificar e implementar controles que mitiguen errores en la orden del pedido o en la factura y retrasos en la distribución y entrega de las llantas a los clientes, e implementar alertas que posibiliten generar la contabilización de los gastos en forma oportuna.

- Buitrago & Quintero (2021) diseñan un modelo de gestión por procesos para la empresa de suministro de comida hospitalaria Food Care SAS, la cual está ubicada en la ciudad de Caquetá (Florencia). Este diseño se elaboró a partir de un diagnóstico inicial basado en los requisitos de la Resolución 2674 del

2013, del Ministerio de Salud y Protección Social, y a través de una entrevista a la gerencia, con el objetivo de analizar el estado actual de la empresa que sirvió para el análisis y la construcción de una administración y gestión basada en procesos.

Se pudo concluir que la implementación de un sistema de gestión por procesos permitirá a la empresa que se enfoque en la satisfacción de sus clientes, su foco estratégico, el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los requisitos legales y del cliente para lograr la competitividad y sostenibilidad de la compañía.

Finalmente, lo que se busca con el desarrollo del presente trabajo de grado es responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué se necesita para definir procesos en una empresa para que apoye, así, el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma?. Y la respuesta para atender este asunto es que diseñaremos un modelo de gestión por procesos para Athanor Consultoría Organizacional S.A.C.

JUSTIFICACIÓN

Athantor Consultoría Organizacional S.A.C. es una empresa posicionada en el mercado peruano, con más de 20 años de experiencia, que en este momento se encuentra estable financieramente y manejando algunos proyectos específicos de clientes recurrentes y leales; sin embargo, la dirección ejecutiva de la Consultora se ha visto en la necesidad de abarcar más como empresa, buscando lograr mejoras asociadas a la calidad como valor inherente en el servicio que brindan, lo que generará que se mantengan vigentes ante las necesidades que presenten sus actuales clientes y, por qué no, para generar atracción de nuevos clientes potenciales. Esto último se podrá llevar a cabo si la Consultora maneja una gestión por procesos que apunte al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, pues este método estructurado mejorará el rendimiento, concentrándose en el diseño cuidadoso de la ejecución de todos los procesos que tenga.

La Consultora no tiene personal asignado directamente a su nómina, su modalidad de trabajo es contratar bajo la figura de servicio por terceros a especialistas, según el proyecto o necesidad que pueda solicitar el cliente; al trabajar de este modo no encontraron una necesidad de realizar una gestión por procesos porque todo lo acordaban según el caso del cliente y lo trabajaban *ad hoc*; no obstante, al pensar ahora en una expansión y con ello en la generación de una demanda más alta de proyectos, la Consultora se ve en el compromiso de trabajar bajo un modelo de gestión por procesos, que permitirá poner en blanco y negro todas las iniciativas, esfuerzos e ideales a los que quiere llegar como empresa generadora de servicios.

Tal como menciona Perales (2019), existe una alta competencia entre consultoras en Perú (p. 32), es por ello que es tan importante que el diferencial de Athantor sea una marca auténtica que nazca desde el marco estratégico de su misión, visión y valores muy bien definidos: la rapidez de los cambios ha obligado y obliga a las empresas a actuar con rapidez para dar respuesta a las demandas del entorno, por lo que se hace necesario un marco estratégico de cambio, apoyado en una gerencia basada en valores compartidos y responsabilidad ética, de tal forma que permita mantener a la organización sin perder las perspectivas de su compromiso (Urdaneta & Alfonzo, 2010, p. 70).

La debilidad más importante, y que justifica este trabajo, es la falta de un modelo de gestión por procesos que permita liderar la empresa de una forma competitiva y que aporte valor a las partes interesadas; dicha debilidad fue producto del análisis FODA, que Sarli et al. (2015) definen como aquella herramienta que permite el análisis de la situación de la empresa desde el entorno interno, identificando debilidades y fortalezas, y desde el entorno externo identificando amenazas y oportunidades (p. 18).

Lo que se busca con la propuesta del modelo de gestión por procesos para la Consultora es que pueda tener el control de los mismos, es decir: que pueda establecer mecanismos capaces de predecir el resultado de los procesos que se están llevando a cabo, para asegurar la calidad de lo que se le brinda al cliente y obtener la satisfacción de su necesidad o expectativa. Cuando hablamos de necesidades o expectativas del cliente vale la pena mencionar lo que Kubr (2002) referencia respecto a la relación entre el

consultor y el cliente, dos asociados que trabajan para alcanzar un mismo objetivo, en donde el cliente adquiere unos servicios profesionales bajo ciertas condiciones (por un número convenido de días y con unos honorarios diarios, por ejemplo); mientras que estas condiciones estén activas, el cliente dispondrá plenamente de los conocimientos técnicos del consultor y, en teoría, debería resultar fácil poner esos conocimientos en práctica para resolver el problema que preocupa al cliente (p. 61).

Con todo lo anterior, se podrá identificar la ventaja competitiva de la Consultora, que será la que la diferencie de las otras consultoras, y con ello generará una posible superioridad a la vista y percepción de los potenciales clientes que quieran adquirir los servicios que ofrece Athanor Consultoría Organizacional S.A.C. Una vez que una empresa logra una ventaja competitiva, es necesario que la mantenga y esto se realiza mediante una mejora constante, de tal forma que tiene que renovarse o el riesgo es “desaparecer”, porque de no hacerlo, los competidores sobrepasarán a cualquier empresa que deje de mejorar o innovar (Porter, 1999, como se citó en Buendía, 2013, p. 61).

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un modelo de gestión por procesos para una consultora organizacional que tiene como propósito el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.

ESPECÍFICOS

- Estructurar la propuesta de modelo de gestión por procesos para una consultora organizacional.
- Identificar la misión, visión, valores y objetivos estratégicos desde la planeación estratégica.
- Elaborar un bosquejo de la cadena de valor dentro del marco estratégico.
- Definir los macro procesos y su priorización.
- Construir fichas técnicas y diagramas de flujo de los macro procesos.

MARCO CONCEPTUAL

GESTIÓN POR PROCESOS

Daremos inicio a este marco conceptual identificando que el reto de las organizaciones, hoy en día, radica en mantener una actuación dinámica, para obtener como resultado la identificación de las exigencias que se puedan tener en el entorno, y la situación de la organización para ejecutar los cambios requeridos de modo eficaz y en plazos que le permitan mantener una posición favorable en el mercado. Entonces, para mantener este dinamismo en las organizaciones y el enfoque hacia resultados, es que se tiene la gestión basada en procesos, entendiendo el proceso como la secuencia de pasos diseñados, con el fin de producir un producto o servicio de valor para alguien externo al mismo (González et al., 2020, p. 94).

La Gerencia de la Universidad de Cantabria (2019) señala que una gestión por procesos presume que se deban, por lo tanto, reordenar los flujos de trabajo de toda la organización, con el objetivo de concentrar una atención y respuesta única que va dirigida a aumentar la satisfacción de los clientes, así como facilitar las tareas a los recursos humanos para, finalmente, tener involucrado a todo el personal. Todas las actividades de una organización pueden y deben considerarse como procesos; para lograr una operatividad eficaz lo que tendrían que hacer las organizaciones es identificar y gestionar todos los procesos existentes posibles, analizar su interrelación e interacción, conociéndose a esta parte como el enfoque basado en procesos, entendiendo estos como un conjunto de recursos y actividades que se interrelacionan para transformar elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente (pp. 4-5).

Cantero et al. (2021) nos brindan una definición de gestión por procesos como parte de una compilación de otros autores, a su vez indicando que es una metodología que tiene por finalidad incluir mejoras, las cuales deben ser organizadas, bien diseñadas, automáticas, monitoreadas, integradas y que se encuentren en constante mejora. Así mismo, el modo correcto para implantar la gestión por procesos en una organización es haciendo que el sistema se encuentre en equilibrio, lo que significa que los requisitos legales y algunos otros deberán cumplirse a largo plazo y de modo equitativo, para así alcanzar ese estado de equilibrio que se busca. Esta implantación hace que las organizaciones se encuentren preparadas para adoptar cambios tanto internos como externos y permitan, de este modo, asegurar parte de su continuidad o existencia, siendo el primer paso, para esto, el correcto diseño de sus operaciones.

Según lo indicado líneas arriba, podemos llegar a una conclusión, y es que cada uno de los procesos que tenemos en la organización componen un sistema que debe contribuir, en cierta medida, a los objetivos que se tengan en la organización, lo cual puede implicar una relación causa-efecto entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema como organización. Pero ¿cómo o cuándo podríamos saber si estamos o no organizados por procesos?: cuando dominemos todos los procesos dentro de la organización, teniendo una visión sistemática (viendo a la organización como un sistema, un todo), cuando se conozcan las interrelaciones entre

los procesos y, por último, pero no menos importante, cuando tengamos una visión de hacia dónde queremos llegar y, claro, una estrategia evidente para llegar a ello (Gerencia de la Universidad de Cantabria, 2019, p.5).

La International Organization for Standardization – ISO (2003) nos señala una metodología de implementación del enfoque basado en procesos que puede aplicarse a cualquier tipo de procesos. Si bien se describe una secuencia de pasos, algunos de ellos se pueden llevar a cabo simultáneamente:

1. Identificación de los procesos de la organización
 - a. Definir el propósito de la organización: se tendría que tener identificados los clientes y las otras partes interesadas, así como los requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados a los que se quiere llegar dentro de la organización.
 - b. Definir las políticas y objetivos de la organización: con base en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas, establecer políticas y objetivos. Esto lo desarrolla, en la mayoría de los casos, la alta dirección.
 - c. Determinar los procesos en la organización: se deben identificar todos los procesos que ayudan a alcanzar los resultados que se quiere en la organización; se incluye gestión, recursos, realización, medición y mejora.
 - d. Determinar la secuencia de los procesos: tener como punto de partida el flujo de los procesos en cuanto a su secuencia e interacción; se pueden utilizar métodos y herramientas como diagramas de bloque, matrices y diagramas de flujo como tal.
 - e. Definir los dueños de los procesos: asignar la responsabilidad y autoridad para cada proceso, asegurando de esta manera la implementación, mantenimiento y mejora de cada proceso, así como sus interacciones.
 - f. Definir la documentación del proceso: establecer cuáles serán los procesos que se van a documentar y la forma de llevarlo a cabo, con esto se permitirá que la operación sea coherente y estable. Esta definición debería estar basada en el tamaño de la organización y el tipo de actividad, la complejidad de sus procesos e interacciones, la criticidad de los procesos y la disponibilidad de personal competente.
2. Planificación del proceso
 - a. Definir las actividades dentro del proceso: determinar los elementos de entrada y los resultados requeridos de los procesos; es importante resaltar que, en algunos casos, el cliente puede ser quien especifique la manera de llevar a cabo un proceso.
 - b. Definir los requisitos de seguimiento y medición, así como dónde y cómo deberían aplicarse, esto se realiza tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previstos del mismo.
 - c. Definir los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso: se puede considerar recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, información, recursos naturales, materiales y/o recursos financieros.
 - d. Verificar el proceso con respecto a los objetivos del mismo, confirmando que las características del proceso son coherentes con el propósito de la

organización. De no ser así, se pueden agregar actividades adicionales que se requieran para ello.

3. Implementación y medición de los procesos, realizando mediciones, seguimiento y controles, tal y como se había planificado hacerlo. Para lograrlo se debe tener en cuenta la comunicación, toma de conciencia, formación, gestión del cambio, participación de la dirección y actividades de revisión aplicables; no se debe limitar a tener todas, pero es importante incluirlas en la etapa.
4. Análisis del proceso, evaluando los datos del proceso que se obtienen del seguimiento y medición, cuyo objetivo será cuantificar el desempeño del proceso. Se pueden comparar los resultados de dichas mediciones con los requisitos definidos para confirmar la eficacia y la eficiencia del proceso, así como la necesidad de alguna acción correctiva.
5. Acción correctiva y mejora del proceso: se tendría que definir un método para implementar acciones correctivas, con el fin de eliminar la causa raíz de los problemas. Esta etapa es un proceso continuo, pues el foco de la organización deberá ser centrar sus esfuerzos en acciones para mejorar el desempeño del proceso en niveles más altos. La metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) podría ser una herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras (pp. 7-11).

CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Para lo que sería el concepto de consultoría, Guerrero et al. (2019) indican que evoluciona en el tiempo y que, en la actualidad, se aprecian definiciones que ven al consultor involucrado tanto en el diseño de propuestas como en la puesta en práctica de las acciones de mejora, con miras a capacitar y entrenar en el terreno, donde el consultor acompaña al cliente a través de la formación-acción. Esto hace que veamos a la consultoría como aquella concepción innovadora que es entendida como transferencia tecnológica al cliente (p. 1273).

La consultoría se concibe como uno de los procesos que permite el cambio y desarrollo, a partir de la comprensión de las organizaciones como entes dinámicos que tienden al crecimiento. Lo anterior ha ido generando construcciones de tipo contextual que dan cabida a su interpretación, como un servicio que propicia la deconstrucción de estrategias para enfrentar las crisis y llegar a resultados específicos; es por ello que se ha podido comprender las formas en las que las organizaciones funcionan, sus estilos de aprendizaje, la manera en cómo gestionan el conocimiento y las herramientas tecnológicas que lo permiten (Rojas & Rodríguez, 2019, pp. 72-73).

Por otro lado, Adizes et al. (2017), hacen mención a la consultoría de gestión como aquella forma práctica que podría establecerse para ayudar a las organizaciones a optimizar su desempeño, operando principalmente a través del análisis de los problemas que puedan existir en la organización y el desarrollo de los planes de mejora que se tengan. Esta, finalmente, se puede considerar como una creación de valor para las organizaciones, pues se aplican conocimientos, técnicas y activos en pro de la mejora del desempeño organizacional; la principal razón para contratar consultores es la

resolución de problemas importantes que la gerencia no podría haber resuelto, especialmente porque se obtiene asesoramiento externo (neutral) y el uso de conocimiento experto especializado del que puede carecer la organización, pero que ha sido confirmado externamente en la práctica muchas veces debido a la experiencia de dichos consultores (p. 233).

A continuación, se plantean tres modelos de consultoría: modelo de compra de información o de experiencia, modelo médico-paciente y el modelo de consultoría por procesos (Rincon, 2012, p. 73).

Modelo de compra de información o de experiencia

En este modelo el cliente ya ha definido cuál es su problema, qué clase de ayuda es la que necesita y a quién debe dirigirse para conseguir dicha ayuda. El cliente simplemente le indica al consultor el problema que tiene, le solicita la solución al mismo y pide el presupuesto que esto acarrearía.

Acá no encontramos la figura de un cliente que se involucre con la solución: él la solicita y el consultor solo deberá brindarla, como entregable final.

Modelo médico-paciente

Aquí el cliente ya está consciente de que tiene un problema (o síntoma), pero no sabe qué es exactamente y, por ende, no sabe qué hacer para solucionarlo y tampoco qué fue lo que causó dicho problema. Es en esta parte donde entra el consultor, realizando un diagnóstico, para luego recomendar la clase de información o experiencia que ayudará a resolverlo.

Desde el punto de vista del cliente, el consultor tiene la libertad para seleccionar el mejor modelo o alternativa para la solución, la decisión será de este último. Por lo tanto, el cliente se vuelve dependiente del consultor hasta que sea recomendada una acción a realizar; el consultor acepta la responsabilidad de concretar una solución y el cliente paga por la misma.

Modelo de consultoría de procesos

La característica principal de este modelo es la manera en que el consultor estructura la relación con el cliente, pues la premisa fundamental consiste en que el problema es del cliente y sigue siéndolo a lo largo de la consultoría. Aquí el cliente tiene una participación muy activa en el proceso de consultoría, ya que participa en el diagnóstico de lo que está mal (para aprender a identificar el problema por sí mismo) y colabora activamente en la búsqueda de una solución, pues solo él sabe qué es posible realizar y qué puede funcionar dentro de su cultura y situación específica.

El cliente, entonces, aprende el proceso de consultoría y puede aplicarlo por su cuenta después de que el consultor termina su trabajo. El consultor debe ser un experto o muy diestro en relaciones humanas, en particular en los procesos de establecer y mantener una relación de asesoría o apoyo con el cliente.

Siguiendo la misma línea, encontramos tres opiniones de consultores expertos que responden a la pregunta ¿qué viene para la consultoría en Latinoamérica?, lo cual nos parece vital visionar para estar preparados y adelantarnos a cubrir las necesidades que los clientes de la Consultora puedan presentar, siempre buscando estar un paso adelante.

Sus opiniones fueron: Mónica Alcoz afirma que se requiere innovación por parte de los consultores, tanto en sus métodos como en sus capacidades y competencias (acordes al mercado), pues los clientes también se encuentran innovando en sus servicios y productos; esto hace que debamos como consultores mantenernos a la vanguardia para ofrecer servicios más adecuados a las organizaciones.

Alexi Cayumil menciona que existen bastantes perspectivas de desarrollo teniendo en cuenta una necesidad cada vez más especializada, por lo que se requieren profesionales cada vez más específicos: esto genera una demanda alta de nuevos profesionales en el mercado, generando así centros especializados en temas, por ejemplo, de orientación cultural, *marketing* digital, comercio exterior y muchos otros.

Edwin Ferrer denomina al futuro de la consultoría como un océano azul de oportunidades, donde hay un proceso de disrupción que está generando la necesidad de implementar cambios y adaptarse a los mismos en tiempos muy cortos. La disponibilidad de recursos computacionales es cada vez mayor y genera la necesidad al consultor de estar cada vez más actualizado, pues se han generado cambios en las formas de contratación, en la movilidad, el teletrabajo, la vinculación flexible, una menor adquisición de recursos y una economía colaborativa. La consultoría debe buscar beneficiar al talento humano y, partiendo de factores tecnológicos, concretar la sostenibilidad de la organización (Perea et al., 2021, pp. 37-38).

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De este modo, llegamos a la definición de planeación estratégica de Anderson (2014), que la define como el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos. Incluye la prospectiva donde se construyen escenarios de futuro y la anticipación estratégica donde se analizan riesgos y oportunidades (p. 3).

Los procesos que se llevan a cabo en el interior de una entidad constituyen el eslabón fundamental a través del cual la planeación estratégica es puesta en práctica, pues, a través de la estructuración de estos y de otros elementos organizacionales, la entidad tiene la capacidad de alcanzar sus objetivos estratégicos, proyectarse a futuro (visión) y consolidar una cultura organizacional (misión) soportada en sus valores. De aquí que podamos estructurar un planeamiento estratégico con base en la misión (por qué existimos), visión (qué queremos ser), valores (nuestras directrices) y objetivos estratégicos (en qué creemos). Esto ayudará a definir los objetivos de los procesos, que es saber qué necesito hacer en el mismo proceso (Cubillos & Torres, 2022, p. 29).

Chiavenato & Sapiro (2017) mencionan que el propósito de la planeación estratégica es determinar estrategias e implementarlas por medio de planes, que deben tener base en algunas premisas importantes: ser sistemática (involucra a la organización como un todo y responde a un comportamiento medular); enfocarse al futuro (se orienta a largo plazo, es el puente que conecta con el futuro); crear valor (orientado hacia los objetivos estratégicos creando valor para todos los grupos de interés que se tengan en la organización); ser participativa (todos los miembros de la organización deben entender la planeación estratégica, logrando que sea un conjunto alineado de decisiones que enrumbe el camino para llegar al cumplimiento de la visión que se plantea); tener continuidad (articula y prepara la estrategia, siendo un ciclo continuo que depende de los cambios que se presenten en el entorno); ser implementada (por todos los miembros de la organización, quienes la deben poner en práctica, todos los días y en todas sus actividades), y ser monitoreada (deben ser evaluados, a través de indicadores y datos financieros que permitirán que se puedan monitorear los resultados permanentemente, con la finalidad de aplicar medidas correctivas cuando se requiera) (pp. 37-38).

Rojas et al. (2017), proponen una metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos; la componen cuatro fases o etapas que abarcan una serie de actividades, mencionadas a continuación:

- *Fase I* – Planificación para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos: la importancia de esta etapa es que para lograr su objetivo se debe sensibilizar y preparar a las personas que lideran todo el proceso de cambio en la organización, para con ello concientizar la necesidad de este cambio en los directivos, concretando, finalmente, que el proceso de transición al nuevo modelo de gestión se lleve a cabo lo más eficientemente posible.
Las actividades que se deben realizar en esta fase son: definir el equipo de gestión del cambio, seleccionar quién será el líder del equipo, sensibilizar a los directivos y colaboradores, y valorar las premisas para el cambio.
- *Fase II* – Diagnóstico organizacional: consiste en identificar y evaluar una serie de categorías básicas asociadas a la dirección por procesos con la propia organización.
Las actividades en esta fase son: la caracterización de la organización, diagnóstico del proceso de dirección estratégica, diagnóstico del proceso de planificación estratégica, determinación del grado de aplicación del enfoque por procesos, determinación del nivel de integración interno del sistema de dirección, diagnóstico externo de la organización, identificación de brechas de la dirección estratégica, estimación del impacto de los riesgos de la dirección y el tratamiento de los riesgos identificados.
- *Fase III* – Diseño estratégico: se deben tomar en cuenta todas las brechas identificadas en la fase anterior, tanto interna como externamente; también se deben considerar los riesgos relacionados con la estrategia de la organización que se materializa en los procesos como tal de la misma, impactando en los objetivos estratégicos que se formularon y que afectan a su vez en el cumplimiento de la misión y el no alcance de la visión.

Se deberá realizar en esta fase el planteamiento del rumbo estratégico (actualización de la misión y visión de la empresa), diseño de objetivos estratégicos en resultados medibles, diseño de estrategias para el logro de los objetivos, definición de los procesos de la organización, determinación de proceso clave, selección de los responsables de los procesos, definición de los límites preliminares de cada proceso, conformación y entrenamiento de los equipos de mejora de procesos, determinación de factores claves del éxito y el desarrollo de planes de implantación de los cambios.

- *Fase IV* – Implementación, seguimiento y control: se ejecutan los cambios que se habían previsto en los procesos de la fase anterior y se diseñan los nuevos sistemas de medición y control, determinando la eficacia de los cambios realizados y garantizando una retroalimentación inmediata de los resultados con la mejora continua.

Aquí se realiza capacitación a todos los trabajadores con el resultado del diseño estratégico, diseño o rediseño de procesos, medición y evaluación de los riesgos de los procesos, tratamiento de los riesgos identificados, implementación de los cambios y comunicación del riesgo, diseño del sistema de medición y control, determinación del grado de aplicación del enfoque por procesos, determinación del nivel de integración interno del sistema de dirección, evaluación del desempeño y control, y finalmente la mejora continua (pp. 324-332).

De todo lo anterior podemos concluir que existe una necesidad de tener una planeación estratégica en cualquier organización, pues existe evidencia que demuestra, por lo general, que aquellas organizaciones que planean su estrategia obtienen un desempeño superior al de las que no lo hacen; las que tienen éxito procuran que su estrategia responda a las condiciones que se presentan en el entorno externo, así mismo la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la intención de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y el estilo de liderazgo, pero a su vez brindan una serie de beneficios: estos fueron resultado de una investigación que incluyó 50 organizaciones de distintos países y sectores, y lo que se logró evidenciar fue:

1. Brinda claridad de la visión estratégica de la organización.
2. Ofrece comprensión de un entorno cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido mediante los objetivos a largo plazo promete una importancia estratégica para el futuro de la organización.
4. Comportamiento proactivo de cara a los elementos del entorno externo, independientemente de los que se tengan a nivel interno.
5. Comportamiento sistémico y holístico que involucra a toda la organización.
6. Existe una interdependencia con el entorno externo (Chiavenato & Sapiro, 2017, pp. 27-28).

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS – ANÁLISIS FODA

Y para poder realizar una correcta planeación estratégica, también debemos realizar un análisis del contexto que nos rodea, sea interno o externo. Es aquí donde encontramos la definición de Ramírez (2017) que nos brinda una relación entre el planeamiento estratégico y este análisis, en donde indica que, si bien el primero puede variar en cuanto al número de etapas, de manera sintética normalmente considera: la identificación de la visión y misión, el análisis de las condiciones internas y externas, la formulación de estrategias, su implantación y control. Es en este penúltimo paso donde es necesario realizar un análisis o un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización, esto servirá como *input* para establecer cualquier pronóstico, y por ende proponer acciones y estrategias en pro de su beneficio, así mismo dará la posibilidad de conocer y evaluar las condiciones de operación reales que tiene la organización. Este paso corresponde generalmente al análisis de las siguientes variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mejor conocido por sus siglas como FODA.

A continuación, brindaremos conceptos de las variables que se analizan siguiendo esta herramienta, primero las internas (fortalezas y debilidades), y luego las externas (oportunidades y amenazas), por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría:

- **Fortaleza:** es algo en lo que la organización es competente, manteniendo un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y con posibilidades atractivas en el futuro.
- **Debilidad:** es considerada como una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y que la vuelve vulnerable, una desventaja ante la competencia, con posibilidades poco atractivas para el futuro.
- **Oportunidades:** circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización; pueden ser cambios o tendencias que se detectan y pueden ser utilizadas como ventaja para alcanzar o superar los objetivos.
- **Amenazas:** son factores del entorno que resultan en situaciones adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos; pueden ser cambios que se presentan repentinamente, lo cual puede crear una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la organización tiene muy poca o nula influencia (pp. 54-56).

CADENA DE VALOR

Ahora bien, definir la cadena de valor como un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final, es una de las actividades que se deben realizar para tener claridad acerca de lo que realmente quiere generar una organización. Conocer los valores monetarios y porcentuales repartidos en la cadena de valor permite una visión global de

la ejecución del planeamiento empresarial en la generación del valor (Vergíu, 2013, pp. 18, 28).

Nutz & Sievers (2016) proponen cinco pasos principales para el desarrollo de una cadena de valor en la organización; lo que se busca es mantener las cadenas de valor competitivas en el mercado y mejorar la situación de los grupos que no son tan favorecidos dentro de la misma. Los pasos son:

1. Selección de sectores: dependerá de los objetivos y grupo meta de la iniciativa que tenga la organización, se requiere de un proceso basado en criterios claros, incluyendo el nivel al que se quiera llegar.
2. Análisis del sistema de mercado: incluye el mapeo de la cadena de valor para mostrar las complejidades que presente el sector, entrevistas y grupos focales para comprender las oportunidades y restricciones, y finalmente un análisis de los resultados.
3. Diseño de las intervenciones: se debe desarrollar a la medida de las realidades del mercado local para hallar soluciones a los cuellos de botella y a las limitaciones que puedan acarrear de la cadena de valor y que impiden la participación de los grupos desfavorecidos.
4. Implementación: son las soluciones sostenibles a los cuellos de botella que deben ser entendidas como modelos de negocio capaces de subsistir al finalizar los proyectos; lo ideal es que puedan crecer dentro del sistema del mercado, replicarse y adaptarse a los cambios futuros.
5. Monitoreo y medición de los resultados: este paso será continuo, lo que significa que no debe terminar nunca, pero la idea puntual es ayudar a medir el éxito de las intervenciones implementadas y brindar información sobre qué más queda por hacer (p. 5).

Los tipos de cadenas de valor más conocidos son la ofrecida por la empresa de consultoría estratégica McKinsey y la elaborada por el profesor Porter de la Universidad de Harvard; adicionalmente, también se menciona a una tercera enfocada en las empresas que brindan servicios. Veremos algunos de sus conceptos principales a continuación:

Cadena de valor de McKinsey

El modelo McKinsey se trata de una teoría que une seis factores básicos de la organización, sirve como forma de evaluación y ayuda a determinar si una estructura organizativa cumple con esos parámetros. Estos factores tienen el mismo nivel de relevancia y por lo tanto la misma importancia en el éxito de la empresa (Del Real, 2017).

Figura 1

Modelo de cadena de valor de McKinsey



Fuente: Adaptado de “Cadena de valor” (p. 4), por Andalucía Emprende, 2015, Fundación Pública Andaluza.

Por otro lado, se tiene el modelo de las 7s de McKinsey, que se definen de la siguiente manera:

1. Strategy (Estrategia): es la manera de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos de la organización.
2. Structure (Estructura): es la relación e interacción con las distintas variables como unidades de negocio.
3. Systems (Sistemas): incluye procesos internos que definen parámetros de funcionamiento de la empresa.
4. Style (Estilo): es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la dirección de la organización.
5. Staff (Personal): son los empleados, la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus activos más valiosos.
6. Skills (Habilidades): se refiere a aquellas capacidades requeridas por los miembros de la organización; también se puede referir al *know how* (saber cómo hacer).
7. Shared values (Valores compartidos): son el corazón de la empresa, es lo que une a los miembros y a todos en la misma dirección.

Conocer el modelo McKinsey servirá para comprender el funcionamiento de la compañía (Del Real, 2017).

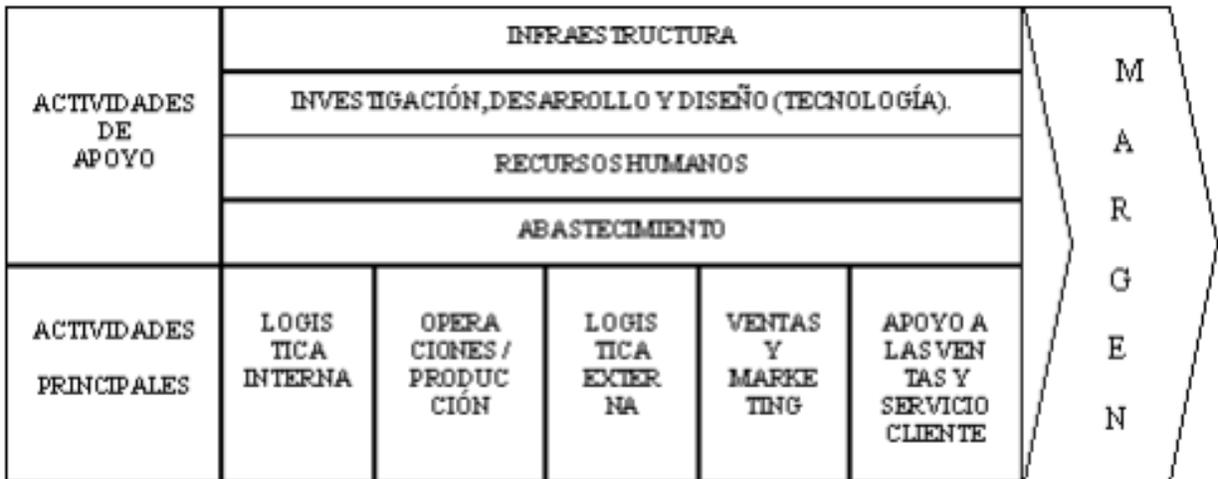
Cadena de valor de Porter

Según Michael E. Porter, la cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor (son las distintas actividades que realiza una empresa) y del margen (la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor). Finalmente, una cadena de valor genérica está conformada por tres elementos básicos, que son las actividades primarias o principales, las actividades de apoyo o auxiliares, y el margen; a continuación, tenemos algunas definiciones:

- Actividades primarias: son aquellas implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia en la post-venta. Estas se dividen, a su vez, en cinco categorías genéricas que son:
 - Logística interna (gestionar y administrar las actividades de recibir y almacenar las materias primas que se necesitan para elaborar su producto. Cuanto más eficiente esta categoría, mayor será el valor generado).
 - Operaciones (toman las materias primas de la primera categoría y crean el producto. Mientras más eficientes sean, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando valor agregado al resultado final).
 - Logística externa (el producto sale del centro de producción y se entrega a los distribuidores o también a consumidores finales).
 - *Marketing* y ventas (se deben manejar con cuidado los gastos en publicidad, pues son parte importante de las ventas).
 - Servicios (cubren muchas áreas, desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente en la post-venta, esto proporciona al cliente apoyo y confianza, lo que generará un aumento en el valor del producto).
- Actividades de apoyo, son las que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. La infraestructura de la empresa no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa de la empresa. Presentan cuatro categorías:
 - Infraestructura (planificación, aspectos legales, contabilidad, finanzas, etc. Operaciones de apoyo a toda la empresa).
 - Investigación, desarrollo y diseño (se presentan las actividades generadoras de valor, a través de conocimientos, procedimientos o la tecnología dentro del proceso).
 - Recursos humanos (búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa).
 - Abastecimiento (compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor).
- Margen, que como ya se mencionó líneas arriba, es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor (Riquelme, 2022).

Figura 2

Modelo de Cadena de Valor de Porter



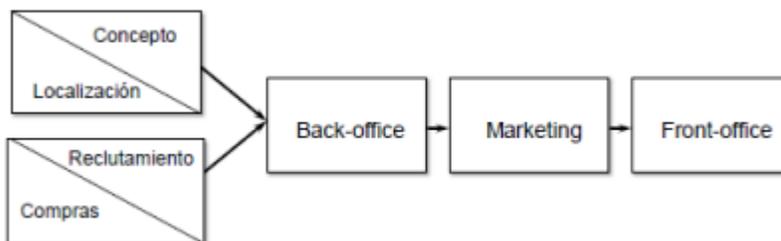
Fuente: Adaptado de “Cadena de valor” (p. 8), por Andalucía Emprende, 2015, Fundación Pública Andaluza.

Cadena de valor para los servicios

Andalucía Emprende (2015) presenta un esquema que ayuda a dividir las actividades en las empresas que brindan servicios y que son dos: *front-office* (aquellas que se hacen con el cliente) y *back-office* (tienen un carácter repetitivo y no tienen que hacerse para un cliente en su totalidad, se pueden estandarizar). La satisfacción del cliente dependerá de la interacción de estas dos categorías de actividades.

Figura 3

Modelo de cadena de valor para los servicios



Fuente: Adaptado de “Cadena de valor” (p. 10), por Andalucía Emprende, 2015, Fundación Pública Andaluza.

En este modelo destacan dos eslabones en la cadena, con gran influencia y muy buena fuente para la ventaja competitiva, el primero denominado “Concepto-Localización” porque es fundamental la definición del servicio y el lugar donde se lleva a cabo, es decir, donde obtenemos la información necesaria del cliente, y donde se le suministra el servicio. Se trata de aspectos que influyen de un modo importante en el margen y en la fidelidad del cliente.

El segundo eslabón es el de “Reclutamiento-Compras”, pues para una empresa poder reclutar a los mejores profesionales es parte vital, así como tener una buena capacidad negociadora en las compras.

Es necesario indicar la importancia que tiene, en el sector servicios, la coordinación entre las actividades para obtener dicha ventaja competitiva, por encima de la de diferenciación o la de los bajos costes de una actividad individual (pp. 10-11).

MARCO ESTRATÉGICO

Los marcos de estrategia, o marcos estratégicos, son métodos que las empresas utilizan para diseñar planes que puedan alcanzar objetivos futuros. Lo que busca es demostrar cómo una empresa planea utilizar proyectos y/o iniciativas para mantener la visión de las partes interesadas. Estos son algunos de los tipos de iniciativas y objetivos empresariales para los que se pueden utilizar los marcos estratégicos:

1. Crear conciencia de marca.
2. Expansión a un mercado diferente o a un nicho de mercado.
3. Incorporar prácticas más sostenibles en las actividades empresariales.
4. Desarrollar una sólida base de clientes.
5. Reducir las deudas a largo plazo (Historia de la Empresa, 2022).

Pulido (2022) daba como posible respuesta al marco estratégico del cómo las organizaciones gestionan el cambio ciertos cuestionamientos que conducían a una pregunta principal: ¿qué capacidad tienen las organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes? (p. 48). Y, como vamos a ver a continuación, sí es importante tener una definición clara y concisa de lo que es el marco estratégico de la organización para sobrellevar ese cuestionamiento y muchos otros que pueden desmembrarse, como, por ejemplo, las que menciona Pulido (2022): “¿por qué las organizaciones sociales se resquebrajan?, ¿por qué las organizaciones políticas se fragmentan?, ¿por qué quiebran las organizaciones empresariales?, ¿por qué las organizaciones no pueden adaptarse a los cambios en sus entornos?, ¿qué ocurre en las corporaciones de alcance mundial para que se tornen ingobernables e ingresen a procesos entrópicos?” (p.48).

Monroy (2006) define al marco estratégico como el elemento alineador y unificador de la actividad de la empresa, lo que integra son varios conceptos; algunos de ellos son: visión, misión, objetivos institucionales, estrategias, planes operativos, valores organizacionales, ventajas competitivas y competencias organizacionales (pp. 5-6). La interacción entre todos estos conceptos se puede ilustrar en la siguiente figura:

Figura 4
Integración de conceptos en el marco estratégico



Fuente: Adaptado de “Metodología para elaborar el marco estratégico de una empresa” (p. 6), por Monroy, 2006, Monroy Asesores S.C.

A continuación, detallaremos las definiciones de cada uno de los conceptos ilustrados en la Figura 4 (Monroy, 2006, pp. 9, 11, 29-30, 31, 34, 35, 38-39, 42):

- **Misión:** es la “razón de ser” de la empresa y suele expresarse con frases inspiradoras de impacto; sin embargo, para que esta misión pueda servir para la elaboración de estrategias y planes de trabajo prácticos requiere ser más descriptiva, por lo que debería incluir: la necesidad del mercado que conviene atender en el tiempo presente, para qué mercados conviene hacerlo (segmento o región), con qué productos se hace (tipos, tamaño, número, etc.), mediante qué actividades se realiza (producir, comercializar, distribuir) y con qué ventajas competitivas o diferenciales se pretende captar la preferencia del mercado.
- **Visión:** se puede expresar como “el sueño común” de la empresa y expresa la forma emocional de la meta de progreso que se desea alcanzar; sirve como base para elaborar prospectivas o planes de crecimiento precisos. Los aspectos que debe incluir una visión están asociados con los aspectos que se incluyen al definir la misión: conocer qué necesidad del mercado convendrá atender en el futuro (siempre definido en cantidad de tiempo, años, en su mayoría), para qué mercados convendrá hacerlo (segmento o región), con qué productos se hará (tipos, tamaños, número, etc.), mediante qué actividades se hará (producir, comercializar, distribuir) y con qué ventajas competitivas o diferenciales se captará la preferencia del mercado.
- **Objetivos institucionales:** definidas como metas generales que la empresa busca lograr y que darán lugar a los objetivos de área (efecto cascada). El cómo determinarlos se puede ejemplificar teniendo el tema al que se quiere enfocar, luego investigar cómo se calcula ese tema (indicadores), tener los resultados del penúltimo año y el año anterior; finalmente, se puede definir el objetivo al que se quiere llegar con este tema seleccionado.

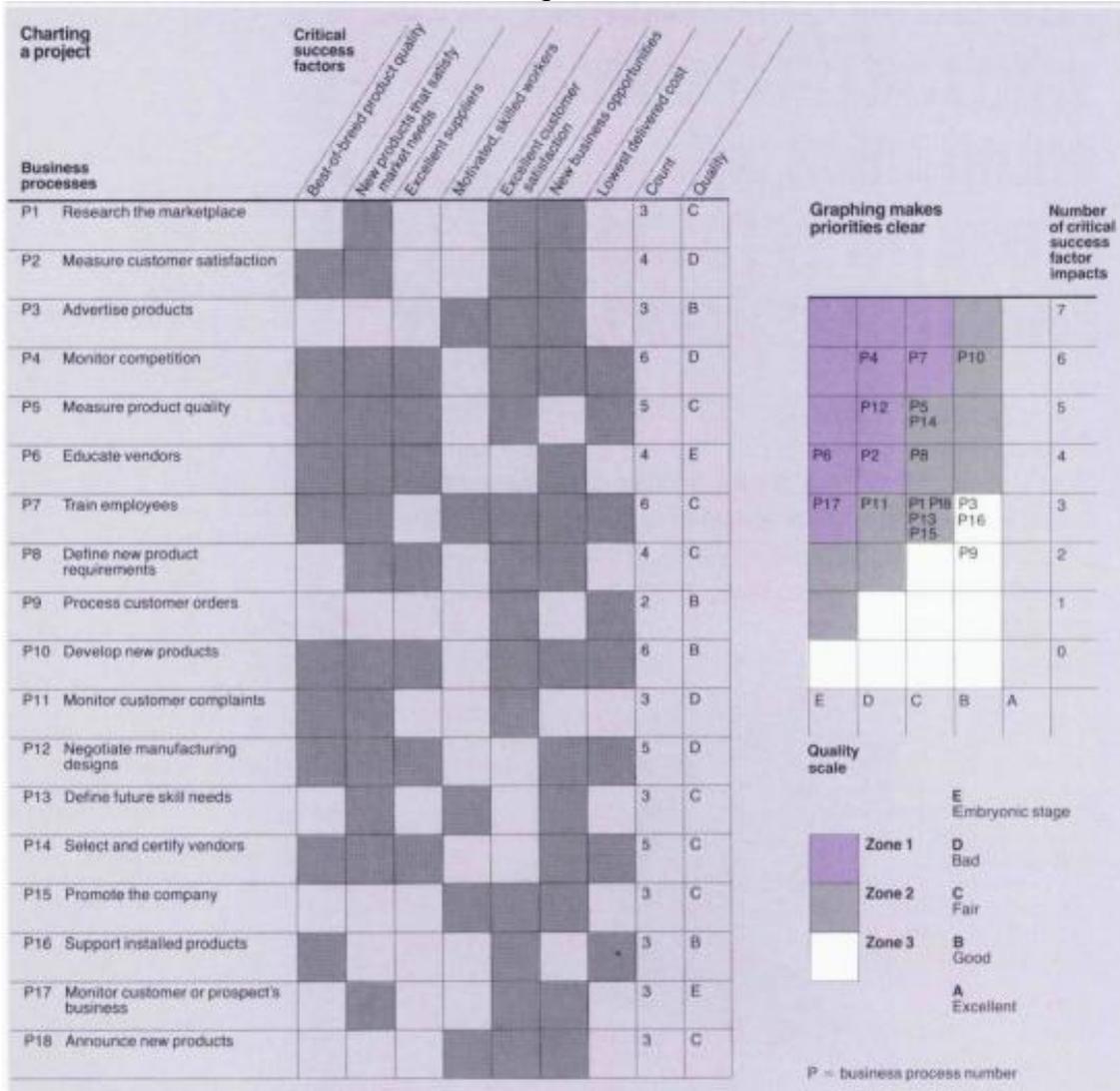
- Estrategias: son las maneras generales que la dirección establece para lograr los objetivos institucionales definidos. Hay distintos tipos: financieras, de mercadotecnia, de operaciones, de recursos humanos y de sistemas.
- Ventajas competitivas: son aquellas características de los productos o servicios que tenga la empresa o de su actuación (procesos) que la hacen efectivamente distinta a los ojos del cliente o del mercado. Algunos ejemplos pueden ser: precio y condiciones de pago, mezcla de productos, especialización, tecnología, flexibilidad, facilidad para hacer negocio, cobertura geográfica, innovación, etc.
- Valores organizacionales: considerados como atributos de personalidad, cualidades o conductas que se tienen que desarrollar en el personal de la empresa para que las ventajas competitivas se hagan una realidad, como lograr que una ventaja competitiva se evidencie a través de una conducta.
- Competencias organizacionales: son el conjunto de conocimiento (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que debe tener todo el personal de la empresa en el grado que se requiera, según la posición que la persona ocupe en la organización. Estos tres elementos resultan en la eficiencia en el desempeño de una actividad laboral.
- Planes operativos: son la herramienta básica para la realización y manejo del trabajo en la empresa; deberán estar alineados con los objetivos institucionales, proporcionados con medios de control y requieren un seguimiento exhaustivo. Se pueden ejemplificar teniendo una tabla donde se detalle el objetivo institucional o estratégico, el objetivo del área que nace del primero, el indicador que ayudará a la medición de dicho objetivo, el medio de control por el cual deberá pasar dicho objetivo, la frecuencia de revisión que es el seguimiento que se le dará al objetivo y el detalle de los recursos necesarios para el cumplimiento del mismo.

LÍMITES, ELEMENTOS Y FACTORES DE UN PROCESO

Antes de iniciar con la definición de estos tres campos que tiene un proceso, me gustaría hacer hincapié en lo que debemos realizar para identificar cuáles serán los procesos críticos o claves de una organización, en los que debemos enfocarnos, y que serán vitales para la realización de la “declaración del propósito” o también conocido como los objetivos estratégicos de la empresa.

Se recomienda utilizar una matriz o tabla que tiene como finalidad priorizar los procesos que se llevan a cabo en la organización, según su impacto real o potencial en los objetivos estratégicos, con ello se podrán identificar esos “pocos” procesos que son realmente “críticos o claves” en la empresa. Una vez que se hayan examinado todos los procesos, se deberá realizar una clasificación de los mismos por orden de valoración, para luego discutir los resultados con la alta dirección, esto con el objetivo de que todos estén de acuerdo con los procesos que se identificaron como prioritarios (Hardaker & Ward, 1987, pp. 115). Un ejemplo de la matriz a obtener sería:

Figura 5
Exposición: Convertir una Misión en una agenda



Fuente: Adaptado de "How to make a team work" (p. 115), por Hardaker & Ward, 1987, Harvard Business Review

Explicando más a detalle lo que observamos en la Figura 5, tenemos una columna donde se enumeran todos los procesos que se tiene en la empresa con cruce en una fila donde se enumeran todos los factores claves de éxito (Critical Success Factors), dichos factores son los que se consideran como los objetivos estratégicos de la empresa. La columna "count" no es más que el conteo de cuadros sombreados por cada proceso, que sería el impacto de cada proceso por factor clave de éxito. Por otro lado, la columna "quality" traducido al español como calidad, es una valoración subjetiva que brinda la dirección de la empresa respecto a los procesos definidos y la etapa en la que se pueda encontrar cada uno, donde (para este caso) A=excelente, B=bueno, C=justo, D=malo y E=no existe. Por último, se desarrolla un gráfico en plano cartesiano, en donde se muestran la mayor

cantidad de procesos que coinciden en la zona 1 que sería la de mayor relevancia y la que se consideraría como la zona en donde se encuentran los procesos críticos (Hardaker & Ward, 1987, p. 115).

Hay que tener muy en cuenta que un proceso puede tener consecuencias en muchos de los FCE (Factores Claves de Éxito) y, a su vez, un FCE puede estar influido por muchos procesos. En este establecimiento de procesos críticos o claves, es muy interesante, y lo menciona la Fundación CETMO (2005), que también adapta este modelo a su estudio, y es que se deban realizar comparaciones entre procesos; es decir, si se obtuvo la calificación de un proceso anterior como de “relación alta” respecto a un FCE, pero uno posterior resultó ser mucho más fuerte, entonces el primer proceso deberá ser cambiado a “relación media” (pp. 11-12).

Pinto (2000) realiza una investigación en donde adapta el modelo propuesto por Hardaker & Ward, y lo plantea como lo veremos en la siguiente figura:

Figura 6

Matriz de procesos / FCEs

| | FCE1 | FCE2 | FCE3 | FCE4 | FCE5 | FCE6 | FCE7 | FCE8 | No. impactos | Satisfacción | Total Ponderado |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|--------------|-----------------|
| Proceso 1 | | X | X | | X | X | X | | 5 | C | 15 |
| Proceso 2 | X | | X | | | | | | 2 | B | 4 |
| Proceso 3 | X | X | | X | / | X | X | X | 6.5 | D | 26 |
| Proceso 4 | X | / | X | | | | X | | 3.5 | B | 7 |
| Proceso 5 | | X | X | | | | | | 2 | A | 2 |
| Proceso 6 | | | | | | | | | 0 | B | 0 |
| Proceso 7 | X | | X | X | | | / | X | 4.5 | D | 18 |
| Proceso 8 | | | | | X | | X | | 2 | C | 6 |
| Proceso 9 | | | X | X | X | X | | X | 5 | E | 25 |

Fuente: Adaptado de “Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito” (p. 88), por Pinto, 2000, Estudios Gerenciales

En esta matriz se maneja el conteo o número de impactos, pero no solo a una unidad sino que considera también 0.5 lo cual identifica con el símbolo (/); en la columna de satisfacción también se maneja una leyenda similar agregándole en este caso valoraciones numéricas, en donde A=1 muy alta, B=2 alta, C=3 media, D=4 baja y E=5 no existe o no formalizado. Luego, multiplica la columna de número de impactos por la columna de satisfacción obteniendo el resultado ponderado: los valores resultantes más altos indicarán los procesos que son más críticos, dignos a tener en cuenta para el cumplimiento de la misión (Pinto, 2000, pp. 88-89).

Pérez (2004) define estos tres campos de límites, elementos y factores de un proceso, de la siguiente manera:

1. Límites: determinan una unidad adecuada para gestionar el proceso, en sus diferentes niveles de responsabilidad.

2. Elementos: *input* (producto que proviene de un suministrador externo o interno, salida de otros procesos o de un proveedor o cliente), proceso (secuencia de actividades propiamente dicha con factores medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo bien a la primera) y *output* (producto con calidad exigida por el estándar del proceso).
3. Factores: personas (un responsable y los miembros del equipo de proceso), materiales (materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso), recursos físicos (instalaciones, maquinaria, útiles, *hardware*, *software* que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso) y métodos/planificación del proceso (método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, etc.) (pp. 39-43).

Un gráfico que unifica estos tres campos, en un modo integral, es:

Figura 7
Límites, elementos y factores de un proceso

| ENTRADA/INPUT | | PROCESO | SALIDA/OUTPUT | |
|--|---------------|--|--|--------------|
| PRODUCTO | PROVEEDOR (*) | | PRODUCTO | CLIENTE (*) |
| CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP) | | PERSONAS • Responsable del proceso. • Miembros del equipo. MATERIALES • Materias primas. • Información. RECURSOS FÍSICOS • Maquinaria y utillaje. • Hardware y software. MÉTODO DE: CAUSAS • Operación • Medición/Evaluación: Funcionamiento del proceso. Producto. Satisfacción del Cliente. | CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP) | Satisfacción |
| | | | | |
| MEDIDAS DE | | Eficiencia y Eficacia | Cumplimiento | Satisfacción |

(*) Proveedor y Cliente pueden ser varios, internos o externos.

Fuente: Adaptado de “Gestión por Procesos. Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización” (p. 43), por Pérez Fernández De Velasco, 2004, ESIC Editorial

Valbuena (2017) también define estos tres campos (límites, elementos y factores) de un proceso, de una manera clara y ejemplificada:

1. Límites: no existe una medida única para determinar los límites de un proceso, porque esto dependerá de cada organización, el desarrollo de sus complejidades y diversidad de actividades. Lo importante es lograr definir un criterio que perdure en el tiempo y se puede definir con las siguientes acciones:
 - a. Fijar una unidad conveniente para la gestión en diferentes niveles.

- b. Precisar los niveles de interacción con los demás procesos.
 - c. Establecer que el mínimo que debe entregar el proceso, es un producto con valor.
2. Elementos, se han relacionado tres, que se pueden considerar como genéricos para todos los procesos:
- a. Entrada o *input*: responde a un criterio o patrón establecido, su origen puede ser de un surtidor (externo) o la salida de otro proceso (anterior).
 - b. Secuencia de actividades: como medios y recursos con determinados requerimientos para llevar a cabo la realización del proceso, con un resultado óptimo.
 - c. Salida o *output*: es el producto final con la calidad que exige el estándar del proceso, con características e indicadores de aptitud; esto podrá ser medido o evaluado por el cliente o usuario. Se deberá evaluar teniendo en cuenta el tiempo del proceso del cliente.
3. Factores: en este campo, Valbuena considera un factor adicional a Pérez:
- a. Personas: se define el responsable o el equipo que se hará cargo del proceso, se valoran aquí las competencias para el desarrollo de las actividades que tiene dicho proceso.
 - b. Materiales: incluyen las materias primas o semielaboradas, para lo que son los servicios; lo principal será la información con las características adecuadas.
 - c. Recursos físicos, instalaciones, maquinarias, *hardware*, *software*.
 - d. Métodos / Planificación del proceso, procedimientos, instrucción técnica: describe la forma de usar los recursos, definiendo quién hace qué, cuándo y cómo. También se verán las formas de medición y seguimiento, referentes al funcionamiento del proceso, producto del proceso y satisfacción del cliente.
 - e. Medio ambiente: entorno en el que se realiza el proceso (pp. 16-19).

MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS

La mejora continua de los procesos es definida por Bonilla et al. (2010) como una estrategia de la gestión empresarial, que radica en el desarrollo de mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos, teniendo como resultado el aumento del nivel de satisfacción de clientes internos, externos y otros grupos interesados, como los *stakeholders*. Este nivel de satisfacción incluso se puede expresar numéricamente con la siguiente fórmula: $\text{Calidad percibida/Expectativa}=\text{Satisfacción}$ (p. 30).

Es importante tener en cuenta que es normal que al incrementarse la competencia y con ello las exigencias de los clientes y la sociedad, las organizaciones se motiven a buscar elevar su competitividad a través del desarrollo e implementación de sistemas de gestión, que, una vez implantados, se enfocan en el mantenimiento y la mejora continua del mismo. Es aquí donde podemos evidenciar que la mejora continua no es solo un concepto, sino más bien una estrategia (tal como lo mencionan Bonilla et al. en el párrafo anterior); dicha estrategia consta de una serie de programas de acción y despliegue de

recursos para el logro de objetivos completos, siendo así, un proceso progresivo (Cuesta & Isaac, 2008, p. 2).

La mejora continua tiene su base en una cultura organizacional sólida de valores profundos, bien definidos, donde lo esencial de estos es el enfoque al cliente. Así mismo, es muy importante que se cuente con un liderazgo desde la alta dirección, que pueda apoyar y reconocer todas las iniciativas que pueda tener todo el personal en general, respecto a las posibles mejoras a presentar en los procesos. Este mejoramiento se podría clasificar en *kaizen* (Kai+Zen=Cambio+Bueno=Mejoramiento) e innovación, definiendo al primero como aquellas mejoras pequeñas que se realizan en el *statu quo* como consecuencia de esfuerzos progresivos; y, el segundo, implica una mejora drástica en ese *statu quo*, que por lo general requiere de una inversión más fuerte en cuanto a tecnologías y equipos (Bonilla et al., 2010, p. 31, 37).

Maldonado (2018) define también al mejoramiento continuo como aquel proceso que no tiene final, aquel que permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca la excelencia y la innovación, que finalmente resultará en el aumento de la competitividad y la disminución de los costos dentro de las organizaciones, orientando los esfuerzos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Es muy importante también señalar que lo que busca este proceso es que el dueño de la organización asuma un rol de liderazgo, adquiriendo compromisos, pues será él el principal responsable de la ejecución del proceso y así mismo su motor principal (p. 173-174).

BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION – BPMN

En español significa “Modelo y Notación de Procesos Comerciales”; es un estándar para el modelado de procesos comerciales que proporciona una notación gráfica, basado en técnicas tradicionales de diagramas de flujo. El objetivo de BPMN es respaldar el modelado de procesos comerciales, tanto para usuarios técnicos como comerciales, al proporcionar una notación intuitiva para los usuarios comerciales, pero capaz de representar procesos semánticos complejos. Está diseñado para que sea fácilmente comprendido por cualquiera de las partes interesadas del negocio, donde se pueden incluir analistas comerciales que crean y redefinen procesos, los desarrolladores técnicos responsables de implementar dichos procesos y los gerentes comerciales que los supervisan y administran. Finalmente, se puede concluir que es un lenguaje común que se encarga de cerrar toda brecha de comunicación que puede ocurrir con frecuencia entre el diseño y la implementación de un proceso en una organización (Von Rosing et al., 2015, p. 429).

Von Rosing et al. (2015), detallan una variedad de notaciones y formas para el lenguaje BPMN; a continuación, se mostrarán las que se usan comúnmente y, como prioridad, las que se usaron para elaborar los diagramas de flujo del presente trabajo de grado (pp. 432-438):

- Descripción de tareas



Ninguna

No se indica ningún tipo de tarea especial.



Tarea de usuario

Tarea típica de flujo de trabajo en el que un ejecutante humano realiza la tarea con la ayuda de una aplicación de *software* y podría programarse a través de un administrador de lista de tareas de algún tipo.



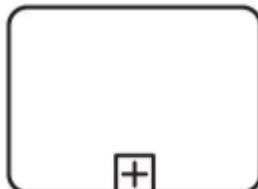
Tarea manual

Tarea que se espera que se realice sin la ayuda de ningún motor o aplicación de ejecución o *software*.



Tarea de servicio

Tarea que utiliza algún tipo de servicio, que podría ser uno tipo web o una aplicación automatizada.



Subproceso

Un tipo de actividad dentro de un proceso, pero también se puede “abrir” para mostrar un proceso de nivel inferior. Es útil para la descomposición de procesos.

- Descripción de flujo



Flujo de secuencia

Es utilizada para mostrar el orden (la secuencia) en el que se realizarán las actividades en un diagrama de proceso.



Flujo de mensajes

Muestra el flujo de mensajes entre dos participantes del proceso separados (entidades o roles) que los envían y los reciben.



Asociación

Se utiliza para asociar texto y otros artefactos como objetivos de flujo.



Asociación de datos

Se utilizan para mostrar las entradas y salidas de las actividades.

- Descripción del marcador



Marcador de anotación

Es un mecanismo que proporciona información de texto adicional (como nota) para el lector del diagrama. Las anotaciones se pueden conectar a otros objetivos a través de una asociación o flujo.

- Descripción de objeto de datos



Objeto de datos

Representa datos que se utilizan como entradas y salidas para las actividades de un proceso.



Almacén de datos

Es un lugar donde el proceso puede leer o escribir data (como una base de datos o un archivador); persiste más allá de la vida útil del proceso.

- Descripción del evento



Evento: Inicio Indican la instancia o el inicio de un proceso o un subproceso de evento, y no tienen un flujo de secuencia entrante.



Evento: Intermedio y Límite Indican que algo ocurre o puede ocurrir durante el transcurso del proceso, entre el inicio y el fin; se pueden usar para capturar el desencadenante del evento y pueden estar entre el flujo o adjuntarse al límite de una actividad.



Evento: Fin Indica dónde una ruta en el proceso terminará: el proceso termina cuando todas las rutas activas han terminado y no tienen flujos de secuencia salientes.



Mensaje (recibir) Se puede dar para el inicio de un proceso o en medio de un proceso, ya sea en el flujo o adjunto al límite de una actividad.



Mensaje enviado) Enviar mensajes en medio o al final de una ruta del proceso.



Temporizador (captura) Se utiliza para esperar a que una condición de tiempo específica se evalúe como verdadera, lo que iniciará un proceso, iniciará un sub proceso de evento, esperará en medio de un flujo o esperará como un evento límite.



Enlace (lanzar y atrapar) No tiene importancia en relación con la forma en que se realiza el proceso, pero facilita el proceso de creación de diagramas. Se pueden utilizar dos enlaces asociados como alternativa a un flujo de secuencia largo.

- Descripción de la puerta de enlace



Puerta de enlace exclusiva Cuando se coloca esta puerta se divide la acción, dirige el flujo de secuencia a solo una de las ramas salientes; al fusionarse, espera que se complete una rama entrante antes de continuar el flujo. Esta puerta se puede mostrar con o sin el marcador "X", pero el comportamiento es el mismo.



Puerta de enlace inclusiva Cuando se divide, permite activar una o más sucursales; todas las ramas entrantes activas deben completarse antes de fusionarse.



Puerta de enlace paralela Al dividirse, dirigirá el flujo por todas las ramas salientes. Al fusionarse, espera que se completen todas las ramas ante de continuar el flujo.

DISEÑO METODOLÓGICO

NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la presente investigación es exploratorio, pues se observó un fenómeno que fue analizado; su función principal es el reconocimiento e identificación de problemas. En cuanto al diseño de la investigación es cualitativo, ya que se basó en la obtención de datos en principio no cuantificables, se centró en aspectos descriptivos, sin embargo, los datos obtenidos fueron operativizados *a posteriori* con el fin de poder ser analizados.

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el primer objetivo específico de identificar la misión, visión, valores y objetivos estratégicos desde la planeación estratégica, y para el segundo objetivo específico de elaborar un bosquejo de la cadena de valor dentro del marco estratégico, utilizamos tres herramientas de recolección de datos: revisión de base de datos de la Consultora, bibliografía que se pudo encontrar en fuentes como ResearchGate, Ebsco, Inderscience, Mendeley y Elsevier, y entrevista semiestructurada a Director Ejecutivo (virtual).

Para el tercer objetivo específico de definir los macro procesos y su priorización, y para el cuarto objetivo específico de construir fichas técnicas y diagramas de flujo de los macro procesos, utilizamos tres herramientas de recolección de datos: revisión de base de datos de la Consultora, bibliografía que se pudo encontrar en fuentes como ResearchGate, Ebsco, Inderscience, Mendeley y Elsevier, y entrevistas semiestructuradas a Director Ejecutivo, a especialistas y a expertos externos en consultoría (virtual).

NATURALEZA DE LA MUESTRA

Muestra y método de muestreo

El muestreo para la recolección de los datos es de tipo intencional, pues se realizó con base en la disponibilidad de los participantes.

Para las entrevistas semiestructuradas al Director Ejecutivo de la Consultora, se contó con la participación de la persona que ocupa dicho cargo en la empresa. Para los especialistas y expertos externos, se asignó la entrevista al primero o primera que tuvo la disponibilidad de participar en la misma; se tuvieron cuatro participantes como alternativas para cada segmento, esperando contar como mínimo con la participación de dos en cada uno.

Criterios de selección

Para los especialistas en consultoría, se consideraron los siguientes:

- ✓ Edad: Entre 30 y 45 años
- ✓ Sexo: Indistinto
- ✓ Profesión: Psicología, Ingeniería Industrial, Administración, Contabilidad, afines

- ✓ Experiencia Laboral: De 10 años a más
- ✓ Sectores: Público, Educación, Minería, Automotriz, afines
- ✓ Especialidad: Consultoría, Diseño Organizacional, Gestión Estratégica, afines

Para los expertos externos, se consideraron los siguientes:

- ✓ Edad: Entre 40 y 55 años
- ✓ Sexo: Indistinto
- ✓ Profesión: Psicología, Ingeniería Industrial, Administración, Contabilidad, afines
- ✓ Experiencia Laboral: De 20 años a más
- ✓ Sectores: Público, Educación, Minería, Automotriz, afines
- ✓ Especialidad: Consultoría, Diseño Organizacional, Gestión Estratégica, afines

INSTRUMENTOS

Entrevistas semiestructuradas

Este tipo de entrevistas presentan un grado mayor de flexibilidad que las de tipo estructuradas, pues se parte de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados; nos permitió identificar ambigüedades, reducir formalismos, que los entrevistados se sintieran en confianza durante la entrevista y así lograr nuestros objetivos.

La entrevista semiestructurada es adaptable al sujeto, con enormes posibilidades para motivar al entrevistado, aclarar términos, identificar ambigüedades y obtener como resultado el cumplimiento de los objetivos estratégicos para los que se asocia este instrumento.

- A Director Ejecutivo

La guía de preguntas que se aplicó fue:

Sesión 1

Definición de Misión

1. ¿Qué necesidad del mercado cree que es conveniente atender “hoy”?
2. ¿Para qué mercados conviene hacerlo; segmento, región, etc.?
3. ¿Con qué servicios que brinda, considera que se lleva a cabo?
4. ¿Con qué ventajas competitivas o diferenciales se pretende captar la preferencia del mercado?

Definición de Visión

5. ¿Qué necesidad del mercado convendrá atender en el futuro (definir en años)?
6. ¿Para qué mercados convendrá hacerlo; segmento, región, etc.?
7. ¿Con qué servicios que brinda, se llevará a cabo?
8. ¿Con qué ventajas competitivas o diferenciales captará la preferencia del mercado?

Sesión 2

Definición de Objetivos Estratégicos

9. ¿Cuál es la rentabilidad que se tiene sobre los recursos propios y los activos totales? ¿Qué esperarías de cada uno de ellos?

10. ¿Cuál es su participación en el mercado? ¿Qué busca lograr respecto a esa participación?
11. ¿Cuenta con el índice resultante de la última evaluación de satisfacción de sus clientes? ¿Qué acciones debe realizar para mejorar el índice?
12. ¿Cuenta con el índice resultante de la última evaluación de desempeño laboral de su personal? ¿Qué acciones debe realizar para mejorar el índice?

Definición de Valores

13. ¿Cuáles considera que son aquellas características de su servicio que lo hacen positivamente diferente a los ojos de sus clientes o el mercado? (Ventajas Competitivas).
14. ¿Qué atributos de personalidad, cualidad o conducta se tienen que desarrollar en los integrantes de la Consultora para que esas ventajas competitivas sean una realidad? (Valores Organizacionales).

Sesión 3

Bosquejo de Cadena de Valor

15. ¿Cuál es el desafío más grande que tiene Athanor en la actualidad?
16. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Qué necesitan sus clientes y cómo les puede agregar valor?
17. ¿Cuáles considera que son las actividades primarias de la Consultora? Las que generan valor.
18. ¿Cuáles considera que son las actividades secundarias de la Consultora? Las de apoyo.
19. ¿Cuál es la imagen de la Consultora que quiere transmitir?

Definición de Macro procesos

20. ¿Cuáles considera que son los macro procesos que se ven en consultoría?
21. Si tuvieras que establecerlos en orden de importancia, ¿cuál sería ese orden?

- A los especialistas en consultoría

La guía de preguntas que se aplicó fue:

1. ¿Cuáles considera que son los macro procesos que se ven en consultoría?
2. Si tuviera que establecerlos en orden de importancia, ¿cuál sería ese orden?

Dependiendo de la respuesta, se preguntará por cada macro proceso:

3. ¿Cuál es el objetivo del macro proceso?
4. ¿Quién es el responsable del macro proceso?
5. ¿Se tienen mecanismos para determinar si se están cumpliendo los objetivos?
¿Si se están haciendo las cosas bien?
6. ¿Cuándo empieza el macro proceso?
7. ¿Hay proveedores o actores externos que intervienen en el macro proceso?
8. ¿Cuáles son los resultados del macro proceso?
9. ¿A quiénes se les entregan los resultados o salidas de este macro proceso?
10. ¿Cuáles son los riesgos del macro proceso?

- A expertos externos en consultoría

La guía de preguntas que se aplicó fue:

1. ¿Cuáles considera que son los macro procesos que se ven en consultoría?
2. Si tuviera que establecerlos en orden de importancia, ¿cuál sería ese orden?

Dependiendo de la respuesta, se preguntará por cada macro proceso:

3. ¿Cuál es el objetivo del macro proceso?
4. ¿Quién es el responsable del macro proceso?
5. ¿Se tienen mecanismos para determinar si se están cumpliendo los objetivos?
¿Si se están haciendo las cosas bien?
6. ¿Cuándo empieza el macro proceso?
7. ¿Hay proveedores o actores externos que intervienen en el macro proceso?
8. ¿Cuáles son los resultados del macro proceso?
9. ¿A quiénes se les entregan los resultados o salidas de este macro proceso?
10. ¿Cuáles son los riesgos del macro proceso?

Los siguientes puntos sirvieron de soporte en esta herramienta de recolección de información:

- Datos de los participantes (edad, género, profesión, sector, área, puesto)
- Fecha y duración de la entrevista (hora de inicio y fin)
- Transcripción de la entrevista

PROCEDIMIENTO

Entrevistas semiestructuradas

- Al Director Ejecutivo

La duración de la entrevista fue en promedio de 1 hora o 1 hora y 30 minutos y la citación fue vía Microsoft Teams; la elección del programa a utilizar fue el seleccionado por el entrevistado. Debido al contenido que se recogió de esta entrevista, se realizaron varias sesiones (3) y la periodicidad fue en un rango de 20 a 25 días aproximadamente.

Se elaboró un consentimiento informado, que fue enviado antes de la primera entrevista, a modo de recordatorio; este consentimiento tuvo como objetivo que se aceptara la grabación de la sesión en línea para contar con la posibilidad de revisarla, transcribirla y observar cualquier detalle que nos sumara en la realización de la investigación, y así se hizo. También se aclaró que el *input* serviría para el desarrollo del presente trabajo de grado, que es de carácter 100% académico y que toda la información compartida de la empresa tenía el visto bueno de los directivos de la misma.

- A los especialistas en consultoría

La duración de la entrevista fue en promedio de 1 hora o 1 hora y 30 minutos y la citación fue vía Microsoft Teams; la elección del programa a utilizar fue el seleccionado por el entrevistado.

Se elaboró un consentimiento informado, que fue enviado un día antes de la fecha de reunión acordada, a modo de recordatorio; este consentimiento tuvo como objetivo que se pudiera aceptar la grabación de la sesión en línea para contar con la posibilidad de revisarla, transcribirla y observar cualquier detalle que nos sumara en la realización de la

investigación, y así se hizo. También se aclaró que sus nombres no serían revelados y que el *input* serviría para el desarrollo del presente trabajo de grado, que es de carácter 100% académico.

- A los expertos externos en consultoría

La duración de la entrevista fue en promedio de 1 hora o 1 hora y 30 minutos y la citación fue vía Microsoft Teams; la elección del programa a utilizar fue el seleccionado por el entrevistado.

Se elaboró un consentimiento informado, que fue enviado un día antes de la fecha de reunión acordada, a modo de recordatorio; este consentimiento tuvo como objetivo que se pudiera aceptar la grabación de la sesión en línea para contar con la posibilidad de revisarla, transcribirla y observar cualquier detalle que nos sumara en la realización de la investigación, y así se hizo. También se aclaró que sus nombres no serían revelados y que el *input* serviría para el desarrollo del presente trabajo de grado, que es de carácter 100% académico.

PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

Entrevistas semiestructuradas

- Al Director Ejecutivo

Se identificó y redefinió la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la Consultora, desde la perspectiva de una correcta planeación estratégica. Así mismo, se elaboró la cadena de valor de la Consultora dentro del marco estratégico que fue aprobado, para luego ser comunicado a todo el personal de la empresa, según el plan de implementación del modelo.

- A los especialistas y a los expertos externos en consultoría

Se definieron los macro procesos que se tiene en consultoría y la priorización de los mismos, según necesidad del cliente, de acuerdo al *expertis* de cada entrevistado. Así mismo, se realizó la construcción de diagramas de flujo de los macro procesos que fueron *input* para la redacción de las fichas técnicas de los mismos.

Estas definiciones pasaron también por la aprobación del Director Ejecutivo de la Consultora, para su consecuente comunicación formal al personal de la empresa.

Finalmente, el entregable obtenido de las entrevistas realizadas a los distintos participantes fue la propuesta del modelo de gestión por procesos para la consultora Athanor Consultoría Organizacional S.A.C. desde la visión global de una gestión por procesos que facilita la interacción de todas las actividades que tiene la Consultora, orientándolas hacia la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes (tanto actuales como potenciales).

DESARROLLO DEL TRABAJO

Con toda la base teórica presentada en el marco conceptual, lo primero será definir cuál será el modelo de gestión por procesos a trabajar para la Consultora y con ello evidenciar los pasos que se seguirán para que este modelo apoye el objetivo general de una gestión por procesos, que sería el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Consultora.

Luego de la definición del modelo, se desarrolla una entrevista semiestructurada con el Director Ejecutivo de la consultora Athanor Consultoría Organizacional S.A.C. Se realizaron tres sesiones con duración de entre 90 y 120 minutos cada una, en diferentes fechas, la primera el jueves 25 de agosto, la segunda se realizó en dos momentos (jueves 1 y viernes 2 de septiembre) y la tercera el martes 13 de septiembre, del año 2022.

En la primera sesión se espera identificar, formular y afirmar la misión y visión de la Consultora, desmembrando junto con el Director Ejecutivo las necesidades actuales que presentan los clientes en el mercado y la forma en la que la Consultora está buscando cubrirlas. Se obtuvo una nueva misión y visión basándonos en las definiciones a las que hace referencia Lucas (2014), donde la primera corresponde a definir cuál es la labor o actividad de una organización en el mercado, su razón de ser, y la segunda a definir las metas, objetivos, que sean realistas y alcanzables que una organización quiere conseguir en un plazo determinado de tiempo (pp. 5-6).

En la segunda sesión se espera identificar y establecer los valores organizacionales de la Consultora, manejando una metodología que engloba dos partes: una desde la competitividad, donde se analice qué valores se reflejan en la competencia de la empresa, que se puedan transmitir a los colaboradores y que, finalmente, se vean reflejados en el servicio que brinda la misma. La segunda, desde la coexistencia, en donde los valores tienen que regir a la empresa para asegurar la sana interacción entre ellos y, de este modo, no poner en riesgo la productividad o imagen de la empresa.

Por último, para establecer los valores organizacionales es necesario, después de citarlos, dar una breve explicación de lo que significa cada uno de ellos para la empresa, en este caso, para la Consultora (Figuroa, 2012, p. 3). De este modo, se espera que haya una identificación con cada uno de los valores que se establezcan.

Para identificar y establecer los objetivos estratégicos de la Consultora, Arce (2010) menciona que al haber visto que el valor de una estrategia depende de la calidad de sus objetivos, pero que la calidad de los objetivos depende de la calidad de la información que posee la empresa sobre sí misma, sus recursos y sobre su medio ambiente, es importante tener información específica de la organización en general para definir correctamente los objetivos estratégicos, que tienen cuatro componentes: un atributo o dimensión específica que lo define, un escala de medida, una norma o un umbral y un horizonte temporal (p. 194, 198).

En la tercera sesión, buscaremos los *inputs* que nos lleven a la elaboración de la cadena de valor de la Consultora, definiendo cuáles son los procesos misionales o primarios (relacionados directamente con la razón de ser de la empresa y que generan valor para

el cliente), los de apoyo o secundarios (brindan servicio a los primarios y ayudan a generar el valor para el cliente) (Hernández, 2014, pp. 12) y adicionalmente, los procesos estratégicos o de dirección, que Jiménez et al. (2018) los definen como aquellos que están relacionados a la estrategia de la empresa y a su evolución (p. 192).

Para las entrevistas realizadas a los especialistas de consultoría y expertos externos en consultoría, se elaboraron unas preguntas asociadas a la forma como se documentan procesos de cualquier nivel (en este caso, macro procesos) y se espera que se identifiquen y definan los siguientes puntos:

- Objetivo: ¿cuál es el objetivo del macro proceso?
- Dueño: ¿quién o quiénes son los responsables del macro proceso?
- Mecanismos de cumplimiento: ¿se tienen mecanismos para determinar si se están cumpliendo los objetivos?, ¿si se están haciendo las cosas bien?
- Inicio: ¿cuándo empieza el macro proceso?
- Actores externos: ¿hay proveedores o actores externos que intervienen en el macro proceso?
- Resultados: ¿cuáles son los resultados del macro proceso?
- Entrega de salidas: ¿a quiénes se les entregan los resultados o salidas de este macro proceso?
- Riesgos: ¿cuáles son los riesgos del macro proceso? (Escuela Nacional de Administración Pública, 2021, p. 84).

Para desarrollar el detalle de los macro procesos y, con ello, elaborar las fichas técnicas y los diagramas de flujo de cada macro proceso identificado para la Consultora, se realiza bajo el concepto de modelación que Analítica (s.f.) define como la foto de una serie de tareas referentes al negocio (que es el cómo la organización logra sus metas) y a la información de soporte. Existen distintos niveles en el proceso de modelado y son:

1. Mapas de proceso, diagramas de flujo con las tareas, el más sencillo.
2. Descripciones de proceso, que es lo anterior con información adicional; sin embargo, no termina de describir el funcionamiento completo y actual del proceso.
3. Modelos de proceso, incluye los dos anteriores, pero con la suficiente información para que se pueda analizar, simular y/o ejecutar el proceso.

La herramienta recomendada para realizar este tipo de modelados es el BPMN (Business Process Model and Notation) que usa un lenguaje bastante flexible y fácil de comprender; brinda dos niveles de representación: la notación gráfica y la construcción de modelado. El primero ayuda a que el entendimiento del proceso sea más sencillo, pues es una imagen como tal del flujo, y el segundo representa las interacciones que se basan en los mensajes, las decisiones basadas en eventos y las características relevantes como el dinamismo del proceso como tal. Adicionalmente, es importante resaltar que este tipo de modelado ayuda a detectar problemas críticos a tiempo y por ende a resolverlos (Amantea et al., 2022, p. 444).

Teniendo identificados los macro procesos y objetivos estratégicos de la Consultora, realizaremos una matriz de priorización de macro procesos cruzando estos dos *inputs* para evidenciar el impacto que tienen los marco procesos en los objetivos estratégicos, y, con ello, valorar cuáles serán los macro procesos que consideraremos como críticos para la Consultora.

Finalmente, brindaremos algunas guías y ejemplos para que la Consultora pueda implementar, evaluar y mejorar los procesos que se identificaron dentro del modelo de gestión por procesos y estén en la capacidad de realizar el ciclo de mejora continua propuesto, en los tiempos que les parezca conveniente hacerlo.

RESULTADOS

El modelo de gestión por procesos propuesto para la Consultora será uno basado en el que plantean Rojas et al. (2017), donde se define una metodología para la transición a un modelo de Dirección Estratégica sustentada en procesos (p. 324):

Figura 8

Modelo de Gestión por Procesos para Athanor



Fuente: Creación propia, según diagnóstico levantado con la Consultora, apoyado en el modelo de Rojas et al. (2017)

A continuación, presentaremos los resultados de cada fase del modelo de gestión por procesos propuesto, obtenidos de la entrevista semiestructurada realizada al Director Ejecutivo de la consultora Athanor Consultoría Organizacional S.A.C. Cabe resaltar que

todos los puntos que tienen viñetas cuadradas son las que deberá realizar la Consultora a futuro, considerando el alcance del presente trabajo de grado que es la propuesta del modelo de gestión y no la implementación.

PLANIFICACIÓN

En esta fase I se llevan a cabo las siguientes sub fases:

- ✓ *Conformar el equipo para liderar la gestión por procesos.*

El equipo se conformó de manera intencional por la propuesta del trabajo de grado brindada a la Consultora y la necesidad de esta de relanzarse de una forma adecuada al mercado peruano; los integrantes son: el Director Ejecutivo de la Consultora y la consultora senior de la especialidad de desarrollo organizacional, candidata a magíster, quien es autora del presente trabajo de grado.

- ✓ *Sensibilizar y capacitar al equipo.*

La sensibilización para la implementación de un modelo de gestión por procesos en la Consultora estuvo inmersa desde la necesidad que presentó la dirección ejecutiva de hacer las cosas diferentes luego de la pandemia y todos los cambios que con esta se contrajo, así mismo, el de contar con nuevas herramientas que ayuden a identificar una ventaja competitiva real, respecto a sus competidores; de esta forma, en una de las primeras sesiones que se tuvo con el Director Ejecutivo, se concluyó la falta que hace un modelo de gestión por procesos en la Consultora y se le presentó la propuesta del presente trabajo de grado, logrando así la participación activa desde la alta dirección.

Respecto a la capacitación, la consultora senior, quien es autora del presente trabajo de grado, lo hace como candidata a magíster en Gerencia Integral por Procesos, por lo que todo el conocimiento que se ha recibido durante el año y medio de duración de la maestría lo plasma en este trabajo, integrando todo lo aprendido hasta el momento. Es importante resaltar que todos los conceptos aquí trabajados se compartieron con el Director Ejecutivo para que tenga conocimiento y esté en la capacidad de poder implementarlo.

- ✓ *Obtener compromiso de la alta dirección.*

El involucramiento que presentó el Director Ejecutivo y la alta dirección de la Consultora, en cada una de las siguientes fases fue vital para la consecución del trabajo de grado, teniendo como resultado final la elaboración del modelo de gestión por procesos para Athanor Consultoría Organizacional S.A.C., cumpliendo así con el objetivo general.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En esta fase II se llevan a cabo las siguientes sub fases:

- ✓ *Realizar el análisis de contexto, interno y externo.*

Utilizaremos el análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, que es una herramienta que permite el análisis de la situación de la empresa desde el entorno interno identificando debilidades y fortalezas, y desde el entorno externo identificando amenazas y oportunidades. Dicha herramienta proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa muchas veces para las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en el establecimiento de estrategias; finalmente, nos

permitirá elaborar un cuadro de la situación actual de la organización, accediendo así a un diagnóstico preciso que permitirá tomar decisiones acordes a los objetivos que se presenten (Sarli et al., 2015, p. 17-20).

Para Athanor, el análisis FODA resultó de la siguiente forma:

| Factores internos | | | |
|-------------------|---|-------------|---|
| Fortalezas | | Debilidades | |
| F1 | Capacidad de adaptación ante la demanda, productos y servicios de la consultoría. | D1 | Ausencia de un modelo de gestión por procesos. |
| F2 | Actualización constante en temas asociados al core de la Consultora. | D2 | No se cuenta con una adecuada actualización tecnológica. |
| F3 | Se cuenta con una cartera de clientes recurrentes y leales. | D3 | La experiencia es focalizada, sobre todo en el área de reclutamiento y selección. |
| F4 | Identificación de terceros competentes en el mercado. | D4 | Compromiso de consultores bajo la figura de terceros. |
| Factores externos | | | |
| Oportunidades | | Amenazas | |
| O1 | Crecimiento de la Consultora (organización). | A1 | La "Gran Renuncia", es fácil desmembrarse de la organización, luego de retiradas las restricciones por la pandemia. |
| O2 | Presencialidad re-enfocada a lo virtual y/o remoto, donde se involucran también herramientas. | A2 | Despersonalización y fractura de interacciones humanas. |
| O3 | Consultoría del siglo XXI como ágil, rentable y de masas. | A3 | Liderazgo intergeneracional, colapsa las actuales propuestas de liderazgo. |
| O4 | Ciclos cortos en planeamiento, ejecución y logro de objetivos en proyectos de consultoría. | | |

Fuente: Creación propia, según diagnóstico levantado con la Consultora

✓ *Diagnosticar la planeación y dirección estratégica.*

Aquí se realiza un primer diagnóstico de lo que tiene la Consultora, con base en la entrevista realizada al Director Ejecutivo y a la revisión de base de datos que nos compartió la Consultora; los resultados fueron:

Misión: Nos preocupamos por ayudarte a gestionar tus procesos exponencialmente.

Visión: Ser una consultora reconocida a nivel Latinoamérica, por lo menos en tres países, al 2026.

Valores: Vocación de servicio (nos esmeramos por cubrir las expectativas de aquello que el cliente necesita, mediante un servicio pleno). Innovación (generamos nuevas y comprobadas investigaciones, herramientas para el genuino cambio individual y organizacional de nuestro cliente). Productividad (el estudio de la eficiencia de nuestros procesos e intervenciones de consultoría generan tecnologías muy sólidas para nuestros clientes).

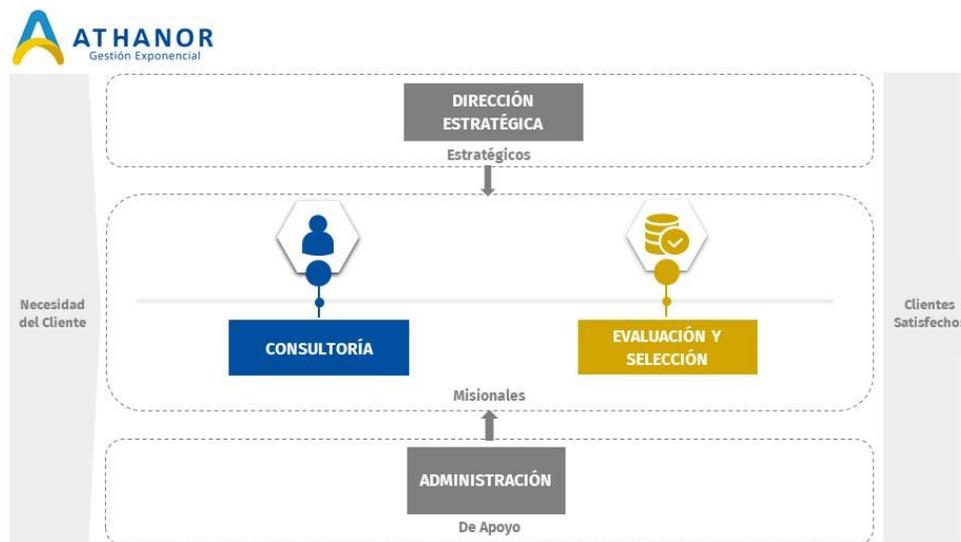
Objetivos Estratégicos (2002-2022):

| Indicador | Meta alcanzada |
|-----------------------------------|----------------|
| Ventas y utilidad | 1MM (S/.) |
| Utilidad | 10% |
| Margen | 35% |
| Mercado (participación) | 8% |
| Consultores por servicio/proyecto | 14 |

Cadena de valor / Mapa de procesos: No se cuenta con una cadena de valor y/o mapa de procesos identificados, pero de lo levantado en el diagnóstico se pudo armar lo siguiente:

Figura 9

Cadena de Valor de Athanor – AS IS



Fuente: Creación propia, según diagnóstico organizacional levantado con la alta dirección de la Consultora, apoyado en el modelo de Porter, adaptado por Andalucía Emprende (2015)

- ✓ *Determinar el grado de la gestión por procesos.*

Luego de haber realizado el diagnóstico de la planeación y dirección estratégica de la Consultora y todo el levantamiento de información de los aspectos con los que cuenta, se puede concluir que no maneja un modelo de gestión por procesos y es por ello que el aporte del presente trabajo de grado es tan importante para la organización y para cualquier otra persona que quiera replicar dicho estudio y mejorarlo, conforme a la recomendaciones que aquí se citan u otros aspectos que nuevos investigadores consideren. Se está elaborando la propuesta del modelo, desde cero.

- *Determinar el grado del sistema integrado de gestión e Identificar la gestión de riesgos estratégicos.*

Estos dos últimos puntos de la fase II son los que deberá realizar la Consultora, pues el alcance del presente trabajo de grado abarca hasta la propuesta del modelo de gestión por procesos y estos puntos se trabajan con base en un modelo de gestión por procesos

ya implementado. No obstante, en el apartado de recomendaciones se dejan propuestas de cómo determinarlos.

DISEÑO ESTRATÉGICO

En esta fase III se llevan a cabo las siguientes sub fases:

- ✓ *Identificar las brechas del diagnóstico organizacional.*

La misión, visión y valores corporativos deberán ser actualizados en relación a lo que busca implementar ahora la Consultora y también por su expectativa de relanzamiento al mercado como una organización con énfasis en servicios desde la virtualidad.

Elaborar un correcto mapeo de sus macro procesos para el desarrollo de su cadena de valor será una brecha que se cubrirá en el presente trabajo de grado.

- ✓ *Ajustar el planeamiento estratégico.*

Aquí actualizaremos la misión, visión y valores corporativos, respecto a la nueva proyección que se tendrá en la Consultora y el objetivo de su relanzamiento al mercado.

Nueva Misión: “Brindar servicios, como socio estratégico, en las organizaciones que busquen propiciar culturas organizacionales innovadoras, que promuevan constantemente la generación del cambio.”

Nueva Visión: “Para el año 2028, ser reconocidos como una Consultora que facilite la gestión exponencial de sus clientes, ofreciendo servicios innovadores direccionados al potencial humano de las organizaciones.”

Nueva definición de Valores Corporativos:

Vocación de servicio

Define su identidad de cercanía afectiva y empática con las necesidades que presentan nuestros clientes. Explica el compromiso de cada miembro en su respectivo rol y por qué todos nos ayudamos para mejorar el servicio complejo del cliente.

Desde el enfoque del cliente, es satisfacerlo plenamente en su necesidad concreta, construyendo una imagen sólida de la Consultora como socio estratégico.

Innovación

Es pensar y actuar en forma divergente, es arriesgarse a hacer lo inusual, lo nuevo, lo vanguardista. Es el factor de diferenciación frente a los clientes, constantemente y en la intimidad del cambio le brindamos lo que el cliente requiere.

En la intimidad de la innovación incrementamos nuestras capacidades y competencias. Descubrimos nuestro potencial cuando nos exigimos desaprender, somos mejores cuando profundizamos nuestra práctica desde la investigación científica. En Athanor se genera valor.

Tecnología aplicada a lo empresarial

Facilidad de adaptar tecnologías innovadoras y vanguardistas a las necesidades que pueda presentar el cliente, representando una solución y una nueva forma de alcanzar escalabilidad en las organizaciones.

Adicionalmente, se ahorrará tiempo, se logrará ser mucho más efectivos y se reducirá la cantidad de errores que puedan presentarse; esto es un gran beneficio para nuestros clientes, quienes actualmente apuestan por una solución tecnológica.

Definición de Objetivos Estratégicos (2023-2028):

| Descripción | Indicador | Meta |
|---|--|--------------------|
| Incrementar ingresos y utilidad neta con consultorías completas (diseño e implementación), integrales o en el área de talento humano. | Mejora en ventas y utilidad | 1.5MM (S/.) y 10% |
| Posicionar la marca dentro de organizaciones emergentes (perfil) como una Consultora experta en gestión del cambio. | Participación en el mercado | 7% |
| Garantizar un margen bruto por encima del 35%. | Mejora en margen | 35% |
| Implementar áreas internas en la Consultora. | Comercial, Administración, TIC y Operaciones | 4 áreas |
| Desarrollar una red de socios externos de confianza, como consultores, que impulsen los servicios de la Consultora. | Consultores por servicio/proyecto | 15 |
| Generar alianzas con proveedores de servicios y organizaciones, que ayuden a la productividad de la Consultora. | Proveedores y Organizaciones | Mínimo 2 por rubro |

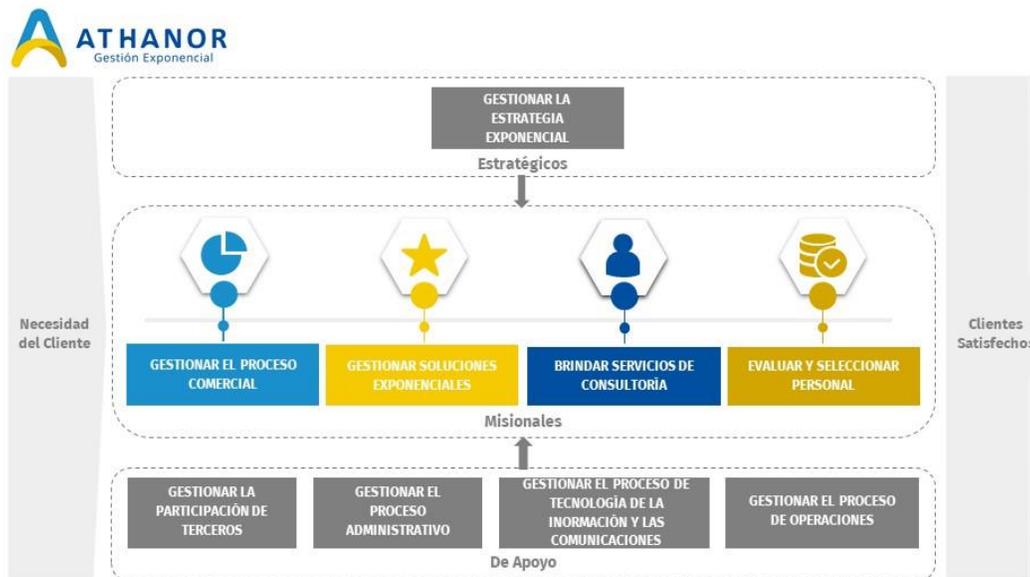
Fuente: Creación propia, según diagnóstico levantado con la Consultora

✓ *Definir el mapa de procesos en la cadena de valor.*

Con toda la información obtenida de la Consultora y las sesiones de entrevistas con su Director Ejecutivo, se elaboró la cadena de valor, identificando los macro procesos que serán parte de la misma.

Figura 10

Cadena de Valor de Athanor – TO BE



Fuente: Creación propia, según diagnóstico levantado con la Consultora, apoyado en el modelo de Porter, adaptado por Andalucía Emprende (2015)

✓ *Priorizar los procesos.*

En esta sub fase, nos apoyamos de las metodologías y/o modelos que usaron Hardaker & Wars (1987) y Pinto (2000), para priorizar los procesos que tiene una organización. Lo que se busca es cruzar los macro procesos (en el caso del presente trabajo de grado) con los objetivos estratégicos o FCE (Factores Claves de Éxito), contabilizarlos según su puntuación “X=1 y /=0.5” y satisfacción “leyenda indicada en la nota de la tabla líneas abajo”; obteniendo así un puntaje total del producto entre la contabilización y la satisfacción. Aquellos macro procesos con mayor puntaje serán los que se deben priorizar en la Consultora.

Siguiendo todos los pasos mencionados en el párrafo anterior, los macro procesos identificados como críticos, son: gestionar el proceso comercial con un puntaje de 15, gestionar la participación de terceros con un puntaje de 12.5 y gestionar el proceso de operaciones con un puntaje también de 12.5.

| Macro Procesos | Objetivos Estratégicos - FCE | | | | Cont. | Satisf. | Puntaje TOTAL (CxS) |
|---|------------------------------|-------|--------|---------|-------|---------|---------------------|
| | Rentab. | Merc. | Socios | Provee. | | | |
| Gestionar la estrategia exponencial | / | / | | | 1 | E (5) | 5 |
| Gestionar el proceso comercial | x | x | / | / | 3 | E (5) | 15 |
| Gestionar soluciones exponenciales | | | x | / | 1.5 | D (4) | 6 |
| Brindar servicios de consultoría | | | x | / | 1.5 | C (3) | 4.5 |
| Evaluar y seleccionar personal | | | x | x | 2 | B (2) | 4 |
| Gestionar la participación de terceros | | / | x | x | 2.5 | E (5) | 12.5 |
| Gestionar el proceso administrativo | | x | | x | 2 | E (5) | 10 |
| Gestionar el proceso de tecnología de la información y las comunicaciones | / | | | | 0.5 | E (5) | 2.5 |
| Gestionar el proceso de operaciones | | / | x | x | 2.5 | E (5) | 12.5 |

Fuente: Creación propia, apoyada en los modelos de Hardaker & Wars (1987) y Pinto (2000), leyenda de satisfacción: A=1 muy alto, B=2 alta, C=3 medio, D=4 bajo y E=5 no existe aún, X=1 y /=0.5

✓ Caracterizar los procesos (fichas técnicas)



Athantor Consultoría Organizacional S.A.C.

PROCESO: GESTIONAR LA ESTRATEGIA EXPONENCIAL

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---------------|------------|----------------|------------|
| Proceso: | Gestionar la estrategia exponencial | Fecha: | 09/10/2022 | Código: | ATH-ES-GEE |
| Objetivo: | Sociabilizar y transmitir la estrategia de la organización de forma clara, a través de las metodologías necesarias para la formulación de la misma. | | | | |
| Alcance: | Desde crear la estrategia hasta comunicar la estrategia de la organización. | | | | |
| Responsable del proceso: | Director Ejecutivo | | | | |

ETAPAS CLAVE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

| Tipo de Proveedor | | Proveedor | Entradas | Actividades clave del proceso | Descripción de la actividad | Salidas | Cliente | Tipo de Cliente | |
|-------------------|------|----------------|---|---|---|--|----------------|-----------------|------|
| Int. | Ext. | | | | | | | Int. | Ext. |
| x | | Alta Dirección | Misión, visión y valores Puntos clave que debe enfrentar Aspectos para lograr una mejor competencia | Crear la estrategia | Definir información y desplegar las herramientas estratégicas con las que cuenta la organización | Análisis del entorno externo, interno y el de la estrategia existente Nichos en los que se competirá, diferenciales de la organización y procesos y tecnologías que generarán valor | Alta Dirección | x | |
| x | | Alta Dirección | Mapa estratégico Objetivos con indicadores y metas Iniciativas estratégicas | Planear la estrategia | Organizar los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos de la organización | Programas estratégicos con planes de acción Presupuesto para gastos estratégicos Responsable de seguimiento a la ejecución de la estrategia | Alta Dirección | x | |
| x | | Alta Dirección | Unidades de negocio alineadas entre sí Vincular unidades de soporte con unidades de negocios y la estrategia corporativa | Alinear la organización con la estrategia | Relacionar la estrategia con las estrategias de todas las unidades funcionales y de negocios | Comunicar la estrategia a toda la organización | Alta Dirección | x | |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--|------------------------------|---|---|---|--|---|---|--|
| x | | Alta Dirección | ¿Cuáles mejoras a los procesos de negocio son las más críticas para el éxito de la estrategia? ¿Cómo se puede relacionar la estrategia con los planes y presupuestos operativos? | Planear la operación de la organización | Estructura de un plan que pueda dar respuesta a las preguntas de la columna Entradas | Plan de procesos para lograr la estrategia | Administración y Comercial | x | |
| x | | Administración | Plan de procesos para lograr la estrategia | Establecer indicadores clave de desempeño | Focalización y retroalimentación en los indicadores clave de desempeño de los procesos | Indicadores de desempeño | Alta Dirección | x | |
| x | | Comercial | Plan de procesos para lograr la estrategia | Elaborar plan operativo anual | Plan operativo anual con proyección detallada de las ventas, capacidad de recursos y presupuesto de gastos operativos y de capital | Plan operativo anual | Alta Dirección | x | |
| x | | Alta Dirección y Operaciones | Detalle de desempeño de cada uno de los departamentos | Controlar y aprender de la operación | Conocer todas las operaciones | Solicitar reuniones de revisión de todas las operaciones | Operaciones | x | |
| x | | Operaciones | Solicitud de reuniones de revisión de todas las operaciones | Gestionar reuniones de revisión de todas las operaciones | Brindar detalle de las operaciones que realiza la Consultora Acordar acciones que se deban poner en marcha para resolver problemas existentes o posibles | Acciones para la resolución de problemas existentes o posibles | Alta Dirección | x | |
| x | | Alta Dirección | ¿Se tiene la estrategia correcta? Posibilidad de nuevas rutas de planificación de la estrategia | Probar y adaptar la estrategia | Implementar reuniones de análisis estratégico | Comprobar la validez de lo que se ha planificado, en caso de que no, mejorarlo | Alta Dirección | x | |
| x | | Alta Dirección | Estrategia de la organización | Comunicar la estrategia de la organización | Agendar reuniones para comunicar la estrategia de la organización a todas las unidades de negocio | Reuniones de comunicación de estrategia | Administración, Comercial, TIC y Operaciones | x | |
| ENTORNO ESPECÍFICO DEL PROCESO | | | | | | | | | |
| <i>Lineamientos/Normatividad</i> | | | | <i>Riesgos identificados</i> | | | <i>Controles existentes</i> | | |
| No aplica | | | | Que no se establezca una estrategia acorde a la cultura de la organización | | | Cumplimiento del plan estratégico de la organización (5 años). Todos los objetivos orientados al plan | | |
| | | | | Que no se tengan bien definidos la misión, visión, valores y ventajas competitivas de la organización | | | | | |

| RECURSOS DEL PROCESO | | | | | |
|------------------------|---|--|--|--|---|
| Humanos | | Teóricos/Tecnológicos | | Documentos/Trámites | |
| Alta Dirección | | Balanced Scorecard | | Plan estratégico de la organización (5 años) | |
| Director Ejecutivo | | Análisis FODA | | | |
| Jefe de Comercial | | Análisis PEST | | Política de difusión de misión, visión y valores | |
| Jefe de Administración | | Análisis de brechas | | | |
| INDICADORES | | | | | |
| Eficiencia | | Eficacia | | Efectividad | |
| Fórmula | Meta | Fórmula | Meta | Fórmula | Meta |
| No aplica | | Comunicar estrategia: (N° de colaboradores a los que se comunicó la estrategia/N° de colaboradores previstos para comunicar la estrategia)*100 | 100% | No aplica | |
| | | Claridad de la comunicación de la estrategia: (N° de preguntas acertadas/N° de preguntas de la evaluación)*100 | 100% | | |
| | | Establecer indicadores: (N° de indicadores establecidos/N° de indicadores previstos a establecer)*100 | >90% | | |
| CONTROL Y SEGUIMIENTO | | | | | |
| Elaboró: | Polett Pulido | Revisó: | Carlos Pulido | Aprobó: | Carlos Pulido |
| Firma: |  | Firma: |  | Firma: |  |
| Cargo: | Consultor Senior, Magister © | Cargo: | Director Ejecutivo | Cargo: | Director Ejecutivo |
| Fecha: | 09/10/2022 | Fecha: | 25/11/2022 | Fecha: | 25/11/2022 |



Athanor Consultoría Organizacional S.A.C.

PROCESO: GESTIONAR EL PROCESO COMERCIAL

| | | | | | |
|---------------------------------|--|---------------|------------|----------------|------------|
| Proceso: | Gestionar el proceso comercial | Fecha: | 12/10/2022 | Código: | ATH-MI-GPC |
| Objetivo: | Generar rentabilidad a la Consultora, a través de la fidelización de los clientes actuales y la atracción de potenciales clientes, para la adquisición de los servicios que se brindan en la organización. | | | | |
| Alcance: | Involucra desde la fase de elaboración de plan de acción y presupuesto hasta la identificación de acciones preventivas y correctivas. | | | | |
| Responsable del proceso: | Jefe de Comercial | | | | |

ETAPAS CLAVE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

| Tipo de Proveedor | | Proveedor | Entradas | Actividades clave del proceso | Descripción de la actividad | Salidas | Cliente | Tipo de Cliente | |
|-------------------|------|-------------------------|------------------------------------|--|---|--|-----------------|-----------------|------|
| Int. | Ext. | | | | | | | Int. | Ext. |
| x | | Alta Dirección | Plan estratégico | Elaborar plan de acción y presupuesto | El responsable del proceso se reúne con su equipo y definen actividades que les permitan desarrollar los proyectos asociados a los objetivos del plan estratégico Establecer indicadores, metas, periodicidad y cronograma de trabajo para cada una de las actividades planteadas en el plan de acción | Plan de acción para el área Presupuesto para el área | Comercial | x | |
| | x | Cliente/Usuario | Requerimiento, según necesidad | Establecer reunión de apertura | Tener claridad de cuál es el requerimiento que está solicitando el cliente Ofrecer el portafolio de servicios con los que cuenta la Consultora, asociado a la necesidad del cliente | Servicio seleccionado | Operaciones | x | x |
| x | | Operaciones y Comercial | Propuesta de servicio seleccionado | Preparar y enviar la propuesta comercial | Elaborar junto con el área de operaciones la propuesta comercial por el servicio seleccionado Identificar si corresponderá a un servicio brindado por soluciones exponenciales, consultoría o evaluación y selección de personal Identificar tiempos del servicio con cronogramas, entregables, precios, etc. | Propuesta comercial Correo con el envío de la propuesta comercial | Cliente/Usuario | | x |

| | | | | | | | | | |
|---|---|-----------------|---|--|--|--|-------------------------------|---|---|
| x | | Comercial | Propuesta comercial | Realizar seguimiento a la respuesta de la propuesta comercial | Hacer seguimiento a la respuesta sobre aceptación o rechazo de la propuesta comercial enviada al cliente Alimentar la base de datos con las propuestas enviadas por servicios, para control y seguimiento | Correo electrónico, llamada, reunión Base de datos de propuestas enviadas | Cliente/Usuario y Comercial | x | x |
| | x | Cliente/Usuario | Aceptación de la propuesta comercial | Hacer seguimiento al servicio hasta la suscripción del contrato | Según respuesta de aceptación del cliente de la propuesta comercial Acompañamiento al área de operaciones para la suscripción del contrato por servicio | Contrato por servicios | Cliente/Usuario y Operaciones | x | x |
| x | | Comercial | Base de datos de propuestas enviadas | Enviar encuesta de satisfacción al cliente | Por los servicios prestados por la Consultora Realizar seguimiento a que todos los clientes hayan realizado la encuesta de satisfacción | Resultados de medición de satisfacción al cliente | Cliente/Usuario | | x |
| x | | Comercial | Resultados de medición de satisfacción al cliente | Socializar los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente | Presentar los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente por los servicios prestados por la Consultora Trabajar los datos obtenidos en informes ejecutivos de fácil comprensión | Informe de resultados de satisfacción del cliente | Operaciones y Alta Dirección | x | |
| x | | Comercial | Gestión del proceso | Medir indicadores de gestión del proceso | Recopilar información requerida para la construcción y reporte de los resultados de los indicadores identificados en el proceso | Medición de indicadores, según tiempo acordado en el área | Comercial | x | |
| x | | Comercial | Resultados de la gestión del proceso | Elaborar informe de gestión con los resultados del proceso | Consolidar la información del desempeño del proceso, en donde se establezcan las principales actividades desarrolladas, análisis del comportamiento y tendencias de los resultados Identificar acciones preventivas, correctivas y oportunidades de mejora Relacionar los cambios en el entorno que puedan afectar la organización | Informe de gestión, según tiempo acordado en el área | Comercial y Alta Dirección | x | |
| x | | Comercial | Acciones preventivas y correctivas | Identificar acciones preventivas y correctivas | Formular e implementar las acciones preventivas, correctivas y de mejora resultantes de las | Acciones correctivas y preventivas | Comercial y Alta Dirección | x | |

| | | | | | | | | |
|---|--|-------------|--|--|-------------|---|---|-------------|
| | | | | actividades de control, seguimiento y evaluación del proceso | | | | |
| | | | | La información se podrá recabar de las mediciones de indicadores, gestión de riesgos, auditorías y demás fuentes | | | | |
| ENTORNO ESPECÍFICO DEL PROCESO | | | | | | | | |
| <i>Lineamientos/Normatividad</i> | | | <i>Riesgos identificados</i> | | | <i>Controles existentes</i> | | |
| Lineamientos de confidencialidad y manejo de información de la organización | | | No tener actualizados correctamente los datos de los clientes | | | Base de datos de propuestas enviadas | | |
| | | | No manejar precios actualizados, acordes al mercado | | | Base de datos de clientes (actuales y potenciales) | | |
| | | | No tener claridad acerca de la capacidad que tiene la Consultora para aceptar requerimientos | | | Reuniones de seguimiento a clientes antiguos para posibilidad de "recompra" | | |
| RECURSOS DEL PROCESO | | | | | | | | |
| <i>Humanos</i> | | | <i>Teóricos/Tecnológicos</i> | | | <i>Documentos/Trámites</i> | | |
| Jefe de Comercial | | | Licencia de plataforma para encuestas (SurveyMonkey, por ejemplo) | | | Llamadas de prospección de potenciales clientes | | |
| Jefe de Operaciones | | | | | | Acceso a nuevos clientes, a través de referidos | | |
| Director Ejecutivo | | | CRM (Dynamic de Microsoft, por ejemplo) | | | Informe de resultados de encuesta de satisfacción | | |
| Consultor senior | | | Plataforma digital para administración de potenciales clientes | | | Propuesta comercial por servicio | | |
| INDICADORES | | | | | | | | |
| <i>Eficiencia</i> | | | <i>Eficacia</i> | | | <i>Efectividad</i> | | |
| Fórmula | | Meta | Fórmula | | Meta | Fórmula | | Meta |
| ROI: (ROI actual/ROI previsto)*100 | | Por definir | Margen bruto: (Ingresos brutos/Ingresos previstos)*100 | | >35% | Satisfacción: (N° de clientes satisfechos/N° de clientes encuestados)*100 | | >90% |
| - | | | Recompra: (N° de clientes recurrentes/N° de clientes recurrentes previstos)*100 | | 50% | - | | |
| CONTROL Y SEGUIMIENTO | | | | | | | | |
| <i>Elaboró:</i> | Polett Pulido | | <i>Revisó:</i> | Carlos Pulido | | <i>Aprobó:</i> | Carlos Pulido | |
| <i>Firma:</i> |  | | <i>Firma:</i> |  | | <i>Firma:</i> |  | |
| <i>Cargo:</i> | Consultor Senior, Magister © | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | |
| <i>Fecha:</i> | 12/10/2022 | | <i>Fecha:</i> | 25/11/2022 | | <i>Fecha:</i> | 25/11/2022 | |



Athanor Consultoría Organizacional S.A.C.

PROCESO: GESTIONAR SOLUCIONES EXPONENCIALES

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---------------|------------|----------------|------------|
| Proceso: | Gestionar soluciones exponenciales | Fecha: | 10/10/2022 | Código: | ATH-MI-GSE |
| Objetivo: | Contribuir a que los objetivos del cliente se cumplan, cuidando la calidad del servicio y enfocándose principalmente en el valor agregado desde el lado humano. | | | | |
| Alcance: | Involucra desde la fase de reunión de apertura con el cliente hasta la intervención en cualquiera de los servicios solicitados. | | | | |
| Responsable del proceso: | Jefe de Operaciones | | | | |

ETAPAS CLAVE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

| Tipo de Proveedor | | Proveedor | Entradas | Actividades clave del proceso | Descripción de la actividad | Salidas | Cliente | Tipo de Cliente | |
|-------------------|------|-----------------------------|--------------------------------|--|---|---|-----------------------------|-----------------|------|
| Int. | Ext. | | | | | | | Int. | Ext. |
| x | x | Cliente/Usuario y Comercial | Requerimiento, según necesidad | Establecer la reunión de apertura | Se pone en blanco y negro el requerimiento Se valida la información levantada en el primer contacto con el área comercial | Cotización, alcance del servicio, entregables, etc. | Cliente/Usuario | | x |
| x | | Operaciones | Diagnóstico | Validar el requerimiento solicitado por el cliente | Identificar las características de las variables a intervenir Bosquejar el alcance | Evidencia de acuerdos Informes de observaciones o características | Cliente/Usuario | | x |
| x | | Operaciones | Diseño | Cubrir la necesidad puntual del cliente | Implementar la metodología que se adecue al cliente, según su cultura y estrategia de negocio Definir la especialidad del consultor experto en el tema que requiera el cliente | Servicio final de la necesidad requerida | Operaciones | x | |
| x | | Operaciones | Intervención | Generar impacto en la necesidad del cliente | Medir indicadores definidos en el diagnóstico o en el Project Charter | Indicadores de éxito del servicio Input para identificar otras necesidades y que termine en "recompra" | Cliente/Usuario y Comercial | x | x |

| | | | | | | | | | |
|---|--|-------------|--|---|-------------|--|---|-------------|--|
| | | | | | | Dependiendo del servicio, educar al cliente para que realice la implementación del mismo | | | |
| ENTORNO ESPECÍFICO DEL PROCESO | | | | | | | | | |
| <i>Lineamientos/Normatividad</i> | | | <i>Riesgos identificados</i> | | | | <i>Controles existentes</i> | | |
| Ley 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo (para el caso de capacitaciones técnicas en salud ocupacional) | | | No cumplir con la expectativa del cliente por no tener claro el alcance inicial del servicio | | | | Seguimiento para cada servicio brindado, mediante indicadores | | |
| | | | Gastar recursos, brindando un servicio mayor al especificado en el alcance | | | | Evidencia de acuerdos | | |
| | | | Que se dilate la programación de actividades por parte del cliente | | | | Resumen de actividades (actuales, pendientes, las que tienen limitaciones y las pendientes de aprobación) | | |
| | | | Falta de apertura por deseabilidad social | | | | | | |
| RECURSOS DEL PROCESO | | | | | | | | | |
| <i>Humanos</i> | | | <i>Teóricos/Tecnológicos</i> | | | | <i>Documentos/Trámites</i> | | |
| Consultor por especialidad | | | Dependerá del servicio: evaluaciones de clima laboral, desempeño, liderazgo, capacitaciones | | | | Formatos de cumplimiento, MS Planner, Project | | |
| Jefe de Operaciones | | | | | | | Informes de observaciones o características | | |
| Director Ejecutivo | | | | | | | | | |
| Apoyo administrativo | | | | | | | | | |
| INDICADORES | | | | | | | | | |
| <i>Eficiencia</i> | | | <i>Eficacia</i> | | | | <i>Efectividad</i> | | |
| <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> | <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> | <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> | |
| Tiempo: (N° de horas reales prestadas al cliente/N° de horas propuestas al cliente)*100 | | <=100% | Objetivos del cliente: (N° de objetivos del cliente alcanzados/N° de objetivos del cliente)*100 | | 100% | Calidad del servicio: (N° de clientes con Net Promoter Score entre 9 o 10/N° de clientes encuestados)*100 | | >70% | |
| CONTROL Y SEGUIMIENTO | | | | | | | | | |
| <i>Elaboró:</i> | Polett Pulido | | <i>Revisó:</i> | Carlos Pulido | | <i>Aprobó:</i> | Carlos Pulido | | |
| <i>Firma:</i> |  | | <i>Firma:</i> |  | | <i>Firma:</i> |  | | |
| <i>Cargo:</i> | Consultor Senior, Magister © | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | | |
| <i>Fecha:</i> | 10/10/2022 | | <i>Fecha:</i> | 25/11/2022 | | <i>Fecha:</i> | 25/11/2022 | | |



Athamor Consultoría Organizacional S.A.C.

PROCESO: BRINDAR SERVICIOS DE CONSULTORÍA

| | | | | | |
|---------------------------------|--|---------------|------------|----------------|------------|
| Proceso: | Brindar servicios de consultoría | Fecha: | 10/10/2022 | Código: | ATH-MI-BSC |
| Objetivo: | Brindar asesoramiento profesional en distintos campos de la gestión humana para mejorar las prácticas realizadas por las organizaciones y sus integrantes. | | | | |
| Alcance: | Involucra desde la fase de reunión de apertura con el cliente hasta el seguimiento y control en cualquiera de los servicios solicitados. | | | | |
| Responsable del proceso: | Jefe de Operaciones | | | | |

ETAPAS CLAVE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

| Tipo de Proveedor | | Proveedor | Entradas | Actividades clave del proceso | Descripción de la actividad | Salidas | Cliente | Tipo de Cliente | |
|-------------------|------|-----------------------------|--------------------------------|---|---|--|-------------------------------|-----------------|------|
| Int. | Ext. | | | | | | | Int. | Ext. |
| x | x | Cliente/Usuario y Comercial | Requerimiento, según necesidad | Establecer la reunión de apertura | Se pone en blanco y negro el requerimiento Se valida la información levantada en el primer contacto con el área comercial | Cotización, alcance del servicio, entregables, etc. | Cliente/Usuario | | x |
| x | | Operaciones | Diagnóstico | Validar el requerimiento solicitado por el cliente | Identificar las características de las variables a intervenir Bosquejar el alcance | Evidencia de acuerdos Informes de observaciones o características | Cliente/Usuario | | x |
| x | | Operaciones | Intervención | Generar impacto en la necesidad del cliente | Medir indicadores definidos en el diagnóstico o en el Project Charter | Indicadores de éxito del servicio, modelado de escenarios <i>Input</i> para identificar otras necesidades y que termine en "recompra" Dependiendo del servicio, educar al cliente para que realice la implementación del mismo | Cliente/Usuario y Comercial | x | x |
| x | | Operaciones | Seguimiento y Control | Proporcionar información objetiva del servicio brindado | Tomar acciones que aseguren el cumplimiento del servicio Gestionar los riesgos y el control integrado de cambios para que se implementen los cambios aprobados | Se puede poner de manifiesto la necesidad de intervenir, en caso de que haya alguna limitación en el servicio Producción de entregables acordados con el cliente | Cliente/Usuario y Operaciones | x | x |

| | | | | | | | | | |
|--|--|-------------|--|--|--|---|----------------|--|--|
| | | | | Disponer de información oportuna en tiempo real del servicio (progreso, valor ganado, metas cumplidas, etc.) | Expediente final del servicio realizado para resaltar cualquier área que necesite atención adicional | | | | |
| ENTORNO ESPECÍFICO DEL PROCESO | | | | | | | | | |
| <i>Lineamientos/Normatividad</i> | | | <i>Riesgos identificados</i> | | | <i>Controles existentes</i> | | | |
| No aplica | | | No haber interpretado correctamente la necesidad del cliente | | | Evidencia de acuerdos | | | |
| | | | No saber cuál es la raíz del problema que presenta el cliente | | | Satisfacción del cliente (encuestas, entrevistas, llamadas, etc.) | | | |
| | | | No tener claridad sobre los servicios que se le puede ofrecer al cliente (capacidad de la Consultora) | | | Seguimiento a herramientas que implementará el cliente a mediano y largo plazo (apoyo de la Consultora) | | | |
| RECURSOS DEL PROCESO | | | | | | | | | |
| <i>Humanos</i> | | | <i>Teóricos/Tecnológicos</i> | | | <i>Documentos/Trámites</i> | | | |
| Consultor senior | | | Dependerá del requerimiento solicitado: equipos de alto rendimiento, liderazgo, <i>coaching</i> , elaboración de estrategia, diagnóstico de cultura organizacional | | | Formatos de cumplimiento | | | |
| Jefe de Operaciones | | | | | | Informes de acuerdo al requerimiento del cliente | | | |
| Director Ejecutivo | | | | | | | | | |
| Apoyo administrativo | | | | | | | | | Sistemas de información de gestión de proyectos (PMIS) |
| INDICADORES | | | | | | | | | |
| <i>Eficiencia</i> | | | | <i>Eficacia</i> | | | | <i>Efectividad</i> | |
| <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> | | <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> | | <i>Fórmula</i> | |
| Tiempo: (N° de horas reales prestadas al cliente/N° de horas propuestas al cliente)*100 | | <=100% | | Cumplimiento del servicio: (N° de servicios realizados a tiempo/N° total de servicios)*100 | | 100% | | Calidad del servicio: (N° de clientes con Net Promoter Score entre 9 o 10/N° de clientes encuestados)*100 | |
| | | | | | | | | >70% | |
| CONTROL Y SEGUIMIENTO | | | | | | | | | |
| <i>Elaboró:</i> | Polett Pulido | | | <i>Revisó:</i> | Carlos Pulido | | <i>Aprobó:</i> | Carlos Pulido | |
| <i>Firma:</i> |  | | | <i>Firma:</i> |  | | <i>Firma:</i> |  | |
| <i>Cargo:</i> | Consultor Senior, Magister © | | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | |
| <i>Fecha:</i> | 10/10/2022 | | | <i>Fecha:</i> | 26/11/2022 | | <i>Fecha:</i> | 26/11/2022 | |



Athantor Consultoría Organizacional S.A.C.

PROCESO: EVALUAR Y SELECCIONAR PERSONAL

| | | | | | |
|---------------------------------|--|---------------|------------|----------------|------------|
| Proceso: | Evaluar y seleccionar personal | Fecha: | 11/10/2022 | Código: | ATH-MI-ESP |
| Objetivo: | Cumplir con el requerimiento del cliente, con base en un perfil de puesto, para cubrir una posición vacante con un candidato seleccionado por la Consultora. | | | | |
| Alcance: | Involucra desde la fase de levantamiento de perfil con el cliente hasta la inducción al puesto del candidato seleccionado. | | | | |
| Responsable del proceso: | Jefe de Operaciones | | | | |

ETAPAS CLAVE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

| Tipo de Proveedor | | Proveedor | Entradas | Actividades clave del proceso | Descripción de la actividad | Salidas | Cliente | Tipo de Cliente | |
|-------------------|------|-----------------------------|--------------------------------|---|--|---|-------------|-----------------|------|
| Int. | Ext. | | | | | | | Int. | Ext. |
| x | x | Cliente/Usuario y Comercial | Requerimiento, según necesidad | Establecer reunión de levantamiento de perfil | Tener claridad de cuál es el perfil que se necesita y las funciones que llevará a cabo Se valida la información levantada en el primer contacto con el área comercial | Perfil y descriptivo de puesto | Operaciones | x | |
| x | | Operaciones | Perfil y descriptivo de puesto | Seleccionar pruebas psicométricas para la correcta evaluación | Identificar las pruebas técnicas y de competencias personales para el puesto requerido Adquirir licencias de los <i>software</i> en línea que contengan las pruebas seleccionadas | Proceso activo en <i>software</i> de evaluación | Operaciones | x | |
| x | | Operaciones | Perfil y descriptivo de puesto | Publicar oferta de trabajo | Identificar las bolsas de trabajo acorde al rubro de la empresa del cliente Adquirir las licencias de las bolsas de trabajo, según corresponda Ser parte de distintos grupos de WhatsApp donde se publican ofertas laborales (puede que algunos se diferencien por rubro de empresa) | Publicación en bolsas de trabajo, redes sociales, portales universitarios Publicación en grupos de WhatsApp asociados al perfil que se busca | Operaciones | x | |
| x | | Operaciones | Candidaturas | Recepcionar candidaturas | Se puede realizar a través del portal de candidato que tenga la empresa del cliente | Pre-selección de candidatos que cumplen con la revisión curricular | Operaciones | x | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|-------------------------------|--|---|---|---|---|--|---|
| | | | | | <p>En las bolsas de trabajo donde se publicó el requerimiento</p> <p>En los portales universitarios donde se publicó el requerimiento</p> <p>En la bandeja de entrada del correo que se estableció en la publicación de la oferta</p> | | | | |
| x | | Operaciones | Candidatos seleccionados por filtro curricular | Aplicar pruebas psicométricas, de conocimientos y entrevista por competencias | <p>Enviar pruebas psicométricas y de conocimientos técnicos a candidatos que pasaron filtro curricular</p> <p>Passar a entrevista por competencias a aquellos candidatos que pasaron las pruebas con más del 80% de puntaje aprobatorio</p> | Terna seleccionada de candidatos APTOS | Cliente/Usuario | | x |
| x | x | Cliente/Usuario y Operaciones | Terna de candidatos APTOS | Acompañar al cliente en las entrevistas con la terna seleccionada | <p>Enviar guía de entrevista por competencias al cliente</p> <p>Enviar detalles de terna seleccionada a modo de resumen con información relevante para el cliente (experiencia, funciones y logros en última empresa o actual, perfil, etc.)</p> <p>Enviar informes personales de cada candidato de la terna, con resultados de las pruebas y entrevista por parte de la Consultora</p> | Candidato seleccionado para el puesto requerido | Cliente/Usuario | | x |
| x | | Operaciones | Carta oferta formal | Enviar la carta oferta al candidato seleccionado | Se incluyen todas las condiciones laborales acordadas con el cliente, revisadas y aprobadas por ambas partes | Aprobación de condiciones | Candidato seleccionado | | x |
| x | x | Cliente/Usuario y Operaciones | Contratación e incorporación | Acompañar en el proceso de contratación e incorporación | <p>Se acompaña al candidato seleccionado en el proceso de contratación e incorporación a la empresa y el puesto de trabajo</p> <p>Seguimiento a la inducción al puesto de trabajo del candidato seleccionado, actual colaborador de la empresa del cliente</p> | Inducción al puesto de trabajo | Nuevo colaborador en la empresa del cliente/usuario | | x |

| ENTORNO ESPECÍFICO DEL PROCESO | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| <i>Lineamientos/Normatividad</i> | | <i>Riesgos identificados</i> | | <i>Controles existentes</i> | |
| Manual de organización y funciones, según área y puesto que se desee reclutar (de la empresa del cliente) | | Que los candidatos no cumplan los procesos que les pide la Consultora | | Seguimiento semanal o el acordado con el cliente para control y detalle de avance | |
| | | No asistencia a entrevistas (con la Consultora y con el cliente) | | Guía de entrevista por competencias al cliente o usuario final que estará a cargo del candidato seleccionado | |
| | | Intervención del cliente en fases intermedias del proceso | | | |
| | | Que el cliente no tenga buen manejo para las entrevistas con los candidatos enviados a la terna | | | |
| | | Renegociación de condiciones por parte de la empresa actual del candidato | | Carta oferta al candidato, luego de aprobación por parte del cliente | |
| RECURSOS DEL PROCESO | | | | | |
| <i>Humanos</i> | | <i>Teóricos/Tecnológicos</i> | | <i>Documentos/Trámites</i> | |
| Consultores por especialidad | | Pruebas psicométricas en línea, licencias en bolsas de trabajo, herramientas para gestión de proyectos, etc. | | Informes de terna seleccionada | |
| Jefe de Operaciones | | | | Informe de candidato seleccionado | |
| Apoyo administrativo | | Portal de candidato | | | |
| INDICADORES | | | | | |
| <i>Eficiencia</i> | | <i>Eficacia</i> | | <i>Efectividad</i> | |
| <i>Fórmula</i> | <i>Meta</i> | <i>Fórmula</i> | <i>Meta</i> | <i>Fórmula</i> | <i>Meta</i> |
| Tiempo: (N° de horas reales prestadas al cliente/N° de horas propuestas al cliente)*100 | <=100% | Vacantes cubiertas: (N° de vacantes cubiertas/N° de vacantes solicitadas)*100 | 100% | Calidad del servicio: (N° de clientes con Net Promoter Score entre 9 o 10/N° de clientes encuestados)*100 | >70% |
| CONTROL Y SEGUIMIENTO | | | | | |
| <i>Elaboró:</i> | Polett Pulido | <i>Revisó:</i> | Carlos Pulido | <i>Aprobó:</i> | Carlos Pulido |
| <i>Firma:</i> |  | <i>Firma:</i> |  | <i>Firma:</i> |  |
| <i>Cargo:</i> | Consultor Senior, Magister © | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo |
| <i>Fecha:</i> | 10/10/2022 | <i>Fecha:</i> | 26/11/2022 | <i>Fecha:</i> | 26/11/2022 |



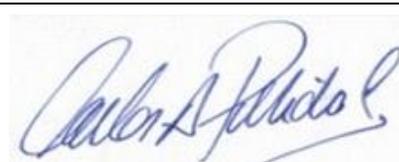
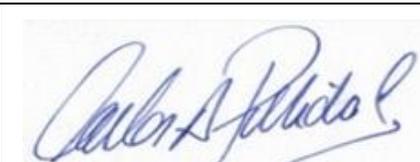
Athamor Consultoría Organizacional S.A.C.

PROCESO: GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN DE TERCEROS

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---------------|------------|----------------|------------|
| Proceso: | Gestionar la participación de terceros | Fecha: | 29/10/2022 | Código: | ATH-AP-GPT |
| Objetivo: | Seleccionar adecuadamente a los terceros que participarán de los servicios que realiza la Consultora, brindando apoyo o liderando, según sea el caso. | | | | |
| Alcance: | Involucra desde la fase de identificar la necesidad de contar con terceros hasta la designación del tercero contratado al proceso misional. | | | | |
| Responsable del proceso: | Director Ejecutivo | | | | |

ETAPAS CLAVE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

| Tipo de Proveedor | | Proveedor | Entradas | Actividades clave del proceso | Descripción de la actividad | Salidas | Cliente | Tipo de Cliente | |
|-------------------|------|------------------------------------|--------------------------------|--|---|--|------------------------------------|-----------------|------|
| Int. | Ext. | | | | | | | Int. | Ext. |
| x | | Operaciones/ Director Ejecutivo | Requerimiento del cliente | Identificar necesidad de contar con terceros | Dependiendo del requerimiento del cliente y de la capacidad que se tenga en la Consultora para el cumplimiento del mismo | Perfil del tercero a necesitar | Operaciones/ Director Ejecutivo | x | |
| x | | Operaciones/ Director Ejecutivo | Presupuesto para terceros | Asignar un costo fijo para el servicio del tercero | Con base en el presupuesto que se tenga en el proceso misional, asignar un costo fijo mensual para el tercero Establecer una banda salarial dependiendo de los años de experiencia y de los servicios que realizará el tercero | Banda salarial para ofrecer a terceros | Terceros APTOS | | x |
| x | | Operaciones/ Director Ejecutivo | Perfil del tercero a necesitar | Abrir convocatoria interna o externa | Se puede trabajar la selección de los terceros por recomendación del Director Ejecutivo o de colaboradores de la Consultora También se podrá seleccionar a través de una convocatoria externa | Hojas de vida | Operaciones/ Director Ejecutivo | x | |
| | x | Terceros | Hojas de vida | Realizar filtro de hojas de vida | Filtrar las hojas de vida enviadas por los mismos terceros o por quienes los recomiendan Tener mucho cuidado en el detalle de su experiencia, es preferible que sean personas que tengan el hábito de trabajar por proyectos como terceros | Terceros seleccionados | Operaciones/ Director Ejecutivo | x | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---------------------------------------|---------------------------|--|---|---|---|---|---|
| x | | Operaciones/ Director Ejecutivo | Terceros seleccionados | Entrevistar a los terceros seleccionados | Realizar la entrevista por competencias a los terceros seleccionados, enfocándose en la experiencia que tienen en el servicio puntual que deberán trabajar Hacer énfasis en el <i>fit</i> con la cultura corporativa de la Consultora | Terceros APTOS | Operaciones/ Director Ejecutivo | x | |
| x | | Administración | Terceros APTOS | Emitir el contrato de trabajo por terceros | Realizar la emisión del contrato por proyecto de los terceros que se involucrarán en el servicio, según sea el caso | Contrato firmado | Colaborador Tercero | | x |
| x | | Operaciones/ Director Ejecutivo | Colaborador Tercero | Designar al colaborador tercero al proceso misional | De acuerdo al perfil del colaborador tercero y el requerimiento del cliente para el servicio, asignar al proceso misional que corresponda | Colaborador Tercero asignado a proceso misional | Operaciones | x | |
| ENTORNO ESPECÍFICO DEL PROCESO | | | | | | | | | |
| <i>Lineamientos/Normatividad</i> | | | | <i>Riesgos identificados</i> | | | <i>Controles existentes</i> | | |
| No aplica | | | | No lograr el <i>fit</i> del tercero con la cultura corporativa de la Consultora | | | Base de datos actualizada con terceros que ya hayan trabajado con la Consultora | | |
| | | | | No realizar una buena entrevista al tercero y que no tenga la experiencia en el servicio requerido | | | Aplicación de preguntas técnicas y casos prácticos de los servicios que realiza la Consultora | | |
| RECURSOS DEL PROCESO | | | | | | | | | |
| <i>Humanos</i> | | | | <i>Teóricos/Tecnológicos</i> | | | <i>Documentos/Trámites</i> | | |
| Director Ejecutivo | | | | Preguntas técnicas de los servicios de la Consultora | | | Contrato bajo la modalidad de terceros | | |
| Jefe de Operaciones | | | | Casos prácticos a resolver de los servicios de la Consultora | | | | | |
| Jefe de Administración | | | | | | | | | |
| INDICADORES | | | | | | | | | |
| <i>Eficiencia</i> | | | | <i>Eficacia</i> | | | <i>Efectividad</i> | | |
| <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> | | <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> | | <i>Fórmula</i> | |
| Presupuesto por área: (Consumo de presupuesto por área/Presupuesto por área)*100 | | <100% | | Selección adecuada: (N° de terceros contratados que completaron el servicio/N° de terceros contratados previstos)*100 | | >90% | | No aplica | |
| CONTROL Y SEGUIMIENTO | | | | | | | | | |
| <i>Elaboró:</i> | Polett Pulido | | | <i>Revisó:</i> | Carlos Pulido | | <i>Aprobó:</i> | Carlos Pulido | |
| <i>Firma:</i> |  | | | <i>Firma:</i> |  | | <i>Firma:</i> |  | |
| <i>Cargo:</i> | Consultor Senior, Magister © | | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | |
| <i>Fecha:</i> | 29/10/2022 | | | <i>Fecha:</i> | 26/11/2022 | | <i>Fecha:</i> | 26/11/2022 | |



Athanor Consultoría Organizacional S.A.C.

PROCESO: GESTIONAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO

| | | | | | |
|---------------------------------|--|---------------|------------|----------------|------------|
| Proceso: | Gestionar el proceso administrativo | Fecha: | 12/10/2022 | Código: | ATH-AP-GPA |
| Objetivo: | Cumplir de manera oportuna con las obligaciones respecto al pago de impuestos y llevar un adecuado control del presupuesto de la Consultora y sub áreas. | | | | |
| Alcance: | Involucra desde la fase de elaboración del plan de acción y presupuesto hasta la identificación de acciones preventivas y correctivas. | | | | |
| Responsable del proceso: | Jefe de Administración | | | | |

ETAPAS CLAVE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

| Tipo de Proveedor | | Proveedor | Entradas | Actividades clave del proceso | Descripción de la actividad | Salidas | Cliente | Tipo de Cliente | |
|-------------------|------|----------------|--|---|---|--|----------------|-----------------|------|
| Int. | Ext. | | | | | | | Int. | Ext. |
| x | | Alta Dirección | Plan estratégico | Elaborar plan de acción y presupuesto | El responsable del proceso se reúne con su equipo y definen actividades que les permitan desarrollar los proyectos asociados a los objetivos del plan estratégico Establecer indicadores, metas, periodicidad y cronograma de trabajo para cada una de las actividades planteadas en el plan de acción | Plan de acción para las áreas y la Consultora Presupuestos para las áreas y la Consultora | Administración | x | |
| x | | Administración | Fechas límites según calendario SUNAT/MINTRA | Construir cronograma de trabajo de servicios administrativos | Realizar el cronograma de trabajo de las principales actividades para el pago correcto de impuestos ante SUNAT y presentación de documentación ante el MINTRA | Cronograma de trabajo | Administración | x | |
| x | | Operaciones | Requerimientos de servicios | Administrar correctamente los contratos con el cliente/usuario y con los terceros | Revisar con el área de operaciones los servicios que adquirirá el cliente/usuario Realizar la emisión del contrato por el servicio de acuerdo con los procedimientos establecidos Revisar con detenimiento las cláusulas que pueda tener el | Contratos Facturas Órdenes de entrega | Operaciones | x | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|--|---|---|--|
| | | | | | contrato, tanto para beneficio o en contra del cliente/usuario | | | | |
| | | | | | Realizar la emisión del contrato por proyecto de los terceros que se involucrarán en el servicio, según sea el caso | | | | |
| x | | Operaciones | Necesidades logísticas de los servicios | Apoyar logísticamente a los servicios que lo requieran | Coordinar y apoyar las actividades logísticas de eventos que requieran dicho apoyo (por ejemplo: capacitaciones presenciales, dictado de talleres, etc.) | Evento | Operaciones | x | |
| x | | Administración, Operaciones, TICs y Comercial | Documentación para archivar | Administrar correctamente el archivo | Con base en los lineamientos y políticas para el manejo y conservación de la documentación de la Consultora, administrar correctamente la misma Cada proceso de cada área se encargará de llevar el archivo de gestión al área de administración Como área de administración tener el manejo de libros contables, según corresponda | Tablas de retención documental Archivos de gestión Archivo central Libros contables | Administración, Operaciones, TICs y Comercial | x | |
| x | | Administración | Gestión del proceso | Medir indicadores de gestión del proceso | Recopilar información requerida para la construcción y reporte de los resultados de los indicadores identificados en el proceso | Medición de indicadores, según tiempo acordado en el área | Administración | x | |
| x | | Administración | Resultados de la gestión del proceso | Elaborar informe de gestión con los resultados del proceso | Consolidar la información del desempeño del proceso, en donde se establezcan las principales actividades desarrolladas, análisis del comportamiento y tendencias de los resultados Identificar acciones preventivas, correctivas y oportunidades de mejora Relacionar los cambios en el entorno que puedan afectar la organización | Informe de gestión, según tiempo acordado en el área | Administración y Alta Dirección | x | |

| | | | | | | | | |
|---|---|------------------------------------|--|---|--|---|---|-------------|
| x | Administración | Acciones preventivas y correctivas | Identificar acciones preventivas y correctivas | <p>Formular e implementar las acciones preventivas, correctivas y de mejora resultantes de las actividades de control, seguimiento y evaluación del proceso</p> <p>La información se podrá recabar de las mediciones de indicadores, gestión de riesgos, auditorías y demás fuentes</p> | Acciones correctivas y preventivas | Administración y Alta Dirección | x | |
| ENTORNO ESPECÍFICO DEL PROCESO | | | | | | | | |
| <i>Lineamientos/Normatividad</i> | | | <i>Riesgos identificados</i> | | <i>Controles existentes</i> | | | |
| Lineamientos de confidencialidad y manejo de información de la organización | | | Multas por incumplimiento en pagos de impuesto (SUNAT) | | Alertas generadas por fecha de entregable | | | |
| Norma reglamentaria en Perú (SUNAT, MINTRA) | | | Irregularidades presentadas ante el MINTRA | | Revisión mensual con el contador | | | |
| | | | | | Control de presupuesto anual (mes a mes) | | | |
| RECURSOS DEL PROCESO | | | | | | | | |
| <i>Humanos</i> | | | <i>Teóricos/Tecnológicos</i> | | <i>Documentos/Trámites</i> | | | |
| Apoyo administrativo | | | Plataforma SUNAT | | Formatos para control de impuestos | | | |
| Director Ejecutivo | | | Plataforma MINTRA | | Formatos para detracciones (5ta o 4ta categoría) | | | |
| Contador | | | Carpetas compartidas en la nube para fácil acceso, pero con contraseña, a la que solo tenga acceso el equipo responsable | | Formato de declaración anual de impuestos | | | |
| Jefe de Administración | | | | | Formato para seguimiento y control de facturas | | | |
| INDICADORES | | | | | | | | |
| <i>Eficiencia</i> | | | <i>Eficacia</i> | | <i>Efectividad</i> | | | |
| <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> | <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> | <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> |
| Presupuesto por área: (Consumo de presupuesto por área/Presupuesto por área)*100 | | <100% | Impuestos: (N° de pagos realizados por impuestos/N° de pagos proyectados por impuestos) | | 100% | Calidad de servicio interno: (N° de áreas internas satisfechas/N° total de áreas internas)*100 | | >90% |
| Presupuesto general: (Consumo general de presupuesto/Presupuesto general)*100 | | <100% | Cronograma de pagos: (N° de pagos realizados según cronograma/N° de pagos proyectados) | | 100% | - | | - |
| CONTROL Y SEGUIMIENTO | | | | | | | | |
| <i>Elaboró:</i> | Polett Pulido | | <i>Revisó:</i> | Carlos Pulido | | <i>Aprobó:</i> | Carlos Pulido | |
| <i>Firma:</i> |  | | <i>Firma:</i> |  | | <i>Firma:</i> |  | |
| <i>Cargo:</i> | Consultor Senior, Magister © | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | |
| <i>Fecha:</i> | 12/10/2022 | | <i>Fecha:</i> | 27/11/2022 | | <i>Fecha:</i> | 27/11/2022 | |



Athanor Consultoría Organizacional S.A.C.

PROCESO: GESTIONAR EL PROCESO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---------------|------------|----------------|--------------|
| Proceso: | Gestionar el proceso de tecnología de la información y de las comunicaciones | Fecha: | 12/10/2022 | Código: | ATH-AP-GPTIC |
| Objetivo: | Proporcionar lineamientos y servicios tecnológicos en materia de gestión de la información, que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. | | | | |
| Alcance: | Involucra desde la fase de elaboración del plan de acción y presupuesto hasta la identificación de acciones preventivas y correctivas. | | | | |
| Responsable del proceso: | Jefe de TICs | | | | |

ETAPAS CLAVE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

| Tipo de Proveedor | | Proveedor | Entradas | Actividades clave del proceso | Descripción de la actividad | Salidas | Cliente | Tipo de Cliente | |
|-------------------|------|---|---|--|---|--|---|-----------------|------|
| Int. | Ext. | | | | | | | Int. | Ext. |
| x | | Alta Dirección | Plan estratégico | Elaborar plan de acción y presupuesto | El responsable del proceso se reúne con su equipo y definen actividades que les permitan desarrollar los proyectos asociados a los objetivos del plan estratégico Establecer indicadores, metas, periodicidad y cronograma de trabajo para cada una de las actividades planteadas en el plan de acción | Plan de acción para el área Presupuesto para el área | TICs | x | |
| x | | TICs | Política de seguridad | Establecer e implementar el plan de seguridad y privacidad de la información | Incluir también el plan de tratamiento de riesgos | Plan de seguridad y privacidad de la información Plan de tratamiento de riesgos | TICs | x | |
| x | | TICs y Operaciones | Necesidades de los servicios que ofrece la consultora | Adquirir, implementar y administrar infraestructura tecnológica | Evaluar funcionamiento y disponibilidad de la infraestructura tecnológica Reunirse con el área de operaciones para decidir cuál infraestructura será la adecuada para el servicio | Informes de gestión Informe de mantenimiento de infraestructura tecnológica Reporte de servicios | TICs | x | |
| x | | TICs, Comercial, Administración y Operaciones | Información de usuarios internos | Administrar sistemas de información | Manejo de base de datos Contenido web de la Consultora | Datos, consultas y reportes Informes de gestión | TICs, Comercial, Administración y Operaciones | x | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|------|--------------------------------------|--|--|--|---|---|--|
| | | | | | Requerimientos puntuales de cada área para manejo de información Creación de soluciones informáticas | Desarrollos tecnológicos | | | |
| x | | TICs | Plan de capacitación | Capacitar en TIC | Con base en las necesidades de capacitación que se tenga en la Consultora Velar por el correcto manejo de las herramientas TIC con las que se cuenta en la Consultora | Colaboradores cualificados Certificaciones Material pedagógico Evaluaciones pre y post capacitación | TICs, Comercial, Administración y Operaciones | x | |
| x | | TICs | Gestión del proceso | Medir indicadores de gestión del proceso | Recopilar información requerida para la construcción y reporte de los resultados de los indicadores identificados en el proceso | Medición de indicadores, según tiempo acordado en el área | TICs | x | |
| x | | TICs | Resultados de la gestión del proceso | Elaborar informe de gestión con los resultados de la gestión del proceso | Consolidar la información del desempeño del proceso, en donde se establezcan las principales actividades desarrolladas, análisis del comportamiento y tendencias de los resultados Identificar acciones preventivas, correctivas y oportunidades de mejora Relacionar los cambios en el entorno que puedan afectar la organización | Informe de gestión, según tiempo acordado en el área | TICs y Alta Dirección | x | |
| x | | TICs | Acciones preventivas y correctivas | Identificar acciones preventivas y correctivas | Formular e implementar las acciones preventivas, correctivas y de mejora resultantes de las actividades de control, seguimiento y evaluación del proceso La información se podrá recabar de las mediciones de indicadores, gestión de riesgos, auditorías y demás fuentes | Acciones correctivas y preventivas | TICs y Alta Dirección | x | |
| ENTORNO ESPECÍFICO DEL PROCESO | | | | | | | | | |
| <i>Lineamientos/Normatividad</i> | | | | <i>Riesgos identificados</i> | | | <i>Controles existentes</i> | | |
| Lineamientos de confidencialidad y manejo de información de la organización | | | | No tener un adecuado manejo de las herramientas tecnológicas | | | Prácticas aplicadas, según lineamiento aprobado | | |
| Política de seguridad digital (ISO 27000 – 27001) | | | | No mantenerse actualizados en lo último de tecnología | | | | | |

| RECURSOS DEL PROCESO | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|
| Humanos | | Teóricos/Tecnológicos | | Documentos/Trámites | |
| Jefe de TICs | | Hardware y Software | | Listado maestro de documentos | |
| Alta Dirección | | | | Informes de gestión | |
| Director Ejecutivo | | | | Plan de seguridad y privacidad de la información | |
| Jefe de Operaciones | | | | Matriz de comunicaciones | |
| INDICADORES | | | | | |
| Eficiencia | | Eficacia | | Efectividad | |
| Fórmula | | Fórmula | | Fórmula | |
| Meta | | Meta | | Meta | |
| Presupuesto por área: (Consumo de presupuesto por área/Presupuesto por área)*100 | | Objetivos estratégicos: (N° de objetivos estratégicos cumplidos/N° de objetivos estratégicos)*100 | | Calidad de servicio interno: (N° de áreas internas satisfechas/N° total de áreas internas)*100 | |
| <100% | | >90% | | >90% | |
| CONTROL Y SEGUIMIENTO | | | | | |
| Elaboró: | Polett Pulido | Revisó: | Carlos Pulido | Aprobó: | Carlos Pulido |
| Firma: |  | Firma: |  | Firma: |  |
| Cargo: | Consultor Senior, Magister © | Cargo: | Director Ejecutivo | Cargo: | Director Ejecutivo |
| Fecha: | 12/10/2022 | Fecha: | 27/11/2022 | Fecha: | 27/11/2022 |



Athanor Consultoría Organizacional S.A.C.

PROCESO: GESTIONAR EL PROCESO DE OPERACIONES

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---------------|------------|----------------|------------|
| Proceso: | Gestionar el proceso de operaciones | Fecha: | 12/10/2022 | Código: | ATH-AP-GPO |
| Objetivo: | Contribuir a que los objetivos del cliente se cumplan, manejando una correcta distribución de actividades entre los procesos misionales (soluciones exponenciales, consultoría y evaluación y selección de personas). | | | | |
| Alcance: | Involucra desde la fase de elaboración del plan de acción y presupuesto hasta la identificación de acciones preventivas y correctivas. | | | | |
| Responsable del proceso: | Jefe de Operaciones | | | | |

ETAPAS CLAVE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

| Tipo de Proveedor | | Proveedor | Entradas | Actividades clave del proceso | Descripción de la actividad | Salidas | Cliente | Tipo de Cliente | |
|-------------------|------|-------------------------|------------------------------------|--|---|--|-----------------|-----------------|------|
| Int. | Ext. | | | | | | | Int. | Ext. |
| x | | Alta Dirección | Plan estratégico | Elaborar plan de acción y presupuesto | El responsable del proceso se reúne con su equipo y definen actividades que les permitan desarrollar los proyectos asociados a los objetivos del plan estratégico Establecer indicadores, metas, periodicidad y cronograma de trabajo para cada una de las actividades planteadas en el plan de acción | Plan de acción para el área Presupuesto para el área | Operaciones | x | |
| x | | Comercial | Orden de trabajo interna | Recibir orden de trabajo interna | Se realiza con base en la reunión de levantamiento de necesidades Inspección detallada de los requerimientos e insumos necesarios para brindar el servicio más adecuado | Información para etapa de pre-diseño de servicio | Operaciones | x | |
| x | | Operaciones y Comercial | Propuesta de servicio seleccionado | Preparar y enviar la propuesta comercial | Elaborar junto con el área de comercial la propuesta comercial por el servicio seleccionado Identificar si corresponderá a un servicio brindado por soluciones exponenciales, consultoría o evaluación y selección de personal Identificar tiempos del servicio con cronogramas, entregables, precios, etc. | Propuesta comercial Correo con el envío de la propuesta comercial | Cliente/Usuario | | x |

| | | | | | | | | | |
|---|--|-------------|--------------------------------------|--|--|---|--|---|--|
| x | | Operaciones | Pre-diseño de servicio | Determinar complejidad del servicio seleccionado | Desarrollar y establecer condiciones técnicas para la implementación del servicio seleccionado | Diseño de servicio seleccionado | Operaciones | x | |
| x | | Operaciones | Servicio seleccionado | Fijar proceso misional responsable | Determinar qué proceso misional será el que se encargue de la implementación del servicio Apoyar en primera parte de metodología del servicio, dependiendo de la complejidad del mismo Identificar si será necesario contar con la participación de terceros; de ser afirmativo, seguir el proceso correspondiente | Desarrollo e implementación del servicio seleccionado | Soluciones exponenciales, consultoría y evaluación y selección de personas | x | |
| x | | Operaciones | Flujo de trabajo | Supervisar el avance de los proyectos (servicios) en desarrollo | Realizar la supervisión de manera regular para intervenir de manera oportuna en caso de que se tengan inconvenientes Gestionar dudas técnicas u operativas que pueda presentar el proceso misional responsable Aplicar correcciones y/o modificaciones al servicio | Informes de estado Avances del proyecto (servicio) Ajustes y cambios que sean señalados por el cliente en periodo de garantía | Operaciones | x | |
| x | | Operaciones | Gestión del proceso | Medir indicadores de gestión del proceso | Recopilar información requerida para la construcción y reporte de los resultados de los indicadores identificados en el proceso | Medición de indicadores, según tiempo acordado en el área | Operaciones | x | |
| x | | Operaciones | Resultados de la gestión del proceso | Elaborar informe de gestión con los resultados de la gestión del proceso | Consolidar la información del desempeño del proceso, en donde se establezcan las principales actividades desarrolladas, análisis del comportamiento y tendencias de los resultados Identificar acciones preventivas, correctivas y oportunidades de mejora Relacionar los cambios en el entorno que puedan afectar la organización | Informe de gestión, según tiempo acordado en el área | Operaciones y Alta Dirección | x | |
| x | | Operaciones | Acciones preventivas y correctivas | Identificar acciones preventivas y correctivas | Formular e implementar las acciones preventivas, correctivas y de mejora resultantes de las | Acciones correctivas y preventivas | Operaciones y Alta Dirección | x | |

| | | | | | | | | |
|---|--|-------------|--|--|-------------|---|--|-------------|
| | | | | actividades de control, seguimiento y evaluación del proceso | | | | |
| | | | | La información se podrá recabar de las mediciones de indicadores, gestión de riesgos, auditorías y demás fuentes | | | | |
| ENTORNO ESPECÍFICO DEL PROCESO | | | | | | | | |
| <i>Lineamientos/Normatividad</i> | | | <i>Riesgos identificados</i> | | | <i>Controles existentes</i> | | |
| Lineamientos de confidencialidad y manejo de información de la organización | | | Perder oportunidades de nuevos proyectos por no tener capacidad de "mano de obra" | | | Planificación de proyectos (servicios) | | |
| | | | Que el cliente no entienda la propuesta comercial | | | Cronograma de tiempos | | |
| | | | No tener claridad del alcance acordado con el cliente | | | Calendarios cruzados de proyectos activos (servicios) | | |
| RECURSOS DEL PROCESO | | | | | | | | |
| <i>Humanos</i> | | | <i>Teóricos/Tecnológicos</i> | | | <i>Documentos/Trámites</i> | | |
| Jefe de Operaciones | | | Plataforma tecnológica para planificación, organización y distribución de cargas | | | Formatos de cumplimiento y seguimiento | | |
| Jefe de Comercial | | | | | | Cotización del servicio | | |
| Director Ejecutivo | | | | | | Propuesta comercial | | |
| Apoyo administrativo | | | | | | Orden de trabajo interna | | |
| INDICADORES | | | | | | | | |
| <i>Eficiencia</i> | | | <i>Eficacia</i> | | | <i>Efectividad</i> | | |
| <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> | <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> | <i>Fórmula</i> | | <i>Meta</i> |
| Presupuesto por área: (Consumo de presupuesto por área/Presupuesto por área)*100 | | <100% | Objetivos del cliente: (N° de objetivos del cliente/N° de objetivos del cliente alcanzados)*100 | | 100% | No aplica | | |
| - | | - | Capacidad: (N° de servicios realizados/N° esperado de servicios a realizar)*100 | | >80% | | | |
| CONTROL Y SEGUIMIENTO | | | | | | | | |
| <i>Elaboró:</i> | Polett Pulido | | <i>Revisó:</i> | Carlos Pulido | | <i>Aprobó:</i> | Carlos Pulido | |
| <i>Firma:</i> |  | | <i>Firma:</i> |  | | <i>Firma:</i> |  | |
| <i>Cargo:</i> | Consultor Senior, Magister © | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | | <i>Cargo:</i> | Director Ejecutivo | |
| <i>Fecha:</i> | 12/10/2022 | | <i>Fecha:</i> | 27/11/2022 | | <i>Fecha:</i> | 27/11/2022 | |

✓ *Definir el plan de implementación de la gestión por procesos.*

Se propondrá un plan de acción que la Consultora deberá seguir para implementar los procesos que se identificaron, esto servirá de guía, pues los representantes de la Consultora podrán realizar los cambios que consideren necesarios según la situación que puedan estar atravesando al momento de hacer efectivo el plan (Rojas et al., 2017, p. 331).

En el plan detallado se presentarán las siguientes actividades, propuestas por la ISO (2003): comunicación, toma de conciencia, formación, gestión del cambio, participación de la dirección y actividades de revisión aplicables; sin embargo, no es necesario cumplirlas todas a cabalidad, se puede prescindir de algunas dependiendo de la situación que atraviese la Consultora.

| Plan de Implementación | | | | | | | | | |
|------------------------|---|---|--|--|--------------------------|----------------|-----------------|---|------------------------------|
| N° | Actividad | Objetivo | Responsable | Tiempo / Periodicidad | Seguimiento (dd/mm/aaaa) | | | Indicador de Cumplimiento | Observaciones de Seguimiento |
| | | | | | F. Elaboración | F. Seguimiento | F. Cumplimiento | | |
| 1 | Comunicar a todos los colaboradores, el nuevo modelo de gestión por procesos que seguirá la Consultora. | Lograr que todos conozcan el modelo de gestión por procesos | Director Ejecutivo | 7 días / Mensual ⁽¹⁾ | | | | N° de Colaboradores comunicados/N° de Colaboradores | |
| 2 | Definir roles, responsables y actividades específicas de cada macro proceso definido por la Consultora. | Generar la toma de conciencia en todos los colaboradores | Responsable de cada macro proceso | 10 días | | | | N° de macro procesos definidos/N° de macro procesos totales | |
| 3 | Elaborar plan de capacitación en gestión por procesos para todos los colaboradores. | Formar a los colaboradores en temas de gestión por procesos | Director Ejecutivo y/o Consultor externo | 15 días | | | | Se elaboró o no se elaboró | |
| 4 | Capacitar en el modelo de gestión por procesos que seguirá la Consultora; incluye: planeamiento estratégico. | Divulgar la estrategia de la Consultora, forma parte de la inducción | Director Ejecutivo | 15 días / Mensual o Bimensual ⁽¹⁾ | | | | N° de Colaboradores capacitados/N° de Colaboradores | |
| 5 | Elaborar y mantener actualizada la documentación de macro procesos definidos desde la implementación de los mismos. | Mantener una correcta gestión de la documentación de los procesos (diagramas de flujo y narrativas) | Responsable de cada macro proceso | 15 días / Mensual o Bimensual ⁽²⁾ | | | | N° de diagramas de flujo y narrativas actualizadas/N° de diagramas de flujo y narrativas totales ⁽³⁾ | |
| 6 | Implementar y dar seguimiento a los indicadores de gestión de los macro procesos. | Medir, analizar y realizar seguimiento a los indicadores | Responsable de cada macro proceso | Mensual | | | | N° de indicadores medidos/N° de indicadores totales | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|-----------------------------------|-----------|--|--|--|--|--|
| 7 | Plasmar un análisis de mejoras a cada macro proceso, generando un plan de mejora ⁽⁴⁾ , en caso de ser necesario. | Estandarizar los macro procesos con actividades de revisión | Responsable de cada macro proceso | 30 días | | | | Se elaboró o no se elaboró | |
| 8 | Dar seguimiento al plan de mejora; involucra a todos los responsables de los macro procesos. | Generar un ciclo de mejora continua en todos los macro procesos | Responsable de cada macro proceso | Mensual | | | | N° de acciones de mejora implementadas/N° de acciones de mejora propuestas | |
| 9 | Convocar a reuniones de seguimiento a las acciones y análisis de mejoras, así como al plan de capacitación. | Evidenciar la participación de la alta dirección respecto a la gestión por procesos | Director Ejecutivo | Quincenal | | | | N° de reuniones realizadas/N° de reuniones programadas | |

(1) Se debe tener en consideración que es una actividad recurrente, dependiendo del ingreso de personal nuevo.

(2) Dependerá de los cambios y/o actualizaciones que se consideren.

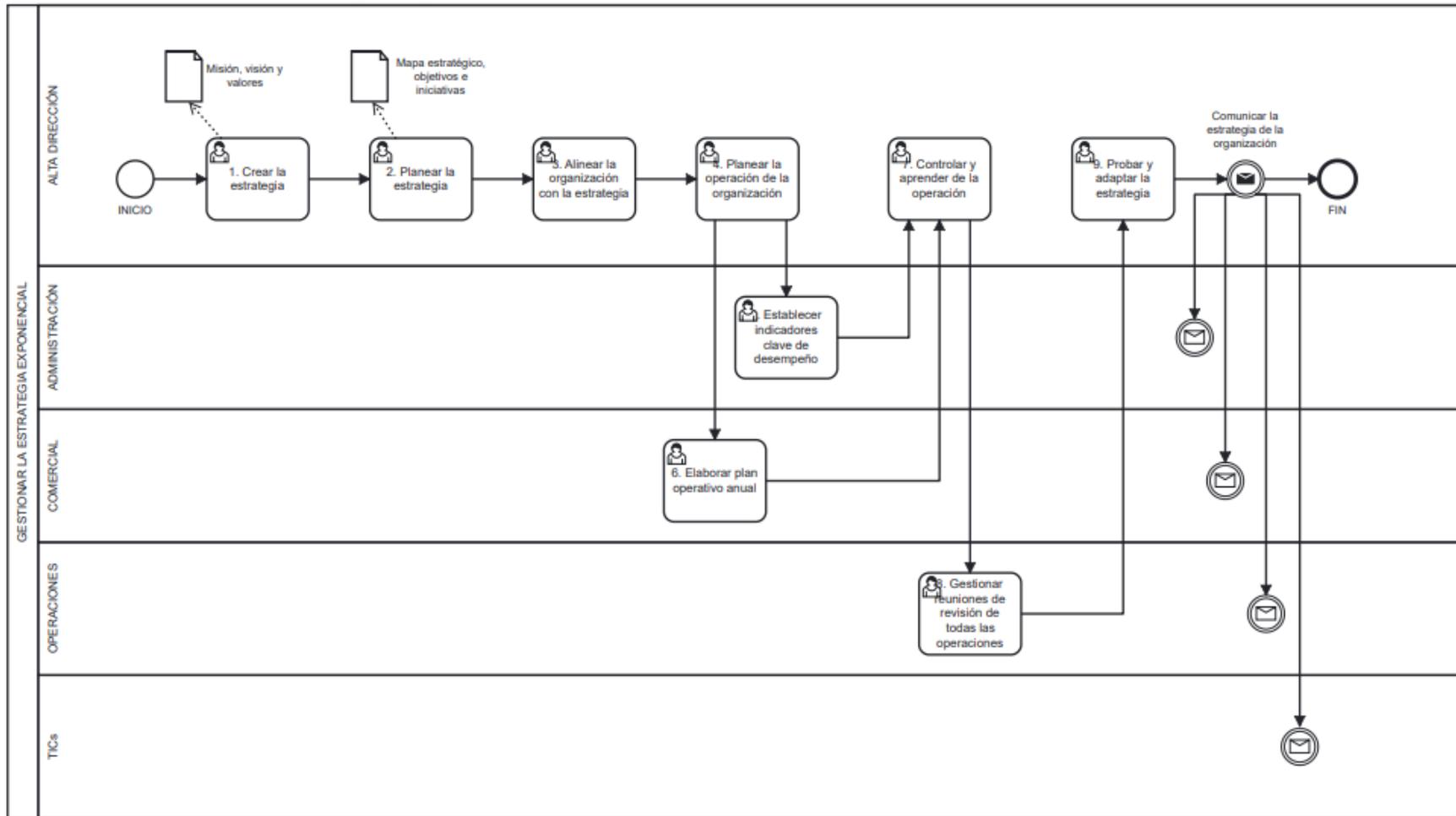
(3) Si bien los diagramas de flujo se realizaron para todos los macro procesos, se deben considerar las versiones finales a las que lleguen los colaboradores de la Consultora.

(4) En el presente trabajo de grado, se deja un modelo de plan de mejora a seguir.

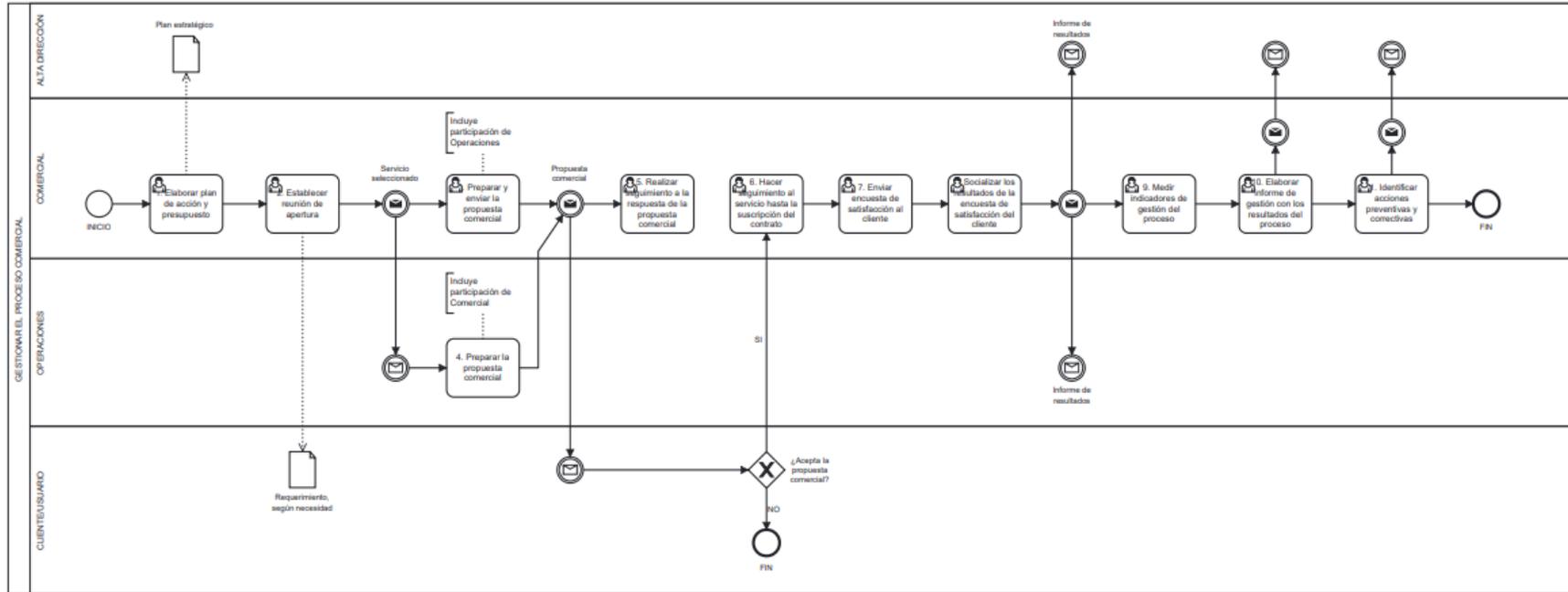
Para cada una de las actividades se puede añadir una o dos columnas adicionales de fecha de seguimiento, para que se evidencie el cumplimiento de las mismas desde varias aristas, que pueden incluir el propio responsable de la actividad o algún otro integrante de la Consultora que pueda apoyar en el seguimiento de la misma; el tiempo que pudo haber tomado la consecución, es también un importante aporte de información porque logrará definir si los tiempos propuestos se ajustaron o fueron pretenciosos. Adicionalmente, para el cumplimiento de la actividad 5 y 7 se están dejando los formatos como herramientas de ejecución, diagramas de flujo para todos los macro procesos, un ejemplo de narrativa de uno de ellos, y el plan de mejora detallado en cuanto a cómo completar el mismo y cómo hacerle seguimiento a su gestión.

Diagramas de flujo:

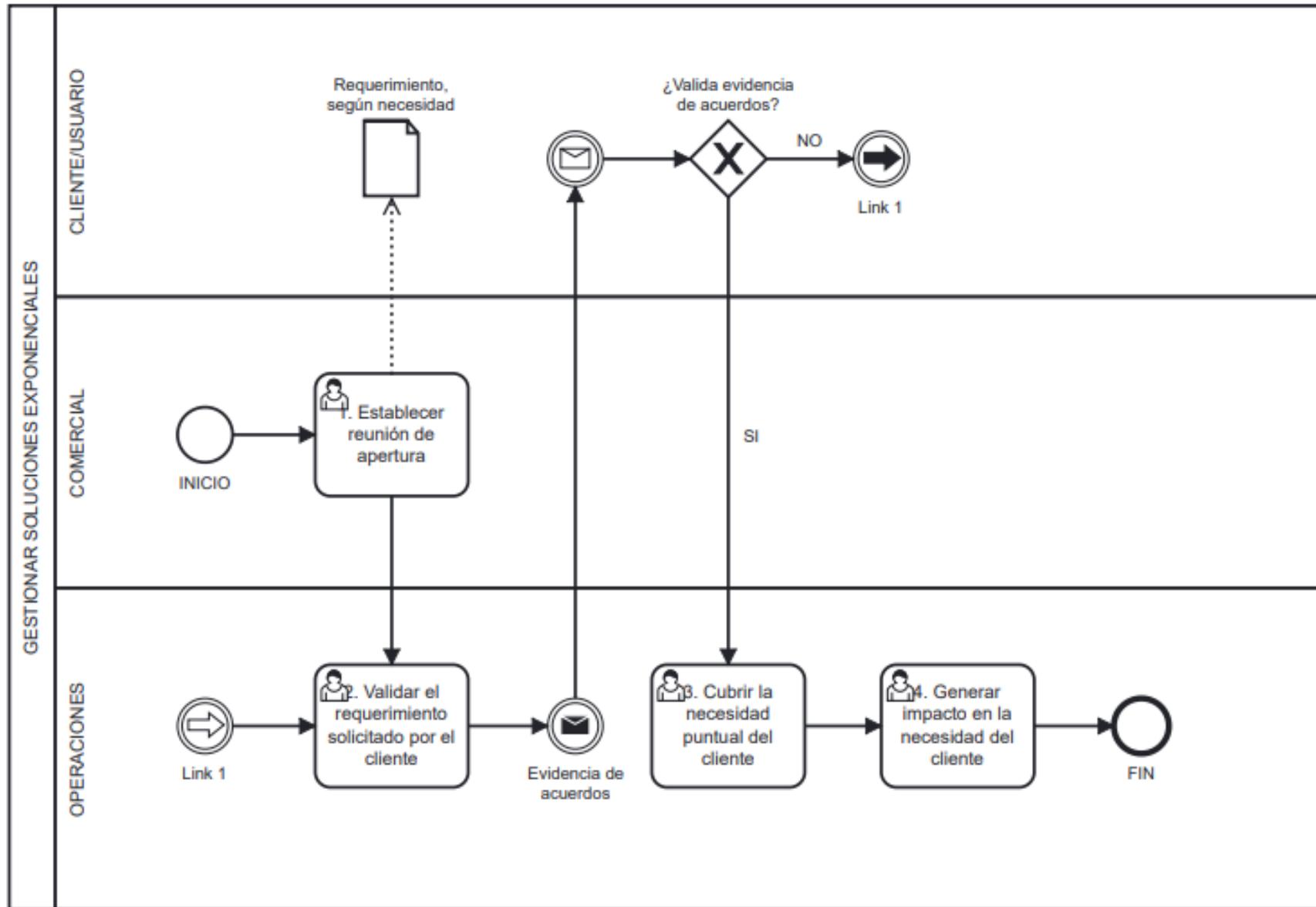
Proceso: Gestionar la estrategia exponencial



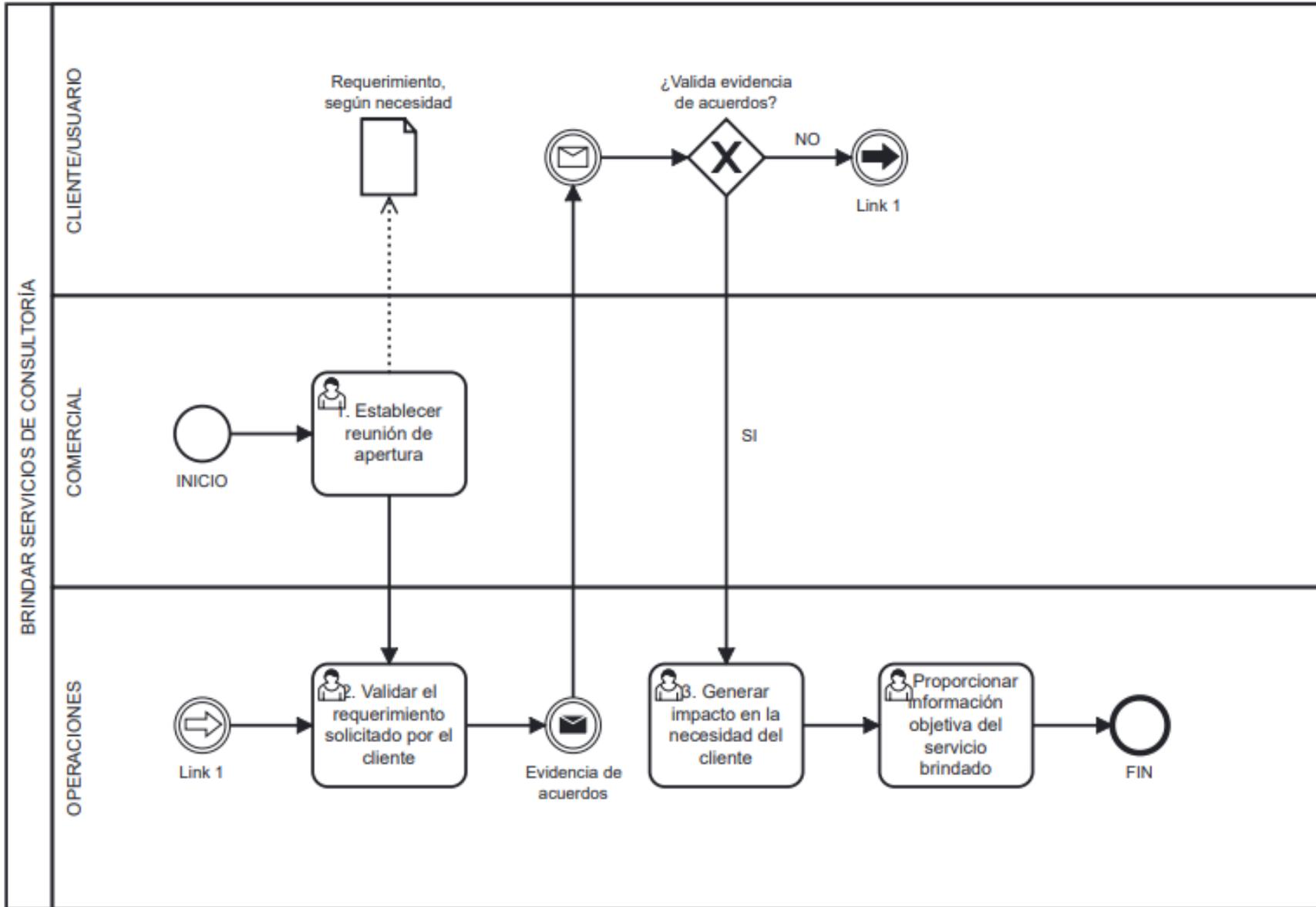
Proceso: Gestionar el proceso comercial



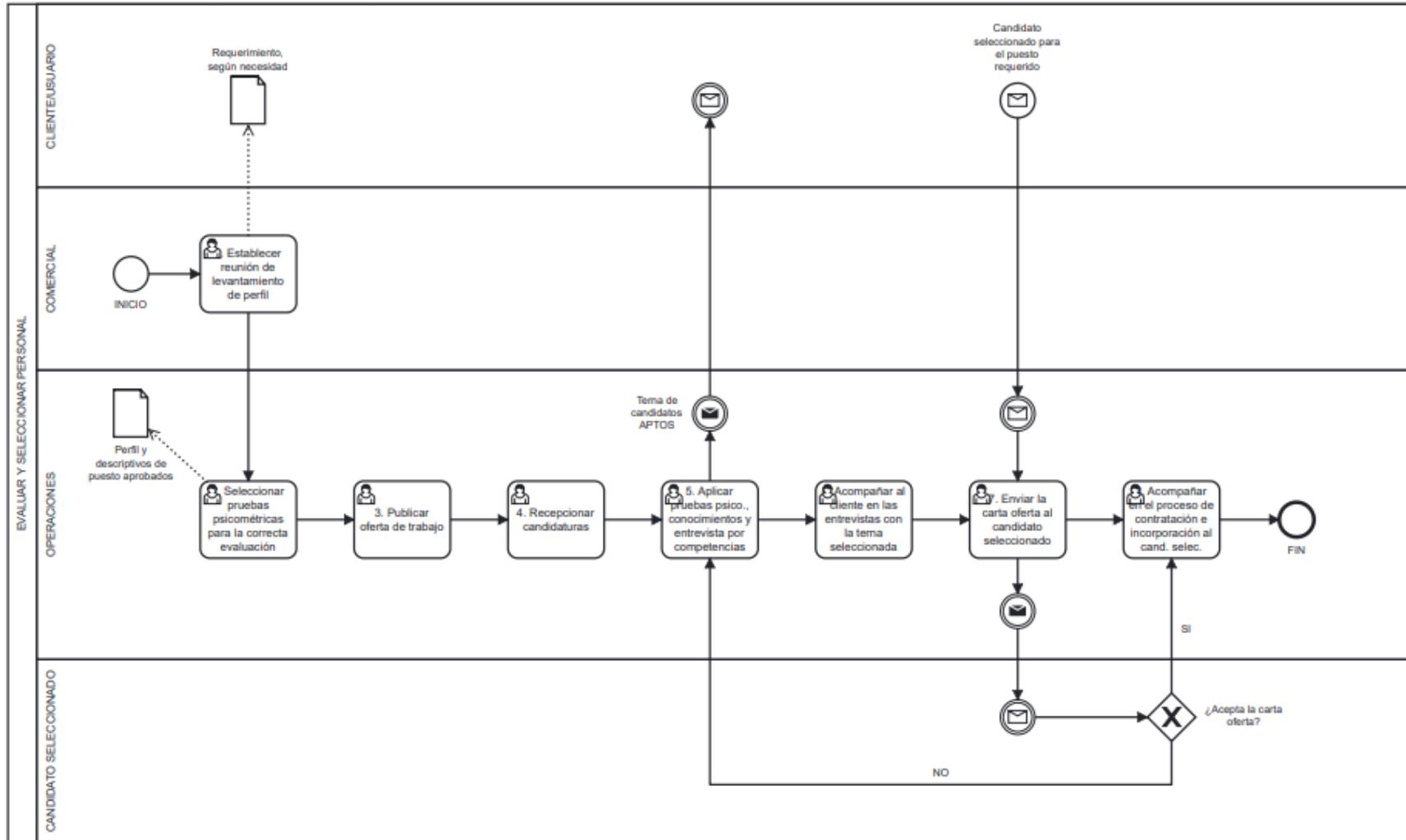
Proceso: Gestionar soluciones exponenciales



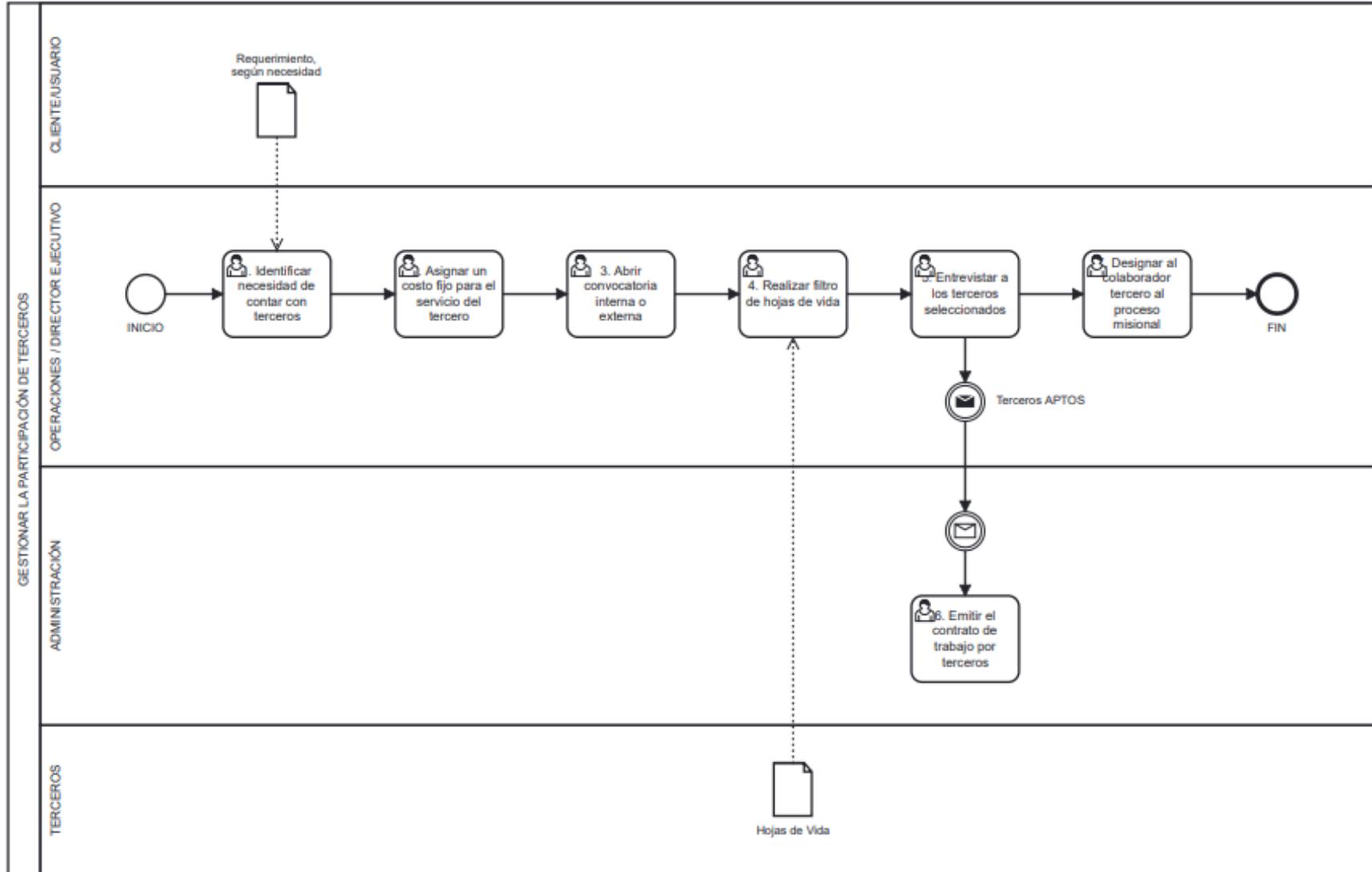
Proceso: Brindar servicios de consultoría



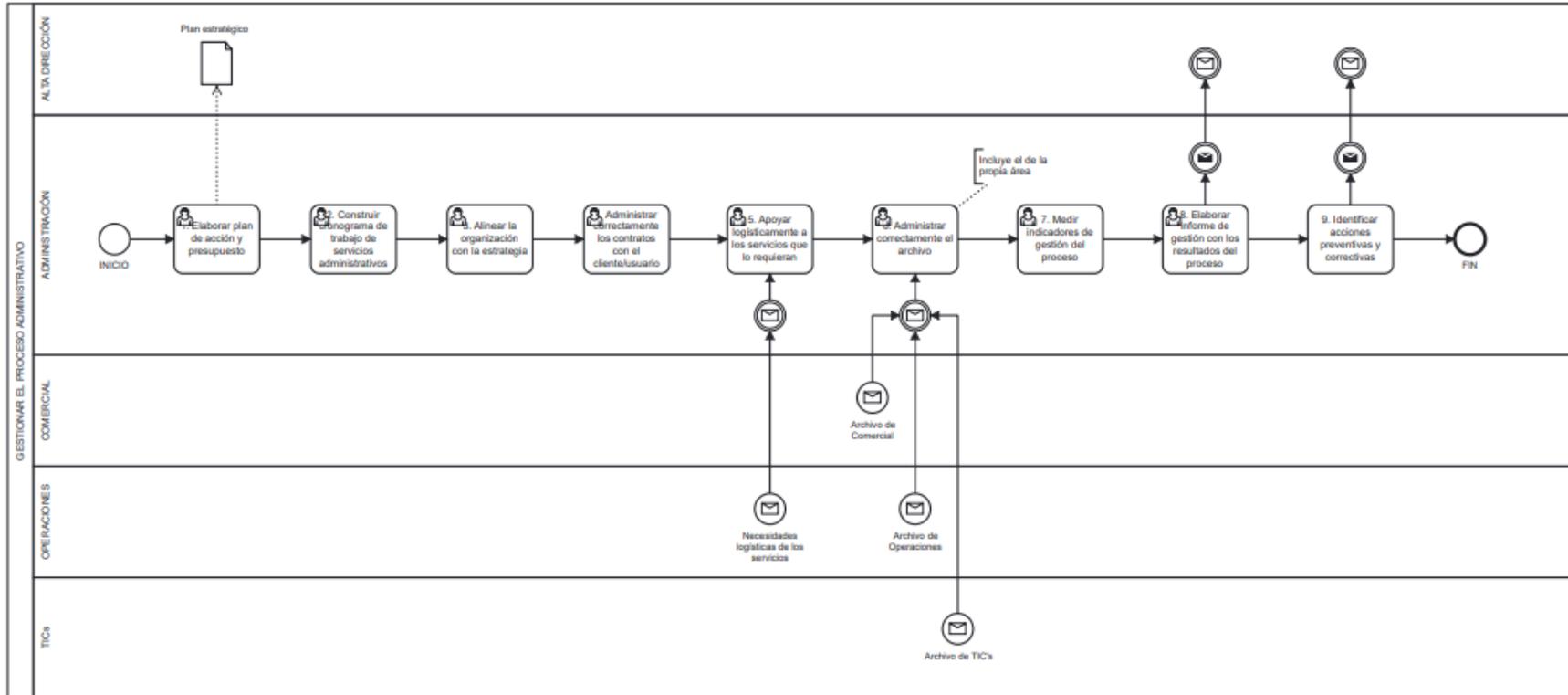
Proceso: Evaluar y seleccionar personal



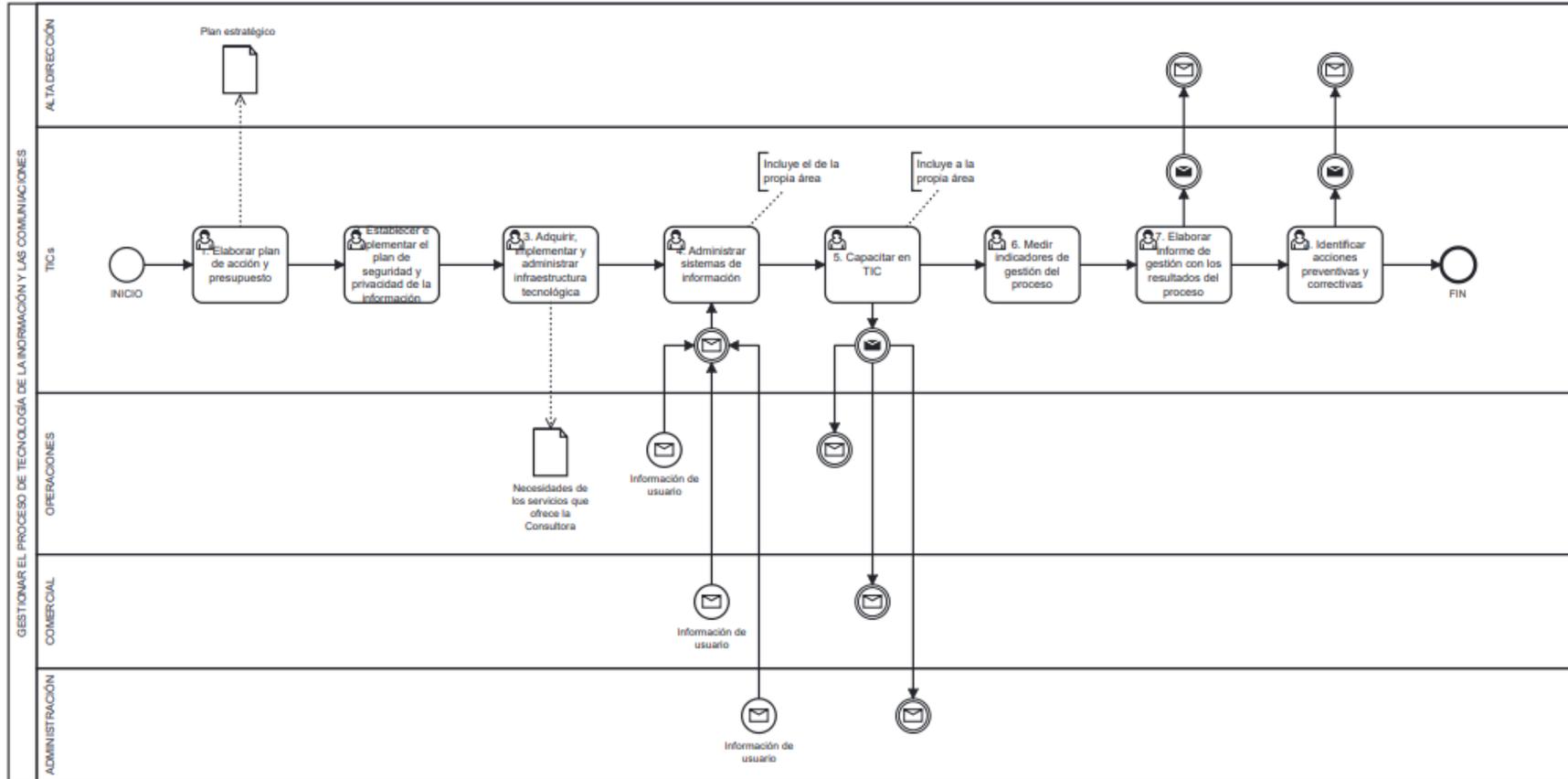
Proceso: Gestionar la participación de terceros



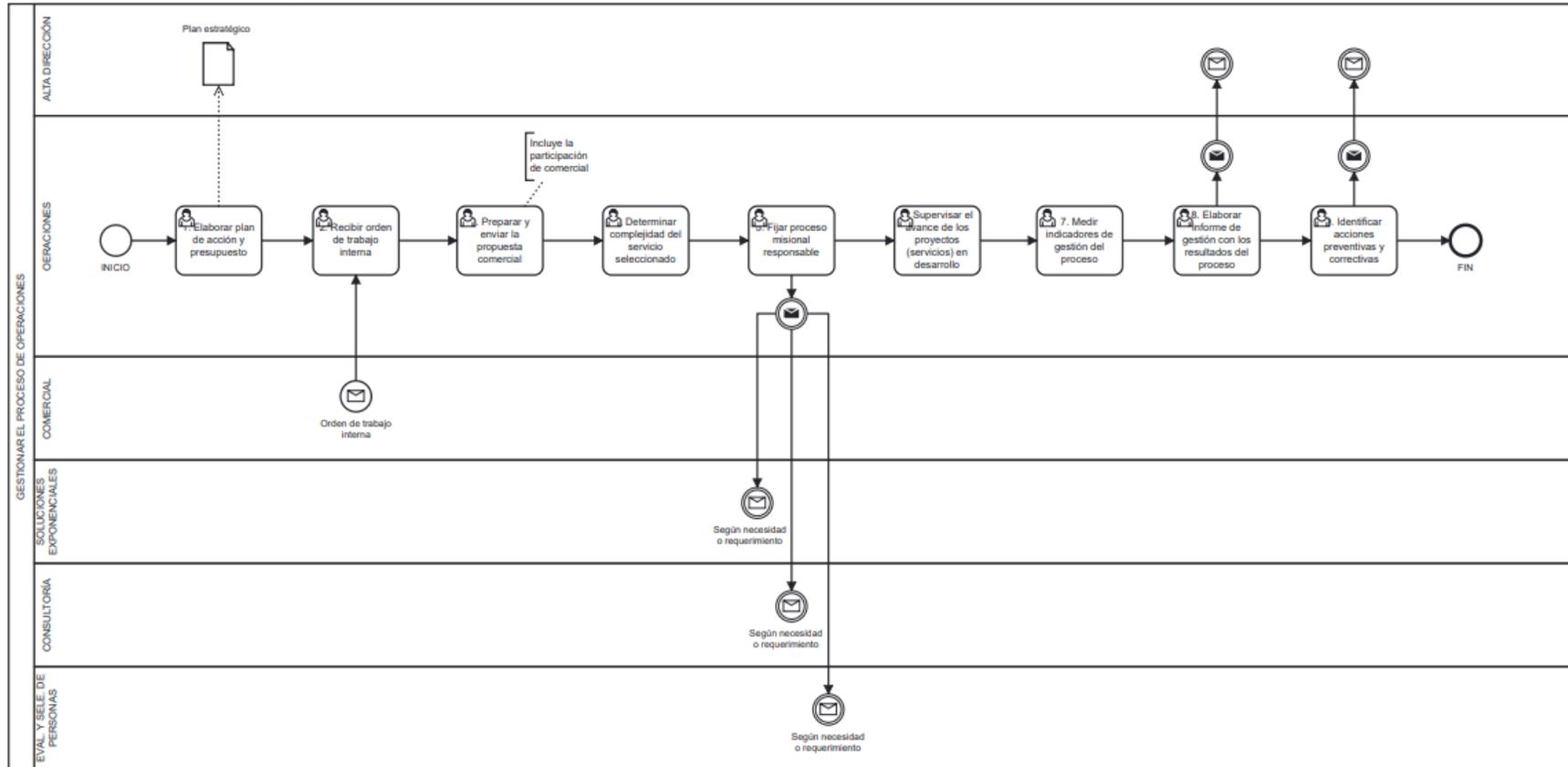
Proceso: Gestionar el proceso administrativo



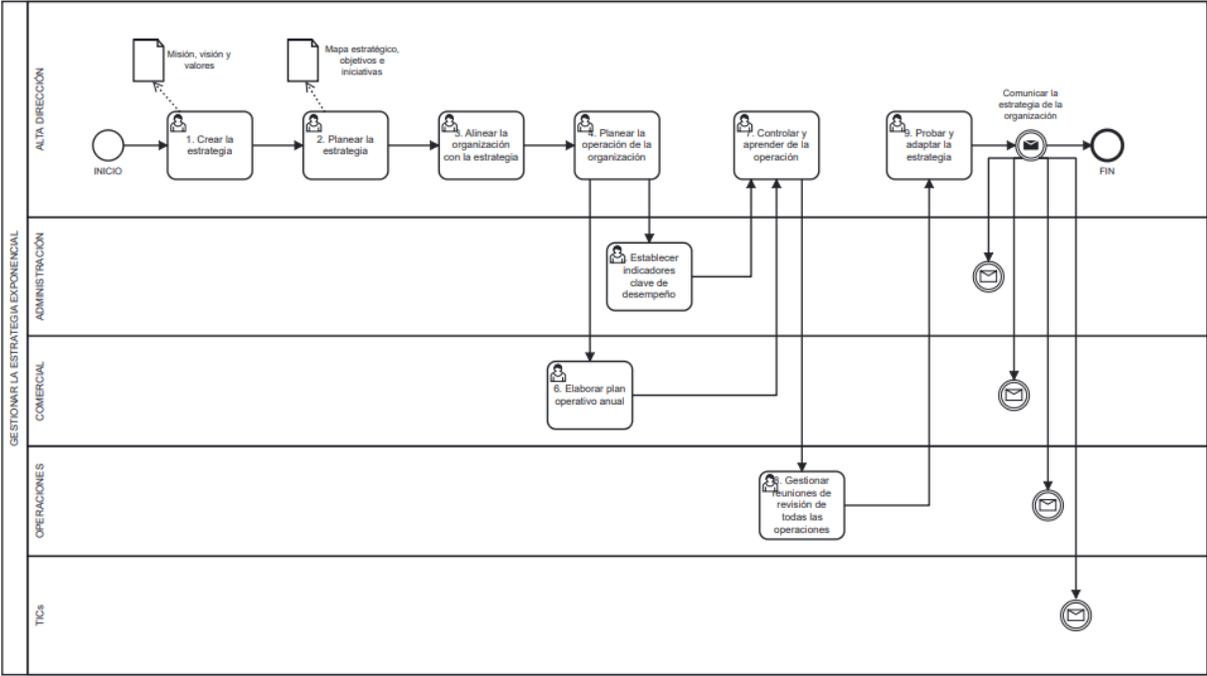
Proceso: Gestionar el proceso de tecnología de la información y las comunicaciones



Proceso: Gestionar el proceso de operaciones



Ejemplo de narrativa de macro proceso:
Gestionar la estrategia exponencial

|  | | DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE MACRO PROCESO | | | |
|---|-------------------------------------|---|----------------------------------|--------------------|------------|
| | | 1. DEPENDENCIA: | Dirección Estratégica | CÓDIGO: | ATH-ES-GEE |
| 2. ÁREA: | | Alta Dirección | | | |
| 3. NOMBRE DE MACRO PROCESO: | Gestionar la estrategia exponencial | | 4. RESPONSABLE DE MACRO PROCESO: | Director Ejecutivo | |
| 5. VALIDADOR: | Director Ejecutivo | | 6. FECHA DE ELABORACIÓN: | 13/11/2022 | |
| 7. RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN: | Consultor Senior, Magíster © | | 8. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: | 13/11/2022 | |
| 9. DIAGRAMA DE FLUJO | | | | | |
|  | | | | | |
| 10. ACTIVIDADES | 11. N° | 12. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | 13. ÁREA | | |
| Crear la estrategia | 1 | El Director Ejecutivo y los miembros de la alta dirección, teniendo como base la misión, visión y valores de la Consultora, definen la estrategia con proyección a 3 o 5 años, la cual será divulgada a toda la organización. | Alta Dirección | | |
| Planear la estrategia | 2 | El Director Ejecutivo y los miembros de la alta dirección organizan los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos de la organización, de modo que se obtenga el planeamiento estratégico de la Consultora. | Alta Dirección | | |
| Alinear la organización con la estrategia | 3 | El Director Ejecutivo y los miembros de la alta dirección relacionan la estrategia corporativa con las estrategias de todas las unidades funcionales y de negocios, para tener claridad de la responsabilidad y cumplimiento de cada objetivo definido. | Alta Dirección | | |

|  ATHANOR Gestión Exponencial | DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE MACRO PROCESO | | | |
|---|---|---|------------------------------|---------------------------|
| | 1. DEPENDENCIA: | Dirección Estratégica | CÓDIGO: ATH-ES-GEE | PÁGINAS: 2 de 2 |
| | 2. ÁREA: | Alta Dirección | | |
| 3. NOMBRE DE MACRO PROCESO: | Gestionar la estrategia exponencial | 4. RESPONSABLE DE MACRO PROCESO: | | Director Ejecutivo |
| 5. VALIDADOR: | Director Ejecutivo | 6. FECHA DE ELABORACIÓN: | | 13/11/2022 |
| 7. RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN: | Consultor Senior, Magíster © | 8. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: | | 13/11/2022 |
| 10. ACTIVIDADES | 11. N° | 12. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | | 13. ÁREA |
| Planear la operación de la organización | 4 | <p>El Director Ejecutivo y los miembros de la alta dirección estructuran un plan que pueda dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuáles mejoras a los procesos de negocio son las más críticas para el éxito de la estrategia? y ¿cómo se puede relacionar la estrategia con los planes y presupuestos operativos?</p> <p>Esto sirve de guía para que cada área funcional y de negocios elaboren sus propios planes, cuyos objetivos alimentarán el cumplimiento de la estrategia corporativa.</p> | | Alta Dirección |
| Establecer indicadores clave de desempeño | 5 | El área de Administración establece la focalización y retroalimentación en los indicadores clave de desempeño de los procesos que se tengan en cada macro proceso identificado en la cadena de valor, para asegurar la alineación de todos estos con la estrategia corporativa. | | Administración |
| Elaborar plan operativo anual | 6 | El área Comercial elabora el plan operativo anual con la proyección detallada de las ventas, la capacidad de recursos y el presupuesto de gastos operativos y de capital, alineado a la estrategia corporativa. | | Comercial |
| Controlar y aprender de la operación | 7 | El Director Ejecutivo y los miembros de la alta dirección deben conocer a detalle todas las operaciones que se manejan en la Consultora, para que esto ayude a su correcto control y gestión. | | Alta Dirección |
| Gestionar reuniones de revisión de todas las operaciones | 8 | El área de operaciones brinda detalle de sus actividades en cada macro proceso que realiza la Consultora, de modo que al participar en estas reuniones generadas se puedan acordar acciones que se deban poner en marcha para resolver problemas existentes o prevenir posibles. | | Operaciones |
| Probar y adaptar la estrategia | 9 | El Director Ejecutivo y los miembros de la alta dirección implementan y acuerdan reuniones de análisis estratégico que sirve para probar y adaptar la estrategia corporativa definida a la realidad que vive la Consultora en el mercado activo. | | Alta Dirección |

- *Identificar los riesgos estratégicos y Definir la gestión de riesgos.*

Estos dos últimos puntos de la fase III, son los que deberá realizar la Consultora, por la misma razón indicada en la fase anterior; al no tener implementado, aún, el modelo de gestión por procesos los riesgos estratégicos no se pueden identificar todavía y por lo tanto tampoco la definición de una adecuada gestión de los mismos.

IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

En esta fase IV, se llevan a cabo las siguientes sub fases:

- Realizar el plan propuesto de implementación, Determinar la eficacia del plan de implementación y Retroalimentar los resultados de la implementación.

Son fases que deberá realizar la Consultora. Una vez implementado el modelo de gestión por procesos, se brindó la propuesta del plan de implementación por lo que solo deberán coordinar las actividades a realizar según los tiempos que tengan previstos para ello; respecto a la eficacia del plan, podrán realizarlo con base en la caracterización de los indicadores de gestión que se señalará en la siguiente sub fase, esto ayudará también para el seguimiento y control de los macro procesos definidos. Respecto a la retroalimentación de los resultados de la implementación, se brinda la pauta en el plan de implementación, actividad número 6.

- ✓ Definir sistema de medición y control (caracterización de indicadores de gestión).

Respecto a la evaluación de los macro procesos, se tienen identificados indicadores de gestión para cada uno (ficha técnica); sin embargo, brindaremos un detalle específico por cada indicador para que se tenga una guía clara de cómo deberán ser evaluados los mismos; esto se hará a través de la caracterización de los indicadores como diseño del sistema de medición y control (Rojas et al., 2017, p. 331):

| Proceso Asociado | Nombre de Indicador | Tipo de Indicador | Definición | Fórmula del Indicador | Meta | Responsable | Periodicidad |
|-------------------------------------|--|-------------------|--|--|-------------|--------------------|---|
| Gestionar la estrategia exponencial | Comunicar estrategia | Eficacia | Sociabilizar y transmitir la estrategia de la organización | $(N^{\circ} \text{ de colaboradores a los que se comunicó la estrategia} / N^{\circ} \text{ de colaboradores previstos para comunicar la estrategia}) * 100$ | 100% | Director Ejecutivo | Trimestral (dependerá del ingreso de personal nuevo) |
| | Claridad de la comunicación de la estrategia | Eficacia | Que la comunicación de la estrategia se haya realizado con claridad | $(N^{\circ} \text{ de preguntas acertadas} / N^{\circ} \text{ de preguntas de la evaluación}) * 100$ | 100% | | Trimestral (dependerá del ingreso de personal nuevo) |
| | Establecer indicadores | Eficacia | Medición de una característica de un proceso | $(N^{\circ} \text{ de indicadores establecidos} / N^{\circ} \text{ de indicadores previstos a establecer}) * 100$ | >90% | | Anual |
| Gestionar el proceso comercial | ROI | Eficiencia | Compara utilidad obtenida en relación con inversión realizada | $(ROI \text{ actual} / ROI \text{ previsto}) * 100$ | Por definir | Jefe de Comercial | Luego de una inversión <i>pro leads</i> |
| | Margen bruto | Eficacia | Mide cuán rentable será o es la Consultora | $(Ingresos \text{ brutos} / Ingresos \text{ previstos}) * 100$ | >35% | | Bimensual |
| | Recompra | Eficacia | Posibilidad de que el cliente vuelva a adquirir los servicios de la Consultora | $(N^{\circ} \text{ de clientes recurrentes} / N^{\circ} \text{ de clientes recurrentes previstos}) * 100$ | 50% | | Semestral |
| | Satisfacción | Efectividad | Respuesta que los clientes tienen respecto al servicio adquirido | $(N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos} / N^{\circ} \text{ de clientes encuestados}) * 100$ | >90% | | Semestral |

| | | | | | | | |
|--|------------------------------------|-------------|---|---|--------|------------------------|----------------------------------|
| Gestionar soluciones exponenciales | Tiempo | Eficiencia | Identificar la eficiencia en tiempo, respecto a los servicios brindados | (N° de horas reales prestadas al cliente/N° de horas propuestas al cliente)*100 | <=100% | Jefe de Operaciones | Luego de cada servicio realizado |
| | Objetivos del cliente | Eficacia | Objetivos que espera cubrir el cliente con el servicio brindado | (N° de objetivos del cliente alcanzados/N° de objetivos del cliente)*100 | 100% | | Luego de cada servicio realizado |
| | Calidad del servicio | Efectividad | Busca cubrir y rebasar las expectativas que tienen los clientes | (N° de clientes con Net Promoter Score entre 9 o 10/N° de clientes encuestados)*100 | >70% | | Semestral |
| Brindar servicios de consultoría | Tiempo | Eficiencia | Identificar la eficiencia en tiempo, respecto a los servicios brindados | (N° de horas reales prestadas al cliente/N° de horas propuestas al cliente)*100 | <=100% | Jefe de Operaciones | Luego de cada servicio realizado |
| | Cumplimiento del servicio | Eficacia | Lo que espera el cliente que se cumpla con el servicio brindado | (N° de servicios realizados a tiempo/N° total de servicios)*100 | 100% | | Luego de cada servicio realizado |
| | Calidad del servicio | Efectividad | Busca cubrir y rebasar las expectativas que tienen los clientes | (N° de clientes con Net Promoter Score entre 9 o 10/N° de clientes encuestados)*100 | >70% | | Semestral |
| Evaluar y seleccionar personal | Tiempo | Eficiencia | Identificar la eficiencia en tiempo, respecto a los servicios brindados | (N° de horas reales prestadas al cliente/N° de horas propuestas al cliente)*100 | <=100% | Jefe de Operaciones | Luego de cada servicio realizado |
| | Vacantes cubiertas | Eficacia | Posiciones que se lograron cubrir respecto a lo solicitado por el cliente | (N° de vacantes cubiertas/N° de vacantes solicitadas)*100 | 100% | | Luego de cada servicio realizado |
| | Calidad del servicio | Efectividad | Busca cubrir y rebasar las expectativas que tienen los clientes | (N° de clientes con Net Promoter Score entre 9 o 10/N° de clientes encuestados)*100 | >70% | | Semestral |
| Gestionar la participación de terceros | Presupuesto por área | Eficiencia | Plan de las operaciones y recursos del área, en términos monetarios | (Consumo de presupuesto por área/Presupuesto por área)*100 | <100% | Director Ejecutivo | Mensual |
| | Selección adecuada | Eficacia | Terceros contratados para apoyar la capacidad de realizar un servicio | (N° de terceros contratados que completaron el servicio/N° de terceros contratados previstos)*100 | >90% | | Mensual |
| Gestionar el proceso administrativo | Presupuesto por área | Eficiencia | Plan de las operaciones y recursos del área, en términos monetarios | (Consumo de presupuesto por área/Presupuesto por área)*100 | <100% | Jefe de Administración | Mensual |
| | Presupuesto general | Eficiencia | Plan de las operaciones y recursos de la Consultora, en términos monetarios | (Consumo general de presupuesto/Presupuesto general)*100 | <100% | | Trimestral |
| | Impuestos | Eficacia | Tributo que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas | (N° de pagos realizados por impuestos/N° de pagos proyectados por impuestos) | 100% | | Mensual |
| | Cronograma de pagos | Eficacia | Lista de elementos terminales de un proyecto con fechas previstas de comienzo y final | (N° de pagos realizados según cronograma/N° de pagos proyectados) | 100% | | Mensual |
| | Calidad de servicio interno | Efectividad | Busca cubrir y rebasar las expectativas que tienen los clientes internos | (N° de áreas internas satisfechas/N° total de áreas internas)*100 | >90% | | Trimestral |

| | | | | | | | |
|---|------------------------------------|-------------|--|---|-------|---------------------|----------------------------------|
| Gestionar el proceso de la tecnología de la información y de las comunicaciones | Presupuesto por área | Eficiencia | Plan de las operaciones y recursos del área, en términos monetarios | $(\text{Consumo de presupuesto por área} / \text{Presupuesto por área}) * 100$ | <100% | Jefe de TICs | Mensual |
| | Objetivos estratégicos | Eficacia | Objetivos que se espera cubrir en la Consultora desde su plan estratégico | $(\text{N}^\circ \text{ de objetivos estratégicos cumplidos} / \text{N}^\circ \text{ de objetivos estratégicos}) * 100$ | >90% | | Mensual |
| | Calidad de servicio interno | Efectividad | Busca cubrir y rebasar las expectativas que tienen los clientes internos | $(\text{N}^\circ \text{ de áreas internas satisfechas} / \text{N}^\circ \text{ total de áreas internas}) * 100$ | >90% | | Trimestral |
| Gestionar el proceso de operaciones | Presupuesto por área | Eficiencia | Plan de las operaciones y recursos del área, en términos monetarios | $(\text{Consumo de presupuesto por área} / \text{Presupuesto por área}) * 100$ | <100% | Jefe de Operaciones | Mensual |
| | Objetivos del cliente | Eficacia | Objetivos que espera cubrir el cliente con el servicio brindado | $(\text{N}^\circ \text{ de objetivos del cliente alcanzados} / \text{N}^\circ \text{ de objetivos del cliente}) * 100$ | 100% | | Luego de cada servicio realizado |
| | Capacidad | Eficacia | Recursos a nivel de operación que posee la Consultora para llevar a cabo un servicio | $(\text{N}^\circ \text{ de servicios realizados} / \text{N}^\circ \text{ esperado de servicios a realizar}) * 100$ | >80% | | Mensual |

✓ Proponer y aplicar acciones de mejora (plan propuesto).

Algunas alertas que se pueden presentar para considerar elaborar un plan de mejora, son: servicios inaceptables o que no se cumplan las actividades detalladas de los mismos al 100%, quejas o reclamos de los clientes, disminución de la participación en el mercado, rechazo de los entregables por no satisfacción del cliente, servicios con retraso a la fecha de entrega programada con el cliente, etc. (Maldonado, 2018, p. 183).

Se propone una metodología que la Consultora deberá seguir para la etapa de mejora de los procesos que se identificaron, esto servirá de guía; los representantes de la Consultora podrán realizar los cambios que consideren necesarios según el planeamiento estratégico que tengan para cuando quiera realizarse esta etapa. Rojas et al. (2017) mencionan que es necesario obtener información directa por parte de los clientes (sean internos o externos), pues son los únicos con la capacidad de evaluar si las actividades del proceso se ejecutan de acuerdo con los requerimientos que tienen; esta información puede desprenderse de las encuestas de satisfacción y calidad de servicio que se aplican a los clientes, como parte de la gestión de indicadores (p. 332).

Para elaborar un buen plan de mejora continua se deben analizar los procesos que se deben mejorar, definir las oportunidades de mejora, y en función de estas poder estructurar un plan de acción que esté formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión, lo cual permitirá realizar una evaluación constante; este proceso debe ser alcanzable en un periodo determinado. Los pasos que se deben seguir para la implementación de este plan, serán tomados de los autores Proaño et al. (2017) y García & Gisbert (2015) generando así un plan que abarque todos los flancos que se puedan presentar dentro de la búsqueda de la mejora continua:

1. Formación en mejora continua: es de suma importancia que el dueño de la Consultora y la alta dirección tengan conocimiento sobre el tema de mejora continua, a modo de generar conciencia sobre la aplicación de las herramientas y el correcto uso que deberán darles a las mismas. Se podría generar desde este punto el compromiso de la organización con este ciclo de mejora que no tiene fin proyectado; algunos de los pasos pueden ser:
 - a. Capacitación en temas relacionados a la mejora continua.
 - b. Estudio de casos en el uso de herramientas para la mejora continua.
2. Organización para la mejora: el rol del líder durante todo el proceso del ciclo de mejora continua debe ser asumido por el dueño de la empresa y se recomienda organizar un comité de mejora cuyas funciones específicas serán:
 - a. Evaluación y supervisión.
 - b. Disposición de recursos.

Dicho comité podría estar conformado por un grupo de tres a cinco personas, que se distribuirán roles como los de coordinador, el encargado de la formación, el que ayuda a la organización y el que apoya al personal (García & Gisbert, 2015, p. 192).

3. Análisis de las causas que generan la oportunidad de mejora o análisis de la información para la mejora.
 - a. Identificar las fuentes de oportunidades de mejora, priorizando la criticidad en la que se pueden encontrar y criterios de impacto, en función a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
 - b. Analizar el impacto que tiene la oportunidad de mejora o el proceso en el logro de los objetivos estratégicos.
 - c. Describir las causas y efectos que podría presentar la situación encontrada; para ello se pueden utilizar diversas herramientas y técnicas como:
 - i. Diagrama causa-efecto (espina de pescado)
Es una descripción de las causas de una situación en específico, que se pueden relacionar en la forma de una espina de pescado, sirviendo a los equipos de mejora para analizar y discutir mejor los inconvenientes que se puedan presentar. Las principales causas se pueden agrupar, generalmente, en seis aspectos: medio ambiente, medios de control, maquinaria, mano de obra, materiales y métodos de trabajo. El diagrama se llena con la información recopilada de otras herramientas, como, por ejemplo "lluvia de ideas" (Bonilla et al, 2010, p. 66).
 - ii. Diagrama del árbol
Este diagrama permite un análisis sistemático para la planificación de acciones, solución de problemas o identificación de causas de una situación; se representa de modo que permite un análisis ordenado y claro de lo que se busca analizar. Los pasos que se deben realizar para hacerlo son: determinar el objetivo del análisis (planificación, análisis de causas), ubicar en el primer recuadro el plan, la situación en componentes o la alternativa de solución y, por último, examinar los vínculos entre las tareas (en forma lógica y cronológica). El objetivo es identificar acciones concretas para la planificación que

resuelvan la situación presentada, sin considerar aspectos superficiales (Bonilla et al, 2010, p. 108-109).

iii. Los 5 ¿Por qué?

Esta técnica tiene como objetivo identificar la causa en su raíz, dichas causas son el origen específico de la situación presentada. Una forma de llegar a ello es preguntarnos sistemáticamente cinco veces ¿por qué?: la idea es realizar preguntas iterativas, usadas para explorar las relaciones de causa y efecto subyacentes a una situación particular (Bonilla et al, 2010, p. 163).

4. Propuesta y planificación del plan: dicho plan debe ser viable, flexible y que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano o largo plazo; se pueden considerar las siguientes acciones:

a. Definir objetivos y resultados del análisis hecho en el paso anterior.

b. Analizar las posibles soluciones, teniendo como apoyo las siguientes herramientas:

i. Lluvia de ideas

Es útil para el logro de las metas y la planeación de temas, contramedidas y escenarios. Algunas características pueden ser: enunciar muchas ideas, mientras más ideas más probabilidades de comprender la situación planteada y que las ideas se den en un grupo de discusión es mucho mejor a solo una persona pensando en las causas de la situación (Bonilla et al, 2010, p. 66).

ii. Diagrama de flujo

Es una representación de las actividades necesarias para lograr un resultado. Se utiliza para describir los procedimientos e instrucción en una forma clara y objetiva; facilita también la comprensión de los diversos actores de un área de trabajo. Los pasos para realizar este diagrama son: determinar el objetivo que se quiere desarrollar; establecer los límites del procedimiento (descripción y alcance), establecer hasta qué nivel de detalle será elaborado (no se puede ser muy genérico, ni tampoco llegar a detalles innecesarios); realizar consultas a los actores directos acerca de las actividades que se desarrollan, siguiendo estas preguntas como alternativas o ejemplos, ¿quién?/¿qué?/¿cómo?/¿cuándo?/¿por qué?/¿dónde?/¿qué se hace después?; documentar cada paso según la secuencia y, por último, utilizar los símbolos apropiados para el diagrama de flujo que presentará la secuencia de actividades antes descrita (Bonilla et al, 2010, p.114).

c. Establecer acciones para la solución, que deben estar asignadas a un responsable, como parte del equipo de trabajo; para estas también se cuenta con herramientas como:

i. Planificación estratégica y operativa

ii. Análisis y rediseño de procesos

iii. *Benchmarking* (aprender de mejores prácticas)

d. Verificar la aplicación de las acciones en el proceso.

e. Especificar los indicadores que evidenciarán la mejora del proceso.

- f. Documentar el plan de mejora.
5. Implementación y seguimiento: es indispensable incorporar al proceso al equipo encargado de manejar el mismo, quienes deberán ejecutar las siguientes actividades:
 - a. Informar sobre el plan.
 - b. Ejecutar las acciones programadas con las personas responsables.
 - c. Dar seguimiento con base en los indicadores, bajo un periodo de tiempo determinado.
 - d. Verificar que se cumpla el plan de acuerdo a lo proyectado.
 - e. Valorar el cumplimiento del plan.
6. Evaluación: donde se verifica el cumplimiento del plan de mejora, de acuerdo a lo propuesto, planificado e implementado. Este paso sirve también para evidenciar las irregularidades que han surgido durante la ejecución del plan, y algunas de las técnicas que se utilizan son:
 - a. Diseñar un plan de evaluación, teniendo como base los objetivos e indicadores.
 - b. Ejecutar el plan de evaluación.
 - c. Realizar un informe sobre lo evaluado, indicando ventajas y desventajas de los resultados obtenidos.
 - d. Revisar acciones de mejora, incluso para el mismo plan de mejora continua (Proaño et al., 2017, p. 53-55).

Rojas et al. (2017) mencionan que la mejora continua se debe llevar a cabo por los propios equipos encargados del desarrollo de cada proceso, quienes generarán ideas de mejora, pues son ellos quienes están directa y estrechamente relacionados con los clientes (p. 332). El plan que se presenta a continuación es un ejemplo que servirá de modelo para que la Consultora pueda realizar una correcta gestión de las mejoras que se puedan proponer dentro de los equipos de trabajo; se toman en cuenta los cuatro pasos indicados líneas arriba como metodología:

| Plan de Mejora | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---------------|------------------------|------------|--------|----------------|-------------|----------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------|----------------------|
| N° | Macro Proceso | Situación Identificada | Causa Raíz | Acción | Tipo de Acción | Responsable | F. Elaboración | F. Implementación | Seguimiento | | | | Estado | Resultado / Eficacia |
| | | | | | | | | | Fecha 1 (avance) | Fecha 2 (avance) | Fecha 3 (avance) | Fecha 4 (avance) | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | |

A continuación, se detallarán las definiciones de cada casilla indicada en el plan de mejora, para que se pueda tener claridad de la información que se debe registrar:

- Macro Proceso: para el caso puntual en el que nos encontramos, será cualquiera de los nueve macro procesos identificados en la cadena de valor de la Consultora.
- Situación Identificada: aquella que requiere de la mejora, corrección o prevención.

- Causa Raíz: aquello que genera la situación identificada, que dio origen a la oportunidad de mejora planteada y que al corregirla es posible que no vuelva a pasar.
- Acción: tarea o actividad que se realizará para eliminar la causa raíz.
- Tipo de Acción: se tienen tres categorías: de mejora (acciones que fortalecerán las áreas de oportunidad; es cuando la situación actual **no representa** un problema o riesgo, la situación esperada busca aumentar la capacidad del proceso y el análisis de causas es una justificación de ganancias y/o beneficios, teniendo como resultado, que se haya aumentado la capacidad y que se mantenga en el tiempo). Correctivas (acciones tomadas para eliminar la causa de una no conformidad detectada; es cuando la situación actual representa un problema que **ya pasó**, la situación esperada busca prevenir que vuelva a pasar o disminuir su ocurrencia y el análisis de causas se da con base en la causa del problema como tal, teniendo como resultado que no ha vuelto a pasar o que disminuyó significativamente la ocurrencia del problema). Y preventivas (acciones tomadas para eliminar la causa de una no conformidad potencial; es cuando la situación actual representa un riesgo que **no ha pasado**, la situación esperada busca prevenir que pase o disminuye la probabilidad de ocurrencia, y el análisis de causas representa el análisis de las amenazas y/o vulnerabilidades, teniendo como resultado que no ha pasado o que disminuyó la probabilidad de ocurrencia).
 - En este punto, también se brinda una forma de cómo redactar la situación esperada, para ayudar a que se siga una misma línea que sea entendible para todos los miembros de la organización: tener identificado el **hecho**, luego el **dato** o evidencia del hecho y, por último, el **requisito** del hecho. Esto es para los tres tipos de acciones y en el mismo orden que se han mencionado.
- F. Elaboración: fecha en formato dd/mm/aaaa, en la que se identifica la acción.
- F. Implementación: fecha en formato dd/mm/aaaa, en la que se implementa la acción.
- Seguimiento: se tienen cuatro fechas que se deben registrar en formato dd/mm/aaaa (pueden ser más o menos fechas) para colocar los avances que se tengan de las acciones; es posible que la acción se realice en dos o una fecha incluso.
- Estado: se pueden considerar las categorías 1(no comenzada) / 2(en proceso) / 3(suspendida) / 4(terminada).
- Resultado/Eficacia: el primero es el producto de la acción identificada e implementada, mientras que el segundo se refiere a los objetivos que se lograron alcanzar con dicha acción identificada e implementada.

CONCLUSIONES

Con base en el objetivo general y en los específicos esbozados en el presente trabajo de grado se pudo concluir que:

- Se brindó a la Consultora un modelo de gestión por procesos, en el que podrán apoyarse para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos dentro de la estrategia que se estableció para la empresa.
- Desde la metodología que acompaña a este modelo se pudo definir en la fase I (planificación) la conformación del equipo que lideró la gestión por procesos, se sensibilizó y capacitó a los integrantes del equipo, y se obtuvo el compromiso de la alta dirección para que la Consultora haga la transición a lo que será un modelo de gestión por procesos; en la fase II (diagnóstico organizacional) se realizó un análisis de contexto, utilizando la herramienta del análisis FODA, se diagnosticó la planeación y dirección estratégica con la que contaba la Consultora y se determinó el grado de la gestión por procesos. Aquí es donde encontramos el valioso aporte del presente trabajo de grado, pues la Consultora no contaba con una gestión por procesos y se logró brindar una propuesta del modelo para que luego pueda ser implementado.
- En la fase III (diseño estratégico) se identificaron las brechas del diagnóstico organizacional, se ajustaron/actualizaron la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos, lo que sirvió como *input* para la identificación de los macro procesos, y con ello poder elaborar la cadena de valor; luego se realizó la priorización de los macro procesos de la Consultora y la caracterización de los procesos que incluye la ficha técnica, diagrama de flujo y narrativa del macro proceso y, por último, en esta fase, se define un plan de implementación a seguir para la gestión por procesos.
- Finalmente, en la fase IV (implementación, seguimiento y control), se realizó la caracterización de indicadores de gestión que ayudará a que la Consultora pueda definir un sistema de medición y control de estos indicadores para su debido seguimiento; se preparó también una guía práctica para el plan de acción de mejora, en donde se podrán proponer y aplicar actividades en pro del ciclo de mejora continua. Con todo lo anterior, la dirección de la Consultora estableció una estrategia bien definida y acorde a lo que busca y espera, de aquí que se pueda tener claridad de la ventaja competitiva de la misma.
- Tomando como base el marco estratégico que se maneja en la organización, se bosquejó y aprobó la cadena de valor de la Consultora, teniendo macro procesos estratégicos (estrategia exponencial), misionales (gestión comercial, soluciones exponenciales, consultoría, evaluación y selección), y de apoyo (participación de

terceros, administración, tecnología de la información y las comunicaciones, operaciones).

- Se realizó una caracterización de cada macro proceso establecido en la cadena de valor de la Consultora, conocido también como la ficha técnica del macro proceso y, adicionalmente, el diagrama de flujo correspondiente a cada uno. Con estos *inputs* los miembros de la Consultora estarán en la capacidad de desarrollar el detalle de la narrativa por cada macro proceso (en el presente trabajo de grado se brindó un ejemplo de cómo se puede elaborar).

Todo lo mencionado anteriormente, aportará a la gestión de la información de la empresa para servir de *input* en la toma de decisiones que se vayan a llevar a cabo a corto, mediano o largo plazo.

RECOMENDACIONES

1. Luego de la implementación del modelo de gestión por procesos para la Consultora, deben trabajar en lo que será el Sistema Integrado de Gestión y la gestión de Riesgos Estratégicos; se propone que se identifiquen los mismos como aquel riesgo potencial que pueda afectar los resultados y, por ende, el logro de los objetivos de la organización.
2. Se debe realizar seguimiento al cumplimiento de la fase IV, que implica la implementación, seguimiento y control del modelo de gestión por procesos propuesto; en el presente trabajo de grado se brindaron algunas guías y caracterizaciones que ayudarán a realizar las sub fases pendientes, debido a que el alcance del presente trabajo fue brindar el modelo como tal para su consecuente implementación.
3. Es muy importante que se enfoque la actividad de documentación de procesos dentro del plan de implementación del modelo, pues esto ayudará a que la gestión de conocimiento de la organización siempre esté al alcance de todos dentro de la misma, y con ello se puedan proponer y aplicar mejoras a los procesos, generando así el ciclo de mejora continua que se espera de toda correcta gestión por procesos.

REFERENCIAS

- Adizes, I., Cudanov, M., & Rodic, D. (2017). Timing of Proactive Organizational Consulting: Difference between Organizational Perception and Behaviour. *Amfiteatru Economic Journal*, 19(44), 232-248.
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/169067/1/aej-v19-i44-p232.pdf>
- Amantea, I. A., Sulis, E., Di Leva, A., Majolo, M., Rege, P., Patti, L., & Prinzis, A. (2022). Business process analysis and simulation: An industrial application. *Computing and Informatics*, 41(2), 443-462.
https://doi.org/10.31577/cai_2022_2_443
- Analitica. (s/f). Manual de diagramación de procesos bajo estándar BPMN. *Sistema de Gestión de Procesos*.
http://www.analitica.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf
- Andalucía Emprende. (2015). *Cadena de Valor*. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo, Fundación Pública Andaluza.
<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Arce Burgoa, L. G. (2010). Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, (25), 191-201.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>
- Ardila, M. C. (2015). *Unidad 1. La gestión por procesos*. Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada.
http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_1/DM.pdf
- Agudelo Tobón, L. F. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Colombia. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones.
https://www.academia.edu/28355927/EVOLUCI%C3%93N_DE_LA_GESTI%C3%93N_POR_PROCESOS_Cap%C3%ADtulo_2_Identificaci%C3%B3n_y_dise%C3%B1o_de_procesos
- Alarcón Barrero, R., & Sánchez Vignau, B. S. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: Análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 198-215.
<https://eds-s-ebsohost-com.ezproxy.eafit.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d0f258f8-45b2-44f0-b501-d9c547ace508%40redis>

- Amantea, I. A., Sulis, E., Di Leva, A., Majolo, M., Rege, P., Patti, L., & Prinzi, A. (2022). Business process analysis and simulation: An industrial application. *Computing & Informatics*, 41(2), 443-462.
https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.31577/cai_2022_2_443
- Anderson, C. A. (2014). El planeamiento estratégico, la visión del CEPLAN. *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN*.
<https://fdocuments.ec/document/el-planeamiento-estrategico-carlos-anderson?page=1>
- Asturias Corporación Universitaria (2021, Noviembre 6). *Gestión por procesos*. Docplayer. <https://docplayer.es/221042407-Gestion-por-procesos-asturias-corporacion-universitaria.html>
- Barrios-Hernández, K. del C., Contreras Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las pymes de Barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-113.
<https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor Panchión, F. (2016). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
<https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10832/Bonilla_Diaz_kleeberg_Noriega_Mejora_continua.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Borrero Alarcón, J., Rojas Más L., & Parra Aguilera J. (2018). La dirección por proyectos y la gestión por procesos. Una propuesta teórica para la dirección de las instituciones educativas. *Opuntia Brava*, 9 (Especial), 38-46.
<https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/571>
- Buendía Rice, E. A., (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, XXVIII(69), 55-78.
<https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Buitrago Salazar, K. P., & Quintero Mejía, M. (2021). *Modelo de gestión por procesos para la empresa Food Care S.A.S.* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/30123>
- Cantero-Cora, H., Herrera-González, Y., Leyva-Cardenosa, E., & Nápoles-Vargas, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguín*, 27(2), 1-14.

<https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671001/181566671001.pdf>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicación*. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores. México.

<https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Csikósová, A., Čulková, K., & Janošková, M. (2022). Controlling tools use in business processes management. *TEM Journal*, 11(1), 356-366.

<https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.18421/TEM111-4>

Cortés Castañeda, LL. A. (2020). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para una empresa familiar comercializadora de llantas*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/26509>

Cubillos Benavides, M., & Torres Cuello, M. A. (2019, Noviembre 7). *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg) – Versión 1*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+gesti%C3%B3n+por+procesos+en+el+marco+del+modelo+integrado+d+e+planeaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+%28Mipg%29+--+Versi%C3%B3n+1+-+Julio+de+2020.pdf/3167cf5b-6134-e4e3-8862-a81b3962479b?t=1593725792225&download=true>

Cuesta Viltres, M. M., & Isaac Godínez, C. L. (2008). Metodología para la mejora de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la gerencia de proyectos de ETECSA. *Ingeniería Industrial*, XXIX(3), 1-7.

<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433567008.pdf>

Del Real, J. (2017, Diciembre 12). *Dos modelos para entender lo que significa Cadena de Valor*. Expok, Comunicación de Sustentabilidad y RSE.

<https://www.expoknews.com/dos-modelos-para-entender-lo-que-significa-cadena-de-valor/>

Escuela Nacional de Administración Pública. (2021). *Gestión por procesos para la administración pública*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.pdf>

Figuroa Martínez, D. (2012). *Pasos para crear la misión, la visión y los valores organizacionales*. Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala.

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>

Fundación CETMO. (2005). Capítulo 4: La gestión por procesos. *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera* (pp. 1-18). Ministerio de Fomento.

<https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

García Canales, A., & Gisbert Soler, V. (2015). Estudio de la implantación de la mejora continua en pymes. *3C Tecnología Edición Número 16, 4(4)*, 189-198.
<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2015/12/Estudio-de-la-implantacion-de-la-mejora-continua-en-PYMEs.pdf>

Gerencia Universidad de Cantabria. (2019). *Manual Gestión por Procesos*.
<https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>

González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2020). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 15(29)*, 92-103.
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500003/409659500003.pdf>

Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Soler González, R. H. (2019). Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 24(88)*, 1272-1289.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051018/29062051018.pdf>

Hardaker, M., & Ward, B. K. (1987). How to make a team work. *Harvard Business Review, 65(6)*, 112–119.
<https://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4390301&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Hernández Reyes, M. A. (2014). La cadena de valor: Una herramienta para hacer competitivo un pequeño negocio. *Emprendedores, (145)*, 10-14.
http://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id_articulo=90

Historia de la Empresa. (2022, Julio 17). *¿Qué es un marco estratégico? Definición y componentes necesarios*.
<https://historiadelaempresa.com/que-es-el-marco-de-la-estrategia>

International Organization for Standardization – ISO (2003). *Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000: Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión*.
<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/n-544-r2-procesos.pdf>

Jiménez, W. F., Gallardo Medina, W. M., & Ortíz Paredes W. F. (2018). Modelo de gestión por procesos en las universidades del Ecuador. *Revista Científica Ciencia y Tecnología, 18(19)*, 190-197.
<https://doi.org/10.47189/rcct.v18i19.204>

Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession (Fourth edition)*. Geneva. International Labour Office.

https://www.academia.edu/36430419/MANAGEMENT_CONSULTING_A_Guide_to_the_Profession_Fourth_edition_Edited_by_MILAN_KUBR_INTERNATIONAL_LABOUR_OFFICE_GENEVA

López Carrizosa, F. J. (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional – El caso antioqueño*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/4496>

Lucas Alonso, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*. [Memoria, Universidad Politécnica de Cataluña]. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona.
<https://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/23486>

Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago-Chile.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55606149/GESTION_DE_PROCESOS_2018-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669772339&Signature=LsplTKJ2HCxA8ekMKKDnQ2NFyrKbdShEZ2PsjWfTmeSSolS5c7D6ZmEN~ei-jBkGHKvuq368sOgcHhTXIQ339F9S0-gh4fBHIGsFRV~wfXZVOacHyBcSWklGOMjK0aho4OHv9kHJnEmepnddUxukyKPE4T0ZcE4D-IKpgPWKcWCZmxnOMU7Wk-V-9sB5kqZW2FfarhzBK2oKObgh4MFs6eZ6xVUtYy5YqM1TR23h5j-3H7dkQi3i0w2GwX0Y8HsTnykyxCh93~wzst~c~P4wyutBTVMLw52Dmn~ZnWP1HEo8x81dYmsK49wGxxjZUXZNYyvDaNgV4LFpbreLeIMBg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328-342.
<https://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=138384259&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Monroy Enríquez, A. (2006). *Metodología para elaborar el marco estratégico de una empresa*. Monroy Asesores S.C.
https://www.gestiopolis.com/metodologia-para-elaborar-el-marco-estrategico-de-una-empresa/#google_vignette

Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor. Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf

Perales de Freitas, C. A. (2019). *Proyecto de empresa de consultoría en innovación en empresas de Lima Metropolitana*. [Tesis de maestría, Universidad de Lima]. Repositorio Universidad de Lima.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8368/Perales_%20de_%20Freitas_%20Carlos_%20Augusto.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Perea Sandoval, J. A., Cruz Micán, E. O., Urián, M. A., Ferrer, E., Mendieta, L. H., Poveda Aguja, F., & Ruiz Lopez, J. (2021). *Buenas prácticas en asesoría empresarial*. Guayaquil-Ecuador. Editorial Grupo Compás.

<http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/714>

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid. ESIC Editorial.

Pinto, J. D. J. (2000). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito. *Estudios Gerenciales*, 16(74), 79-89.

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n74/v16n74a04.pdf>

Porter, M. E. (1999). "La ventaja competitiva de las naciones". En Michael Porter (ed.). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao.

Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V. & Pérez Bernabeu, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, (1), 50-56.

<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>

Pulido Cavero, C. A. (2022). Marco estratégico para los cambios en las organizaciones. *Psicología em Ênfase*, 3, 47-56.

<http://ojs.unialfa.com.br/index.php/psicologiaemfase/article/view/184/112>

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, 54-61.

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3%b3n%20de%20un%20an%3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rincón Bermúdez, R. D. (2012). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, 32(101), 71-85.

<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215>

Riquelme, M. (2022, Agosto 21). Cadena de Valor (Michael Porter): Qué es y 2 Ejemplos. Web y Empresas. https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/#Descripcion_de_La_Cadena_de_Valor_de_Michael_Porter

- Rohvein, C., Jaureguiberry, M., Urrutia, S., Roark, G., Chiodi, F., & Paravie, D. (2019). Modelo de madurez como base para el diagnóstico de la gestión de procesos pyme. *Revista Ingeniería Industrial*, 18(1), 5-26.
<https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.22320/S07179103/2019.01>
- Rojas Ávila, L. K. & Rodríguez Parra, P. (2019). Consultoría organizacional: Una propuesta de desarrollo desde el enfoque de la administración de empresas. *PALMA Express*, 60-84.
<https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/libros/article/download/77/60>
- Rojas Roque, L., Rivero Villar, J., & de Oca Martínez, N. M. (2017). Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 16(3), 319-339.
<https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.22320/S07179103/2017.19>
- Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., & Hernández Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), 1-11.
- Sarli, R. R., González, S. I. & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17-20.
https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Szelagowski, M., & Lupeikiene, A. (2020). Business Process Management Systems: Evolution and Development Trends. *Informática*, 31(3), 579-595.
<https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.15388/20-INFOR429>
- Urdaneta, L. & Alfonzo, F. (2010). Mercadeo social: marco estratégico de cambio en las organizaciones. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 7(1), 61-72.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706234>
- Valbuena Antolinez, S. (2017). *Gestión por procesos*. Colombia. Fondo Editorial Areandino.
https://www.researchgate.net/publication/336953143_Gestion_por_procesos#fullTextFileContent
- Vergíu Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 16(1), 17-28.
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v16_n1/pdf/a03v16n1.pdf
- Von Rosing, M., White, S., Cummins, F. & De Man, H. (2015). Business process model and notation—BPMN. En M. Von Rosing, A-W Scheer & H. Von Rosing. (Eds.), *The Complete Business Process Handbook* (pp. 429-453). Morgan Kaufmann.
http://www.omg.org/news/whitepapers/Business_Process_Model_and_Notation.pdf

ANEXOS

Guía de entrevista semi estructurada – A Director Ejecutivo



GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTOR EJECUTIVO - 2022 Athanor Consultoría Organizacional

Edad: 52 años
Género: Masculino
Profesión: Psicólogo Organizacional

Sector: Consultoría
Área: Genérica
Puesto: Director Ejecutivo

Preguntas Sesión 1

Definición de Misión

1. ¿Qué necesidad del mercado cree que es conveniente atender "hoy"?
2. ¿Para qué mercados conviene hacerlo; segmento, región, etc.?
3. ¿Con qué servicios que brinda, considera que se lleva a cabo?
4. ¿Con qué ventajas competitivas o diferenciales se pretende captar la preferencia del mercado?

Definición de Visión

5. ¿Qué necesidad del mercado convendrá atender en el futuro (definir en años)?
6. ¿Para qué mercados convendrá hacerlo; segmento, región, etc.?
7. ¿Con qué servicios que brinda, se llevará a cabo?
8. ¿Con qué ventajas competitivas o diferenciales captará la preferencia del mercado?

Preguntas Sesión 2

Definición de Objetivos Estratégicos

9. ¿Cuál es la rentabilidad que se tiene sobre los recursos propios y los activos totales?, ¿Qué esperarías de cada uno de ellos?
10. ¿Cuál es su participación en el mercado?, ¿Qué busca lograr respecto a esa participación?
11. ¿Cuenta con el índice resultante de la última evaluación de satisfacción de sus clientes?, ¿Qué acciones debe realizar para mejorar el índice?
12. ¿Cuenta con el índice resultante de la última evaluación de desempeño laboral de su personal?, ¿Qué acciones debe realizar para mejorar el índice?

Definición de Valores

13. ¿Cuáles considera que son aquellas características de su servicio que lo hacen positivamente diferente a los ojos de sus clientes o el mercado? (Ventajas Competitivas)
14. ¿Qué atributos de personalidad, cualidad o conducta se tienen que desarrollar en los integrantes de la consultora para que esas ventajas competitivas sean una realidad? (Valores Organizacionales)

Preguntas Sesión 3

Bosquejo de Cadena de Valor

15. ¿Cuál es el desafío más grande que tiene Athanor en la actualidad?
16. ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Qué necesitan sus clientes y cómo les puede agregar valor?
17. ¿Cuáles considera que son las actividades primarias de la consultora?, las que generan valor
18. ¿Cuáles considera que son las actividades secundarias de la consultora?, las de apoyo
19. ¿Cuál es la imagen de la consultora que quiere transmitir?

Definición de Macro procesos

20. ¿Cuáles considera que son los macro procesos que se ven en consultoría?
21. Si tuviera que establecerlos en orden de importancia, ¿cuál sería ese orden?

Consentimiento informado firmado – Entrevista semi estructurada a Director Ejecutivo



CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A DIRECTOR EJECUTIVO

Yo **Carlos Alberto Pulido Cavero** declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación titulada "Diseño de un modelo de gestión por procesos para una consultora organizacional en Perú", que servirá para la obtención del título de magíster en Gerencial Integral por Procesos a la Srta. Ruth Polett Pulido Ramirez en la Universidad EAFIT – Sede Medellín, Colombia.

Entiendo que este estudio busca diseñar un modelo de gestión por procesos para centrar la atención en los mismos, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua; sé que mi intervención se llevará a cabo vía online a través de la herramienta **Microsoft Teams**, en las siguientes fechas: **25/08, 01/09 (Parte I), 02/09 (Parte II), 13/09** y en el horario acordado previamente con la investigadora. Esto consistirá en participar de una entrevista que podrá demorar alrededor de 60 y 90 minutos.

Los datos me serán entregados en forma parcial y finalmente el diseño del modelo de gestión; no habrá retribución por la participación en este estudio ni tampoco por la realización del mismo, esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Firmando el presente documento, acepto voluntariamente participar en este estudio y declaro haber recibido una copia.



Firma

Nombres y Apellidos Completos: **Carlos Alberto Pulido Cavero**

Documento de Identidad: **25578580**

Fecha: **25/08/2022**

Si tiene alguna pregunta durante cualquier etapa del estudio puede comunicarse con Polett Pulido, autora principal de la investigación, vía correo rppulidor@eafit.edu.co o vía telefónica 994 964 445.

Guía de entrevista semi estructurada – A especialistas en consultoría



GUÍA DE ENTREVISTA A ESPECIALISTAS EN CONSULTORÍA - 2022 Athonor Consultoría Organizacional

Edad: 38 años / 31 años
Género: Masculino / Femenino
Profesión: Psicólogo General / Psicóloga Organizacional
Sector: Consultoría / Consultoría

Área: Selección, Capacitación / Talento, Estrategia, Mejora de Procesos, Capacitación, Innovación
Puesto: Coach, Consultor / Jefe de Proyecto

Preguntas

1. ¿Cuáles considera que son los macro procesos que se ven en consultoría?
2. Si tuviera que establecerlos en orden de importancia, ¿cuál sería ese orden?

Dependiendo de la respuesta, se preguntará por cada macro proceso:

3. ¿Cuál es el objetivo del macro proceso?
4. ¿Quién es el responsable del macro proceso?
5. ¿Se tienen mecanismos para determinar si se están cumpliendo los objetivos?, ¿Si se están haciendo las cosas bien?
6. ¿Cuándo empieza el macro proceso?
7. ¿Hay proveedores o actores externos que intervienen en el macro proceso?
8. ¿Cuáles son los resultados del macro proceso?
9. ¿A quiénes se les entregan los resultados o salidas de este macro proceso?
10. ¿Cuáles son los riesgos del macro proceso?

Consentimientos informados firmados – Entrevista semi estructurada a especialistas en consultoría



CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A ESPECIALISTA EN CONSULTORÍA

Yo **Michael Alberto Valverde Zacarias** declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación titulada "Diseño de un modelo de gestión por procesos para una consultora organizacional en Perú", que servirá para la obtención del título de magister en Gerencial Integral por Procesos a la Srta. Ruth Polett Pulido Ramirez en la Universidad EAFIT – Sede Medellín, Colombia.

Entiendo que este estudio busca diseñar un modelo de gestión por procesos para centrar la atención en los mismos, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua; sé que mi intervención se llevará a cabo vía online a través de la herramienta **Microsoft Teams**, en la fecha **08/09** y horario **17:00**. Esto consistirá en participar de una entrevista que podrá demorar alrededor de 60 y 90 minutos.

Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, si que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Firmando el presente documento, acepto voluntariamente participar en este estudio y declaro haber recibido una copia.

Firma

Nombres y Apellidos Completos: **Michael Alberto Valverde Zacarias**
Documento de Identidad: **42352771**
Fecha: **08/09/2022**

Si tiene alguna pregunta durante cualquier etapa del estudio puede comunicarse con Polett Pulido, autora principal de la investigación, vía correo ppulidon@eafit.edu.co o vía telefónica 994 964 445.

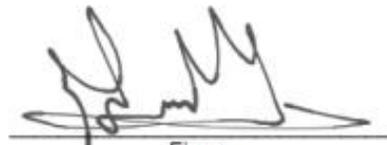
**CONSENTIMIENTO INFORMADO
ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A ESPECIALISTA EN CONSULTORÍA**

Yo **Melissa Stefania Marcovich Astorne** declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación titulada "Diseño de un modelo de gestión por procesos para una consultora organizacional en Perú", que servirá para la obtención del título de magister en Gerencial Integral por Procesos a la Srta. Ruth Polett Pulido Ramirez en la Universidad EAFIT – Sede Medellín, Colombia.

Entiendo que este estudio busca diseñar un modelo de gestión por procesos para centrar la atención en los mismos, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua; sé que mi intervención se llevará a cabo vía online a través de la herramienta **Microsoft Teams**, en la fecha **21/09** y horario **12:00**. Esto consistirá en participar de una entrevista que podrá demorar alrededor de 60 y 90 minutos.

Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Firmando el presente documento, acepto voluntariamente participar en este estudio y declaro haber recibido una copia.



Firma

Nombres y Apellidos Completos: **Melissa Stefania Marcovich Astorne**

Documento de Identidad: **70888276**

Fecha: **21/09/2022**

Si tiene alguna pregunta durante cualquier etapa del estudio puede comunicarse con Polett Pulido, autora principal de la investigación, vía correo rppulidor@eafit.edu.co o vía telefónica 994 964 445.

Guía de entrevista semi estructurada – A expertos externos en consultoría



GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS EXTERNOS EN CONSULTORÍA - 2022 Athamor Consultoría Organizacional

Edad: 40 años / 46 años

Género: Femenino / Masculino

Profesión: Psicóloga Social / Psicólogo

Sector: Consultoría / Consultoría

Área: Gestión Humana / Cambio Organizacional

Puesto: Directora / Director

Preguntas

1. ¿Cuáles considera que son los macro procesos que se ven en consultoría?
2. Si tuviera que establecerlos en orden de importancia, ¿cuál sería ese orden?

Dependiendo de la respuesta, se preguntará por cada macro proceso:

3. ¿Cuál es el objetivo del macro proceso?
4. ¿Quién es el responsable del macro proceso?
5. ¿Se tienen mecanismos para determinar si se están cumpliendo los objetivos?, ¿Si se están haciendo las cosas bien?
6. ¿Cuándo empieza el macro proceso?
7. ¿Hay proveedores o actores externos que intervienen en el macro proceso?
8. ¿Cuáles son los resultados del macro proceso?
9. ¿A quiénes se les entregan los resultados o salidas de este macro proceso?
10. ¿Cuáles son los riesgos del macro proceso?

Consentimientos informados firmados – Entrevista semi estructurada a expertos externos en consultoría



CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A EXPERTO EXTERNO EN CONSULTORÍA

Yo **María Luisa Mercado Valdivia**, declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación titulada "Diseño de un modelo de gestión por procesos para una consultora organizacional en Perú", que servirá para la obtención del título de magíster en Gerencia Integral por Procesos a la Srta. Ruth Polett Pulido Ramirez en la Universidad EAFIT – Sede Medellín, Colombia.

Entiendo que este estudio busca diseñar un modelo de gestión por procesos para centrar la atención en los mismos, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua; sé que mi intervención se llevará a cabo vía online a través de la herramienta **Microsoft Teams**, en la fecha **03/10** y horario **18:00**. Esto consistirá en participar de una entrevista que podrá demorar alrededor de 60 y 90 minutos.

Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Firmando el presente documento, acepto voluntariamente participar en este estudio y declaro haber recibido una copia.

Nombres y Apellidos Completos: **María Luisa Mercado Valdivia**
Documento de Identidad: **42188218**
Fecha: **03/10/2022**

Si tiene alguna pregunta durante cualquier etapa del estudio puede comunicarse con Polett Pulido, autora principal de la investigación, via correo rppulidor@eafit.edu.co o via telefónica 994 964 445.

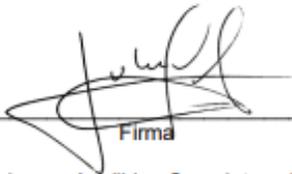
**CONSENTIMIENTO INFORMADO
ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A EXPERTO EXTERNO EN CONSULTORÍA**

Yo **Julio Fidel Príncipe Portocarrero**, declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación titulada "Diseño de un modelo de gestión por procesos para una consultora organizacional en Perú", que servirá para la obtención del título de magíster en Gerencia Integral por Procesos a la Srta. Ruth Polett Pulido Ramirez en la Universidad EAFIT – Sede Medellín, Colombia.

Entiendo que este estudio busca diseñar un modelo de gestión por procesos para centrar la atención en los mismos, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua; sé que mi intervención se llevará a cabo vía online a través de la herramienta **Microsoft Teams**, en la fecha **04/10** y horario **10:00**. Esto consistirá en participar de una entrevista que podrá demorar alrededor de 60 y 90 minutos.

Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Firmando el presente documento, acepto voluntariamente participar en este estudio y declaro haber recibido una copia.



Firma

Nombres y Apellidos Completos: **Julio Fidel Príncipe Portocarrero**
Documento de Identidad: **10130945**
Fecha: **04/10/2022**

Si tiene alguna pregunta durante cualquier etapa del estudio puede comunicarse con Polett Pulido, autora principal de la investigación, vía correo rppulidor@eafit.edu.co o vía telefónica 994 964 445.