



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO**

**LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA  
OPERATIVA EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA. CASO DE ESTUDIO:  
YANBAL ECUADOR S.A., DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES**

María Antonieta Loiza Echeverría

Ketty Alexandra Paredes Mateus

Giovanni Rosanía, MAD., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciada en  
Administración de Empresas

Quito, noviembre 2013

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA  
OPERATIVA EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA. CASO DE ESTUDIO:  
YANBAL ECUADOR S.A., DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES**

**María Antonieta Loaiza Echeverría  
Ketty Alexandra Paredes Mateus**

Giovanni Rosanía, MAD. ....  
Director de Tesis

Maritza Vélez, MBA. ....  
Coordinadora del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

Magdalena Barreiro, Ph.D. ....  
Decana del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

Quito, noviembre 2013

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: María Antonieta Loaiza Echeverría  
C. I.: 0930447487

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Ketty Alexandra Paredes Mateus  
C. I.: 1712757911

Fecha: Quito, noviembre 2013

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia principalmente a mis padres quienes me han guiado durante toda mi vida y me han apoyado durante todos los mal genios y traspasadas. La dedico también a mi mejor amiga Antonieta con quien tuve el placer de realizar este trabajo y compartir muchos momentos gratos.

Ketty Alexandra Paredes Mateus.

Este trabajo va dedicado a mis sueños y metas. A Pepe por el amor que me da y por haber sido un apoyo fundamental desde el inicio de mi carrera en la Universidad San Francisco de Quito, a mis padres porque a pesar de la distancia siempre han estado pendientes de mi bienestar y a Ketty por ser una amiga excepcional y lograr que esta experiencia sea inolvidable desde el primer día.

María Antonieta Loaiza Echeverría.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Yanbal Ecuador S.A., en especial al área de Comunicaciones y Proyectos y Procesos por todo el apoyo brindado para la realización de esta tesis, además a nuestro tutor Giovanni Rosanía por su predisposición para que logremos alcanzar las metas planteadas en este estudio.

## **RESUMEN**

La investigación de un caso de estudio permitió demostrar a través del desarrollo de distintos métodos de análisis de administración de procesos, cómo se pueden optimizar los resultados de los mismos con la medición del tiempo que se invierte en las actividades que agregan valor.

Se desarrolló en la empresa Yanbal Ecuador S.A. en el área de Comunicaciones, partiendo de la actualización y elaboración de los diagramas de los procesos de sus sub áreas para lograr seleccionar un proceso relevante en la ejecución del estudio. Se realizó un análisis que partió de una visión macro del caso, después se procedió a estudiar los métodos y herramientas que permitieron conocer los problemas del mismo, los proveedores y usuarios tanto internos como externos, el tiempo invertido en sus actividades y la efectividad obtenida al aplicarlas con un enfoque en el valor agregado del proceso elegido para el estudio.

El caso realizado permitió elaborar una propuesta nueva del proceso en la que se optimizó su tiempo de ejecución y se demostró que la administración de procesos permite realizarlo de manera más eficiente incrementando su productividad. Además el estudio puede ser aplicado en todos los procesos de la empresa no sólo dentro del área investigada.

## **ABSTRACT**

The investigation of a case study allowed to demonstrate through the development of various analysis methods of process management, how results can be optimized with the measurement of time spent on activities that add value.

It was developed in the company Yanbal Ecuador S.A. in the Communications area, starting with an update and development of diagrams of the processes of its sub areas in order to select a process that was relevant in the implementation of the study. An analysis that was based on a macro view of the case was conducted, then studied the methods and tools that allowed to understand the problems, the providers and users both internal and external, the time spent on their activities and the effectiveness obtained by applying them with a focus on the added value of the selected process for the study.

The case made it possible to develop a new process proposal in which its execution time was optimized and it was demonstrated that process administration allows to perform them more efficiently increasing its productivity. Furthermore, the study can be applied in all business processes not only within the investigated area.



## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
TABLA DE CONTENIDO .....	9
TABLAS.....	11
FIGURAS .....	12
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA.....	13
Antecedentes .....	15
El problema.....	17
Hipótesis .....	18
Preguntas de investigación.....	18
Contexto y marco teórico.....	18
El propósito del estudio.....	19
El significado del estudio .....	20
Presunciones del autor del estudio.....	21
Supuesto del estudio .....	21
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	22
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	22
Fuentes .....	22
Pasos en el proceso de revisión de la literatura .....	23
Formato de la revisión de la literatura por temas.....	23
Identificación de factores que causan problemas dentro de los procesos .....	23
Determinación del Valor Agregado .....	25
Análisis de Procesos.....	26
Análisis del Modelo Sistemático SAMME .....	27
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
Justificación de la metodología seleccionada .....	29
Herramienta de investigación utilizada.....	47
Descripción de participantes .....	47
Número.....	47
Género .....	47
Características especiales relacionadas con el estudio.....	48
Fuente y recolección de datos .....	48

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	49
Detalles del análisis .....	49
Importancia del estudio.....	67
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
Respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación.....	69
Limitaciones del estudio .....	70
Recomendaciones para futuros estudios .....	70
Resumen General .....	71
Referencias .....	74
ANEXOS .....	76
Anexo 1 .....	76
Anexo 2.....	77
Anexo 3.....	78
Anexo 4.....	79
Anexo 5.....	81
Anexo 6.....	82
Anexo 7.....	83
Anexo 8.....	84
Anexo 9.....	85

## TABLAS

Tabla 1. Matriz de Valor Agregado tomada de “Herramientas para el análisis y mejora de procesos” (SFP, 2008) .....	26
Tabla 2. Tabla de análisis de procesos tomada de “Herramientas para el análisis y mejora de procesos” (SFP, 2008) .....	27
Tabla 3. Listado de Procesos .....	37
Tabla 4. Método PEPSU.....	41
Tabla 5. Análisis del proceso original levantado.....	44
Tabla 6. Método PEPSU al proceso levantado.....	50
Tabla 7. Valor agregado del proceso evaluado.....	51
Tabla 8. Valor agregado cuantificado del proceso evaluado.....	52
Tabla 9. Análisis del proceso levantado .....	53
Tabla 10. Análisis de actividades del proceso.....	55
Tabla 11. Áreas con problemas .....	57
Tabla 12. Valor agregado de la nueva propuesta.....	62
Tabla 13. Horas antes y después.....	63
Tabla 14. Análisis de la nueva propuesta de procesos .....	64
Tabla 15. Comparación de actividades.....	66
Tabla 16. Variación de actividades.....	66

## FIGURAS

Figura 1. Símbolos para el análisis de procesos tomada de “Herramientas para el análisis y mejora de procesos” (SFP, 2008) .....	27
Figura 2. Mapa de Procesos de Unidad de Negocio Yanbal Ecuador S.A.....	32
Figura 3. Organigrama del área de Comunicaciones de Yanbal Ecuador S.A.....	33
Figura 4. Método 5w's + H elaborada con la entrevista al responsable del proceso. ....	42
Figura 5. Matriz de Valor Agregado tomada de “Herramientas para el análisis y mejora de procesos” (SFP, 2008) .....	43
Figura 6. Modelo SAMME, figura tomada del libro “Mejora Continua de Procesos” (Chang, 2011).....	45
Figura 7. Áreas con problemas .....	57
Figura 8. Comparación de valor agregado.....	62
Figura 9. Optimización en horas .....	63
Figura 10. Línea de comportamiento después .....	65
Figura 11. Línea de comportamiento antes .....	65

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA**

Las empresas enfrentan el dilema de lograr ser más eficientes, es decir, poder realizar más, utilizando menos recursos; para esto se desarrollan estrategias de medición y evaluación de sus trabajos. Se pueden investigar y describir muchas metodologías para lograr este objetivo, sin embargo se logra descubrir más cuando se tiene la oportunidad de analizar una estrategia a través de un caso determinado de estudio, aportando con nuevas ideas a un tema real de una empresa existente como Yanbal Ecuador S.A. que es dónde se desarrolla la siguiente investigación.

Toda actividad realizada para obtener un fin se desarrolla como un proceso, al estar correctamente administrado este va a desencadenar mejores resultados para quienes lo realizan. Con el objetivo de lograr esto, se debe analizar detenidamente los pasos a seguir al emprender una actividad para poder reconocer, a través de herramientas previamente investigadas, las formas posibles de mejorarla y así poder convertirla en una tarea operativamente más eficiente.

La Administración de Procesos “permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave” (Pérez Fernández de Velasco, 2010), su utilidad ha sido reflejada en metodologías que permiten reorganizar las actividades de una empresa, dedicadas a formalizar los procesos y a ilustrarlos a través de distintos diagramas que ayudan conocer y clarificar la metodología utilizada para cada actividad que se realiza.

“El Manejo de los Procesos de la Empresa garantiza el uso efectivo y eficiente de los recursos: medios, personas, equipo, tiempo, capital e inventario” (Harrington, 1993, p. 16). Es por eso que al analizar, implementar y mejorar los procesos se puede optimizar e incrementar

la productividad de las empresas, porque como señala Harrington, se está trabajando con todos los recursos indispensables para generarla. Es por eso que “la gestión de la productividad ha sufrido cambios en su concepción, pasando de: simplemente hacer más con lo mismo o con menos; a todo un proceso que involucra elementos como el estudio de trabajo, la gestión de producción, gestión de calidad, entre otros, involucrados desde los insumos hasta la transformación y salida del producto terminado.” (Quesada & Villa, 2007). Es una definición que no sólo se aplica para gestiones relacionadas a producción industrial sino que también se utiliza para medir resultados dentro de gestiones comerciales ó financieras, el área en la que se aplique se ha convertido en un aspecto indiferente a la hora de hablar de productividad y eficiencia. Las necesidades del mercado y los negocios han exigido que se garantice la productividad de los procesos de una empresa, no se trata solo de confiar en los colaboradores y ejecutores, sino que además se han implementado profesiones y áreas especializadas para analizar el manejo de los procesos que se realizan sin importar la naturaleza de los mismos, con el fin de optimizar la producción de los recursos.

Dentro del caso de estudio que se va a desarrollar, se desea implementar las metodologías y herramientas que brindan facilidades a la hora de analizar un proceso. Se va a recorrer un camino que inicia en un análisis macro de determinada área de una empresa, para al final dentro de sus procesos internos poder seleccionar uno que al ser desarrollado y al generar una nueva propuesta, permita demostrar que efectivamente la Administración de Procesos puede permitir ver al investigador, factores y análisis que no son considerados regularmente.

## **Antecedentes**

La empresa Yanbal Ecuador S.A. llega al país en el año 1977, como parte de la Corporación Yanbal International, de origen peruano. En los años de crecimiento dentro del país, la compañía ha enfocado su trabajo en el desarrollo de empresarias independientes mediante la venta directa de productos cosméticos y de belleza.

Yanbal Ecuador S.A. tiene una fuerza de ventas de aproximadamente 80,000 consultoras (es) y directoras (es) que realizan la actividad comercial independiente de la VENTA DIRECTA DE COSMÉTICOS, cuya definición señala que “La Venta Directa constituye un dinámico canal de distribución, cuyo desarrollo ha contribuido al fortalecimiento de las economías de los diferentes países en los que se desarrolla, mediante la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores.” (Asociación Ecuatoriana de Venta Directa, 2011-2013). A través de este sistema, Yanbal Ecuador S.A. ofrece la OPORTUNIDAD a sus clientes de convertirse en los dueños de sus propios negocios y manejar carreras independientes para obtener un medio de sustento y crecimiento para ellos y sus familias, es decir que no sólo se venden productos cosméticos, sino que además se otorga un medio de trabajo y progreso a la mujer ecuatoriana.

Dentro de Ecuador la empresa está presente en 10 ciudades que son: Quito, Guayaquil, Manabí, Esmeraldas, Ambato, Santo Domingo, Quevedo, Cuenca, Loja y Machala, su sede principal en la ciudad de Quito, donde se encuentra una planta de fabricación y envasado de fragancias, un centro de distribución y oficinas principales administrativas. Tiene alrededor de 700 miembros de personal, quienes realizan actividades tanto operativas como administrativas.

La empresa divide su gestión anual en CAMPAÑAS que comprenden un lapso de cuatro semanas cada una, con un total de 13 campañas anuales. Es indispensable tener conocimiento de esta distribución porque todas las gestiones son preparadas con enfoque y en base a cada campaña del año.

El enfoque del presente caso de estudio está en el área de Comunicaciones, que es parte de uno de los ejes de la división comercial de la empresa que se encarga de elaborar estrategias para comunicar mensajes a través de campañas y herramientas a la fuerza de ventas y al cliente final de acuerdo a los lineamientos corporativos que mantiene la multinacional y a las necesidades que presenten las demás áreas comerciales de la empresa, o la gerencia general. El área ha sido escogida porque es un punto clave en las estrategias que implementa la empresa para alcanzar resultados, sean de monto de ventas o para mantener contacto con sus clientes internos y externos. Es una de las pocas áreas de la empresa que se conecta con todas las demás porque desarrolla un cómo y un para qué a los requerimientos de cualquier parte de la empresa, como puede ser: Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Gerencia, entre otras. Al analizar los procesos existentes dentro del área de Comunicaciones se los podrá actualizar y con la información levantada, escoger el proceso más relevante en el que se basará el caso de estudio a través de distintas metodologías de análisis.

La investigación de este caso se justifica debido a que al analizar las actividades que agregan valor dentro del proceso seleccionado, se podrá demostrar si efectivamente este se puede optimizar con un correcto desarrollo del mismo para de esa forma encontrar las mejoras que se puedan implementar para ahorrar recursos, ayudar a la organización a trabajar de



manera más eficiente y puede ser un modelo a seguir e implementar en cualquier otra empresa o negocio de manera que optimicen su productividad.

### **El problema**

No tener información actualizada o si quiera levantada, causa que las empresas pierdan el control de los procesos y debido a que cambian constantemente no se pueden implementar mejoras en las actividades que se realizan dentro de la gestión empresarial.

Los procesos del área de Comunicaciones no se encontraban mapeados en su totalidad y la mayoría de los que sí están mapeados no estaban actualizados, lo que pudo afectar los resultados o retrasar la ejecución de los mismos. Por otro lado, es importante reconocer el problema que representa para la empresa que los procesos sean de conocimiento netamente del personal, porque tienen el “know how” de los mismos, enfocándose en la necesidad de formalizar los procesos para que el conocimiento quede dentro de la propiedad intelectual de la empresa.

A través del mapeo de los procesos administrativos, se reconoció que al implementar y mejorar la administración de procesos se demuestra que los negocios pueden ser más productivos y rentables, lo que se podrá reflejar en un beneficio económico para Yanbal Ecuador S.A, al definir y estructurar correctamente los procesos con tiempos establecidos para aprovechar de manera eficiente los recursos. Antes de iniciar el estudio no se conocía los tiempos necesarios para implementar cada actividad dentro del área, pero sí se detectó la necesidad de optimizar la realización de los mismos.

Finalmente, se identificó la efectividad del análisis de los procesos para la empresa del caso de estudio y para todas las que deseen implementar la estrategia, no sólo para mejorar sus resultados en cuanto a productividad sino además porque podrán conocer la carga de trabajo de su personal y corregir las actividades que no generan valor dentro de los mismos.

### **Hipótesis**

A través de la Administración de Procesos, se puede generar valor y crear nuevas propuestas que produzcan mejor rendimiento.

### **Preguntas de investigación**

¿Cómo la administración de procesos mejora la eficiencia operativa del área de Comunicaciones dentro de Yanbal Ecuador S.A.?

¿Generar indicadores ayuda a la empresa a evaluar la efectividad de los procesos?

¿Identificar las actividades que generan valor agregado en los proyectos, permite optimizar los procesos?

### **Contexto y marco teórico**

Una vez levantados y mapeados los procesos actuales del área comercial del departamento de Comunicaciones en la empresa Yanbal Ecuador S.A se seleccionó el más relevante y se trabajó en el análisis del valor agregado para evaluar la eficiencia actual del mismo. Ya realizado el estudio se desarrolló una propuesta con los cambios necesarios en el proceso para que sea más eficiente. Se inició con la herramienta PEPSU “para identificar los proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios” de cada proceso (SFP, 2008, p. 4). Esta herramienta fue útil para tener claro cada paso del proceso.

Se define un proceso como “una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (mercadería o servicio)” (Chang, 2011, p. 8). Una vez analizado se identificaron las tareas con valor agregado y sin valor agregado. El modelo SAMME (Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, Evaluar) (Chang, 2011, p. 19) fue de gran utilidad para mejorar y eliminar adecuadamente las tareas que no agregan valor. Para esto se elaboró una matriz de valor agregado que “permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones: agrega o no valor al proceso, y es o no necesaria en el proceso” (Herramientas para el análisis y mejora de procesos, 2008, p. 10).

Para identificar los factores con problemas en el proceso se trabajó con el método 5W’s+H “esta es una herramienta de análisis que apoya la identificación de los factores y condiciones que provocan problemas en los procesos de trabajo o la vida cotidiana” (SFP, 2008, p. 20). Una vez identificados los factores con problemas, se realizaron matrices que los incluyeron para manejar de manera más efectiva las variables.

El libro *La Gestión por Procesos* (Roure, Moniño, & Rodríguez-Badal, 1997) sirvió como una guía para determinar la mejor manera de clasificar los procesos existentes, también para determinar metodologías de la mejora permanente de los procesos. Por otro lado el libro *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (Harrington, 1993) fue una referencia durante la investigación e implementación de la forma de mejorar el proceso en el área estudiada, también como una guía para el uso correcto de los diagramas de flujo para los procesos.

### **El propósito del estudio**

En el caso de estudio se pretendió medir la productividad del proceso seleccionado con el Método del Valor Agregado, para determinar si los cambios realizados realmente mejorarán

la productividad del departamento de Comunicaciones. De esta manera al evaluar las investigaciones e implementaciones realizadas se podrá demostrar que al tener procesos mapeados y actualizados se pueden implementar estrategias que aporten a la productividad de los mismos.

Se obtuvo un mapa adecuado del proceso seleccionado para lograr analizar indicadores dentro de la gestión del área y además comprobar si efectivamente se pueden disminuir los tiempos de las actividades realizadas dentro del mismo.

### **El significado del estudio**

Dentro de una empresa es importante tener los procesos de las diferentes áreas establecidos y actualizados, porque permiten asumir una visión clara de las actividades que se ejecutan en la misma. Estos procesos deben ser revisados cada cierto tiempo como labor preventiva para mejorar la eficiencia en el trabajo que se está realizando, porque a medida que avanza la tecnología y cambian los procesos “el único medio para mantenerse exitoso es mejorar continuamente su manera de realizar las cosas y superando sus metas y logros” (Chang, 2011, p. 8).

Este estudio ayudó específicamente al departamento de Comunicaciones de la empresa Yanbal Ecuador S.A. al demostrar que su proceso puede ser optimizado. Además podrá ser un modelo de ejecución para distintas empresas que deseen formalizar y mejorar sus procesos, debido a que este es un modelo actualmente utilizado solo en grandes empresas y corporaciones, pero podría ser adoptado también por las PYMES.

### **Presunciones del autor del estudio**

-En Yanbal Ecuador S.A existen procesos establecidos que serán de gran utilidad para usarlos como modelo en la implementación de los procesos del departamento de Comunicaciones.

-Las actividades que generan valor agregado al negocio podrán ser identificadas en su totalidad.

-Los procesos del departamento de Comunicaciones no se encuentran correctamente ejecutados ni mapeados.

-Una vez formalizados los procesos serán de utilidad a largo plazo para la empresa.

### **Supuesto del estudio**

Los procesos que se realizan en el departamento de Comunicaciones están basados en una estructura de procesos desactualizados. Se supone que el departamento de comunicaciones podría estar perjudicando su operatividad al no poseer procesos implementados que sean útiles para la empresa y de esa forma evitar que el conocimiento de los mismos sea netamente propiedad de los trabajadores que los realizan. “Las necesidades y exigencias cambian constantemente y de igual modo deben cambiar los métodos” (Chang, 2011, p. 3) A través del Manual de Funciones de RRHH, que podrá ser consultado en caso de ser necesario, se comprobará la efectividad de las actividades que realiza cada funcionario dentro del área de Comunicaciones.

Hasta el momento se identificó el problema que representa la falta de formalización y caracterización de los procesos dentro de Yanbal Ecuador S.A., los cuales impiden que se

analice las actividades que verdaderamente agregan valor a las gestiones que se realizan dentro del área del caso de estudio.

## **CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA**

En este capítulo se proporcionaron los fundamentos bibliográficos en los cuales se basó la investigación con la finalidad de que los procesos sean analizados y actualizados para mejorar la efectividad de los mismos. Seguido de la explicación de la metodología y diseño de la investigación, el análisis de los datos, las conclusiones y recomendaciones. Todo esto para determinar si la administración de procesos permite mejorar la eficiencia operativa de los mismos.

### **Géneros de literatura incluidos en la revisión**

#### **Fuentes**

El estudio se realizó con el proceso del área de Comunicaciones de Yanbal Ecuador S.A. está basado en la cuantificación del valor agregado en procesos administrativos. Para lograr este objetivo se investigó en libros y documentos sobre la gestión y mejora de procesos.

La publicación “Herramientas para el análisis y mejora de procesos” en el programa especial de mejora de la gestión en la administración pública federal del gobierno Federal de México, publicado en septiembre de 2008 fue de gran utilidad dentro del estudio del caso como un ejemplo a seguir por las metodologías de análisis utilizados.

La documentación existente de la empresa se utilizó como base para desarrollar la actualización y levantamiento de los procesos, lo cual permitió seleccionar el proceso a analizar dentro del estudio.

### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

El libro “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa” de James Harrington, sirvió como un punto de partida para el conocimiento de definiciones y como una guía para el análisis implementado en el caso de estudio. Con respecto a la metodología del Valor Agregado como un método para medir la eficiencia en los procesos se identificaron libros y documentos como: “Mejora Continua de Procesos” de Richard Chang y “Como Medir el Rendimiento en la Empresa” de Drucker, Eccles y Ness, los que fueron consultados en las bibliotecas de la Universidad San Francisco de Quito y en la Universidad Católica del Ecuador. Con la información encontrada en estos libros se empezó a investigar en el internet documentos y revistas adicionales que ayuden a profundizar el estudio como las publicaciones de los gobiernos de Colombia y México que han sido de gran utilidad.

### **Formato de la revisión de la literatura por temas**

La revisión de la literatura se dividió en 4 temas: Identificación de factores que causan problemas dentro de los procesos, Determinación del Valor Agregado, Análisis de Procesos y Análisis del Modelo Sistemático SAMME.

#### **Identificación de factores que causan problemas dentro de los procesos**

Existen varios métodos para identificar los factores que causan problemas o retrasos en los procesos. En este estudio se trabajó con el método PEPSU “una herramienta útil para definir el inicio y fin del proceso al facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios” (SFP, 2008, p. 4). Esto se logró mediante la creación de una tabla donde se pudo identificar con facilidad los factores analizados clasificándolos en proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios. Con este método, una vez que todos los

pasos del proceso estaban correctamente identificados en la tabla, fue posible determinar dónde está el problema y dónde se pueden realizar mejoras para hacerlo más eficiente.

También se trabajó con el método 5W's + H cuyo nombre en inglés representa: Who (Quién), What (Qué), Where (Dónde), When (Cuándo), Why (Por qué) y How (Cómo), esta es “una herramienta de análisis que apoya la identificación de los factores y condiciones que provocan problemas en los procesos de trabajo o la vida cotidiana” (SFP, 2008, p. 20). Este método apoyó a la identificación de las causas del problema en un proceso y a la misma vez fue útil para establecer la solución al problema. Puede ser utilizado en diferentes tipos de empresas y también es útil en cualquier situación que se encuentre la empresa por los resultados que otorga su análisis.

Como sugiere el Dr. William Edwards Deming, estadístico estadounidense, “las preguntas deben ser formuladas tantas veces como sean necesarias para identificar correctamente los factores que están provocando problemas en el proceso” (SFP, 2008). Como ejemplo en el documento *Herramientas Para el Análisis y Mejora de Procesos* están las siguientes preguntas:

- ¿Quién participa en el problema?
- ¿Qué es el problema?
- ¿Cuándo ocurre el problema?
- ¿Dónde ocurre el problema?
- ¿Por qué ocurre el problema, cual es la ruta?
- ¿Cómo ocurre el problema?



Con estas preguntas se pudo recolectar datos confiables que provienen de los empleados de la empresa, ya que son los que más conocen de los problemas en el proceso.

### **Determinación del Valor Agregado**

Para mejorar un proceso se debe medir la productividad que este tiene, “las mediciones de la productividad fortalecen la planeación estratégica de las organizaciones” (Mayorga Sanchez & Bonilla Bonilla, 2011). La descripción del Valor Agregado con el que se trabajó en este estudio fue: “una medida del grado en que una organización está manejando bien su estrategia y sus procesos de trabajo” (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden , & Montalvan, 2001, p. 125). El Valor Agregado representó todas las actividades que son necesarias dentro de un proceso para alcanzar un objetivo deseado, estas actividades pueden ser simplificadas para ser más eficientes y tomar menos tiempo o pasos en su ejecución. Una vez estudiado el concepto del Valor Agregado se pudo analizar las actividades del proceso a partir de las siguientes dimensiones de acuerdo al documento estudiado:

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso






Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se debe considerar “que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; estas pueden ser actividades de apoyo...; que deben ser reducidas al mínimo número de estas actividades.” (SFP, 2008, p. 10). Es decir, dentro de un proceso pueden existir actividades que no generen ningún tipo de valor agregado, pero sin embargo son fundamentales para la correcta ejecución del proceso. Por otro lado existe la productividad del valor agregado por empleado, llamada “Productividad Laboral” donde los empleados son un componente importante dentro de la

gestión de procesos. La matriz de valor agregado presentada por el documento *Herramientas Para el Análisis y Mejora de Procesos* fue de gran utilidad para observar de mejor manera las actividades que generan valor a la empresa. Para aplicar esta matriz se analizó cada actividad por separado, determinando si esta Si agrega valor o No agrega valor; a continuación con la misma actividad se establece si es necesaria o no. Una vez categorizados estos dos componentes se pudo ubicar la actividad en uno de los cuadrantes de: Mejorar, Optimizar, Transferir (a otra área) o eliminar; de esta manera estableciendo la acción que se deben tomar con la actividad dependiendo de su diferente situación.

		Agrega Valor	
		Si	No
Necesaria	Si	Mejorar	Optimizar
	No	Transferir (a otra área)	Eliminar

**Tabla 1. Matriz de Valor Agregado tomada de “Herramientas para el análisis y mejora de procesos” (SFP, 2008)**

### **Análisis de Procesos**

“Esta herramienta nos permite identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora” (SFP, 2008, p. 5). En este análisis a cada actividad del proceso seleccionado se le estableció un símbolo, el cual ayudó a realizar un estudio de las que no agregan valor. Las de operación se identifican con el símbolo , las de traslado con el símbolo  representando continuidad en el proceso, las que presentan una demora son simbolizadas con , las de verificación con el símbolo  indicando que deben ser revisadas, las que requieren de un proceso de archivo con el símbolo  y por último las que necesitan una


corrección se identifican con el símbolo . En la tabla a continuación se puede ver un resumen de los símbolos utilizados para el análisis de procesos.



Figura 1. Símbolos para el análisis de procesos tomada de “Herramientas para el análisis y mejora de procesos” (SFP, 2008)

Estas actividades se las coloca en una tabla para poder visualizar de mejor manera el conjunto de las actividades del proceso que incluye la actividad, el tiempo y un espacio para cada símbolo, como se puede ver a continuación. Una vez identificadas todas las actividades en la tabla se unen con líneas para ver los picos más pronunciados y de esta manera saber dónde está el problema.







#	Actividad	Símbolos de Flujo	Tiempo						
---	-----------	-------------------	--------	---	--	---	---	---	---

Tabla 2. Tabla de análisis de procesos tomada de “Herramientas para el análisis y mejora de procesos” (SFP, 2008)

### Análisis del Modelo Sistemático SAMME

El Modelo Sistemático SAMME es práctico para lograr que el proceso sea de mejoramiento continuo. “Este término es la sigla de Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar,

Evaluar” (Chang, 2011, p. 19). Este fue útil para “mejorar las áreas con problemas... y lograr mayores niveles de excelencia en los procesos productivos en curso” (Chang, 2011, p. 21). Este análisis se basa en guiar al ejecutor en la manera correcta de mejorar el proceso.

De acuerdo a Chang “si ya se conoce el proceso que es necesario mejorar, puede ocupar menos tiempo en los pasos de la fase de Seleccionar y pasar rápidamente a la fase Analizar” (Mejora Continua de Procesos, 2011, p. 20). Ya que en los análisis realizados anteriormente se determinaron las actividades a mejorar mediante el valor agregado, después el análisis se basó únicamente en las actividades que requieren mejoramiento o algún cambio para lograr una mayor eficiencia del proceso. A cada una de las actividades que debían ser mejoradas se las analizó en base a los 5 pasos del Modelo SAMME (Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar y Evaluar) de esta manera obteniendo resoluciones importantes para las acciones a tomar para su correcto mejoramiento.

A Continuación se presentan los pasos del proceso de acuerdo a Chang en su libro *Mejora continua de Procesos*.

#### Seleccionar

1. Determine los requerimientos clave para los clientes principales
2. Decida el proceso a mejorar

#### Analizar

3. Documente el proceso tal como está
4. Establezca las medidas necesarias en el proceso

#### Medir

5. Recopile datos de referencia sobre los resultados del proceso

6. Identifique las deficiencias de los resultados del proceso

Mejorar

7. Fije la/s meta/s del mejoramiento del proceso

8. Desarrolle y lleve a cabo las mejoras sobre una base de ensayo

Evaluar

9. Determine el impacto de las mejoras en el proceso

10. Estandarice el proceso y verifique el mejoramiento en curso.

Para la selección de las actividades que causan problemas en el proceso, se tomó en cuenta el estudio de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis del método del Valor Agregado de los procesos.

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Justificación de la metodología seleccionada**

De acuerdo a las herramientas analizadas, se seleccionaron las metodologías que se apegaban a las cualidades de la información que se necesitaba encontrar para el estudio y que podían ser desarrolladas en base a la investigación levantada dentro del caso. Es por eso que se seleccionó trabajar con las metodologías principales que fueron: PEPSU, 5W's + H, Valor Agregado, Análisis de Procesos y SAMME, las cuales a diferencia de las otras herramientas como Diagrama de Pareto, Diagrama Causa y Efecto, ó Lluvia de Ideas, que fueron también

utilizadas dentro de las fuentes de investigación, se apegaban a las necesidades de este caso de estudio.

Al ser analizadas individualmente se justificó el uso de las metodologías seleccionadas por lo siguiente:

-PEPSU: Conocer a los proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios es fundamental a la hora de analizar una actividad, esta herramienta facilita su desarrollo a través de un cuadro que permite organizarlos para de esa forma identificar específicamente con lo que se debe trabajar y cómo se lo va a mejorar a medida en que se actualiza y se replantea el proceso. No hubiera sido posible obtener la misma información de una herramienta como el “Diagrama de Pareto” porque se enfoca en el uso de variables vitales y triviales dividiendo su influencia y peso en una relación porcentual del 80% y 20%, el cual dificulta la clasificación de la información, además de considerar la confusión que podría causar en la persona de la empresa que estaba ayudando a levantar la indagación para el caso.

-5W's + H: Esta herramienta se utiliza una vez al inicio del estudio para poder conocer dónde se encuentra el escenario inicial del proceso que se va a estudiar, es importante la claridad que se obtuvo en una situación al conocer preguntas básicas como el quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo, a diferencia del método de la lluvia de ideas, que ayuda a generar ideas distintas sobre un tema dado pero que pueden llegar a ser muy genéricas y de esa forma no contribuyen con el desarrollo de la investigación.

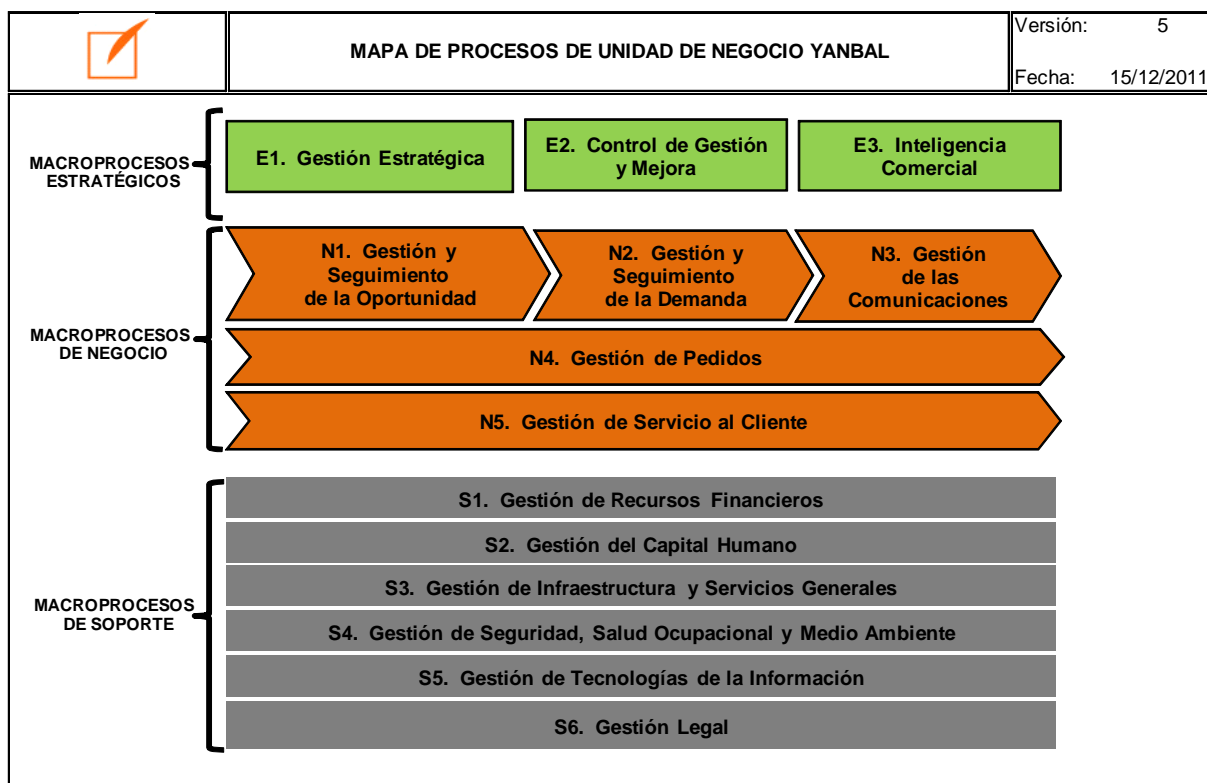
-Valor Agregado: Es una metodología indispensable porque su análisis permitió demostrar la hipótesis del estudio, al hacer una relación directa con el tiempo invertido en actividades que agregan valor al proceso y su efecto en la propuesta que se realice al caso.

-Análisis de Procesos: Una herramienta muy visual que permitió hacer un análisis más didáctico de la investigación para de esa forma brindar un soporte amigable a los interesados del estudio y conocer cómo el replanteamiento del proceso en base al análisis del valor agregado realiza además un cambio en la gestión de actividades de acuerdo a los gráficos y recursos que brinda esta metodología.

-SAMME: Otorga un enfoque dentro del mejoramiento continuo a través del análisis del problema para seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar todos los aspectos relacionados con el mismo, que permitan replantear la ejecución del proceso para que pueda ser mejorado. Esto no se hubiese podido lograr con una herramienta como la de causa y efecto que ayuda a identificar las causas del problema para que pueda ser mejorado, pero se consideró que no aplica para este estudio porque de cierta forma limita la evaluación del mismo al analizar sólo un enfoque del problema.

El caso de estudio se lo realizó en Yanbal Ecuador S.A. en el área de Comunicaciones, donde los procesos no se encontraban debidamente formalizados, lo que acarrea retrasos, desorganización y una pérdida en la efectividad de varias gestiones o actividades.

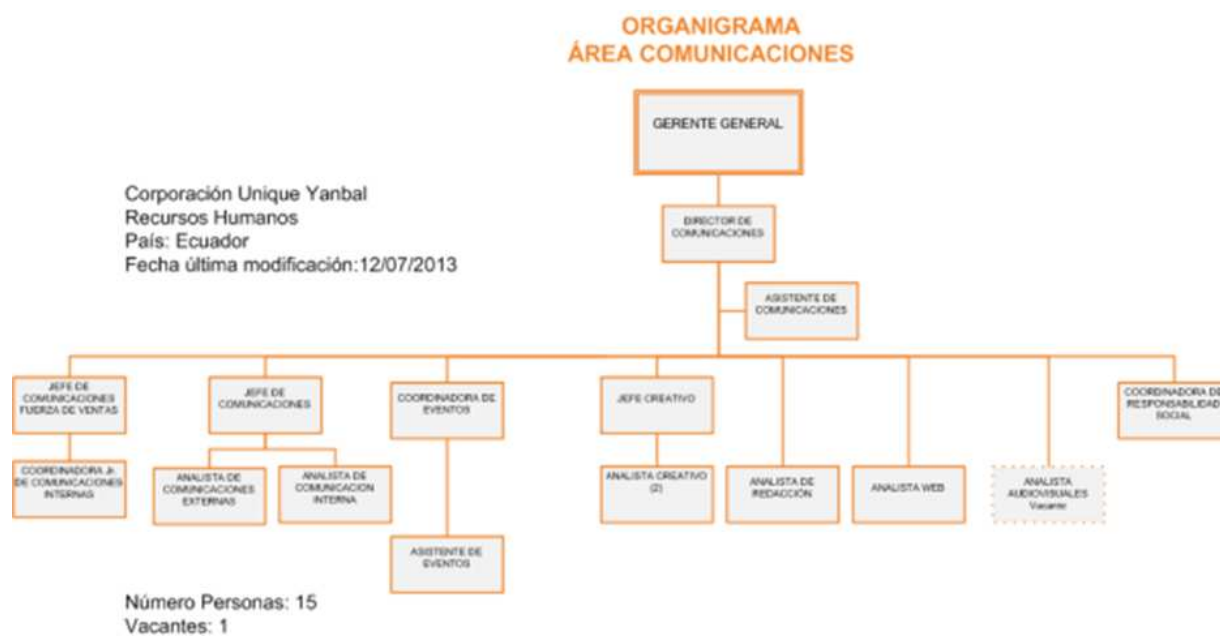
Se realizó una investigación con el área de Proyectos y Procesos, que se dedica al desarrollo y diagramación de los procesos de todas las áreas de la Unidad de Negocio de Yanbal Ecuador S.A., las cuales son divididas de acuerdo a la actividad que realizan como se puede observar en el siguiente gráfico:



**Figura 2. Mapa de Procesos de Unidad de Negocio Yanbal Ecuador S.A.**

En el Mapa de Procesos de Unidad de Negocio Yanbal Ecuador S.A. se pudo comprobar que el Macro proceso a ser analizado es parte del segmento de los “Macro Procesos del Negocio” donde se identifica al área de Comunicaciones con la sigla N3. y el nombre “Gestión de las Comunicaciones.” El área que fue analizada está conformada por 15 integrantes que desempeñan diversas funciones dentro de la misma, las cuales podrán ser identificadas en el siguiente organigrama.





**Figura 3. Organigrama del área de Comunicaciones de Yanbal Ecuador S.A**

En el organigrama se identificaron las siguientes cinco sub áreas que se relacionan directamente con el propósito de las gestiones del departamento, las cuales son:

- Jefe de Comunicaciones Fuerza de Ventas
- Jefe de Comunicaciones
- Coordinador de Eventos
- Jefe Creativo
- Analista Web

Se seleccionaron porque son los principales ejecutores de los procesos del área, quienes se relacionan con las gestiones que se desarrollaron una vez reconocido el macro proceso a analizar, por lo que se procedió a identificar los micro procesos que lo conforman de la siguiente manera:

### N.3 Gestión de las Comunicaciones

N.3.1 Comunicaciones a la fuerza de ventas. (Jefe de Comunicaciones Fuerza de Ventas)

N.3.2 Comunicaciones externas. (Jefe de Comunicaciones)

N.3.3 Comunicaciones internas. (Jefe de Comunicaciones)

N.3.4 Realización de eventos. (Coordinador de Eventos)

Al realizo una actualización de los mismos y se incrementaron los siguientes micro procesos:

N.3.5 Piezas Gráficas. (Jefe Creativo)

N.3.6 Gestión de Canales Digitales. (Analista Web)

Al ser estudiados se han podido resumir en los siguientes subprocesos:

N.3.1 Comunicaciones a la fuerza de ventas.

N.3.1.1 Elaboración de Lista de Precios C+2

N.3.1.2 Elaboración de EntreNos C+2

N.3.1.3 Elaboración Boletín Directores C+2

N.3.1.4 Elaboración de Boletín Comercial C+2

N.3.1.5 Elaboración de Kit de Lanzamiento C+2

N.3.2 Comunicaciones externas.

N.3.2.1 Ejecución de campañas publicitarias

N.3.2.2 Gestión de relaciones públicas

N.3.3 Comunicaciones internas

N.3.3.1 Creación de campañas internas.

N.3.4 Eventos.

N.3.4.1 Realización de eventos.

N.3.5 Arte

N.3.5.1 Elaboración de Lista de Precios

N.3.5.2 Elaboración de EntreNos

N.3.5.3 Elaboración Boletín Directores

N.3.5.4 Elaboración de Boletín Comercial

N.3.5.5 Elaboración de Kit de Lanzamiento

N.3.5.6 Producción Gana Más

N.3.5.7 Producción Vallas

N.3.6 Gestión de Piezas digitales.

N.3.6.1 Administración de la Extranet

N.3.6.2 Gestión de redes sociales

N.3.6.3 Gestión de la web pública

El conocimiento de los subprocesos permitió determinar dentro de la investigación a realizar cómo se puede mejorar la eficiencia operativa de unos de los procesos más importantes dentro del área, para de esa manera, demostrar a través de la gestión del análisis de la administración correcta de cómo podrán replicar la misma gestión los demás y de esa forma lograr resultados que se reflejen en la eficiencia operativa de la empresa.

Aplicando el análisis del método del valor agregado al subproceso seleccionado se logró reconocer y clasificar sólo las gestiones dentro del mismo que agregan valor a sus resultados. Como se conocen los tiempos de cada actividad, se pudo evaluar y cuestionar la necesidad del tiempo dedicado a las mismas, para de esa forma, replantear una nueva propuesta para la ejecución del proceso para así poder generar indicadores que permitan reconocer y evaluar su efectividad, lo que podrá ser replicado en los demás procesos del área de Comunicaciones y otras áreas de la empresa.

Al iniciar el estudio, se entrevistó al director del área de Proyectos y Procesos quien después de entregar la información correspondiente a los procesos levantados, dio indicaciones de cómo habían sido elaborados los mismos. Después de esto, se entrevistó al director del área de Comunicaciones quien otorgó su aprobación al proyecto y se empezó a realizar las entrevistas respectivas a los responsables de cada proceso (ver cronograma de entrevistas en anexo1) con lo que se obtuvo los siguientes resultados:

<b>Código</b>	<b>Proceso</b>
<b>N.3.1</b>	<b>Comunicaciones a la fuerza de ventas.</b>
N.3.1.1	Elaboración de Lista de Precios C+2
N.3.1.2	Elaboración de EntreNos C+2
N.3.1.3	Elaboración Boletín Directores C+2
N.3.1.4	Elaboración de Boletín Comercial C+2
N.3.1.5	Elaboración de Kit de Lanzamiento C+2
<b>N.3.2</b>	<b>Comunicaciones externas.</b>
N.3.2.1	Ejecución de campañas publicitarias
N.3.2.2	Gestión de relaciones públicas
<b>N.3.3</b>	<b>Comunicaciones internas</b>
N.3.3.1	Creación de campañas internas.
<b>N.3.4</b>	<b>Eventos.</b>
N.3.4.1	Realización de eventos.
<b>N.3.5</b>	<b>Arte</b>
N.3.5.1	Elaboración de Lista de Precios
N.3.5.2	Elaboración de EntreNos
N.3.5.3	Elaboración Boletín Directores
N.3.5.4	Elaboración de Boletín Comercial
N.3.5.5	Elaboración de Kit de Lanzamiento
N.3.5.6	Producción Gana Más
N.3.5.7	Producción Vallas
<b>N.3.6</b>	<b>Gestión de Piezas digitales.</b>
N.3.6.1	Administración de la Extranet
N.3.6.2	Gestión de redes sociales
N.3.6.3	Gestión de la web pública

**Tabla 3. Listado de Procesos**

Los procesos señalados con celeste son los que fueron agregados, es decir que no existían antes dentro de la administración de procesos del área de comunicaciones, por otro lado los rojos son los que fueron reubicados porque antes pertenecían a otros micro proceso que no reflejaban la realidad del trabajo ejecutado en los mismos.

Después de realizar las entrevistas, se procedió a diagramar los 19 procesos en base a mapas aplicados en una tabla de Excel, junto a una ficha independiente de “Caracterización de Proceso” que es utilizada como herramienta dentro de la empresa. En algunos casos se encontraron mapas de procesos levantados y fichas de caracterización realizadas, lo que significó que el trabajo realizado se divide en la actualización de los procesos que ya se encontraban levantados y aparte el levantamiento de los procesos que se han ido reestructurando desde la última data del año 2009.

De acuerdo a la información levantada, después de analizar cada subproceso con una entrevista realizada a sus ejecutores (ver modelo en Anexo 1), se decidió estudiar la “Comunicación a la Fuerza de Ventas **3.1.2 Elaboración de EntreNos**” debido a que es una herramienta en la que se comunican gestiones y estrategias a la Fuerza de Ventas a nivel nacional, la cual une el trabajo de distintas áreas de la empresa y es un método de contacto directo a quienes tienen contacto directo con el cliente final.

La “EntreNos” es una revista que se produce en cada campaña, es la revista de mayor circulación a nivel nacional debido a que tiene una producción de aproximadamente 113,000 ejemplares en promedio y se realiza una distribución gratuita a la fuerza de ventas de la empresa. Al ser una herramienta que permite mantener una comunicación directa y cercana con todas las directoras y consultoras de Yanbal Ecuador S.A. fue de gran utilidad utilizar el proceso de elaboración de la misma como enfoque del caso de estudio, porque al optimizar la eficiencia del mismo se optimizarán los tiempos de producción de la herramienta lo que permitirá a los involucrados evaluar su productividad, por eso se lo consideró como el proceso ideal para el trabajo que se deseaba demostrar.

Una vez identificado el proceso, con las bases y fundamentos necesarios para su análisis, se realizó una segunda entrevista al responsable del proceso (Ver modelo en Anexo 2) para levantar la información a fondo y conocer en detalle la información del mismo que fue analizada en el siguiente capítulo del estudio. En base al mapa entregado por la empresa, se realizó una actualización del mismo considerando los tiempos de ejecución de cada actividad, para de esa forma aplicar las metodologías de análisis al mapa original del proceso y al que se generó al realizar el nuevo mapa con el detalle actualizado de la información.

La metodología utilizada de acuerdo a lo mencionado en el capítulo 2 de la “Revisión de la Literatura” señaló los siguientes métodos que han sido aplicados al subproceso seleccionado para el caso de investigación:

### **Identificación de factores que causan problemas dentro de los procesos.**

Para identificar los factores que causan problemas dentro del proceso, se inició con el análisis de la herramienta PEPSU, el mismo que se desarrolló con la siguiente hoja de trabajo en base a la información levantada tomada del archivo de Caracterización del Proceso y el diagrama original elaborados el 04 de mayo de 2009 (ver anexo 4 y 5) y se analizó conforme a lo que indica la tabla tomada del documento *Herramientas para el Análisis y Mejora de Procesos*:

### **MÉTODO PEPSU**

<b>Proceso</b>	<b>Fecha</b>
3.1.2 Elaboración de EntreNos	05 de Agosto de 2013
<b>Objetivo</b>	<b>Alcance</b>

Mantener Informada a la Fuerza de Ventas a través de la revista ENTRENOS, sobre reconocimientos, lanzamientos de nuevos productos, concursos, ascensos, etc.			Revista de tiraje a nivel nacional, elaborada cada campaña	
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Ventas Estratégicas (Análisis Interno / Análisis Externo)	Requerimientos de cantidad de Ejemplares a imprimirse	Recopilación de información	Arte final	Compras
Ventas Estratégicas	Información a publicarse referente a concursos, programas (GIP, Gana Mas, PAR, etc.), ascensos, reconocimientos a la FFVV.		Archivo de Entrenos para publicación en Extranet	Comunicaciones (Administración de la Extranet)
Marketing	Información sobre: Promociones, lanzamientos de nuevos productos, etc.)			
Capacitación / Entrenamiento	Información del negocio, CEB, Talleres, Capacitaciones			
Ventas Campo	Información a publicarse sobre: Elementos de motivación e inspiración (multiplícate, etc.), Herramientas para su negocio, etc.			
Comunicaciones Externas	Eventos de Yanbal y noticias en los medios			



Comunicaciones Corp.	Lineamientos Corporativos	Recopilación de información y paginación		
Comunicaciones Corp.	Solicitud de asignación de páginas corporativas (por campaña)			

**Tabla 4. Método PEPSU**

Para elaborar la tabla de análisis PEPSU, se tomaron los proveedores, entradas, salidas y clientes que señalaba la ficha de caracterización de proceso original y para describir los procesos se tomó del diagrama los procesos (anexo 5) a los que las entradas alimentaban, de esa forma se obtuvo como resultado final el cuadro general del análisis.

- A continuación se procedió a elaborar el desarrollo del método 5W's + H a través de una entrevista al responsable del proceso (Anexo 2), para identificar los factores y condiciones que provocan los problemas en base a los cuestionamientos que presentó el modelo para de esa forma lograr identificar el que se relaciona directamente con el proceso que se analizó:

### QUE SUCEDE CON EL PROCESO (What)

- La información no es enviada a tiempo, sea por parte de corporación o de los proveedores internos

### POR QUE (Why)

- Porque se necesitan confirmaciones corporativas, o hay falta de planificación y concientización por parte de los proveedores de las cosas que se necesitan a tiempo.

### DONDE (Where)

- En el proceso de la elaboración de la revista EntreNos.

### QUIEN (Who)

- Comunicación a la fuerza de ventas y todos los que intervienen en el proceso.

### CUANDO (When)

- Cada campaña cuando se elabora la revista

### COMO (How)

- Se realizan los briefs a último minuto.

Figura 4. Método 5w's + H elaborada con la entrevista al responsable del proceso.

Al contestar las preguntas planteadas con el método 5 W's + H dentro del proceso, se pudo reconocer el problema antes de la revisión e implementación de mejoras, por lo que se analizaron las preguntas en base a las entrevistas realizadas al responsable del proceso.

### Determinación del Valor Agregado

Se enfocó de acuerdo a lo señalado en el formato de *Herramientas para el Análisis y Mejora de Procesos*, dónde se pudo clasificar las actividades en base los lineamientos de la necesidad que tienen dentro del proceso y si agregan o no valor al mismo, para de esa manera

identificar las que se pueden mejorar, optimizar, transferir o eliminar para optimizar la eficiencia productiva del proceso al trabajar en base a las actividades que agregan valor al mismo.

		Agrega Valor	
		Si	No
Necesaria	Si	Mejorar	Optimizar
	No	Transferir (a otra área)	Eliminar

**Figura 5. Matriz de Valor Agregado tomada de “Herramientas para el análisis y mejora de procesos” (SFP, 2008)**

En base al diagrama del anexo 5 del proceso original entregado por la empresa que fue levantado en el año 2009, se identificaron los siguientes procesos:

-Recopilación de información.

-Paginación.

-Desarrollo y diagramación.

-Control de calidad de impresión











Al ser procesos tan generalizados, no permitieron el análisis del valor agregado en base a la matriz original, por lo que se procedió a realizar una entrevista al responsable del proceso (Anexo 2) para obtener un detalle más analítico del mismo y poder realizar el análisis adecuado del valor agregado.

En base a la información del año 2009 los cuatro procesos señalados agregan valor al proceso y son necesarios dentro del mismo es por esto que no se pudo analizar en base al valor agregado y se obtuvo una oportunidad de mejora para el estudio, porque es imprescindible identificar estos factores en una gestión de procesos para realizar un desarrollo adecuado del mismo.

### **Análisis de Procesos**

El análisis de procesos realizado a continuación está basado en el proceso original de la elaboración de la revista Entrenos (Anexo 5). A todas las actividades del proceso se las asoció con el símbolo correspondiente (Operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección).



#	Actividad	Simbolos de Flujo	Tiempo						
1	Recopilación de información		2 semanas	●					
2	Paginación		1 hora	●					
3	Desarrollo y Diagramación		2 semanas	●					
4	Control de Calidad de Impresion		2 días	●					

**Tabla 5. Análisis del proceso original levantado**

## Análisis del Modelo Sistemático SAMME

De acuerdo a Chang en su libro *Mejora Continua de Procesos*, el Modelo SAMME consiste en los siguientes pasos para lograr mejorar los procesos:



Figura 6. Modelo SAMME, figura tomada del libro "Mejora Continua de Procesos" (Chang, 2011)

Para implementar este modelo con el caso de estudio de esta tesis, se lo organizó de la siguiente manera:

### Fase 1: Selección

La determinación de los requerimientos clave para clientes “principales” se facilitaron con los resultados obtenidos del análisis PEPSU. Por otro lado la selección de los procesos a mejorar se escogió de acuerdo al análisis realizado anteriormente con el Valor Agregado.

### **Fase 2: Analizar**

Actualmente el proceso se encuentra desactualizado ya que la información detallada en los documentos originales no justifica el trabajo que se está realizando en la actualidad en el proceso seleccionado.

Para mejorar el proceso seleccionado se midió el Valor Agregado de cada actividad para de esta manera realizar las modificaciones necesarias en el proceso en las actividades con más problemas y de esa forma mejorar la eficiencia del proceso.

### **Fase 3: Medir**

Para medir la eficiencia del proceso se tomaron los tiempos originales que tomaba cada actividad en el proceso seleccionado y se comparó con los nuevos tiempos de la propuesta realizada, de esta manera se pudo cuantificar cada actividad.

### **Fase 4: Mejorar**

Se establecieron variables para mejorar el proceso determinando las necesidades y oportunidades de las actividades revisadas. También se eligieron las actividades más problemáticas para realizar la modificación del proceso y de esta manera lograr la mejora total del mismo.

### **Fase 5: Evaluar**

En esta etapa se determinó el impacto de las mejoras mediante la medición de los tiempos en las diferentes actividades.

### **Herramienta de investigación utilizada**

Se realizó un estudio de la información otorgada por el área de Proyectos y Procesos, para después proceder a actualizar la información de cada proceso ejecutado por los miembros del área en base a una entrevista con cada responsable de los micro procesos identificados.

(Anexo 1)

La investigación de campo se dividió en dos tipos: los procesos que se encontraban levantados y el levantamiento de los nuevos procesos, al realizar esta división se pudo descubrir que habían procesos mal asignados dentro de cada micro proceso y que algunos inclusive no se encontraban diseñados, de los 19 subprocesos se pudo descubrir que 2 de ellos se encontraban mal asignados debido a que las actividades a las que hacían mención no se elaboraban de la forma descrita dentro de la gestión de procesos.

Se utilizó una computadora con Microsoft Excel y Word, para realizar las entrevistas y para proceder a la diagramación de los mapas de cada proceso.

### **Descripción de participantes**

#### **Número**

En este estudio participaron 12 trabajadores integrantes del departamento de Comunicaciones de la empresa Yanbal Ecuador S.A., de edades entre los 23 y 38 años.

#### **Género**

De los 12 trabajadores, 9 son mujeres y 3 son hombres.

### **Características especiales relacionadas con el estudio**

El estudio fue desarrollado en la empresa Yanbal Ecuador S.A., enfocado en los procesos del área de Comunicaciones, de los cuales se han detectado un total de 19 micro procesos, para trabajar con el proceso al que se ha considerado más relevante por el resultado que otorga y al que se podría mejorar detectando las actividades que generan valor.

### **Fuente y recolección de datos**

La información proviene de la empresa Yanbal Ecuador S.A. quienes han otorgado sus mapas de procesos y documentos como Organigrama del área, que fueron la base del estudio para la elaboración del análisis en base a la administración de procesos.

Las características del grupo de estudio señalaron que son profesionales que trabajan en la empresa entre 2 y 12 años, es decir que hay una mezcla correcta del personal porque pudieron aportar en base a conocimientos previos de la empresa y con estrategias nuevas para el desarrollo de la compañía.

Es necesario recalcar que la mayor parte de donde proviene la información para el estudio fue aportada por el responsable de cada proceso en base al “know how” y al conocimiento que tiene del trabajo que realizan a diario, lo cual se relaciona al propósito del estudio que indica que se desea diseñar los procesos para que queden documentados dentro de la empresa y no sean de conocimiento exclusivo de sus ejecutores.



## CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Detalles del análisis

Una vez realizada la actualización del proceso del caso de estudio, y el mapa del diagrama del proceso completo (anexo 6), se realizaron los análisis mencionados en el capítulo 2 de la Revisión de la Literatura. El primer resultado encontrado, fue que el proceso al inicio tenía cuatro actividades, mientras que en el proceso actualizado se identificaron diez actividades, la información levantada permitió iniciar los análisis del estudio, cuyos resultados serán examinados a continuación.

Primero se trabajó con el método PEPSU el que permitió identificar adecuadamente a los proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios del proceso estudiado. Con la tabla realizada del proceso actualizado se pudo observar que en algunas actividades, los indicadores de las entradas, salidas, proveedores y procesos se encontraban interrelacionados en más de una actividad, como se pudo comprobar en el siguiente cuadro:

<b>Proceso</b>		<b>Fecha</b>		
Elaboración de EntreNos		7 de agosto de 2013		
<b>Objetivo</b>		<b>Alcance</b>		
Mantener Informada a la Fuerza de Ventas a través de la revista ENTRENOS, sobre reconocimientos, lanzamientos de nuevos productos, concursos, ascensos, etc.		Revista de tiraje a nivel nacional, elaborada cada campaña		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SALIDA</b>	<b>USUARIO</b>
Comunicaciones Corporativas	Lineamientos Corporativos, Focos de la Campaña y Tendencia	REC Corporativa	Presentación de estrategias corporativas en REC local	Marketing

Ventas Estratégicas	Concursos, Programas, Programas (GIP, Gana Mas, PAR)	Recepción de Brief en REC local	Envíos de Spreads para adaptación	Marketing
Marketing	Lanzamiento de nuevos productos y concursos			
Entrenamiento	Información			
Comunicaciones Externas	Noticias en los medios			
Compra	Cotizaciones de imprenta de acuerdo al número de paginas	Paginación	Desarrollo de Contenidos	Marketing, Ventas Estratégicas, Entrenamiento
Arte y Redacción	Desarrollo de contenidos	Entrega de Bocetos	Corrección	
Arte	Corrección		Segunda entrega de Bocetos	
Arte	Segunda Entrega de bocetos		Aprobación de Machote	
Arte	Aprobación de Machote		Seguimiento de envío de Arte Final a Imprenta	Imprenta y Gestión de Canales Digitales

**Tabla 6. Método PEPSU al proceso levantado**

Al identificar a los proveedores que tienen más carga durante el proceso, se pudo reconocer la distribución del trabajo. Uno de los resultados encontrados señaló que un proceso termina con una actividad que es una “salida” y a la vez, esa salida se convierte en la “entrada” de una nueva, lo cual indicó que algunas actividades se encuentran relacionadas en un ciclo circular dentro del proceso.

En el análisis del proceso con el método del valor agregado se clasificaron las actividades de la siguiente manera:

		Agrega Valor	
		Si	No
Necesaria	Si	REC Corporativa	Paginación
		Presentación en REC local	Entrega de bocetos
		Recepción en brief local	Corrección
		Envío de spreads para adaptación	Segunda entrega de bocetos
		Desarrollo de contenidos	Seguimiento de envío de arte final
		Aprobación de machote	
	No		

**Tabla 7. Valor agregado del proceso evaluado**

Utilizando el método descrito anteriormente se pudo determinar que todas las fases del proceso estudiado son necesarias, por lo que se procedió a identificar cuáles son las que agregaban valor al proceso en base a los criterios de selección que señalan que “las tareas sin valor agregado disminuyen la velocidad del proceso, o realmente no le agregan valor alguno al resultado deseado.” (Chang, 2011, pág. 51) En base a los conceptos estudiados se procedió a identificarlos para clasificarlos de manera que se pueda aplicar la teoría del método que indica

que a los que agregan valor al proceso hay que optimizarlos y a los que no lo hacen hay que mejorarlos.

De acuerdo a la clasificación realizada se obtuvo la siguiente tabla, que permitió conocer el tiempo invertido en los métodos que agregan valor y en los que no lo hacen:

<b>VALOR AGREGADO</b>			
SI		NO	
Proceso	Tiempo	Proceso	Tiempo
REC Corporativa	1,5	Paginación	1
Presentación en REC local	1	Entrega de bocetos	8
Recepción en brief local	1	Corrección	4
Envío de spreads para adaptación	16	Segunda entrega de bocetos	8
Desarrollo de contenidos	32	Seguimiento de envío de arte final	2
Aprobación de machote	4		
<b>Total horas</b>	<b>55,5</b>	<b>Total horas</b>	<b>23</b>







**Tabla 8. Valor agregado cuantificado del proceso evaluado**

Lo importante es hacer una diferencia entre la disyuntiva de que una actividad no agregue valor a un proceso a que no sea necesaria, porque pudo generar dudas a la hora de realizar la clasificación. Las actividades descritas en la Tabla 7 que no agregan valor, son absolutamente necesarias e imprescindibles para la realización del proceso, mas no agregan valor directo al mismo o representan cuellos de botella durante la operación.

Haciendo un análisis de tiempos, se identificaron 23 horas de procesos que no agregan valor al mismo, lo que representó el 29,30% del tiempo en el que se desarrolla el proceso en total, considerando que las horas en las que se analiza se basan en 8 horas laborables por cada día, es decir que 23 horas representan 2,88 días invertidos en actividades que no generan valor dentro del proceso. Con las actividades definidas se pudo replantear las oportunidades de

mejora que permitan reorganizar el proceso, para de esa forma obtener una mejora de los tiempos invertidos en el mismo y poder replantear una nueva gestión.

Una vez realizado el análisis de procesos, se clasificaron a las actividades a través de

símbolos que representan Operación , Traslado , Demora , Verificación , Archivo  y Corrección . Se obtuvo la siguiente tabla:


















#	Actividad	Símbolos de Flujo	Tiempo						
1	REC Corporativa		1,5	●					
2	Presentación en REC local		1	●					
3	Recepción en brief local		1			●			
4	Envío de spreads para adaptación		16		●				
5	Paginación		1	●					
6	Desarrollo de contenidos		32	●					
7	Entrega de bocetos		8		●				
8	Corrección		4						●
9	Segunda entrega de bocetos		8	●					
10	Aprobación de machote		4				●		
11	Seguimiento de envío de arte final		2				●		

Tabla 9. Análisis del proceso levantado

El comportamiento de la línea representó la secuencia de actividades del proceso permitiendo identificar que en base a la totalidad de la demora del proceso las actividades influyen en el mismo y lo atrasan dependiendo el indicador al que corresponda.

El siguiente método que se analizó fue el método SAMME, del cual se obtuvieron los siguientes resultados en cada una de sus fases:

### **Fase 1: Seleccionar**

De acuerdo al método PEPSU, los clientes principales dentro del proceso estudiado fueron Marketing, Ventas Estratégicas, Entrenamiento, Imprenta y Gestión de Canales Digitales. Los requerimientos principales de estos clientes fueron los siguientes:

- Puntualidad en las entregas
- Disponibilidad de realizar el trabajo cuando sea solicitado
- Precisión en la información entregada

Los procesos relevantes que afectan la satisfacción del cliente tomando en cuenta el análisis del Valor Agregado realizado anteriormente fueron los siguientes:

- Paginación
- Entrega de bocetos
- Corrección
- Segunda entrega de bocetos
- Seguimiento de envío de arte final

Estas son las actividades que fueron seleccionadas para ser mejoradas ya que son importantes en el proceso estudiado mas no agregan valor al proceso y podrían ser corregidas o eliminadas.

### **Fase 2: Analizar**

Para realizar el análisis fue de gran utilidad la tabla que se presentó anteriormente con el método de análisis de procesos, ya que esta ayuda a ratificar los procesos seleccionados de acuerdo al valor agregado. (Tabla 9)

Para establecer la medición necesaria del proceso, este estudio se enfocó en los cálculos de los tiempos del proceso de producción. Esto quiere decir que estuvo orientado en el tiempo que se demora cada actividad, de esta manera se pudo comparar los tiempos actuales con los nuevos obtenidos con los cambios realizados.

### Fase 3: Medir

A continuación se encuentra la tabla de las actividades actuales con sus respectivos tiempos.

Proceso	Tiempo
REC Corporativa	1.5
Presentación en REC local	1
Recepción en brief local	1
Envíos de spreads para adaptación	16
Paginación	1
Desarrollo de contenidos	32
Entrega de bocetos	8
Corrección	4
Segunda entrega de bocetos	8
Aprobación de machote	4
Seguimiento de envío de arte final	2
<b>Total horas</b>	<b>78.5</b>

Tabla 10. Análisis de actividades del proceso

Se pudo observar que el proceso demora 78.5 horas para ser completado. Los casilleros en amarillo son las actividades que no agregan valor al proceso con un total de 23 horas, las cuales van a ser mejoradas, corregidas o eliminadas para que el proceso sea más eficiente.

Para identificar las deficiencias en las actividades se utilizó la matriz de áreas con problemas sugerida por Chang en el libro *Mejora Continua de Procesos*, con las siguientes variables generadas en base al proceso estudiado:

- Lleva demasiado tiempo
- Redundancia en el trabajo
- Falta de información
- Comunicación deficiente
- Responsabilidades no claras

A continuación se encuentran los resultados de las áreas con problemas del proceso, esta matriz elaboró únicamente con las actividades que no agregan valor y permitió identificar las variables que tienen más problemas, de esta manera se pudo determinar cómo mejorar las actividades que no agregan valor.



Actividades que no agregan Valor	Áreas con problemas					Totales de procesos
	Lleva demasiado tiempo	Redundancia en el trabajo	Falta información	Comunicación deficiente	Responsabilidades no claras	
Paginación		X				1
Desarrollo de contenidos	X		X	X	X	4
Entrega de bocetos		X	X	X		3
Corrección	X	X	X	X		4
Segunda entrega de bocetos	X	X		X		3
Seguimiento de envío de arte final		X				1
Total áreas con problemas	3	5	3	4	1	

Tabla 11. Áreas con problemas

### Áreas con Problemas

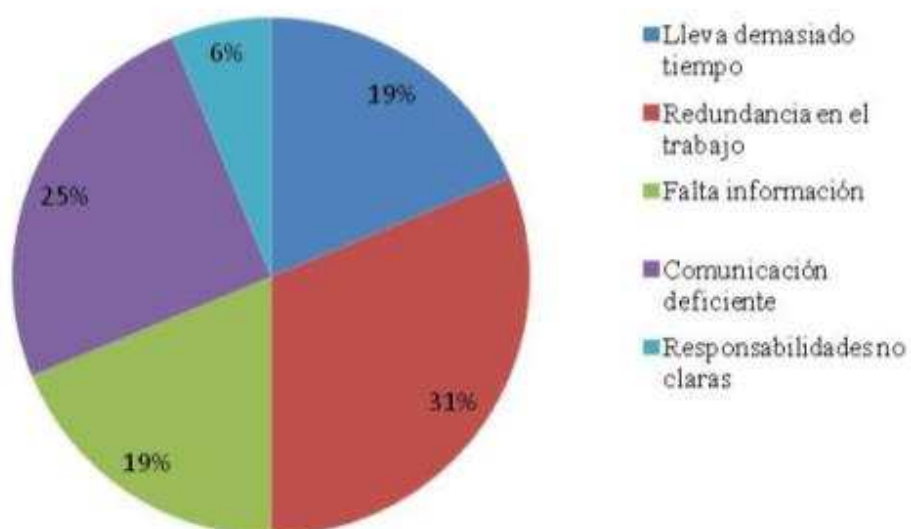


Figura 7. Áreas con problemas

En la figura 7 se pudo identificar que la mayor causa de los problemas es la redundancia en el trabajo con un 31% de afectación a las actividades que no agregan valor, seguida de la comunicación deficiente que está presente con un 25% dentro del área de problemas. Mientras que el indicador de responsabilidades no claras fue el que tuvo la menor participación con un 6%, lo que señala que las funciones se encuentran bien definidas dentro del proceso.

#### **Fase 4: Mejorar**

A continuación se presentan las propuestas para mejorar las actividades que no agregan valor en el proceso:

##### *Paginación*

Se unió al proceso de “Desarrollo de Contenidos” limitando su tiempo de ejecución a 30 minutos debido a que consiste en desarrollar un cuadro de Excel para definir el contenido de las páginas y el total de las mismas en cada edición de la revista, lo que representa una actividad corta que no debe ser considerada como una actividad independiente dentro del proceso.

##### *Entrega de bocetos*

Para la entrega de bocetos los ejecutores deben tener toda la información completa y actualizada para que no se deba repetir el trabajo por falta de información. En esta actividad la comunicación entre superiores y ejecutores es primordial para tener el material adecuado. El proceso debe ser considerado una prioridad por parte de los clientes que revisan el primer

boceto para obtener correcciones claras y eficientes, estableciendo un tiempo límite para la revisión del mismo otorgando un plazo máximo de 6 horas para la ejecución de esta actividad.

Para lograr que el proceso sea elaborado en el tiempo establecido, se realizará una reunión con los involucrados para capacitarlos de manera de que puedan lograr el objetivo otorgado para esta actividad, considerando que depende del trabajo del departamento de arte pero para evitar atrasos por parte de ellos se elaborará un cronograma en cada campaña donde esta actividad sea considerada como exclusiva y de esa manera el equipo de Comunicación a FFVV podrá cumplir con el límite requerido.

#### *Corrección*

Se cambió el identificador con el que se caracteriza al proceso debido a que los responsables de esta actividad no son los ejecutores, para Comunicación Fuerza de Ventas esta actividad debe ser considerada como un traslado porque la realiza el departamento de arte y se reconsidera su nombre como una “Solicitud de cambios” debido a que la realizan los ejecutores del proceso desde el punto de vista del análisis del caso de estudio

#### *Segunda entrega de bocetos*

Este proceso será eliminado y reemplazado por la propuesta de una reunión en la que se revise el boceto corregido y se apruebe el machote final, de manera que con verificaciones efectivas en el proceso anterior, no será necesario realizar más correcciones a menos de que sean casos de excepción que no pueden ser considerados como parte regular del proceso. La propuesta se basa en la premisa de que es más conveniente para los involucrados dedicar

máximo 2 horas a una reunión, que agregar un día más al proceso en una revisión que da el pase a la aprobación final del machote.

#### *Seguimiento de envío de arte final*

Esta actividad también será eliminada ya que no corresponde al personal mantener un seguimiento del envío de arte final. Es una responsabilidad y actividad que corresponde al área de Arte por lo que no se debe considerar como parte del proceso, es redundante asignar una responsabilidad que compete a otra área, de manera que se optimiza la gestión y se incrementa la responsabilidad del área encargada al no tener un seguimiento.

#### **Fase 5: Evaluar**

Con los métodos analizados se procedió a realizar una nueva diagramación del proceso, como se puede observar en el anexo 7, con la nueva propuesta se pudo medir y obtener los siguientes resultados:

- Al unir la actividad de “paginación” con el “desarrollo de contenidos”, el tiempo fue reducido en 30 minutos ya que la actividad va a ser realizada simultáneamente y no habrá pérdida de tiempo en el proceso de entregar primero la paginación y después desarrollar los contenidos.
- Al priorizar la “entrega de bocetos” en el proceso y estableciendo un tiempo límite para su revisión se redujeron dos horas en la actividad debido a la espera innecesaria de la documentación, de esta manera una vez que los bocetos son entregados, los clientes que deben revisarlo, lo harán lo más pronto posible para optimizar el tiempo dentro del proceso.

- Para el cambio realizado en la actividad de corrección, se cambió el nombre a “solicitud de cambios” ya que como se mencionó anteriormente, las personas encargadas de esta actividad no son los ejecutores de la corrección, más bien son las que solicitan que esta actividad sea realizada. La mejora efectuada en esta actividad solo consiste en el cambio de nombre, por lo que el tiempo de su ejecución se mantiene.
- La actividad “segunda entrega de bocetos” fue replanteada dentro del proceso implementando una reunión de revisión definitiva donde se determinan los últimos cambios que deben ser realizados en la herramienta para que después pase a la aprobación final del machote. Se eliminó la segunda entrega de bocetos ya que es una actividad redundante, al eliminar esta actividad e implementar la revisión definitiva se disminuyeron cuatro horas dentro del proceso.
- Al ser eliminada la actividad de “Seguimiento de envío de arte final a imprenta” se disminuyeron dos horas dentro del proceso, ya que como se mencionó anteriormente esta actividad no corresponde a los responsables de este proceso.

Una vez evaluados los cambios y mejoras realizados dentro del proceso se analizaron además los cambios aplicados en el método del valor agregado y el análisis del proceso para demostrar que el estudio y el planteamiento de la hipótesis fueron correctos.

Al realizar el análisis del valor agregado con la nueva propuesta del proceso, los valores cambiaron de forma que se obtienen los siguientes resultados:

<b>VALOR AGREGADO</b>	
SI	NO

Proceso	Tiempo	Proceso	Tiempo
REC Corporativa	1,5	Entrega de bocetos	6
Presentación en REC local	1	Solicitud de cambios	4
Recepción en brief local	1		
Envío de spreads para adaptación	16		
Desarrollo de contenidos	32,5		
Reunión de revisión definitiva	2		
Aprobación de machote	4		
<b>Total horas</b>	<b>58</b>	<b>Total horas</b>	<b>10</b>

Tabla 12. Valor agregado de la nueva propuesta

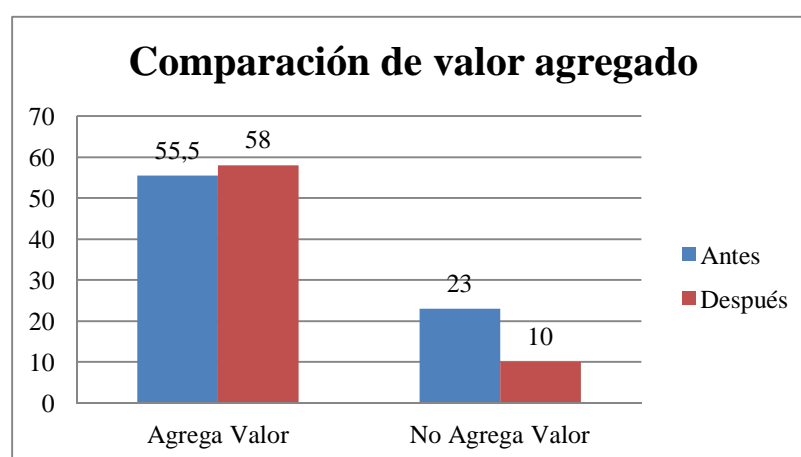


Figura 8. Comparación de valor agregado

Con el nuevo planteamiento del proceso se logró disminuir las actividades que no agregan valor que antes eran cuatro a la mitad, porque con la nueva propuesta cambiaron las actividades y pasan a ser parte de las que generan valor.

Los resultados presentaron una variación del 13.38% en el total de horas invertidas en el proceso, debido a que el proceso original tenía una duración de 78.5 horas, que al ser interpretadas en días laborables se obtiene un total de 9.81 días.

En la nueva propuesta, una vez aplicados los conceptos de administración de procesos y del valor agregado, se obtuvo un total de 68 horas lo que representa 8.5 días laborables, es

decir que se logró optimizar el proceso en 1.31 días como se puede demostrar en la siguiente tabla:

	Horas	Días Laborables
<b>ANTES</b>	78,5	9,81
<b>DESPUÉS</b>	68	8,50

13,38%

Tabla 13. Horas antes y después

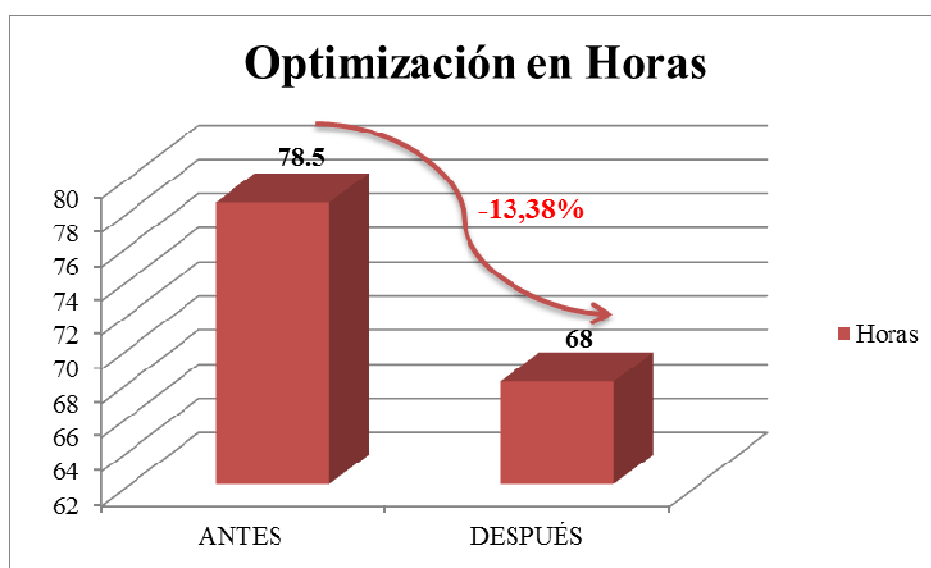


Figura 9. Optimización en horas

En el análisis de procesos con la nueva propuesta se obtuvo la siguiente tabla:

#	Actividad	Simbolos de Flujo	Tiempo	○	➡	◩	◻	▽	Ⓡ
1	REC Corporativa	○	1,5	●					
2	Presentación en REC local	○	1	●					
3	Recepción en brief local	◩	1			●			
4	Envío de spreads para adaptación	➡	16		●				
5	Desarrollo de contenidos	○	32,5	●					
6	Entrega de bocetos	➡	6		●				
7	Solicitud de cambios	➡	4		●				
8	Reunión de revisión definitiva	◻	2				●		
9	Aprobación de machote	◻	4				●		

Tabla 14. Análisis de la nueva propuesta de procesos

Con la nueva propuesta del proceso descrita en el anexo 5 y de acuerdo a los análisis obtenidos con el método SAMME se pudo observar un cambio de comportamiento de la línea del diagrama en el análisis de procesos, el mismo que fue una evidencia de efectividad al no presentar un comportamiento tan variado. Tomando las líneas de la Tabla 9 y la Tabla 14 para realizar una demostración horizontal de la conducta de los picos de las mismas se obtuvieron los gráficos expuestos a continuación, en los que se presenta la disminución de los picos de las líneas en el proceso original (antes) y la nueva propuesta desarrollada en este estudio (después).



**ANTES**

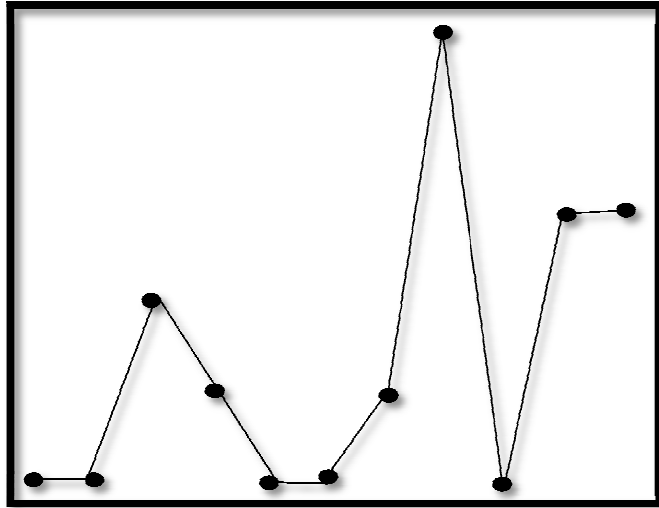


Figura 11. Línea de comportamiento antes

**DESPUÉS**

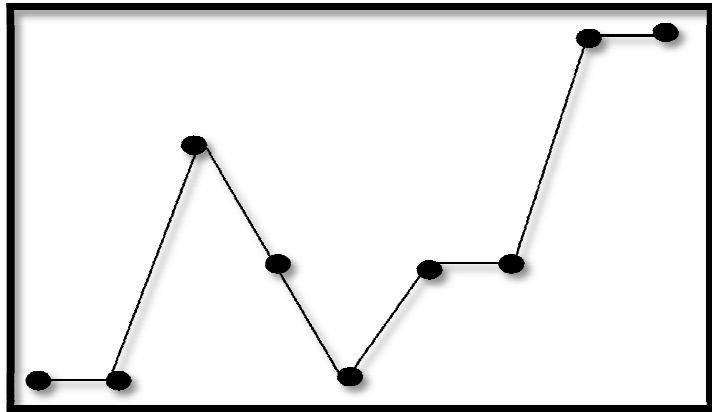


Figura 10. Línea de comportamiento después

Para finalizar, se pudo además hacer una comparación de acuerdo a la naturaleza de los pasos de la nueva propuesta del proceso, en la que al iniciar se tenía un total de diez pasos que han sido reducidos a nueve y ciertos pasos presentaron también una variación del tiempo invertido en los mismos como se puede observar en la Figura 12.

	SÍMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	HORAS	PASOS	HORAS
OPERACIÓN	○	5	43.5	3	35
TRASLADO	➔	2	24	3	26
DEMORA	⤵	1	1	1	1
VERIFICACIÓN	□	2	6	2	6
ARCHIVO	▽	0	0	0	0
CORRECCIÓN	Ⓜ	1	4	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>78.5</b>	<b>9</b>	<b>68</b>

Tabla 15. Comparación de actividades

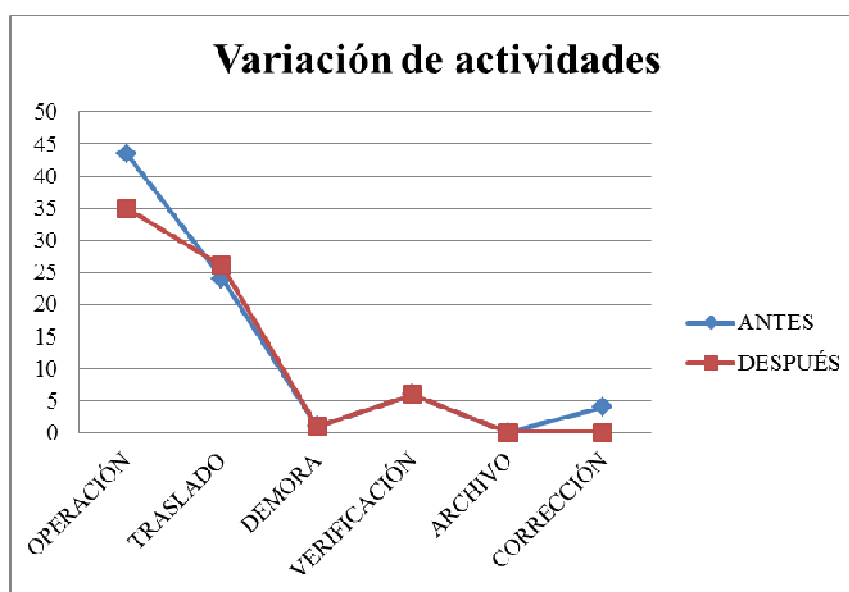


Tabla 16. Variación de actividades

### **Importancia del estudio**

Este estudio comprobó la importancia y la utilidad de la correcta Administración de Procesos dentro de una empresa, porque permitió investigar a fondo las actividades que se realizan para de esa forma identificar posibles “cuellos de botella” que retrasan los procesos y a la vez afectan la efectividad de los mismos.

Se logró demostrar el lado amigable y la facilidad de implementación que pueden llegar a tener los análisis realizados dentro del estudio para que este tipo de investigaciones puedan ser replicadas por las empresas dentro de sus operaciones, no sólo a nivel corporativo multinacional sino que además puede ser adaptado por las PYMES, para de esa forma garantizar una mejora profunda y efectiva de las actividades que desarrollan para vender sus productos o servicios.

## **CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La investigación desarrollada en este caso de estudio, demostró que la correcta aplicación de la Administración de Procesos es parte fundamental dentro de las gestiones operativas de una empresa, para que puedan trabajar de manera eficiente obteniendo resultados de productividad positivos. A través de la aplicación de las metodologías de estudio que fueron seleccionadas en base a las necesidades y a la información levantadas del caso de estudio, se pudo demostrar que la hipótesis planteada es correcta. Esto se debe a que al obtener una disminución de las actividades que no agregan valor al proceso, se pudo producir un mejor rendimiento del mismo.

En general se logró la mejora en las horas totales de la ejecución del subproceso analizado, lo que indicó que los métodos utilizados en este estudio fueron los correctos para incrementar la eficiencia total del proceso ya que representaron un resultado positivo.

El número total de actividades dentro del proceso pudo ser disminuido de once que desarrollaban en el proceso actualizado, a una nueva propuesta en la que solo se establecerían nueve actividades (ver anexo 7) en las que al analizar su tiempo total de ejecución se obtuvo una variación general de 78,5 horas laborables a 68. De esta forma se logró demostrar el impacto de la correcta administración del proceso a través de la propuesta generada.

En cuanto al análisis del valor agregado los resultados demostraron que se pudo disminuir de cinco actividades que eran necesarias pero no agregaban valor al proceso, a simplemente dos actividades que no agreguen valor en la nueva propuesta implementada. Considerando el tiempo invertido en las actividades analizadas, con la nueva propuesta se logró una disminución del 13,38% del tiempo de ejecución del proceso.

La metodología del análisis de procesos permitió demostrar las variaciones del comportamiento de la línea de flujo como se puede comprobar en la Tabla 14, debido a que la nueva propuesta demuestra la eficiencia de los resultados y hace una comparación entre los pasos ejecutados para cada tipo de variable, sea de operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección. Gracias a esta herramienta se obtuvo una visión clara de la conducta de las actividades del proceso levantado (Tabla 9) como se realiza actualmente comparado con la propuesta generada (Tabla 13).

**Respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación**

Con el estudio realizado se ha demostrado que la administración de procesos pudo mejorar la eficiencia operativa dentro del área de Comunicaciones de Yanbal Ecuador S.A. al obtener resultados favorables en la aplicación de la metodología investigada en el subproceso seleccionado y analizado. Al levantar y actualizar todos los procesos se logró conocer la carga operativa real del departamento, lo que permitió identificar los tiempos originales invertidos en cada actividad para reconocer la importancia de la actualización constante de los procesos. En base a que el estudio fue aplicado a uno de los procesos más relevantes dentro del área de Comunicaciones y al haber disminuido su tiempo de ejecución, esta metodología puede ser replicada en los demás procesos que se levantaron durante la investigación y así establecer una mejora continua de la eficiencia operativa del departamento.

Los indicadores fueron la clave del análisis de la efectividad de los procesos porque permitieron mejorar e identificar los problemas relacionados con cada fase del proceso. Estos reflejaron los aspectos positivos y negativos en la realización de las actividades dentro del proceso y además ayudaron a identificar los “cuellos de botella” que afectaban la correcta ejecución de los mismos. La herramienta de análisis de problemas utilizada en la Tabla 11 (ver capítulo 4) fue un claro ejemplo de cómo se pueden identificar variables para implementar acciones y medidas correctivas que pudieron ayudar a la elaboración de la propuesta de mejora planteada.

El análisis del valor agregado fue la herramienta estratégica para identificar las oportunidades de mejora dentro del proceso estudiado de la “Elaboración de la EntreNos”, debido a que con esta herramienta se logró hacer un cuestionamiento de las actividades que

necesitaban ser mejoradas y de esa forma se pudo disminuir el tiempo de ejecución total del proceso de 78.5 horas a 68 horas, lo que demostró que efectivamente el análisis del valor agregado permite optimizar los procesos haciendo una evaluación de cada actividad para determinar su grado de influencia en el resultado del propósito del mismo.

### **Limitaciones del estudio**

Algunas de las limitaciones del estudio fueron el enfoque realizado a un área específica dentro del departamento de Comunicaciones de Yanbal Ecuador S.A., es decir que se analizó solo a un sub proceso del departamento de una empresa, por lo que podría variar de metodología en caso de que se desee aplicarla en un segmento distinto. Por otro lado, se debe considerar la limitación que representa el modelo corporativo de la empresa, debido a que la mayoría de sus procesos se realizan en base decisiones corporativas que restringen las posibilidades de cambio de los mismos.

### **Recomendaciones para futuros estudios**

En base a la propuesta del estudio generado se recomienda a la empresa Yanbal Ecuador S.A. analizar los cambios de las actividades propuestas para que puedan ser implementadas en un futuro cercano, debido a que el objetivo del estudio fue identificar estrategias que permitan mejorar la eficiencia operativa de los procesos se justifica el tiempo invertido en su análisis porque se pueden obtener beneficios operativos que pueden ser utilizados en todas las gestiones de sus procesos.

Con el análisis de los resultados obtenidos se recomienda a la empresa implementar las mejoras desarrolladas en la fase de “Evaluación” del método SAMME, las mismas que fueron

el punto de partida para elaborar la nueva propuesta como se puede observar en el mapa del proceso en el Anexo 7.

Se sugiere a la empresa implementar las mismas metodologías utilizadas en este estudio en todas las áreas en las que se desee mejorar la eficiencia operativa y hacer uso de este caso de estudio como modelo de desarrollo de los análisis que realicen.

Por otro lado, es importante que la empresa genere en sus colaboradores una cultura amigable a la gestión de procesos, para que de esa forma no sea responsabilidad única de los encargados del área de proyectos y proceso sino un trabajo en conjunto, así cada persona será consciente de la necesidad de actualizar y documentar las actividades que desempeñan en sus respectivos cargos. Obteniendo una herramienta efectiva para que el “know how” de cada proceso sea de propiedad de la empresa y no de los ejecutores de los mismos.

En próximos estudios se recomienda utilizar los métodos de análisis desarrollados en esta investigación en distintos tipos de negocios y empresas para que los procesos puedan ser optimizados sin importar la raíz del negocio en el que se desarrollen. Además se recomienda que al realizar el análisis se trabaje con procesos actualizados, para de esa forma asegurar su correcta ejecución y mejora para quienes deseen optimizar su desarrollo.

### **Resumen General**

La administración de procesos trae resultados positivos a las empresas que desarrollan una correcta implementación, como pudo ser demostrado en el caso de estudio en el que se inició con un levantamiento y actualización de los diagramas y fichas de caracterización de los 19 procesos del área de Comunicaciones de Yanbal Ecuador S.A. para de esa forma seleccionar uno de los procesos más relevantes en su gestión.

El estudio del valor agregado permitió analizar a profundidad las actividades para identificar las que pueden ser optimizadas y mejoradas, haciendo uso de tablas y gráficos que permiten reconocer las que requieran un análisis a profundidad de su ejecución. Al seleccionar el sub proceso de “Elaboración de EntreNos” se pudo canalizar el análisis del valor agregado a las actividades que lo conforman, mediante una tabla donde se las clasificó para poder cuestionar la importancia de las mismas dentro del proceso.

A través de la identificación de factores que causan problemas se analizaron los métodos PEPSU y 5W's +H. El método PEPSU fue aplicado al proceso original y al levantado a través de una entrevista realizada para actualizar su ejecución, con esta herramienta se identificó los proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios para reconocer como estos se relacionan en la implementación del proceso estudiado. El método 5W's +H se aplicó únicamente al proceso original a través de una entrevista al responsable del mismo para identificar el problema principal que tenía inicialmente.

Una vez identificadas las áreas con problemas y con el valor agregado cuantificado, se elaboró el cuadro de análisis de proceso que permitió segmentar las actividades en base a las variables: operación, traslado, demora, verificación, archivo y corrección. Obteniendo así la línea de flujo del proceso y el tiempo invertido en cada variable. Este método fue realizado tanto al proceso original (Anexo 5), al proceso levantado (Anexo 6) y a la propuesta generada con el estudio (Anexo 7) para de esa forma realizar una comparación de las variables y de su comportamiento con los tiempos utilizados en cada escenario.

Para concluir el análisis se utilizó del método SAMME el cual permite: seleccionar, analizar, medir, modificar y evaluar los resultados previamente obtenidos en relación al



análisis del valor agregado. Esta herramienta fue implementada únicamente al proceso levantado por que durante su ejecución se pudo desarrollar la modificación del mismo para de esta manera generar la nueva propuesta presentada en el Anexo 7.

Al trabajar con un proceso seleccionado de los 19 que son desarrollados por el área del caso de estudio, se pudo obtener un modelo de análisis que podría ser implementado en los 18 procesos restantes. Con los resultados favorables obtenidos se logró demostrar que efectivamente se pudo disminuir el tiempo de ejecución del proceso analizado y se construyó una propuesta para ser presentada a la empresa.

Finalmente, el propósito del estudio fue alcanzado a través de las herramientas mencionadas anteriormente, lo que demostró que la implementación de administración de proceso es necesaria en toda las empresas sin importar la naturaleza de la gestión que realicen porque es un recurso amigable que se puede adaptar a las necesidades de cada proceso, para de esa forma obtener una mejora de la eficiencia operativa que se verá reflejada en la optimización del tiempo y por ende de los recursos.

## Referencias

- Colombia Productiva*. (2003). Obtenido de Medicion de la Poductividad del Valor Agregado:  
[http://www.colombiaproductiva.com.co/promes2/FundamentosTeoricosedelaProductividad%20\\_VersionEjecutiva.pdf](http://www.colombiaproductiva.com.co/promes2/FundamentosTeoricosedelaProductividad%20_VersionEjecutiva.pdf)
- (2008). *Herramientas para el analisis y mejora de procesos*. Mexico: Gobierno Federal.
- Asociación Ecuatoriana de Venta Directa*. (2011-2013). Obtenido de  
[http://www.aevd.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=70](http://www.aevd.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=70)
- Chang, R. Y. (2011). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires: Granica - Tec Consultores.
- Drucker, P. F., Eccles, R. G., Ness, J. A., Cucuzza, T. G., Simons, R., Dávila, A., . . . Norton, D. P. (2003). *Como Medir el Rendimiento de la Empresa*. Bogotá: Editorial Plantea Colombiana S.A.
- Harrington, J. H. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hitpass Heyl, B. (Septiembre de 2011). *One Touch Gerencia*. Obtenido de La Revista de Tecnologías de Información para la Gerencia:  
<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?sec=7&num=555>
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden , F., & Montalvan, G. P. (2001). *Evaluación Organizacional Marco Para Mejorar el Desempeño*. Ottawa, Canadá: IDRC.
- Mayorga Sanchez, J. Z., & Bonilla Bonilla, Y. M. (5-7 de Octubre de 2011). *Medición de la productividad por el método del valor agregado (MPVA) a las Pymes de familia del*

*sector industria de la ciudad de BOGOTÁ D.C.* Obtenido de Congreso Investiga:

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Quesada, M. d., & Villa, W. (2007). *Estudio Del Trabajo: Notas de Clase*. Medellín: Textos Academicos.

Roure, J. B., Moniño, M., & Rodríguez-Badal, M. A. (1997). *La Gestión Estratégica de los Procesos*. Barcelona: Ediciones Folio.

Servicion Nacional de Aprendizaje. (Mayo de 2003).

SFP. (2008). *Herramientas para el análisis y mejora de procesos*. Mexico: Gobierno Federal.

Yanbal International. (2013). *Yanbal*. Obtenido de

<http://www.yanbal.com/ecuador/conocenos/historia>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### MODELO DE ENCUESTA

(Realizada a los responsables de cada proceso)

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

TIEMPO EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

1. Favor indique el nombre de los procesos que se realizan dentro de la sub área a la que pertenece.
2. Ahora procederemos a analizar a fondo cada uno contestando lo siguiente:
  - Describa el orden de las actividades que se realizan.
  - ¿Cuánto tiempo (en horas laborables) demora cada actividad?
  - ¿Quiénes son sus principales clientes internos y externos relacionados con este proceso y en qué fase?
  - ¿Si pudiese cambiar algún aspecto de este proceso cuál sería?
3. ¿Qué correcciones considera necesarias en el siguiente diagrama? (Mostrando diagrama del proceso antiguo, en caso de que se encuentre levantada la información)
4. ¿Cuál es el problema más importante relacionado a los procesos que gestiona?
5. ¿Quién es su principal proveedor interno?
6. ¿Si pudiese eliminar un sub proceso cuál sería?

**Anexo 2****MODELO DE ENCUESTA**

(Realizada al responsable del proceso Elaboración de EntreNos)

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_


CARGO: \_\_\_\_\_

1. ¿Por qué considera importante la revista EntreNos en las gestiones que realiza como Comunicación a la FFVV de Yanbal Ecuador S.A.?
2. A continuación desarrollaremos un método llamado 5W's+H para lo que necesito que responda las siguientes preguntas:
  - ¿Qué sucede con el proceso?
  - ¿Por qué sucede esto?
  - ¿Dónde ocurre?
  - ¿Quién es o son los responsables?
  - ¿Cuándo sucede?
  - ¿Cómo sucede?
3. ¿Cuáles considera que son las actividades más necesarias dentro del proceso?
4. ¿Qué actividades agregan valor al proceso y cuáles no lo hacen?

**Anexo 3****Cronograma de Entrevistas**

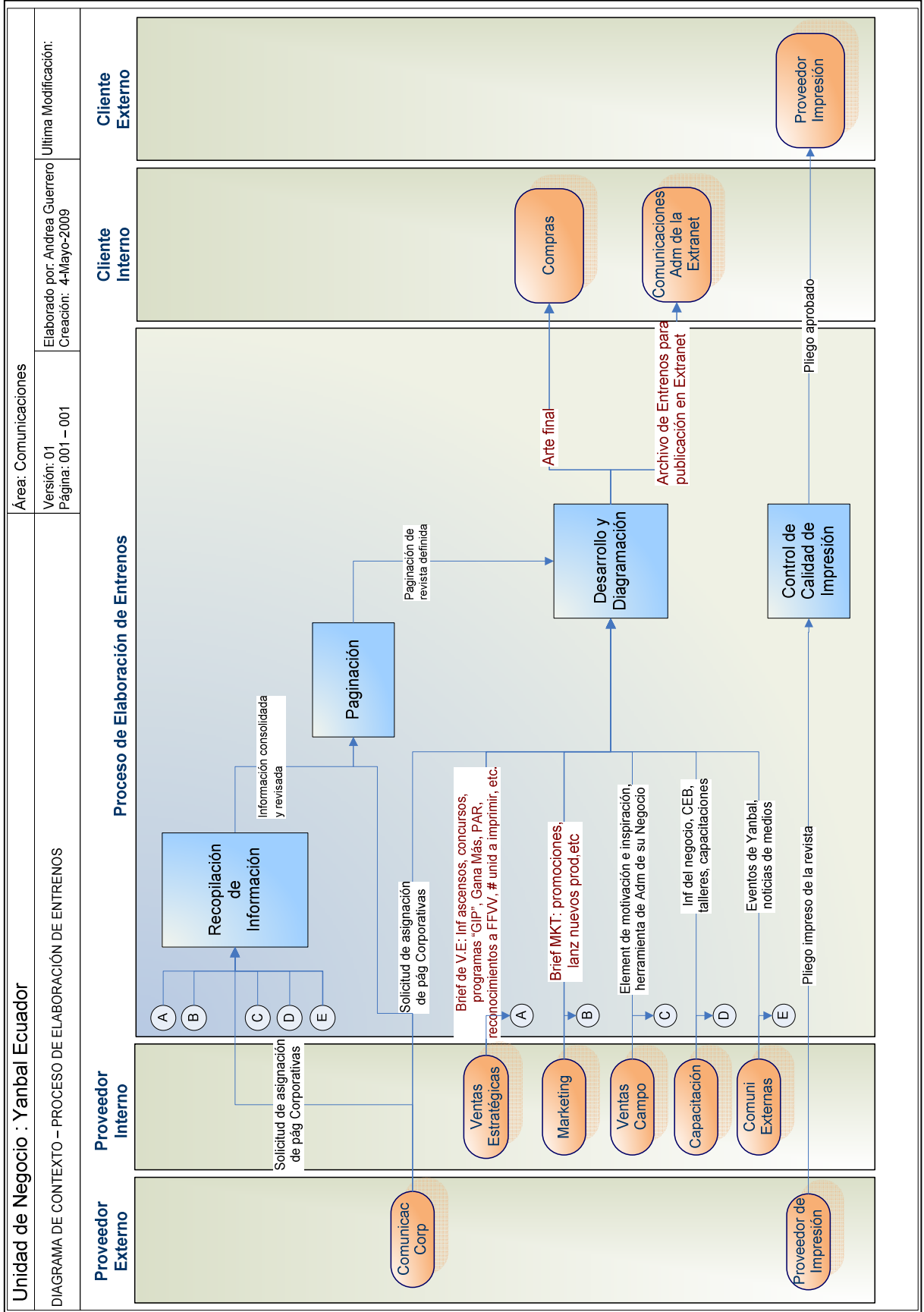
<b>Fecha</b>	<b>Código</b>	<b>Proceso</b>
24/06/2013	N.3.4	Realización de eventos
25/06/2013	N.3.3	Comunicaciones internas
26/06/2013	N.3.1	Comunicaciones fuerza de ventas
27/06/2013	N.3.2	Comunicaciones externas
03/07/2013	N.3.6	Gestión de canales digitales
25/07/2013	N.3.5	Arte

## Anexo 4

 <b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>ELABORACIÓN DE ENTRENOS</b>		
<b>DUEÑO DEL PROCESO</b>		
Coordinadora de Comunicaciones a Fuerza de Ventas		
<b>OBJETIVO</b>		
Mantener Informada a la Fuerza de Ventas a través de la revista ENTRENOS, sobre reconocimientos, lanzamientos de nuevos productos, concursos, ascensos, etc.		
<b>ALCANCE</b>		
<b>EMPIEZA</b>	Definir y armar la paginación de la revista	
<b>INCLUYE</b>	Recopilar material gráfico y textual, elaborar esquema borrador de la revista, diagramar la revista con el encargado de arte, aprobación del machote.	
<b>TERMINA</b>	Entrega del archivo electrónico de la revista para publicación en la extranet. Entrega del arte final de la revista al área de compras para impresión y entrega de la revista al centro de distribución.	
<b>POLITICAS Y LINEAMIENTOS QUE APLICAN AL PROCESO</b>		
Lineamientos para la entrega de información que se desee incluir en el medio		
<b>SUBPROCESOS</b>	<b>LIDER DE SUBPROCESOS</b>	<b>AREA</b>
No aplica	No aplica	No aplica
No aplica	No aplica	No aplica
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ENTRADAS</b>
Ventas Estratégicas (Análisis Interno / Análisis Externo)		Requerimientos de cantidad de Ejemplares a imprimirse
Ventas Estratégicas		Información a publicarse referente a concursos, programas (GIP, Gana Mas, PAR, etc.), ascensos, reconocimientos a la FFVV.
Marketing		Información sobre: Promociones, lanzamientos de nuevos productos, etc.)
Capacitación / Entrenamiento		Información del negocio, CEB, Talleres, Capacitaciones
Ventas Campo		Información a publicarse sobre: Elementos de motivación e inspiración (multiplícate, etc.), Herramientas para su negocio, etc.
Comunicaciones Externas		Eventos de Yanbal y noticias en los medios
Comunicaciones Corp.		Lineamientos Corporativos
Comunicaciones Corp.		Solicitud de asignación de páginas corporativas (por campaña)
<b>SALIDAS</b>		<b>CLIENTES</b>
Arte final		Compras
Archivo de Entrenos para publicación en Extranet		Comunicaciones (Adm de la Extranet)
<b>PROCEDIMIENTOS</b>		<b>REGISTROS</b>

<b>RECURSOS</b>				
1 Responsable del Proceso, 1 Redactor, 2 diseñadores gráficos.				
Software SUMMIT V, Adobe Quarkxpress, Photo Shop				
3 Computadores personales				
Impresora para prueba digital de color (Epson 4880)				
Servicios contratados para Impresión y Fotografía				
<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESPONSABLE DE LA MEDICION</b>
Satisfacción General	_____	90%	anual	Coordinador de Comunicaciones a FFVV
Nivel de Electoría	_____	50%	anual	Coordinador de Comunicaciones a FFVV
Nivel de Utilidad	_____	95%	anual	Coordinador de Comunicaciones a FFVV
<b>PUNTOS DE CONTROL DEL PROCESO</b>				
Revisar contenido y diseño de machotes				
Verificar calidad de colores de impresión de pliegos				

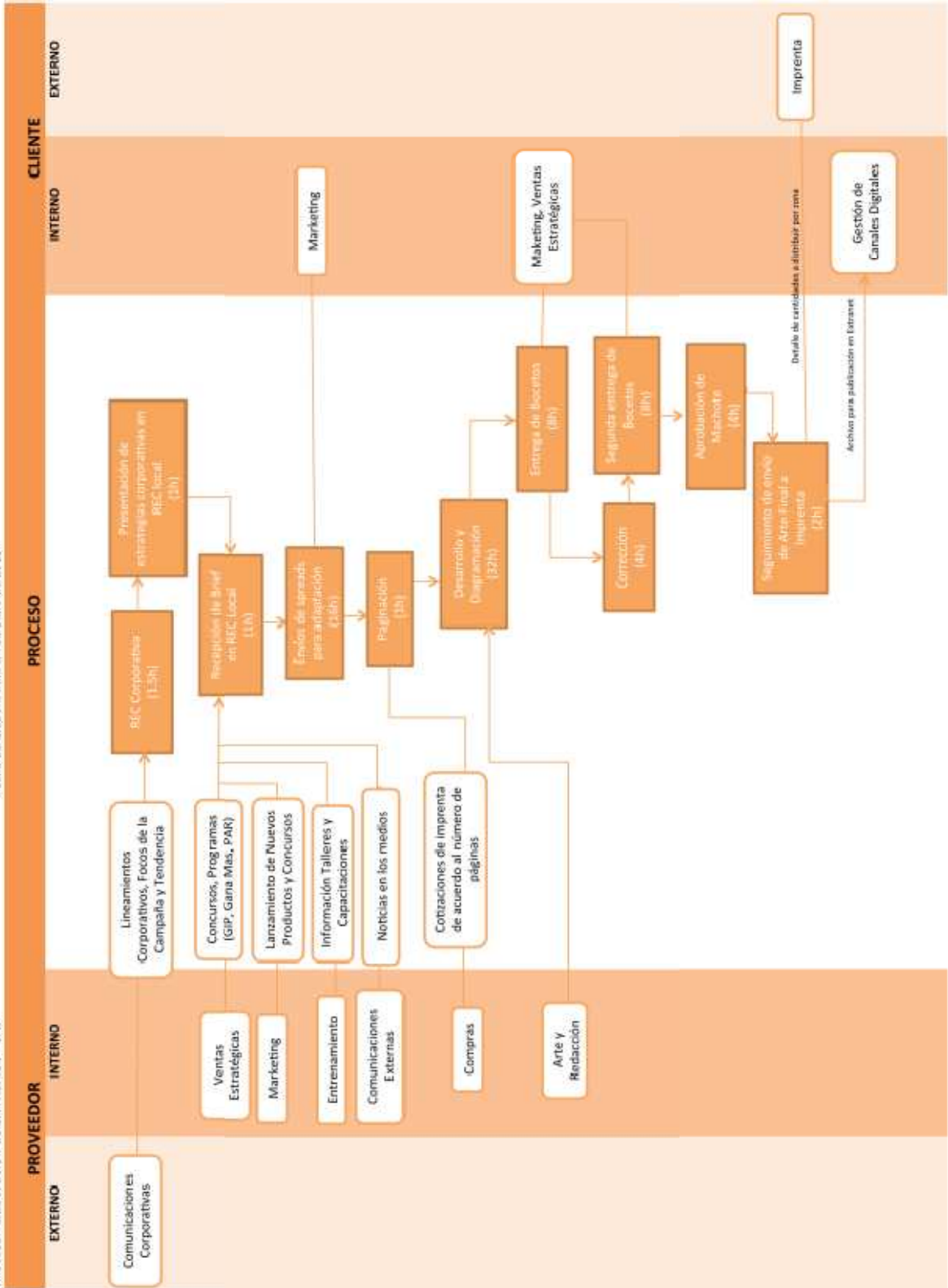




# Anexo 6

Unidad de Negocio: YANBAL ECUADOR S.A.  
 Área: Comunicaciones  
 Departamento: Comunicación Fuerza de Ventas  
 Proceso "Elaboración de ENTRENOS" C+Z

Fecha de elaboración: 24 de Julio de 2013



Anexo 7

Unidad de Negocio: YANBAL ECUADOR S.A.  
 Área: Comunicaciones  
 Departamento: Comunicación Fuerza de Ventas  
 Proceso "Elaboración de ENTRENOS" C+2

Fecha de elaboración: 24 de Julio de 2013

