



Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una Empresa dedicada a la Actividades De Planes De Pago De Pensiones Jubilatorias Ubicada En La Ciudad De Guayaquil.

Carolina Dávila Puentes⁽¹⁾, Julio Aguirre Mosquera⁽²⁾.
Instituto de Ciencias Matemáticas⁽¹⁾⁽²⁾

Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador

cdavila@espol.edu.ec⁽¹⁾.

Escuela Superior Politécnica del Litoral⁽²⁾. Economista⁽²⁾. jaguirre@espol.edu.ec⁽²⁾.

Resumen

En esta tesina de graduación, se desarrolla una propuesta que permita al “XYZ Fondo Complementario Previsional Cerrado” desarrollar sus procesos de manera más eficaz implementando la metodología “Ciclo Deming”.

Este trabajo se desarrolla en cuatro capítulos: En el primer capítulo se realizó el levantamiento de la información, mediante técnicas como la observación y la entrevista al Representante Legal del “XYZ Fondo”, esto permitió identificar las deficiencias administrativas, operativas, financieras y contables, para desarrollar las hipótesis y plantear los objetivos del trabajo.

De manera paralela se desarrolló el marco teórico del proyecto, en el segundo capítulo, que constituyen los lineamientos para el desarrollo y sustento de la metodología aplicada.

Posteriormente se entrevistó a los actores de cada proceso, se revisó documentos y se observó el trabajo diario de cada uno de ellos, procediendo a partir de esa información, a desarrollar: la Cadena de Valor, el Mapa de procesos, los Diagramas de Flujo de la situación actual y los de situación mejorada, junto con su respectivo Análisis de Valor Agregado, todo esto se desarrolla en el tercer capítulo. Finalmente en el cuarto capítulo, se desarrollaron las conclusiones del trabajo y las recomendaciones.

Palabras Claves: *Direccionamiento estratégico, Gestión por procesos, Mejoramiento Continuo, Metodología PDCA, Diagramas de Flujo, Análisis de Valor Agregado de los procesos, Diagrama de causa y efecto.*

Abstract

This graduation project's present a proposal that improves and makes more effectively all processes of “XYZ Fondo Complementario Previsional Cerrado” using the methodology of “Demind Cycle”

This work is divided into four chapters: The first chapter the lifting of the information took place, used techniques such as observation and interview with the representative of the “XYZ Fondo”, that showed the deficiencies administrative, operational, financial and accounting, and those allow described hypotheses and work goals.

In parallel was developing the theoretical framework in the second chapter, which constitutes the guidelines for development and sustenance of the methodology applied.

Subsequently, be interviewed the actor in each process, review documents and the work of each one of them was observed and with that information was developed: Value Chain, Process Map, Flow charts of the current situation and the situation improved, along with their respective value-added analysis, all was developed inside of chapter 3. Finally in the four chapter, the project shows the conclusions and the recommendations.

Keywords: *Strategic Management, Process Management, Continuous Improvement, PDCA methodology, Flow Charts, Analysis of value added processes, cause and effect diagram.*

1. Introducción

En Ecuador, la cobertura de seguridad social no logra abarcar las necesidades de los adultos mayores. Dada esa situación, se crean Fondos Complementarios de ahorro voluntario para mejorar la cuantía del Seguro Obligatorio. El “XYZ Fondo Complementario Previsional Cerrado”, es uno de ellos, constituido con el fin de que los jubilados puedan recibir una pensión digna, que los ayude al momento de su retiro de la Universidad XYZ. Sin embargo este Fondo, no cuenta con una administración por procesos formal y sistemática que lo ayude a cumplir con su principal objetivo. En vista de la necesidad inmediata de mejora del Fondo, se propone un Modelo de Gestión por Procesos con el objetivo de mejorar su situación actual. Dentro del modelo se ha incluido, métodos y herramientas que permitan adoptar la filosofía de mejoramiento continuo como el manual de procesos y el ciclo PDCA.

2. Conocimiento del negocio

2.1. Reseña Histórica

El XYZ Fondo Complementario Previsional Cerrado fue creado para asegurar un retiro digno de quienes, por años de trabajo, se retiran de la Institución XYZ.

2.2. Servicio que ofrece

El Fondo Complementario Previsional Cerrado XYZ se dedica a la captación de fondos de sus partícipes, mes a mes se les descuenta un porcentaje fijo. Cuando el partícipe se jubila, éste recibe todo su dinero aportado más los rendimientos que generó en el transcurso de los años. Adicionalmente, el fondo también otorga préstamos, con un bajo interés y con la facilidad de pagos mensuales a varios años.

2.3. Estructura Organizacional Mejorada

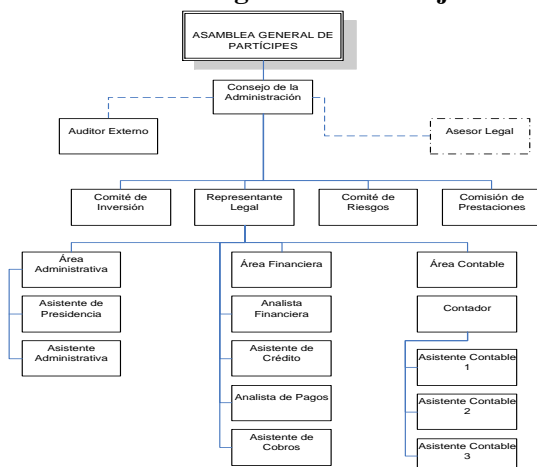


Figura 1. Organigrama

2.4. Marco Legal

El XYZ Fondo Complementario Previsional Cerrado se ampara en varias leyes:

1. La Constitución de la República del Ecuador,
2. La Ley de Seguridad Social,
3. La Ley Orgánica de Educación Superior,
4. Las Normas establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS-2004-0740),
5. Disposiciones emanadas por el organismo de control, estatuto del Fondo. Estas normativas legales que regulan el accionar XYZFCPC.

2.5. Planteamiento de problemas del Fondo

Los problemas más relevantes encontrados son:

1. No posee un sistema Informático-Contable consolidado.
2. Falta de políticas de crédito apropiadas y procedimientos adecuados para el cobro de los préstamos a sus partícipes.
3. Existe una falta de comunicación entre La Institución XYZ y el Fondo que no permite consolidar valores de la cartera.
4. Existe un desorden Operativo-Financiero.
5. No existen procedimientos de control interno establecidos.
6. Su estructura Organizacional no está actualizada y tampoco constituye la adecuada para la realidad de la organización.
7. No hay procesos ni procedimientos formalmente establecidos.

Debido a todos éstos problemas surge la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión por Procesos que permita darle al Fondo una herramienta que le ayude a unificar todas las actividades que realiza, en procesos que integren los recursos humanos y los materiales, logrando maximizar el rendimiento y minorando los esfuerzos que no brinden resultados.

2.6. Hipótesis del proyecto

2.6.1. Hipótesis Central

El modelo de gestión por procesos le permite al Fondo mejorar sus procesos operativos, financieros y administrativos. Integrando las actividades y recursos relacionados, para gestionarlos como un proceso, y así satisfacer los requisitos de los partícipes e incluso superar sus expectativas brindándoles un servicio confiable, ágil, rentable y de calidad, con la finalidad de mantener el Fondo durante varios años más.

2.6.2 Hipótesis Secundarias

- El diseño de una Gestión por Procesos permitirá usar los recursos de mejor manera y realizar procesos que agreguen valor al Fondo y no que hagan perder el tiempo.
- La estandarización de las actividades permite mejorar la productividad además ayuda a cumplir los objetivos del Fondo.
- El Manual de procesos permite que los procesos se los realice de la manera más óptima y además permite una retroalimentación efectiva.
- La Gestión por procesos permite identificar los cuellos de botella del Fondo.

2.7. Objetivos del proyecto

2.7.1. Objetivo general

Diseñar y proponer un sistema de Gestión basado en procesos en base al diagnóstico situacional realizado bajo una serie de procedimientos que permitan identificar las principales fortalezas y debilidades del Fondo Complementario XYZ, y plantear una mejora, que permita administrar de mejor manera al fondo, así como manejar sus procesos de una manera eficaz y eficiente, para lograr satisfacer a sus clientes internos y externos y así poderse mantener por más tiempo.

2.7.2. Objetivo específicos

- Establecer, identificar y documentar la situación actual del Fondo XYZ.
- Formalizar y estandarizar los procesos del Fondo XYZ.
- Diagnosticar la necesidad de implementar en el Fondo XYZ manuales de procesos.
- Identificar la necesidad de establecer una adecuada estructura orgánica funcional que mejore la administración del Fondo.
- Identificar los procesos críticos que se deben prestar atención para su mejoramiento.
- Determinar la eficiencia y efectividad con la cual los participantes del Fondo son atendidos en sus requerimientos.
- Diseñar la cadena de valor del Fondo XYZ.
- Elaborar un Manual de Procesos.
- Establecer los principales impactos que generará el proyecto en los ámbitos: económico, social, educativo y ético.

3. Marco Teórico

3.1. Planeación Estratégica en las organizaciones

La Planificación estratégica es el proceso tanto de desarrollo como de implementación de planes, dentro de los cuales se definen estrategias y políticas para alcanzar propósitos u objetivos, y el cual proporciona una dirección general; llamada Estrategia Empresarial.

3.2. Gestión por procesos

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.

3.3. Proceso

Proceso es la secuencia de pasos necesarios para realizar actividades o tareas, interrelacionados entre sí, que admite elementos de entrada para obtener elementos de salida esperados.

3.4. Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente.

3.5. Mapeo de procesos

Un mapa de procesos es una representación gráfica de procesos relevantes que satisfagan al cliente y permitan conseguir objetivos planteados, mostrando la secuencia de tareas a realizar y su trayectoria. Muestra las interacciones a nivel macro.

3.6. Análisis de valor agregado

El Análisis de Valor Agregado (AVA), es una técnica que examina detalladamente cada fase de un proceso, para poder así determinar si contribuye a las necesidades; es decir agrega valor. La empresa logra a través de la aplicación de esta técnica, tener procesos más efectivos, ser más productivos y competitivos en el mercado.

3.7. Flujograma de procesos

Los flujogramas, son gráficos que representan los pasos o etapas de un proceso y permiten describir la secuencia y sus interrelaciones.

3.8. Diagrama de Causa-Efecto

Ayuda a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar las principales y jerarquizarlas, para luego tomar acciones correctivas.

3.9. Manual de Procesos

El Manual de procesos es aquel que describe los procesos gobernantes, claves, y de apoyo, de manera precisa. Para cada proceso se desarrolla: objetivo, alcance, recursos empleados y los controles establecidos.

3.10. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas que arrojan resultados cuantificables, evalúan el desempeño de una organización frente a sus objetivos, y determinan el éxito o no de una organización.

3.11. Ruta de la Calidad

Esta ruta se desencadena dado que existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar (input tradicional de los procesos de mejora continua). Sus etapas son:

- a) Planificar
- b) Ejecución
- c) Comprobación
- d) Actuar

4. Diseño del sistema de gestión por procesos del Fondo Complementario Previsional Cerrado

4.1. Misión

“Somos un Fondo Previsional Cerrado sin fin de lucro, que busca el bienestar del partícipe brindando una opción de ahorro con competitivos rendimientos y piensa en la futura jubilación del mismo brindándole un apoyo honorable para darle tranquilidad en su vejez”.

4.2. Visión

“Ser una Institución que impulse la cultura del ahorro previsional de sus partícipes, brindándoles seguridad, alto rendimiento, eficiencia, optimizando sus recursos financieros, administrativos y humanos, para que puedan gozar de un jubilación digna”.

4.3. Objetivos estratégicos

Perspectiva Financiera:

Incrementar en un 5% anual, los indicadores de liquidez del Fondo.

Incrementar en un 0,05% anual, los rendimientos por concepto de Inversión.

Desarrollo Humano y Tecnológico:

Motivar al personal del Fondo a trabajar por metas.

Implementar un nuevo sistema informático integral.

Procesos Internos:

Establecer una gestión por procesos en el Fondo.

Clientes:

Incrementarla en un 0.02% anualmente la Pensión Jubilar de los partícipes.

Establecer estándares de servicio al cliente.

4.4. Cadena de valor



Figura 2. Cadena de Valor

4.5. Mapa de procesos

Se define el siguiente mapa de proceso de la empresa, de la situación real del Fondo:

Figura 3. Mapa de procesos



4.6. Identificación de los procesos

Los procesos están identificados pero no de manera formal, por lo que mediante varias técnicas como la observación y la entrevista se pudo formalizar los procesos, los que se refleja a continuación:

4.6.1. Procesos claves

Tabla 1. Procesos Claves

XYZ FONDO COMPLEMENTARIO PROVISIONAL CERRADO	
PROCESO CLAVE	SUB-PROCESOS
A. SELECCIÓN DEL PARTÍCIPE	A.1 Selección del partícipe
B. AHORRO PREVISIONAL	B.1 Préstamos a los Partícipes. B.2 Gestión de Liquidación del Partícipe.
C. INVERSIÓN EN EL SECTOR PRIVADO FINANCIERO.	C.1 Inversiones en el Sector Privado Financiero.
D. JUBILACIÓN	D.1. JUBILACIÓN

Tabla2. Procesos de apoyo

4.6.2. Procesos de apoyo

XYZ FONDO COMPLEMENTARIO PROVISIONAL CERRADO	
PROCESO DE APOYO	SUB-PROCESOS
F. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	F.1. Gestión de Recuperación de cartera. F.2. Gestión de Tesorería.
G. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	G.1 Contratar Personal. G.2 Nómina RRHH. G.3 Capacitación del Personal.

4.7. Identificación de los procesos críticos

Los procesos críticos se los obtuvieron en base a la Matriz de Priorizaciones; la cual relaciona los subprocesos con los objetivos estratégicos de la empresa, identificando en cuánto grado contribuye o no dicho subproceso para la realización de los objetivos

4.7.1. Matriz de priorización

Tabla4. Matriz de priorización

MATRIZ DE PRIORIZACIONES DE LOS PROCESOS									
	Incrementar en un 0.02% anualmente la Pensión Jubilador de los participes	Incrementar en un 0.05% anual, los indicadores de liquidez del Fondo	Establecer estándares de servicio al cliente que satisfagan sus necesidades y superen sus expectativas.	Establecer una gestión por procesos que permita optimizar tiempo, dinero y mejorar el servicio.	Implementar un nuevo sistema informático integral que abarque todos los procesos y operaciones de la empresa y permita mantener la información al día y en el momento preciso.	Motivar al personal del Fondo a trabajar por metas para entregar su máximo potencial	Incrementar en un 0.05% anual, los rendimientos por concepto de Inversión para brindarles a los participes un rendimiento superior a la tasa promedio de interés pasiva efectiva que pagan los bancos privados.	Total	
A.1	1	1	1	1	1	1	1	7	
B.1	4	4	4	4	3	2	3	24	
B.2	0	0	0	0	0	0	0	0	
C.1	5	5	4	4	2	2	5	27	
D.1	5	5	5	5	5	3	2	30	
F.1	4	5	2	4	1	2	3	21	
F.2	0	0	0	3	1	2	0	6	
G.1	2	4	4	4	3	4	0	21	
G.2	0	0	5	5	4	5	0	19	
G.3	1	4	4	4	3	5	0	21	

En base a la matriz de priorizaciones definimos los siguientes procesos críticos:

Tabla5. Procesos Críticos

PROCESO	DETALLE	CALIFICACIÓN
B.1	Préstamos a los Participes	24
C.1	Inversiones en el Sector Privado Financiero	27
D.1	Jubilación	30

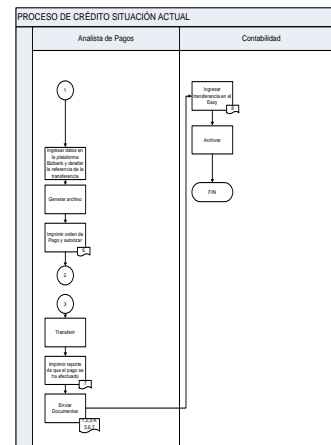
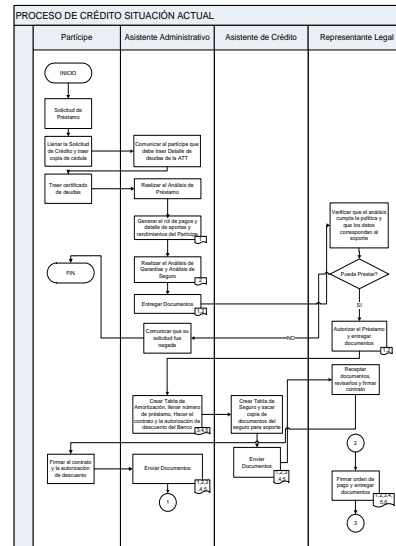
4.8. Propuesta de un Plan de Mejoramiento de los Procesos del “XYZ Fondo Complementario Previsional Cerrado” en Base a la Metodología PDCA

Una vez identificados los procesos críticos del Fondo, se realiza un análisis de cada uno de ellos, se presenta: La situación mejorada, El Análisis de Valor de la situación Actual y mejorada y la comparación gráfica.

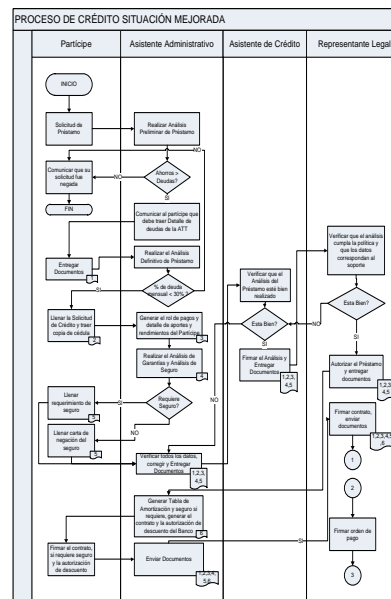
4.8.1. Resultado del análisis de los procesos críticos

a) Proceso de Préstamos

Flujograma Situación Actual



Flujograma Situación Mejorada



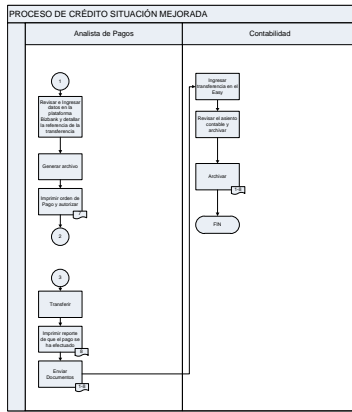


Figura 5. Flujograma de la situación mejorada

Tabla 6. Análisis de valor agregado de la situación actual

Composición de Actividades		Nº	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	20,00	2,56%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0,00	0,00%
P	PREPARACIÓN	10	285,00	36,49%
E	ESPERA	4	390,00	49,94%
M	MOVIMIENTO	5	26,00	3,33%
I	INSPECCIÓN	4	55,00	7,04%
A	ARCHIVO	1	5,00	0,64%
TT	TOTAL TIEMPO	26	781,00	100,00%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		20,00	2,56%
SVA	SIN VALOR AGREGADO		761,00	97,44%

Tabla 7. Análisis de valor agregado de la situación mejorada

Composición de Actividades		Nº	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	105,00	23,18%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	8	180,00	39,74%
P	PREPARACIÓN	10	127,00	28,04%
E	ESPERA	1	10,00	2,21%
M	MOVIMIENTO	2	11,00	2,43%
I	INSPECCIÓN	3	15,00	3,31%
A	ARCHIVO	1	5,00	1,10%
TT	TOTAL TIEMPO	30	453,00	100,00%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		285,00	62,91%
SVA	SIN VALOR AGREGADO		168,00	37,09%

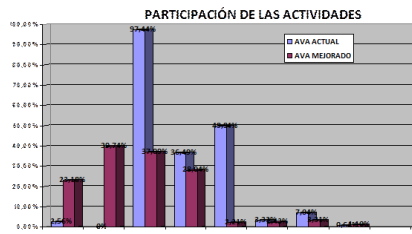
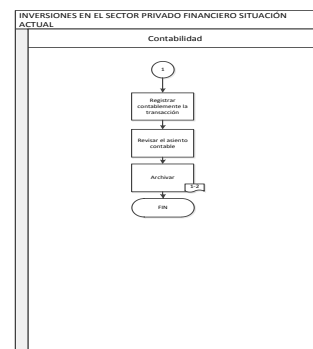
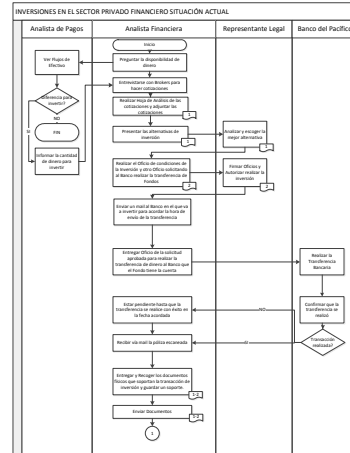


Figura 6. Contribución de las actividades del proceso actual vs mejorado

b) Proceso de Inversiones en el Sector Privado Financiero

Flujograma Situación Actual



Flujograma Situación Mejorada

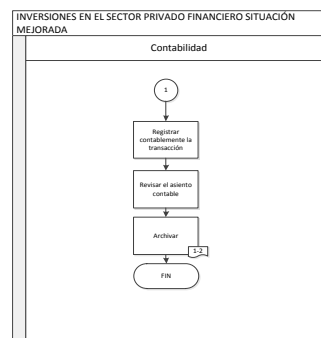
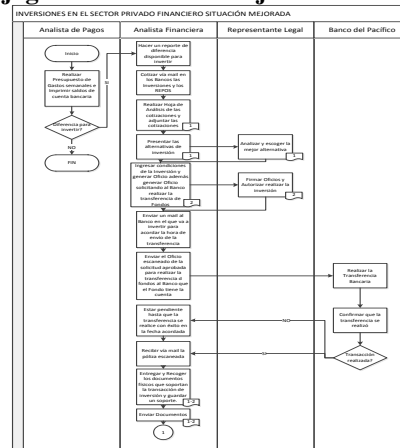


Figura 8. Flujograma de la situación mejorada

Tabla 8. Análisis de valor agregado de la situación actual

Composición de Actividades				
		Nº	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0,00	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	35,00	4,61%
P	PREPARACIÓN	7	255,00	33,55%
E	ESPERA	7	335,00	44,08%
M	MOVIMIENTO	2	125,00	16,45%
I	INSPECCIÓN	1	5,00	0,66%
A	ARCHIVO	1	5,00	0,66%
TT	TOTAL TIEMPO	20	760,00	100,00%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		35,00	4,61%
SVA	SIN VALOR AGREGADO		725,00	95,39%

Tabla 9. Análisis de valor agregado de la situación mejorada

Composición de Actividades				
		Nº	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0,00	0,00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	380,00	67,26%
P	PREPARACIÓN	5	90,00	15,93%
E	ESPERA	4	40,00	7,08%
M	MOVIMIENTO	2	50,00	8,85%
I	INSPECCIÓN	0	0,00	0,00%
A	ARCHIVO	1	5,00	0,88%
TT	TOTAL TIEMPO	19	565,00	100,00%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		380,00	67,26%
SVA	SIN VALOR AGREGADO		185,00	32,74%

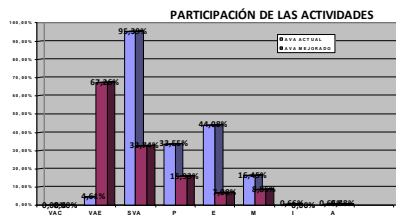
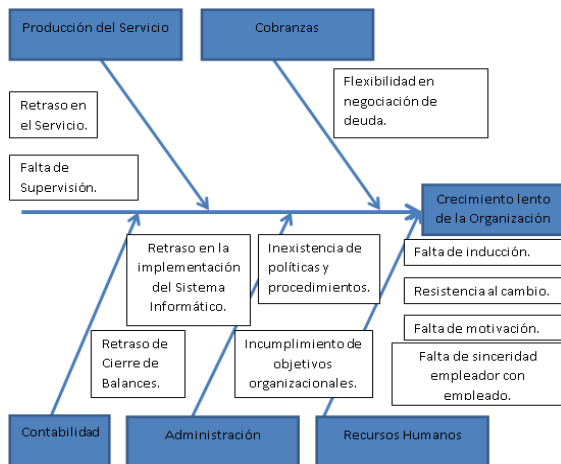


Figura 9. Contribución de las actividades del proceso actual vs mejorado

4.9. Análisis Ishikawa



4.10 Metodología PDCA (5W, 1H)

CAUSA	ACTIVIDAD SECUNDARIA RESPONSABLE	ÁREA	CONTRIBUCIÓN DE TIEMPO DE TRABAJO												RECURSOS	
			SI	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE	SE			
1. Retraso en la preparación de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
2. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
3. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
4. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
5. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
6. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
7. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
8. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
9. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
10. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
11. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
12. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
13. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
14. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
15. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
16. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
17. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
18. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
19. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación
20. Retraso en la espera de documentos	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL														Observación

5. Conclusiones

Finalizando el presente proyecto se puede concluir lo siguiente:

1. El XYZ Fondo Complementario Previsional Cerrado, es una entidad de ahorro previsional que maneja recursos económicos de sus partícipes. Éste no cuenta con procesos correctamente definidos, que permitan optimizar y transparentar las tácticas operacionales y satisfacer las necesidades de los partícipes. Por lo que se precisa cambios y mejoras urgentes que estandaricen los procesos, generen valor al cliente y ayuden a trabajar de manera más ordenada; eliminando los cuellos de botella y las repeticiones innecesarias, que sólo atrasan al proceso y dan como resultados pérdidas de tiempo y con ello un mal servicio.
2. Los valores corporativos integrados en el Direccionamiento Estratégico, así como la mejora de la misión y visión de la empresa, entre otros, serán una pieza fundamental en el desarrollo de la empresa puesto que ahora están desarrollados para alinearse a los objetivos estratégicos de la empresa, por lo que deberán ser correctamente difundidos y convertirse en intrínseco en la actuación de todos los empleados.
3. Los procesos fueron mejorados, aunque en muchos casos aumentaron las actividades de éstos, ese aumento permite que el proceso sea mejor segmentado en actividades que agreguen valor, ahorren tiempo, tenga una secuencia ordenada y permitan ser controlados, de manera que los errores se identifiquen en el momento apropiado para de inmediato dar una solución respectiva y no como antes que los errores se encontraban casi finalizando el proceso y se tenía que repetir gran parte de él para encontrar la solución ocasionando un desorden total y una pérdida de tiempo impresionante.
4. En gran parte del desarrollo de algunos procesos se usa como herramienta de desarrollo el

programa de Excel, lo cual hace que el proceso se vuelva más lento y además no permite proporcionarles información completa a tiempo, ni de manera periódica, originando malestar en los participantes.

5. Se ha desarrollado un manual de procesos que permita estandarizar todos los procesos y así poderlos optimizar.
6. El apoyo y comprensión del Representante Legal del Fondo fueron piezas claves para el desarrollo de este proyecto, puesto que está consciente de la necesidad de mejora que debe experimentar el Fondo para estar a la altura de las demás instituciones de este tipo y poder cumplir con las exigencias de los participantes, que cada vez son mayores.
7. Se estableció indicadores de gestión que permitan desarrollar las actividades de cada proceso con mayor eficiencia y eficacia. Cabe resaltar que ellos no contaban con ningún tipo de indicador que controle el funcionamiento del proceso.
8. En el desarrollo del análisis de valor agregado se pudo mejorar algunos procesos de manera significativa, este incremento de valor será muy beneficioso para la empresa, sin embargo cabe resaltar que el proceso de Liquidación de Partícipe se pudo mejorar en un menor porcentaje en relación a los demás procesos, dado que este proceso no agrega valor a la empresa. La desafiliación de un partícipe al Fondo constituye una pérdida para la empresa.

6. Recomendaciones

Finalizando el presente proyecto se puede recomendar lo siguiente:

1. El Consejo de la Administración deberá reunirse para aprobar y de inmediato el Manual de Procesos y así empezar a utilizarlo como una herramienta que permitirá un trabajo más ordenado, la segmentación correcta de actividades, procesos formales, y logre optimizar sus operaciones, satisfacer las necesidades de los participantes, y con esto obtener un mejoramiento del Fondo que permita continuar funcionando por varios años más.
2. Contratar nuevo personal que ocupen las vacantes que existen en el organigrama, y no seguir haciendo que una persona ocupe dos cargos y hagan las funciones que otro las puede hacer. Porque aunque supuestamente se ahorran dinero en sueldo se pierde mucho más de lo que se imagina, puesto que estas personas están realizando otras actividades que no les corresponden y no tienen la correcta formación ni especialidad para el puesto, así se logrará eliminar los cuellos de botella existentes.
3. Difundir a todos los empleados la nueva misión, visión y valores corporativos, además de mandar

hacer cuadros con la redacción completa de cada uno de ellos y ubicarlos en cada área de la empresa en un lugar donde todos lo puedan visualizar, y además se podrá hacer una prueba oral que no dure más de 5 minutos donde cada uno diga de memoria la misión, visión y valores.

4. Dar a conocer a todos los empleados de la empresa la cadena de valor del Fondo y la importancia de realizar actividades que agreguen valor al Fondo, para ello se pueden dar charlas.
5. Seguir los pasos necesarios en cada proceso y con su secuencia correcta, para que así se logre los resultados esperados en cada uno de ellos, además el encargado de cada proceso siempre deberá supervisar que todos cumplan con los tiempos y secuencia establecida. Los controles establecidos en cada proceso se deberán cumplir siempre puesto que éstos antes no existían y por eso el proceso casi al final, empezaba de nuevo para buscar los errores, por lo que ahora se sugiere estar muy pendientes y alerta en el cumplimiento de dichos controles.
6. Trasladar al nuevo sistema informático que se está desarrollando todas las actividades que se realizaban en hojas de Excel, para así obtener la información necesaria en el tiempo indicado, sin pérdidas de tiempo y sobre todo, poder satisfacer las necesidades de los participantes.
7. Incentivar a los empleados a trabajar de manera más ordenada y concienciar que el trabajo formal permitirá optimizar recursos e incluso hará que sus actividades las realicen en menor tiempo.

7. Bibliografía

1. Procesos y Procedimientos: del concepto a la acción, Ricardo Camacho C, disponible en <http://blog.pucp.edu.pe/item/76663/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>, 25-02-2008, Lima.
2. Libro: «Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, Pág. 246.
3. Libro: «Organización de Empresas», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.
4. Gestión por Procesos, José Antonio Pérez Fernández de Velasco, 2da edición, Esic Editorial, Capítulo 2, página 79.
5. Cadena de valor, Grupo Consultoría, Gustavo Osorio Villa, publicado en: www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc.
6. Análisis del Valor Agregado, Lenin Alex Saavedra Fernández, 12 de diciembre del 2010, publicado en blog, disponible en: <http://lensafer.blogspot.com/2010/12/analisis-del-valor-agregado.html>.
7. Diagrama de Flujo, última modificación 6 de septiembre del 2012, disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo.