



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA  
LA CONSTRUCTORA HNOS. ZAMBRANO, DEL CANTÓN EL  
CARMEN, PROVINCIA DE MANABÍ.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**AUTOR:** LEO KAMBELL ZAMBRANO ZAMBRANO

**DIRECTOR:** Ing. PhD. Edwin Patricio Pombosa Junez

Riobamba – Ecuador

2020

**©2019, Leo Kambell Zambrano Zambrano**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Leo Kambell Zambrano Zambrano, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y academia de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 17 de Enero de 2020

A handwritten signature in blue ink, consisting of several large, overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

**Leo Kambell Zambrano Zambrano**

**230024726-5**


**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: proyecto de investigación **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA CONSTRUCTORA HNOS. ZAMBRANO, DEL CANTÓN EL CARMEN, PROVINCIA DE MANABÍ.** Realizado por el Leo Kambell Zambrano Zambrano, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el misino que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**


**FECHA**

Ing. Hernán Patricio Moyano Vallejo  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**




17/01/2020

Ing. PhD. Edwin Patricio Pombosa Junez  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION**



17/01/2020

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**



17/01/2020

## **DEDICATORIA**

Al finalizar una etapa tan importante en mi vida; conviene reflexionar sobre todos aquellos momentos de dedicación y arduo trabajo, en que se evidenciaron las razones y personas por las que continuaba sin titubear hacia adelante y a quienes hoy hago este formal reconocimiento de gratitud.

En primer lugar a Dios, por haberme dado la oportunidad de alcanzar esta importante meta profesional y siempre estar conmigo en los momentos más difícil de mi vida y gracias por iluminar mi camino.

A mis padres, por enseñarme a luchar por el valor del trabajo, por su apoyo incondicional en las diferentes etapas de mi vida, y principalmente porque siempre confiaron en mis metas y objetivos planteados, en ser perseverante y constantes. A mis directores de tesis por su ayuda y valiosos aportes para el desarrollo y culminación de esta investigación.

A mis verdaderos amigos quienes han estado presente siempre en las buenas y las malas acompañándome en todo momento que sin esperar nada a cambio siempre estuvieron presentes, con los cuales me llevo los mejores recuerdos que compartimos nuestras alegrías y tristezas.

Gracias a todos.

**Leo Kambell Zambrano Zambrano**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo investigativo le dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en mi vida.

Un eterno agradecimiento a mis padres, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y vendrán muchas más etapas donde siempre estarán conmigo, es un orgullo y privilegio de ser su hijo, son los mejores padres, que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible.

Agradezco a mis docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la Facultad de Administración de Empresas, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la carrera que hicieron de mí día a día como profesional.

A mis compañeros de estudio, a mis y amigos, quienes fueron un gran apoyo para poder culminar mis estudios. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi corazón, me llevo los mejores recuerdos de los excelentes momentos vivido

**Leo Kambell Zambrano Zambrano**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN .....	xv
SUMMARY .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I	
1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	2
1.1 El problema.....	2
1.1.1 Planteamiento de problema .....	2
1.1.2 Formulación del problema .....	2
1.1.3 Delimitación del problema.....	2
1.1.4 Justificación .....	3
1.1.5 Objetivos.....	4
1.1.5.1 Objetivo General.....	4
1.1.5.2 Objetivos Específicos .....	4
1.2 Marco teórico.....	5
1.2.1 Antecedentes investigativos.....	5
1.2.2 Fundamentación teórica.....	6
1.2.2.1 Evolución de la gestión .....	6
1.2.2.2 Antecedentes de la gestión por procesos .....	7
1.2.2.3 Gestión .....	8
1.2.2.4 Procesos.....	10
1.2.2.5 Mapa de procesos.....	11
1.2.2.6 Gestión por procesos.....	12
1.2.2.7 Flujograma.....	15
1.2.2.8 Pasos para el diseño de un sistema de gestión por procesos.....	17
1.2.3 Idea a defender.....	17

## CAPÍTULO II

<b>2</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Modalidad de la investigación .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Tipos de investigación .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1</b>	<i>Investigación descriptiva.....</i>	<i>18</i>
<b>2.2.2</b>	<i>Investigación bibliográfica .....</i>	<i>18</i>
<b>2.2.3</b>	<i>Investigación de campo.....</i>	<i>18</i>
<b>2.3</b>	<b>Población y muestra .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.1</b>	<i>Población.....</i>	<i>18</i>
<b>2.3.2</b>	<i>Muestra .....</i>	<i>19</i>
<b>2.3.2.1</b>	<i>Población económicamente activa .....</i>	<i>19</i>
<b>2.3.3</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.3.1</b>	<i>Métodos de investigación .....</i>	<i>19</i>
<b>2.3.3.2</b>	<i>Técnicas e investigación.....</i>	<i>20</i>
<b>2.3.3.3</b>	<i>Instrumentos de investigación .....</i>	<i>20</i>
<b>2.3.4</b>	<b>Análisis de resultados.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.4.1</b>	<i>Entrevista al gerente de la constructora.....</i>	<i>22</i>
<b>2.3.4.2</b>	<i>Encuesta para los clientes de la constructora. ....</i>	<i>24</i>
<b>2.3.4.3</b>	<i>Encuesta para los trabajadores de la constructora .....</i>	<i>29</i>

### **CAPÍTULO III**

<b>3</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1</b>	<b>Título .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2</b>	<b>Contenido de la propuesta .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.1</b>	<i>Planificación / documentación .....</i>	<i>37</i>
<b>3.2.2</b>	<i>Análisis documental.....</i>	<i>38</i>
<b>3.2.3</b>	<b>Levantamiento de procesos .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2.3.1</b>	<i>Automatización.....</i>	<i>38</i>
<b>3.2.3.2</b>	<i>Sensibilización.....</i>	<i>38</i>
<b>3.2.3.3</b>	<i>Levantamiento de procesos .....</i>	<i>39</i>
<b>3.2.4</b>	<b>Diagrama De los procesos .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Elaboración de ficha de procesos .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.5.1</b>	<i>Proceso administrativo.....</i>	<i>41</i>
<b>3.2.5.2</b>	<i>Proceso de venta desde la parte administrativa .....</i>	<i>42</i>
<b>3.2.5.3</b>	<i>Proceso Pago Proveedores .....</i>	<i>43</i>
<b>3.2.5.4</b>	<i>Proceso de ejecución de presupuesto .....</i>	<i>44</i>
<b>3.2.5.5</b>	<i>Proceso de mantenimiento .....</i>	<i>45</i>



3.2.5.6	<i>Procesos de recolección de materia prima</i> .....	46
3.2.5.7	<i>Proceso de elaboración del producto</i> .....	47
3.2.5.8	<i>Proceso de comercialización y distribución</i> .....	48
<b>3.2.6</b>	<b><i>Elaboración de ficha de indicadores</i></b> .....	<b>49</b>
<b>3.2.7</b>	<b><i>Medición de los procesos</i></b> .....	<b>50</b>
3.2.7.1	<i>Ficha de indicador del proceso administrativo</i> .....	50
3.2.7.2	<i>Ficha de indicador del proceso de venta</i> .....	51
3.2.7.3	<i>Ficha de indicador del proceso pago proveedores</i> .....	52
3.2.7.4	<i>Ficha de indicador del proceso de ejecución de presupuesto</i> .....	53
3.2.7.5	<i>Ficha de indicador del proceso de mantenimiento</i> .....	54
3.2.7.6	<i>Ficha de indicador del proceso de recolección de materia prima</i> .....	55
3.2.7.7	<i>Ficha de indicador del proceso de elaboración del producto</i> .....	56
3.2.7.8	<i>Ficha de Indicador del Proceso de comercialización y distribución</i> .....	57
<b>3.2.8</b>	<b><i>Validación de procesos</i></b> .....	<b>58</b>
<b>3.3</b>	<b>Diseño de un sistema de gestión por procesos para la constructora Hnos. Zambrano, del cantón El Carmen, provincia de Manabí</b> .....	<b>58</b>
<b>3.3.1</b>	<b><i>Compromiso de la organización</i></b> .....	<b>58</b>
3.3.1.1	<i>Misión</i> .....	59
3.3.1.2	<i>Visión</i> .....	59
3.3.1.3	<i>Valores</i> .....	59
3.3.1.4	<i>Filosofía</i> .....	60
<b>3.3.2</b>	<b><i>Manual de procesos</i></b> .....	<b>60</b>
<b>3.3.3</b>	<b><i>Mapa de procesos</i></b> .....	<b>60</b>
3.3.3.1	<i>Identificación de macro procesos</i> .....	62
3.3.3.2	<i>Identificación de los procesos de cada macro proceso</i> .....	62
3.3.3.3	<i>Procedimiento documentado</i> .....	62
3.3.3.4	<i>Registro</i> .....	62
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>63</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>64</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Dimensiones en la evolución de la gestión en empresas .....	6
<b>Tabla 2-1:</b> Tipos de gestión.....	9
<b>Tabla 3-1:</b> Tipos de procesos .....	10
<b>Tabla 4-1:</b> Elementos de un proceso .....	11
<b>Tabla 5-1:</b> Factores de un proceso.....	11
<b>Tabla 6-1:</b> Principios de la gestión por procesos .....	13
<b>Tabla 7-1:</b> Fases de la gestión por procesos .....	13
<b>Tabla 8-1:</b> Características de la gestión por procesos.....	14
<b>Tabla 9-1:</b> Representación de simbología .....	16
<b>Tabla 1-2:</b> Población de la constructora .....	19
<b>Tabla 2-2:</b> Datos Calculo de la muestra .....	19
<b>Tabla 3-2:</b> Tiempo de compra de productos y servicios en la constructora .....	24
<b>Tabla 4-2:</b> Calidad de productos y servicios en la constructora.....	24
<b>Tabla 2-5:</b> Calidad de productos y servicios en la constructora.....	25
<b>Tabla 2-6:</b> Satisfacción de necesidades con los productos de constructora .....	26
<b>Tabla 7-2:</b> Comodidad de los precios de los productos .....	27
<b>Tabla 8-2:</b> Comodidad de los precios de los productos .....	27
<b>Tabla 9-2:</b> Satisfacción en su trabajo.....	29
<b>Tabla 10-2:</b> Tecnología adecuada.....	29
<b>Tabla 11-2:</b> Salario Justo.....	30
<b>Tabla 12-2:</b> Ambiente laboral adecuado.....	31
<b>Tabla 13-2:</b> Frecuencia de reuniones para determinar la situación de la constructora .....	32
<b>Tabla 14-2:</b> Accesibilidad del jefe ante problemas.....	33
<b>Tabla 15-2:</b> Frecuencia de capacitación para el mejoramiento .....	34
<b>Tabla 16-2:</b> la empresa da todos los beneficios de ley.....	34
<b>Tabla 17-2:</b> Conocimiento de funciones y jefe.....	35
<b>Tabla 1-3:</b> Simbología del diagrama de flujo .....	39
<b>Tabla 2-3:</b> Ficha de indicadores .....	49
<b>Tabla 3-3:</b> Ficha de indicador del Proceso administrativo.....	50
<b>Tabla 4-3:</b> Ficha de indicador del proceso de venta .....	51
<b>Tabla 5-3:</b> Ficha de indicador del proceso pago proveedores.....	52
<b>Tabla 6-3:</b> Ficha de indicador del proceso ejecución de presupuesto .....	53
<b>Tabla 7-3:</b> Ficha de indicador del proceso de mantenimiento .....	54

<b>Tabla 8-3:</b> Ficha de indicador del proceso de recolección de materia prima .....	55
<b>Tabla 9-3:</b> Ficha de indicador del proceso de elaboración del producto .....	56
<b>Tabla 10-3:</b> Ficha de indicador del proceso de comercialización y distribución .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1.</b> Mapa de procesos .....	11
<b>Figura 2-1.</b> Efectos del control por procesos .....	12
<b>Figura 3-1.</b> Representación de simbología .....	17
<b>Figura 1-3.</b> Planificación documentación .....	37
<b>Figura 2-3.</b> Levantamiento de procesos.....	38
<b>Figura 3-3.</b> Mapa de procesos .....	40
<b>Figura 4-3.</b> Proceso administrativo .....	41
<b>Figura 5-3.</b> Proceso de venta desde la parte administrativa .....	42
<b>Figura 6-3.</b> Proceso Pago Proveedores .....	43
<b>Figura 7-3.</b> Proceso de ejecución de presupuesto .....	44
<b>Figura 8-3.</b> Proceso de mantenimiento .....	45
<b>Figura 9-3.</b> Proceso de recolección de materia prima.....	46
<b>Figura 10-3.</b> Proceso de elaboración del producto .....	47
<b>Figura 11-3.</b> Proceso de comercialización y distribución .....	48
<b>Figura 12-3.</b> Proceso de comercialización y distribución .....	58
<b>Figura 13-3.</b> Valores empresariales .....	59
<b>Figura 14-3.</b> Simbología mapeo de procesos.....	60
<b>Figura 14-3.</b> Mapeo de procesos .....	61

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1.</b> Flujograma .....	15
<b>Gráfico 1-2.</b> FODA .....	21
<b>Gráfico 2-2.</b> Tiempo de compra de productos y servicios en la constructora .....	24
<b>Gráfico 3-2.</b> Calidad de productos y servicios en la constructora .....	25
<b>Gráfico 4-2.</b> Calidad de productos y servicios en la constructora .....	25
<b>Gráfico 5-2.</b> Satisfacción de necesidades con los productos de constructora.....	26
<b>Gráfico 6-2.</b> Comodidad de los precios de los productos .....	27
<b>Gráfico 7-2.</b> Comodidad de los precios de los productos .....	28
<b>Gráfico 8-2.</b> Satisfacción en su trabajo .....	29
<b>Gráfico 9-2.</b> Tecnología adecuada.....	30
<b>Gráfico 10-2.</b> Salario Justo .....	30
<b>Gráfico 11-2.</b> Ambiente laboral adecuado .....	31
<b>Gráfico 12-2.</b> Frecuencia de reuniones para determinar la situación de la constructora .....	32
<b>Gráfico 13-2.</b> Accesibilidad del jefe ante problemas .....	33
<b>Gráfico 14-2.</b> Frecuencia de capacitación para el mejoramiento .....	34
<b>Gráfico 2-15.</b> la empresa da todos los beneficios de ley .....	35
<b>Gráfico 16-2.</b> Conocimiento de funciones y jefe .....	35

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo A:** Entrevista al gerente de la constructora

**Anexo B:** Encuesta para los clientes de la constructora

**Anexo C:** Encuesta para los trabajadores de la constructora

**Anexo D:** Materiales

**Anexo E:** Maquinarias

## RESUMEN

La presente tesis tuvo como finalidad principal el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la Constructora Hnos. Zambrano, en el periodo 2019 cuya actividad radica en la fabricación y distribución de productos de construcción. Tomando como punto de partida la situación de la empresa que condujo a la falta de una planificación estratégica que permita definir claramente los procesos encaminados al cumplimiento de los objetivos que desea alcanzar la organización. Por lo cual se efectuó un análisis y verificación del cumplimiento de la misión, visión, metas, para así poder realizar el levantamiento de información mediante la utilización y aplicación de las técnicas de investigación como la observación, encuesta y entrevista, las mismas que fueron aplicadas tanto al gerente de la empresa así como a trabajadores y clientes, que permitieron recabar los datos necesarios y con ello entender las circunstancias reales en las que se encuentra la empresa. Dentro del trabajo de campo se examinó variables como estructura jerárquica, clima laboral, canales de comunicación, capacitación, satisfacción del cliente, calidad del producto, enfocado al tamaño de la muestra que en este caso es de 398 clientes así como 11 trabajadores que fueron objetos de la investigación. Se tuvo como resultado de la investigación que la empresa no cuenta con una estructura que sirva de guía para la ejecución de procesos impidiendo así el desenvolvimiento efectivo y eficaz, por otra parte no se cuenta con el control de funciones, actividades, recursos que intervienen dentro de cada uno de los procesos sean esto estratégicos, claves y de apoyo. Se planteó una propuesta enfocada al diseño de un sistema de gestión adecuado a las condiciones organizacionales y así dotar de bases sólidas en caso de que la empresa decida implementar el sistema creando un entorno de mejoramiento continuo buscando alcanzar niveles óptimos de productividad.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMAS DE CALIDAD> <GESTIÓN> <PROCESOS INTERNOS > <CONTROL INTERNO> < CARMEN (CANTÓN)>



## SUMMARY

The primary purpose of this thesis was the Design of a Process Management System for the Hnos. Zambrano Construction Company, in the period 2019, whose activity lies in the manufacture and distribution of construction products. It is taking as a starting point the situation of the company that led to the lack of strategic planning that clearly defines the processes aimed at meeting the objectives that the organisation wishes to achieve. Therefore, an analysis and verification of the fulfilment of the mission, vision, goals was carried out, to carry out the gathering of information through the use and application of research techniques such as observation, survey and interview, which were applied both the manager of the company as well as workers and customers, who allowed to collect the necessary data and thereby understand the real circumstances in which the company is located. Within the fieldwork, variables such as hierarchical structure, working environment, communication channels, training, customer satisfaction, product quality, focused on the sample size that in this case is 398 clients, as well as 11 workers who were objects, were examined Of the investigation. It was the result of the study that the company does not have a structure that serves as a guide for the execution of processes thus preventing the useful and productive development, on the other hand, there is no control of functions, activities, resources involved within of each of the processes, these being strategic, key and supportive. A proposal was proposed focused on the design of a management system appropriate to the organisational conditions. It thus provided a solid foundation in case the company decides to implement the system creating an environment of continuous improvement seeking to reach optimum levels of productivity.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <QUALITY SYSTEMS> <MANAGEMENT> <INTERNAL PROCESSES> <INTERNAL CONTROL> <CARMEN (CANTON)>





## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación trata acerca del diseño de un sistema de gestión por procesos para la constructora hermanos Zambrano del cantón El Carmen provincia de Manabí. El cual pretende dotar de una herramienta de gestión a esta organización para mejorar la eficiencia de sus procesos aportando a la reducción de desperdicios y el mejoramiento de sus índices de rentabilidad a continuación, presentaré un preámbulo del contenido de cada uno de los capítulos expuestos en este trabajo de titulación:

**CAPÍTULO I** titulado: “Marco Teórico Referencial”, dentro de este capítulo se expone el problema latente que presenta la empresa los objetivos de la investigación efectuada y la justificación pertinente para la elaboración de este trabajo también se dota de un marco teórico sustentado con el aporte de varios autores que abordan la temática desde varias perspectivas comprobando el hecho de que este modelo de gestión sirve para la optimización de recursos y el mejoramiento de la rentabilidad que presentan los negocios.

**CAPÍTULO II** titulado: “Marco Metodológico” En este capítulo se explica toda la metodología usado para desarrollar el proyecto partiendo de un enfoque cuali-cuantitativo usando una investigación de tipo descriptiva a través del detalle de los aspectos que enmarcaron la propuesta la investigación bibliográfica recurriendo a fuentes de información de libros revistas y demás documentos que contuvieron detalles de la temática y la investigación de campo a través de la recolección de información fuentes primarias.

La población para este caso fueron los trabajadores de la constructora y adicionalmente el gerente de la misma además se contó con una encuesta dirigida a la población económicamente activa del cantón El Carmen tomando datos de las proyecciones realizadas para el 2018 según el INEC a estos grupos se les aplicaron las técnicas de investigación de encuesta y entrevista a través de cuestionarios semiestructurados de encuestas y entrevistas con preguntas cerradas que permitieron obtener datos numéricos para procesarlos de forma estadística generando tablas y gráficos para la mejor comprensión de la investigación dada.

**CAPÍTULO III** titulado: “Marco de Resultados y Discusión de los Resultados” La misma que se basó en la construcción de un modelo de gestión por procesos en la cual se identificaron las actividades básicas que se desarrollan en la institución dándoles una estructura lógica simplificando su accionar en la búsqueda de la optimización de recursos.

## CAPITULO I

### 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 El problema

##### *1.1.1 Planteamiento de problema*

En la actualidad toda empresa sabe y conoce los desafíos que deben llevar acabo en su administración, manejo y control como las funcionalidades en el talento humano, la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades y ser organizaciones potenciales en el mercado.

En la empresa constructora Hnos. Zambrano no están definidos los procesos de forma que facilite la gestión, no se ha desarrollado una Planificación Estratégica que permita un cumplimiento de objetivos que mejoren a la empresa, provocando una deficiencia en los procedimientos administrativos, operativos y una carencia en el control interno lo que provoca la existencia de riesgos económicos en la organización, además existe la falta de un seguimiento continuado, preciso y eficiente de información indispensable que permita identificar todas las perspectivas a mediano y largo plazo y determinar si se están cumpliendo las metas, objetivos, misión y visión para que se puedan realizar cambios en sus modelos de organización y de esta manera ayude a ser más coherente con su cumplimiento mostrando el mejor desarrollo en el transcurso del tiempo.

Lo que se pretende es mejorar el sistema de gestión administrativa en la organización para que esta al momento de realizar sus actividades no tenga procesos repetitivos, un manejo centralizado, tiempos ociosos, duplicidad de funciones y confusión de actividades que no le permitan a la empresa a cumplir con sus objetivos planteados.

##### *1.1.2 Formulación del problema*

¿De qué manera incide el diseño de un sistema de gestión por procesos para la constructora Hnos. Zambrano, del cantón el Carmen, provincia de Manabí, en la perfección de los procesos de gestión y el cumplimiento de la normativa?

##### *1.1.3 Delimitación del problema*

La creación de sistema de Gestión ayuda a obtener una mejor organización al crear una Planificación que permita medir el logro de los objetivos institucionales tomando en cuenta las

políticas, tácticas y estrategias necesarias que faciliten lograr alcanzar con éxito el cumplimiento de las metas

Esta investigación se desarrolla en los siguientes límites.

**Objeto de estudio.**

Sistema de gestión por procesos.

**Espacio.**

Constructora Hnos. Zambrano, del cantón El Carmen, provincia de Manabí.

**Límite del contenido.**

Constructora Hnos. Zambrano.

**Área administrativa.**

Límite especial. - Constructora Hnos. Zambrano, del cantón El Carmen, provincia de Manabí.

**Límite temporal.**

Esta investigación se realizará durante los próximos periodos laborales de la constructora.

**1.1.4 Justificación**

Un modelo de gestión es utilizado en la mayoría de las organizaciones para alcanzar el logro de sus metas y objetivos propuestos y de esta manera llegar a la eficiencia, eficacia y economía para su crecimiento a mediano y largo plazo dando una mejor dirección y orientación a sus actividades.

En la Provincia de Manabí, cantón El Carmen, la constructora Hnos. Zambrano no cuenta con un Modelo de Gestión adecuada que permita aprovechar eficientemente todos sus recursos, para el cumplimiento de sus metas y una correcta aplicación del proceso administrativo. El Modelo de Gestión que permitirá a la constructora tomar mejores decisiones en su beneficio y poder reducir al mínimo problemas potenciales que se puedan suscitar.

Dentro de la Constructora Hnos. Zambrano, la ejecución de un Modelo de Gestión será de gran beneficio debido a que podrá tener una mejor organización para el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, además podrá estar preparado frente a contingencias que se puedan presentar e

identificar oportunidades para aprovecharlas y obtener mejores resultados así como también descubrir deficiencias que puedan perjudicar a la empresa para de esta forma tomar las medidas necesarias para corregir y tener un mejoramiento continuo

### ***1.1.5 Objetivos***

#### ***1.1.5.1 Objetivo General***

Diseñar un sistema de Gestión por procesos para la Constructora Hnos. Zambrano, ubicada en la provincia de Manabí, cantón El Carmen.

#### ***1.1.5.2 Objetivos Específicos***

- *Estructurar el marco teórico que será de sustento para este trabajo de titulación.*
- *Analizar la situación actual del departamento de comercialización de la Constructora Hnos. Zambrano.*
- *Diseñar un sistema de gestión por procesos de la Constructora Hnos. Zambrano aplicando la fundamentación.*

## **1.2 Marco teórico**

### ***1.2.1 Antecedentes investigativos***

Según (Yépez , 2009) en su trabajo de investigación expone una propuesta que da respuesta a una problemática real, en esta investigación el autor desarrolla un modelo que sirve como guía para la gestión administrativa la cual está orientada a la ejecución de los procesos organizacionales que se efectúan en la empresa LOVISONNE, en el estudio se aplica una metodología basada en la Mejora Continúa: PDCA. Propuesta que tuvo como propósito rediseñar los procesos que se ejecutaban de tal forma que se reduzca el desperdicio de los recursos y mejorar su productividad (pág. 4).

Según, (Guachamín , 2014) el principal objetivo que tuvo su investigación fue desarrollar un modelo basado en la gestión por procesos para brindar el servicio de tecnologías de la información perteneciente a la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Movilidad (DMDTM). Quien párate de una sustentación teórica en la que se exponer varios conceptos que fueron de vital importancia para el desarrollo de la propuesta ya que la base científica contribuyó al desarrollo de los procesos y subprocesos y su estructura de tal forma que se evite la duplicidad de esfuerzos y el desperdicio de recursos partiendo de un diagnóstico situacional en el que se pudieron reconocer cuáles son las principales falencias sobre las cuales se debería trabajar para mejorar su servicio sin la necesidad de invertir en recursos es decir lograr la optimización de los procesos también aquí se identificó que la carencia de un plan estratégico y la inexistencia de elementos claves en la organización como la misión, visión y procedimientos hacen que esta institución efectúe su servicio sin tener objetivos claros de a dónde quieres llegar siendo un limitante para su crecimiento empresarial (pág. 6).

Según (Machado & Aguirre, 2012), en su trabajo de investigación expone un modelo de gestión por procesos orientado a la empresa “EQUINORTE S.A”, quien tiene como principal actividad comercial la compra y venta de vehículos de la marca Hyundai, además de brindar servicios complementarios como el mantenimiento y/o reparación dependiendo el caso presentado. Una de las principales problemáticas que presenta la empresa es su estructura orgánica tradicional la misma que es manejada de forma centralizada dejando de lado el control de sus procesos, ocasionando que con gran frecuencia se genere la confusión de las actividades, estos aspectos causan efectos en costos y tiempos elevando el requerimiento de los mismos. Ante este escenario la mejor repuesta para cambiar el escenario actual es el díselo de un manual de gestión por procesos en el que se estructuren la forma en que se deberán desarrollar cada uno de los procesos y la forma en como ejecutarlos dando paso al rediseño en la marcha si fuese necesario para que

así la empresa este en un constante mejoramiento continuo tanto en la Preventa-Venta-Postventa, (pág. 5).

## 1.2.2 *Fundamentación teórica*

### 1.2.2.1 *Evolución de la gestión*

Según (Anzorena, 2011), explica que Debido a los cambios económicos sociales y culturales por los que atraviesa la sociedad actual tomando en cuenta la evolución tecnológica que se ha presentado en las últimas décadas la organización del trabajo los modelos de producción y la gestión del personal está presentando una alarmante crisis.

Cómo se menciona anteriormente todos estos eventos contribuyen a una etapa de transición en la cual se encuentra la sociedad actual en la que se pueden dar momentos de avance y retroceso en el cual conviven una serie de paradigmas para la gestión de trabajo y las personas sometiéndolas a la dualidad de los modelos en coexistencia.

Con todos parámetros y para mostrar más detalladamente cuál ha sido la transición de la gestión empresarial se muestra a continuación la transformación de los paradigmas que ha sufrido la empresa orientada a buscar nuevas formas de organización y gestión para su funcionamiento (pág. 10).

**Tabla 1-1:** Dimensiones en la evolución de la gestión en empresas

<b>DIMENSIONES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>De la gestión por tareas a la gestión por objetivos</b>	Una de las características centrales del trabajo manual –en el que se sustenta lo que se conoce como modelo taylorista– es que se pueden desagregar las tareas a realizar, planificar su ejecución pronosticando su secuencialidad y el ritmo de trabajo, y que una vez establecida la rutina de producción es fácilmente controlable. Por el contrario, el trabajo del conocimiento implica, por definición, que no es repetitivo ni rutinario y, por lo tanto, no se puede planificar ni controlar a través de establecer acciones y tiempos de realización de las mismas.
<b>Del trabajo en grupos al equipo de trabajo</b>	El concepto de equipo de trabajo era inexistente en el modelo de la empresa tradicional y esto se debía a que la idea de gestionar el trabajo manual a través de la desagregación de tareas individuales que se repetían rutinaria e interrumpidamente, no lo requería. Cuando se necesitó establecer una coordinación entre estas tareas se implementó la línea de producción, que no sólo generaba un orden en el cual debían realizarse, sino que implantaba un ritmo y un tiempo de ejecución de las mismas. Basta recordar al inolvidable Charles Chaplin en su película “Tiempos Modernos”.
<b>De la obediencia y la disciplina, al autocontrol y la responsabilidad personal</b>	Cuando se conduce en función de asignar y controlar tareas específicas, lo importante es establecer la obediencia y la disciplina. Por el contrario, cuando se lidera con el propósito de movilizar el conocimiento colectivo, lo importante es que todos los integrantes aporten no sólo sus

Continuar

Continuar

	saberes y habilidades, sino también su creatividad y capacidad de innovación en los procesos de trabajo.
<b>Del acatamiento al compromiso y del temor a la confianza</b>	En los ámbitos organizacionales en los que las conductas que se esperan y se valoran son el acatamiento y la disciplina, la emoción colectiva está signada por el temor y la desconfianza. Es a través de esta emocionalidad que se impone la actitud de obediencia y sumisión. Muy por el contrario, cuando se valora el compromiso, la motivación y la capacidad de agregar valor que pueda aportar cada individuo y el equipo en su conjunto, se debe generar una cultura organizacional basada en la emocionalidad de la confianza y el entusiasmo.
<b>De la tarea al resultado</b>	Estos diferentes modelos de gestión implican distintos tipos de sistemas de evaluación y recompensa. En un caso lo que se evaluará es el cumplimiento de la tarea establecida. De esta forma las personas no se responsabilizan por el resultado final del proceso de trabajo, ni del logro de los objetivos propuestos, ya que en muchos casos ni los conocen. Su responsabilidad se restringe al cumplimiento de la tarea encomendada. Por el contrario, cuando los miembros del equipo se comprometen con el logro de los objetivos, asignan los recursos y determinan las tareas y roles de la manera que lo consideran más conveniente; diseñan procesos y evalúan el trabajo en función del valor que generan para la organización y el cliente, haciéndose responsables por los resultados obtenidos.
<b>De la estandarización al aprendizaje y la mejora continua</b>	La gestión del trabajo del conocimiento implica resolver problemas de gran complejidad, donde no se puede prever ni estipular o priorizar las acciones a realizar y donde generalmente no existe un camino de vía única, sino que se deben tomar decisiones ponderando diversos factores y con un alto nivel de incertidumbre. Aun cuando se puedan determinar tareas preestablecidas, son las personas que las realizan las que establecen la calidad con la que se ejecutan y agregan valor y particularidad a las mismas.
<b>Del gerente-capataz al gerente-líder</b>	El gerente-capataz puede desempeñar su función fundada en el poder de mando que le delega la empresa, pero el jefe o gerente que conduce a trabajadores del conocimiento debe desarrollar su función basada no sólo en ese poder formal, sino también en la autoridad conferida por los propios trabajadores. Esta autoridad informal es la que le permite al gerente-líder tener ascendencia sobre los miembros de su equipo y también con aquellos sobre los que no ejerce un poder formal, sean colegas, clientes o personal jerárquico de la empresa. Esta autoridad procede de la capacidad, la integridad y el logro.
<b>De las competencias técnicas a las genéricas</b>	Cuando nos enfrentamos a la implementación de nuevos modelos de gestión, podemos afirmar que las competencias técnicas son absolutamente necesarias, pero totalmente insuficientes.

Fuente: (Anzorena, 2011)

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 1.2.2.2 Antecedentes de la gestión por procesos

Según (López F. , 2008), Indica que los primeros inicios de la gestión por procesos aparecen en la década de los 90 en donde se empiezan a presentar conceptos precisos que dan una explicación lógica a esta metodología todos estos antecedentes los presentaremos a continuación:

Justificación para la gestión por procesos. - Observando desde el enfoque de gestión por procesos se dice que la empresa es un conjunto de procesos los mismos que poseen un cierto grado de complejidad y están dotados de un sinnúmero de actividades para su ejecución estos procesos nacen de las tareas que son necesarias interna y externamente siendo las responsabilidades en varios sectores o departamentos.

Aquí podemos encontrar a los factores tanto internos como externos que tratan de justificar el cambio en la forma en la que se realiza las actividades en la organización la estructura organizacional de tipo funcional o tradicional es uno de estos factores que según la opinión de varios expertos indica que es una de las principales causas para que se dé la ineficiencia en una empresa (págs. 22,23,24).

### *1.2.2.3 Gestión*

Según (Pérez, 2010, pág. 130), es la aplicación periódica y sistemática de las herramientas de medición y seguimiento y no tanto los procedimientos asociados a la fase de planificación.

Según (Venemedia, 2014), es el conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. En otras palabras la gestión no es otra cosa que la habilidad para ejecutar procesos que ayuden a la tramitación en la resolución de un problema materializando la propuesta dentro del entorno empresarial la gestión está asociada con la administración de la organización (pág. 5).

### **Tipos de gestión**

Según (Créditos & citas, 2017, págs. 8,9) Menciona los tipos de gestión como los siguientes:



**Tabla 2-1:** Tipos de gestión

<b>TIPOS DE GESTIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Gestión empresarial</b>	La gestión empresarial es una actividad cuyo propósito es incrementar la productividad y el espíritu de competencia de una organización. Este tipo de gestión incluye la planificación, implantación y dominio de medidas y tácticas vinculadas con procedimientos de fabricación y administración. En el sector empresarial, los agentes que se ocupan de la gestión en general suelen ser los empleados de la dirección, administración o gerencia. De igual modo hay otros tipos de delegados como consultores externos.
<b>Gestión ambiental</b>	La gestión ambiental consiste en el conglomerado de acciones, ocupaciones y tácticas orientadas a resguardar y preservar la naturaleza y a dirigir los materiales naturales de una forma sostenible y equitativa. Esta categoría es conocida por ser una disciplina múltiple en la que se incluyen elementos sociales, económicos y biológicos. Poseen de igual manera cualidades proactivas y participativas, cuya obligación no solo se ajusta al aspecto institucional, sino que abarca toda la comunidad.
<b>La gestión educativa</b>	Se define como un procedimiento dirigido a la consolidación de diversos proyectos de carácter educativo de las organizaciones, que permite sostener la independencia de la institución, en el marco de las políticas públicas, y que beneficia los procedimientos de pedagogía con el objetivo de solucionar los requerimientos educativos tanto regionales como locales.
<b>Gestión humana</b>	El departamento de gestión humana tiene como propósito asegurar los procedimientos administrativos que orienten la evolución de los empleados en todas las secciones, desde la creación de los perfiles de las personas, sus espacios de trabajo y sus vínculos, pasando por su formación en conocimientos, capacidades, salud y bienestar, hasta el apropiado paro de labores.
<b>Gestión social</b>	La gestión social consiste en la elaboración de diferentes espacios para la relación social. Es un procedimiento que se realiza en una comunidad específica y que se fundamenta en el aprendizaje grupal, prolongado y abierto para la planificación y la realización de proyectos que solucionen problemas sociales. Este tipo de gestión requiere comunicación entre los diversos protagonistas, como las autoridades gubernamentales, empresarios, las instituciones civiles y los demás habitantes.
<b>Gestión de calidad</b>	Es el conglomerado de leyes propias de una institución, relacionadas entre sí y a partir de las cuales es que la organización logra dirigir de forma ordenada su nivel de calidad. El objetivo siempre está orientado hacia el mejoramiento permanente de la calidad de la empresa. Gestión de riesgo Consiste en la actividad de conocer, examinar y contar las posibilidades de pérdidas y resultados negativos que se presenten por desastres. También el accionar precautorio, reductivo y correctivo que requiere ser aplicado.
<b>Gestión comercial</b>	La gestión comercial es la ocupación encomendada para identificar y darle apertura a la institución en el mundo exterior. Trabaja dos aspectos esenciales, complacencia del cliente y la participación o incremento de su mercado. Conseguido esto, se requiere crear una estructura apropiada de calidad, un área de servicio al cliente eficaz y servicios o productos de calidad.
<b>Gestión cultural</b>	Es la función profesional de quienes vinculan a la sociedad con la sociedad y no realizan dicho trabajo como profesores o críticos, sino mediante proyectos

Continuar

Continuar

	y planificación cultural. Para lograr este objetivo se realizan acciones como: Incremento de la participación de actos culturales. Colaboración en el desarrollo de oportunidades culturales para una agrupación específica. Organizando proyectos que surgen desde la imaginación de la ciudadanía, entre otros.
<b>Gestión tecnológica</b>	La gestión tecnológica se considera conocimiento y un ejercicio. Consiste en una estructura de conocimientos y prácticas vinculadas con los procedimientos de elaboración, evolución, transferencia y el empleo de la tecnología. Diversos expertos entienden esta estructura como un conjunto de métodos organizados para la creación de procesos de aplicación de información, extendiendo la calidad de las actividades de los seres humanos para elaborar bienes Y servicios.

Fuente: (Créditos & citaciones, 2017)

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

#### 1.2.2.4 Procesos

Según (Pérez, 2010, pág. 51), conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas o interactúan entre sí, estas actividades están enfocadas a efectuar el proceso productivo que se encarga de la transformación de los elementos de entrada otorgando uno final como salida.

Según (Muñoz, 1999, pág. 227), es una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo.

#### Tipos de procesos

Según (Pérez, 2010, págs. 107-110), se distingue los procesos por su misión se propone la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada por el autor de este texto:

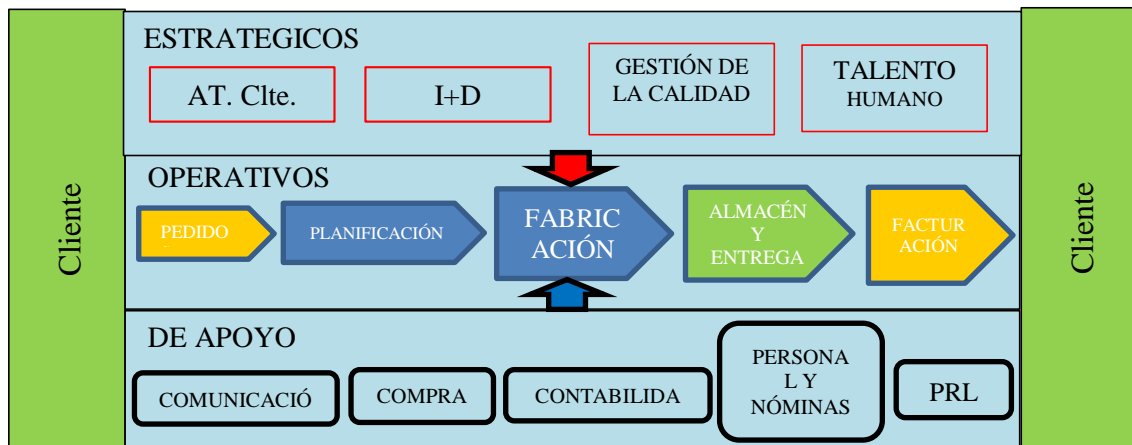
**Tabla 3-1:** Tipos de procesos

<b>TIPOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Procesos operativos</b>	Combinan y transforman recursos para obtener el producto o promocionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando una consecuencia un alto valor añadido.
<b>Procesos de apoyo</b>	Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos
<b>Procesos de gestión</b>	Funciona recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos.
<b>Procesos de dirección</b>	Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de las estrategias.

Fuente: (Pérez, 2010)

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 1.2.2.5 Mapa de procesos



**Figura 1-1.** Mapa de procesos

Fuente: (Pro Optim, 2017)

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### Elementos de un proceso

**Tabla 4-1:** Elementos de un proceso

ELEMENTOS	CONCEPTO
<b>Input</b>	Es la salida de otro proceso (procedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor.
<b>Secuencia de actividades</b>	Propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlos siempre bien a la primera.
<b>Output</b>	Es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno)

Fuente: (Pérez, 2010)

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### Factores de un proceso

**Tabla 5-1:** Factores de un proceso

FACTORES	CONCEPTO
<b>Personas</b>	Un responsable y los miembros del equipo de proceso todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencia) adecuados.
<b>Materiales</b>	Suelen ser proporcionados por el proceso de gestión de proveedores.
<b>Recursos físico</b>	Nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la infra estructura.

Fuente: (Pérez, 2010)

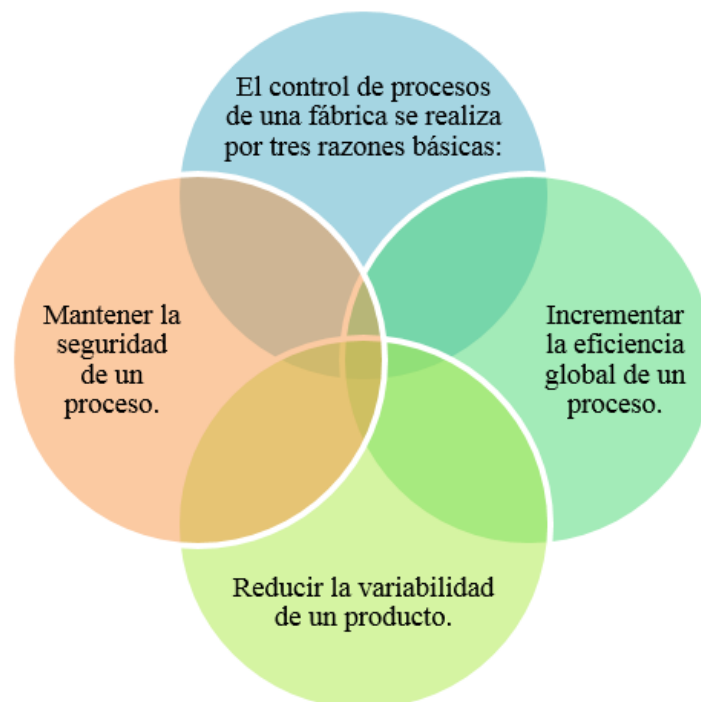
Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

## Importancia del control de procesos

Según (Miranda, 2017, pág. 4), el control de proceso mejora la calidad del producto, reduce las emisiones de la planta, minimiza el error humano y reduce los costos de operación entre otros beneficios.

## Efectos del control de procesos

(Miranda, 2017, pág. 5), el control de procesos se refiere a los métodos que se usan para monitorear y regular las condiciones de procesos durante la fabricación de un producto. Ejemplo:



**Figura 2-1.** Efectos del control por procesos

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 1.2.2.6 Gestión por procesos

Según (Fernández M. , 2003, pág. 37), La gestión por procesos es la acción, la obtención de resultados a través de todos los procesos de transformación que se efectúa para generar un servicio o un proceso dentro de una empresa estos procesos contendrán un conjunto de actividades estructuradas para dar seguimiento continuo del accionar y de la obtención del resultado general dado tras el proceso de transformación cada uno de los elementos humanos que intervienen en este proceso deben tener como referencia cuál será el resultado final que se espera de la operación (Rojas, 2000, pág. 5).

## Principios de la gestión por procesos

Según (García , 2010, págs. 7,8), los principios de la gestión por procesos son los siguientes:

**Tabla 6-1:** Principios de la gestión por procesos

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Enfoque al cliente</b>	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
<b>Liderazgo</b>	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
<b>Compromiso del personal</b>	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
<b>Enfoque a procesos</b>	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
<b>Enfoque a la gestión</b>	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
<b>Mejora continua</b>	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
<b>Toma de decisiones basada en hechos</b>	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
<b>Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores</b>	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Fuente: (García , 2010)

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

## Fases de la gestión por procesos

**Tabla 7-1:** Fases de la gestión por procesos

<b>FASES</b>	La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
	La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia.

Fuente: Libro de gerencia de procesos de Mariño

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

## Características de la gestión por procesos

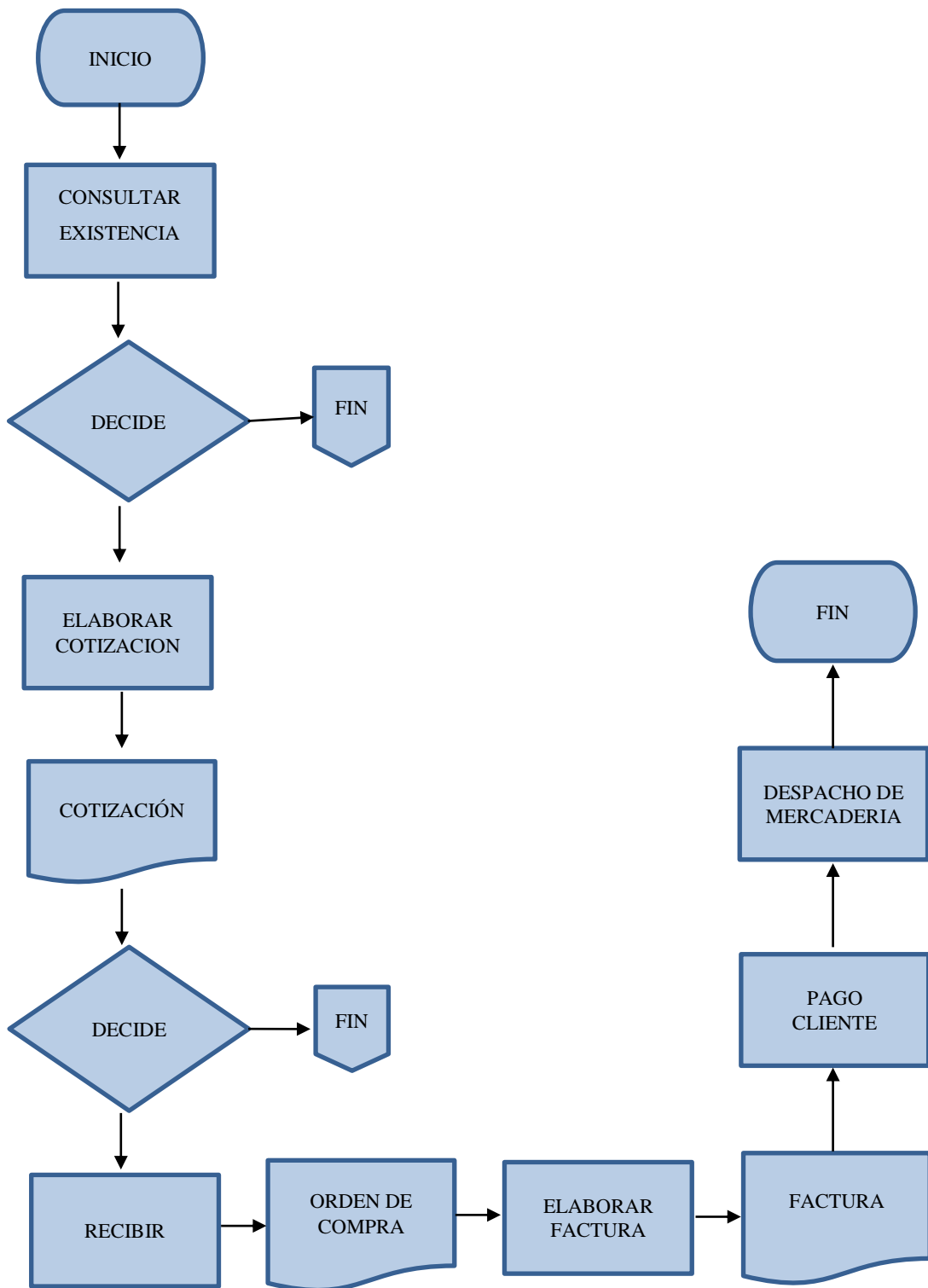
**Tabla 8-1:** Características de la gestión por procesos

<b>Características</b>	Entradas
	Actividades
	Salidas
	Objeto
	Responsable
	Límites
	El proceso que lo precede
	El proceso que le antecede
	Los requerimientos del cliente
	Los recursos
	Parámetros de control
	Documentación aplicable
	Retroalimentación
	Otra característica adicional requerida

Fuente: (Vergara, 2010)

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

1.2.2.7 Flujograma








**Gráfico 1-1.** Flujograma

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

## Representación

**Tabla 9-1:** Representación de simbología

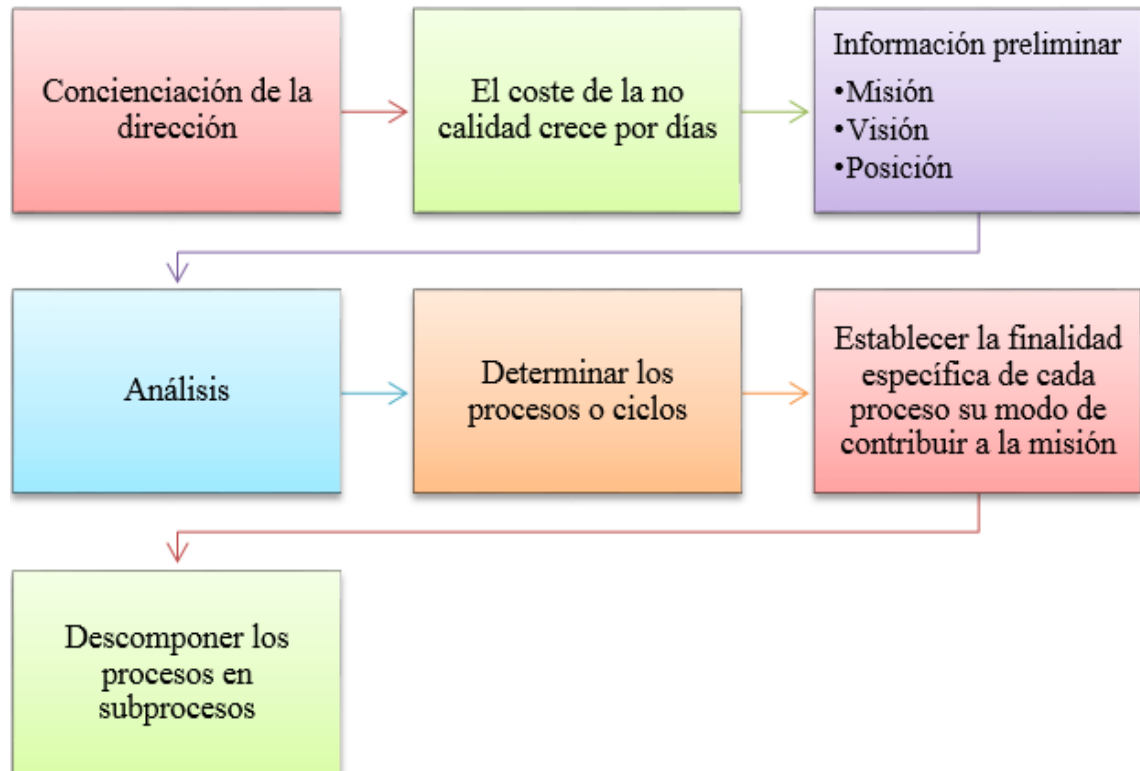
 <p>SÍMBOLO DE INICIO Y FIN</p>	<p>También conocido como "símbolo terminador", este símbolo representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino. A menudo contiene las palabras "Inicio" o "Fin" dentro de la figura.</p>
 <p>SÍMBOLO DE PROCESO</p>	<p>También conocido como "símbolo de acción", esta figura representa un proceso, una acción o una función. Es el símbolo más ampliamente usado en los diagramas de flujo.</p>
 <p>SÍMBOLO DE DECISIÓN</p>	<p>Indican una pregunta que debe responderse, por lo general sí/no o verdadero/falso. El camino del diagrama de flujo puede dividirse en diferentes ramas, según la respuesta o las consecuencias que se sucedan.</p>
 <p>SÍMBOLO DE DOCUMENTO</p>	<p>Más específicamente, representa la entrada o la salida de un documento. Algunos ejemplos de entradas son recibir un informe, un mensaje de correo electrónico o un pedido. Algunos ejemplos de salida que usan un símbolo de documento incluyen generar una presentación, un memo o una carta.</p>
 <p>SÍMBOLO DE CONECTOR/ENLACE FUERA DE PÁGINA</p>	<p>Frecuentemente se emplea en los diagramas más complejos para conectar elementos separados en múltiples páginas, con el número de página colocado sobre o dentro de la propia figura para una referencia sencilla.</p>

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



### 1.2.2.8 Pasos para el diseño de un sistema de gestión por procesos

Según (Fernández M. , 2003, pág. 91), los pasos para el diseño de un sistema de gestión por procesos son los siguientes:



**Figura 3-1.** Representación de simbología

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 1.2.3 Idea a defender

Con el diseño de un sistema de gestión por procesos para la constructora hnos. Zambrano, del cantón El Carmen, provincia de Manabí permitirá al fortalecimiento de mayores niveles de efectividad, competitividad, procesos de gestión y cumplimiento de la normativa.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Modalidad de la investigación

El presente trabajo de titulación se desarrolla de manera cuantitativa y cualitativa por lo que el levantamiento de información es realizado directamente en la organización que es el lugar de los hechos, y la sustentación del trabajo por medio de recopilación de información bibliográfica.

#### 2.2 Tipos de investigación

Dentro de la investigación se aplica los siguientes tipos de investigación:

##### 2.2.1 *Investigación descriptiva*

Este tipo de investigación se aplica en todo el desarrollo del trabajo de titulación; describiendo cada uno de los pasos para cumplir los objetivos planteados.

##### 2.2.2 *Investigación bibliográfica*

Esta investigación es utilizada para la sustentación del marco teórico por medio de fuentes bibliográficas, libros, revistas y criterios de diversos autores.

##### 2.2.3 *Investigación de campo*

Se aplica en la verificación de la situación actual de la organización por medio de la observación, entrevista y encuesta que permita analizar y tomar decisiones solucionables al problema verificado en este trabajo de titulación.

#### 2.3 Población y muestra

##### 2.3.1 *Población*

La población de esta investigación que posee este caso es de 11 trabajadores de la constructora Hnos. Zambrano, del cantón El Carmen, provincia de Manabí.

**Tabla 1-2:** Población de la constructora

CARGO	NUMERO
Gerente	1
Contador	1
Secretaria	1
Obreros	4
Choferes	4

Fuente: Constructora hnos. Zambrano

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

Adicionalmente se procedió a realizar una entrevista al gerente de la constructora Hnos. Zambrano, y se consideró la necesidad de realizar una encuesta a los clientes que para el caso de estudio se determinara la población económicamente activa del canto El Carmen que de acuerdo al caso del 2010 las proyecciones realizadas el 2018 son de 8900, por el cual se va a determinar la muestra aplicando la siguiente formula.

### 2.3.2 Muestra

#### 2.3.2.1 Población económicamente activa

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

**Tabla 2-2:** Datos Calculo de la muestra

SIGLAS	REEMPLAZO
N= Población	89000
n= Muestra	?
e= Error de muestra	0.0025

Fuente: Constructora hnos. Zambrano

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

$$n = \frac{89000}{(0.0025)^2 (89000 - 1) + 1} = 398$$

Según la muestra realizada a la totalidad de la población del cantón El Carmen se refleja que el total de personas o clientes a ser encuestados son de 398.

### 2.3.3 Métodos, técnicas e instrumentos

#### 2.3.3.1 Métodos de investigación

Este trabajo de titulación se desarrollará mediante los siguientes métodos:

#### Método inductivo

Este método de investigación se utilizará para la realización de las conclusiones generales de este trabajo, a partir de las observaciones, clasificaciones y los estudios de la situación de la organización.

### **Método deductivo**

Este método en el trabajo de titulación se utilizará para la elaboración de las conclusiones según el levantamiento de información, análisis y resultados obtenidos de la constructora Hnos. Zambrano.

#### *2.3.3.2 Técnicas e investigación*

Las técnicas que se utilizaran para el levantamiento de información y obtención de mejores resultados son las siguientes:

Observación

Encuesta

Entrevista

#### *2.3.3.3 Instrumentos de investigación*

Los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos de los problemas encontrados dentro de la organización serán:

Hoja de encuesta, los mismos que se pueden apreciar en el anexo N° 1, 2 y 3

Hoja de anotaciones

Documentos electrónicos

Con la finalidad de contar con una información que facilite conocer la situación actual de la empresa, se realizara un taller con todos los trabajadores con la finalidad de realizar un análisis FODA.

## FODA



**Gráfico 1-2. FODA**

**Fuente:** Constructora hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### **2.3.4 Análisis de resultados**

#### **2.3.4.1 Entrevista al gerente de la constructora**

##### **1.- ¿La constructora cuenta con procesos definidos para realizar su gestión?**

En este caso el señor gerente manifiesta que la constructora no realiza ningún modelo o sistema de gestión en donde se especifique cada uno de los procesos que realiza la institución a lo largo de sus actividades laborales.

##### **2.- ¿La organización tiene definido su estructura jerárquica como también la organización de funciones a sus colaboradores?**

Está constituida por la capacidad que mantiene cada persona encargada de cada área que contiene la institución.

La dirección de la compañía está constituida netamente por el gerente general el cual es el que delega funciones a los demás de empleados.

##### **3.- ¿Cómo es la comunicación y clima laboral entre todo el personal que labora en la empresa?**

La comunicación es la más frontal que existe en la institución, existiendo jerarquía en todo momento, de la misma forma el clima laboral, lo cual se refiere al estado anímico de los miembros de una organización, y mantenerlo positivo es característico para elevar la satisfacción de los empleados y mantener niveles de productividad óptimos.

##### **4.- ¿Se gestiona por procesos todos los productos que brinda la constructora Hnos. Zambrano?**

Si  
No      X

##### **¿Por qué?**

Porque todos los productos que se elabora en esta institución se los realiza de forma empírica es decir a base de la experiencia obtenida de sus colaboradores en la realización de estos productos.

##### **5.- ¿Los colaboradores de la empresa desarrollan su trabajo de forma eficiente y eficaz?**

Si  
No      x

##### **¿Por qué?**

No realizan, se nota que existe una ineficiencia lo que nos obliga a la necesidad de trabajar con un modelo de gestión por proceso.

**6.- ¿Cree usted que se deben mejorar los procesos y procedimientos para una mejor gestión interna en la constructora Hnos. Zambrano?**

Si           x  
No

**¿Por qué?**

Porque de esta forma la institución podrá contar con un manual de procesos de cada uno de los productos que elabore en sus instalaciones y contar con personal acorde al perfil y a la necesidad que tenga la empresa.

**7.- ¿Cómo se evalúa la eficiencia de los procesos de gestión en la constructora Hnos. Zambrano?**

La eficiencia de los procesos de gestión en la constructora se evalúa según como se presente el producto terminado es decir que no se cuenta con un modelo de evaluación de los procesos que aplican la constructora.

### 2.3.4.2 Encuesta para los clientes de la constructora.

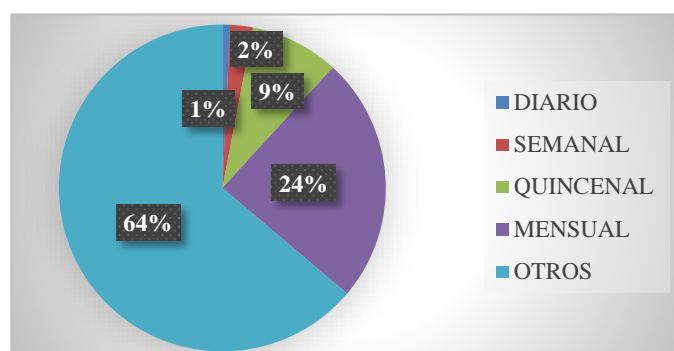
#### 1.- ¿Cada que tiempo realiza compras de productos y servicios en la constructora Hnos. Zambrano?

**Tabla 3-2:** Tiempo de compra de productos y servicios en la constructora

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
DIARIO	3	1%
SEMANAL	9	2%
QUINCENAL	35	9%
MENSUAL	97	24%
OTROS	254	64%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 2-2.** Tiempo de compra de productos y servicios en la constructora

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

#### Análisis

Según las encuestas realizadas en el cantón El Carmen el 64% de esta población manifiesta que realiza compras en la constructora en un lapso de tiempo de más de un mes, el 24% indica que realiza compras cada mes y en un 9, 2, 1% respectivamente declaran que realizan sus pedidos o visitan a esta empresa en menos de un mes, lo que significa que los clientes compran los productos o servicios cuando lo necesiten.

#### 2.- ¿Los productos que adquiere en esta constructora Hnos. Zambrano son: ?

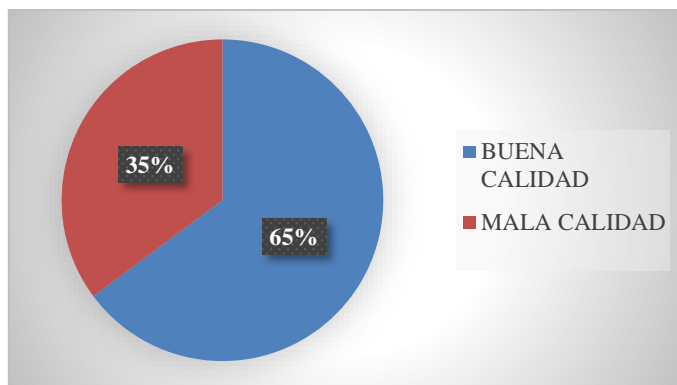
**Tabla 4-2:** Calidad de productos y servicios en la constructora

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
BUENA CALIDAD	258	65%
MALA CALIDAD	140	35%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019





**Gráfico 3-2.** Calidad de productos y servicios en la constructora

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### Análisis

En un 65% de las encuestas realizadas a los habitantes del cantón El Carmen manifiestan que los productos que adquieren en la constructora son de buena calidad es decir que satisfacen sus necesidades con el producto adquirido y un 35% indican que es de mala calidad esto debido a que dichos productos no cumplieron con las expectativas que requería el cliente o comprador del mismo. Lo que nos indica que la mayoría de los habitantes del cantón El Carmen coinciden que los productos y servicios son de buena calidad.

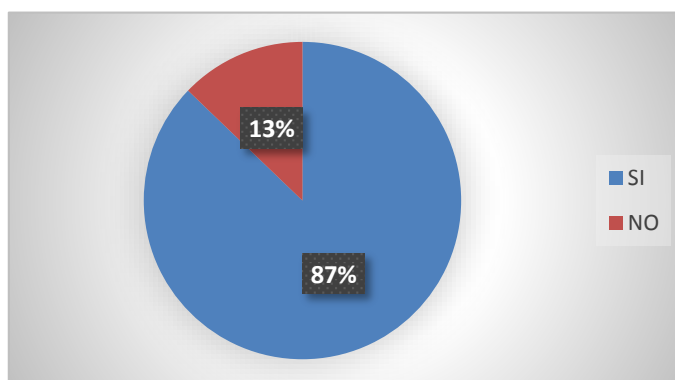
### 3.- ¿La empresa cumple a tiempo con todos sus pedidos?

**Tabla 2-5:** Calidad de productos y servicios en la constructora

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SI	347	87%
NO	51	13%
TOTAL	398	100%

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 4-2.** Calidad de productos y servicios en la constructora

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

## Análisis

El 87% de los encuestados manifiesta que la empresa si cumple con sus pedidos a tiempo y el cliente queda satisfecho con su producto, un 13% de la población declara que la constructora no cumple a tiempo con sus pedidos esto debido en ocasiones ha existido el deterioro de la maquinaria para completar el producto, también porque el proceso de fabricación se hace más largo en algunos productos y también en la mayoría de los casos en la entrega por no saber con exactitud la dirección del cliente. Lo que nos indica como resultado que la mayoría de los habitantes del cantón El Carmen coinciden que los productos y servicios si cumplen con sus pedidos a tiempo.

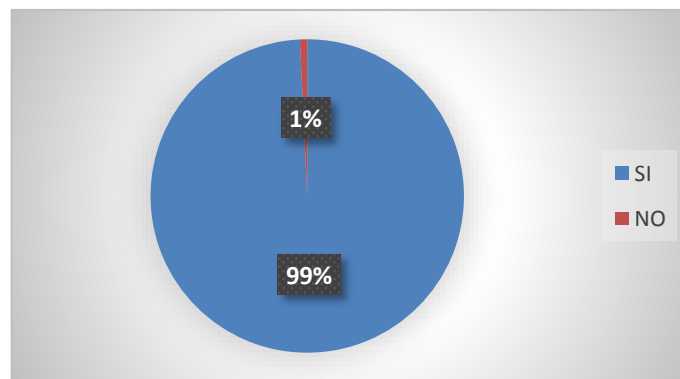
### 4.- ¿Satisface sus necesidades los productos que adquiere en la constructora Hnos. Zambrano?

**Tabla 2-6:** Satisfacción de necesidades con los productos de constructora

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SI	395	99%
NO	3	1%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 5-2.** Satisfacción de necesidades con los productos de constructora

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

## Análisis

El 99% de los encuestados manifestaron que si fueron satisfechos al adquirir los productos de la constructora Hermanos Zambrano y en un punto porcentual indico que no fue de su satisfacción la comprar de productos a esta empresa debido que no fue realizado con los debidos materiales que pedía el cliente. Lo que nos indica como resultado que la mayoría de los habitantes del cantón El Carmen coinciden que los productos y servicios si fueron satisfactorio al adquirirlos.

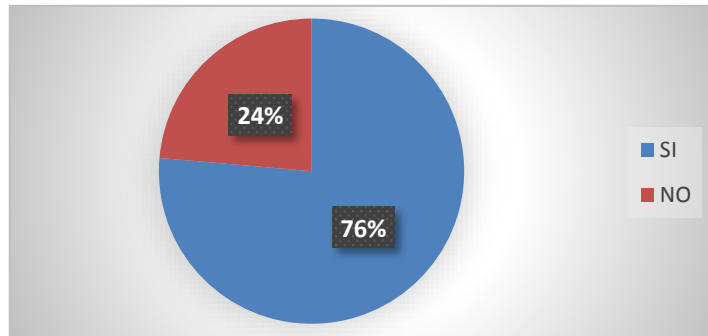
**5.- ¿Son cómodos los precios de los productos y servicio que brinda la constructora Hnos. Zambrano?**

**Tabla 7-2:** Comodidad de los precios de los productos

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SI	304	76%
NO	94	24%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 6-2.** Comodidad de los precios de los productos

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

**Análisis**

De las encuestas realizadas a la población del cantón El Carmen el 76% indica que si son cómodos los precios que ofrece por sus productos y servicio la constructora Hnos. Zambrano y en un 24% manifiestan que no están conformes con los precios ya que existen productos que se debe realizar con materiales e insumos de alto costo y por ende el precio al cliente es elevado y otra razón adicional se eleva el costo por el destino de entrega ya que no siempre es dentro de la ciudad y toca cubrir el costo de transporte. Lo que nos indica como resultado que la mayoría de los habitantes del cantón El Carmen coinciden que los productos y servicios son cómodos los precios que ofrecen.

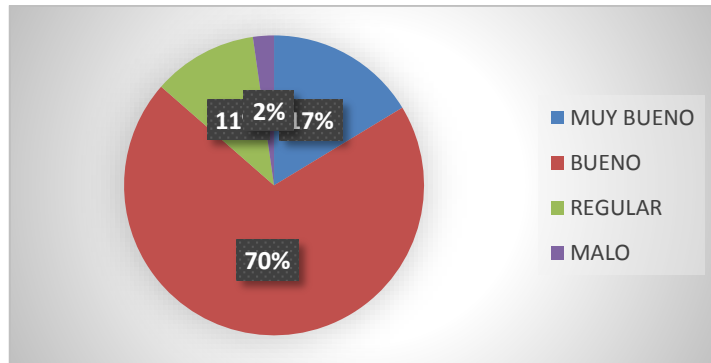
**6.- ¿La atención que recibe por parte de los empleados de la constructora Hnos. Zambrano es?**

**Tabla 8-2:** Comodidad de los precios de los productos

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
MUY BUENO	65	17%
BUENO	279	70%
REGULAR	45	11%
MALO	9	2%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 7-2.** Comodidad de los precios de los productos

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### **Análisis**

El 70% de los clientes encuestados manifiestan que la atención que recibe como cliente de parte de los empleados de la constructora es buena es decir que la mayoría de clientes están satisfechos por la atención y el producto que brinda la constructora un 11% declaran que la atención no es la que se esperaba porque se encuentran ocupados parte del personal para atenderlos de la manera correcta. Lo que nos indica como resultado que la mayoría de los habitantes del cantón El Carmen coinciden que la atención que reciben de los empleados por parte de la constructora es buena.

### **7.- ¿Qué considera que debe mejorar la constructora Hnos. Zambrano?**

La mayoría de los encuestados manifestaron que lo que más debe de mejorar la constructora es agilizar en el menor tiempo el proceso de sus productos ya que ha existido productos que se demoran en su elaboración y esto no es de conformidad de los clientes y también debidos a cierto costo elevados en algunos productos por diferentes razones.

### 2.3.4.3 Encuesta para los trabajadores de la constructora

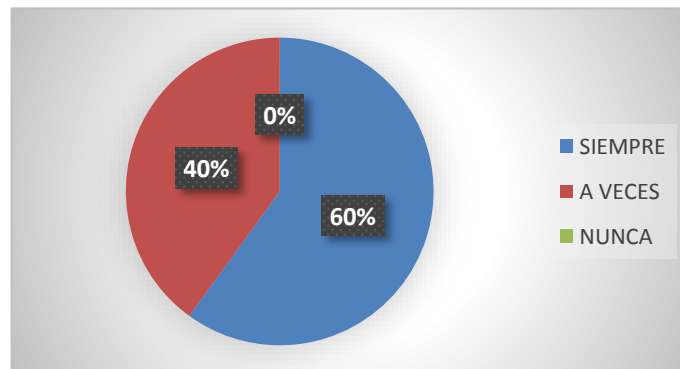
#### 1.- ¿Se siente satisfecho por el trabajo que realiza dentro de la constructora?

**Tabla 9-2:** Satisfacción en su trabajo

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	60
A VECES	4	40
NUNCA	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 8-2.** Satisfacción en su trabajo

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

#### Análisis

El 60% de los trabajadores encuestados manifiestan que si se sienten satisfecho de trabajar en la constructora ya que les permite tener una fuente de ingreso es decir que la mayoría de los trabajadores están contentos de laborar, un 40 % declaran que no se sienten satisfecho en la actividad que realizan y es debido que el trabajo en la constructora en ciertas ocasiones en muy cansado. Lo que nos indica como resultado que la mayoría de los trabajadores de la constructora coinciden que si se sienten satisfecho en trabajar.

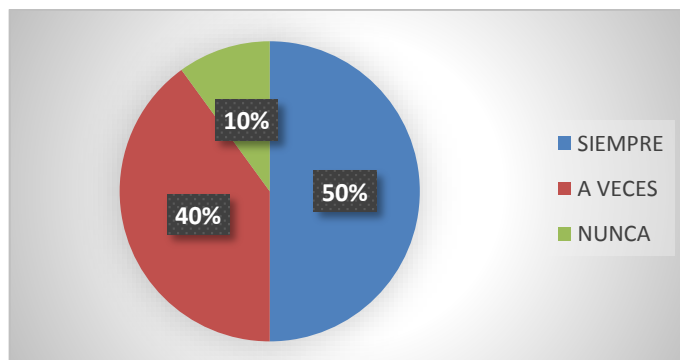
#### 2.- ¿La constructora cuenta con equipos y maquinarias adecuadas que le ayuden a realizar su trabajo?

**Tabla 10-2:** Tecnología adecuada

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	50
A VECES	4	40
NUNCA	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 9-2. Tecnología adecuada**

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### Análisis:

El 50% de los trabajadores encuestados manifiestan que la constructora si cuenta con equipos y maquinarias adecuado lo que les facilita a la realización de su trabajo, también se supo manifestar que un 40 % dice que solo a veces funcionan los equipos y maquinaria esto es debido que en ocasiones las maquinarias y equipos se encuentran en mantenimientos, y finalmente un 10% de los trabajadores dice que nunca funcionan y es debido que muy rara veces están descompuesta por lo que no se pueden reparar ese mismo momento ya que no están disponible los repuesto para su reparación inmediata. Lo que nos indica como resultado es que la mayoría de los trabajadores de la constructora coinciden que si cuenta equipo y maquinarias adecuadas.

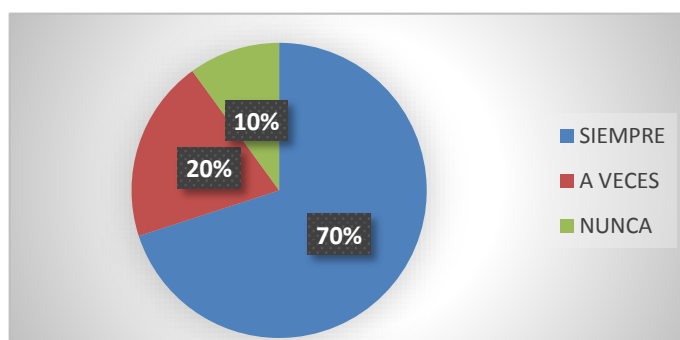
### 3.- ¿Recibe el reconocimiento justo de salario por parte de su jefe por la realización de su trabajo?

**Tabla 11-2: Salario Justo**

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	70
A VECES	2	20
NUNCA	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 10-2. Salario Justo**

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### Análisis:

El 70% de los trabajadores encuestados manifiestan que si reciben su justa remuneración de acuerdo al trabajo que se realiza ya que esto es debido a que el jefe y trabajador acuerdan un salario establecido antes de comenzar a trabajar en la constructora, el 20% de los trabajadores dijeron que solo a veces reciben el salario acordado y es consecuencias de los descuentos de los días que ellos no asistieron a trabajar lo cual es reducido en su rol de pago y un 10% supo mencionar que nunca se cancela lo acordado y el motivo es por daños que ellos causan a los carros de la constructora y dicho valor también es descontado de su rol de pago para el arreglo de los daños. Lo que nos indica como resultado es que la mayoría de los trabajadores de la constructora coinciden que si están de acuerdo con su remuneración salarial.

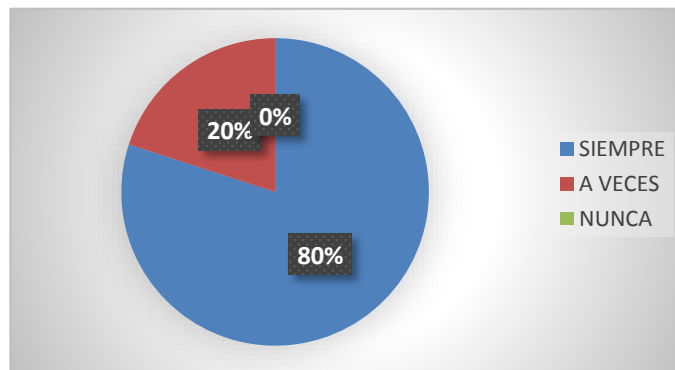
### 4.- ¿La constructora cuenta con un ambiente laboral adecuado en relación a los compañeros para el trabajo en equipo?

**Tabla 12-2:** Ambiente laboral adecuado

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	80
A VECES	2	20
NUNCA	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 11-2.** Ambiente laboral adecuado

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### Análisis:

El 80% de los trabajadores encuestados supieron manifestar que en la constructora si existe un ambiente laboral adecuado con los compañeros de trabajo y es debido que todos tienen una buena comunicación por lo cual pueden planificar bien el trabajo en equipo. El 20% restante de los encuestados supieron mostrar que es a veces que existe un buen ambiente laboral y es debido a que ellos son nuevos trabajadores en la constructora y todavía se están acoplado al nuevo

ambiente laboral. Lo que nos indica como resultado es que la mayoría de los trabajadores de la constructora coinciden que si se cuenta con un ambiente laboral adecuado con los compañeros.

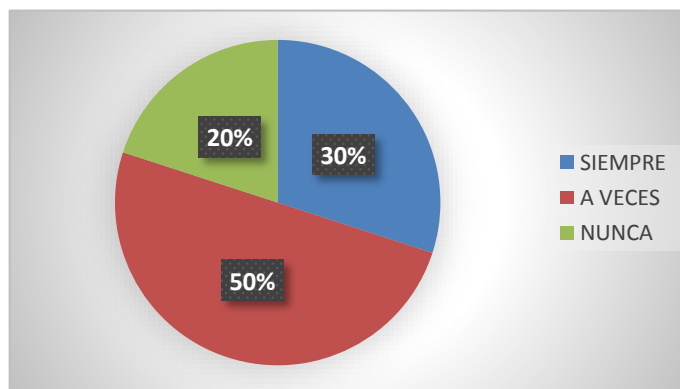
**5.- ¿Se realiza con frecuencia reuniones con todo el personal de la constructora para debatir las diferentes opiniones y punto de vista?**

**Tabla 13-2:** Frecuencia de reuniones para determinar la situación de la constructora

<b>OPCIÓN</b>	<b>#</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMPRE	3	30
A VECES	5	50
NUNCA	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 12-2.** Frecuencia de reuniones para determinar la situación de la constructora

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

**Análisis:**

El 30% de los trabajadores encuestados supieron manifestar que siempre se realizan reuniones frecuentes para debatir temas relacionados con el trabajo en la constructora, mientras tanto el 50% supo mencionar que es a veces que se realiza las reuniones y es debido que los empleados no se encuentran en la constructora por realizar sus funciones debido a que les toca dejar pedidos a domicilio, y el 20% de los trabajadores dijeron que nunca se realizaban las reuniones por lo que ellos trabajan fuera de la ciudad y no están presente en la hora y fecha mencionada de dichas reuniones con el resto del personal. Lo que nos indica como resultado es que la mayoría de los trabajadores de la constructora coinciden que es a veces que se realizan las reuniones con todo el personal.



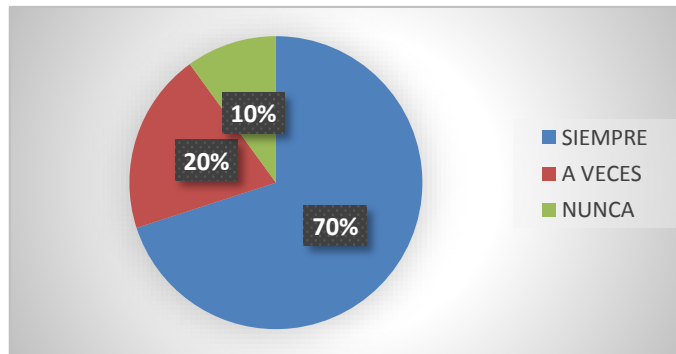
## 6.- ¿Cuándo tiene problema personal, su jefe es accesible con usted?

**Tabla 14-2:** Accesibilidad del jefe ante problemas

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	70
A VECES	2	20
NUNCA	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 13-2.** Accesibilidad del jefe ante problemas

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### Análisis:

El 70% de los trabajadores encuestados supieron manifestar que su jefe si es accesible con ellos el momento que los trabajadores tengo algún problema personal ya que existe la confianza de hablar con el jefe y poder expresar lo que está sucediendo, un 20% dijeron que es a veces que se les da permiso, pero el motivo de que cierto empleados suelen mentir para poder ocupar ese permiso en otras actividades que no son referente a problemas personales y finalmente un 10% dijeron que nunca porque son trabajadores nuevos que todavía no han solicitado permiso. Lo que nos indica como resultado que la mayoría de los trabajadores de la constructora coinciden que su jefe si es accesible.

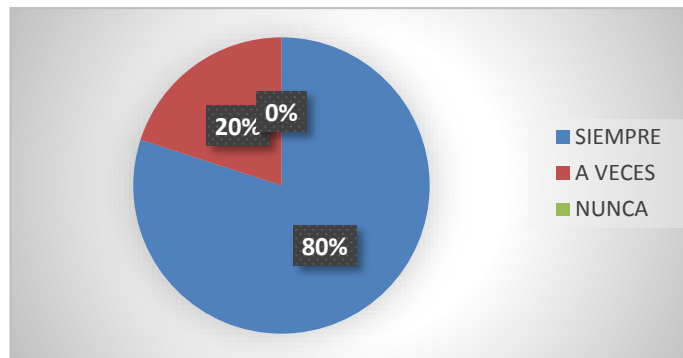
**7.- ¿La constructora cuenta con cursos de capacitación para el mejoramiento continuo de su desempeño?**

**Tabla 15-2.** Frecuencia de capacitación para el mejoramiento

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	80
A VECES	2	20
NUNCA	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 14-2.** Frecuencia de capacitación para el mejoramiento

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

**Análisis:**

El 80% de los trabajadores encuestados supieron manifestar que si cuenta con curso de capacitación para el mejoramiento continuo, ya que es muy importante estar bien preparados para las funciones que se realizan dentro de la constructora, el 20% restante supo mencionar que es a veces que están presentes y el motivo es que parte de los trabajadores no siempre están en la constructora cuando se realizan los curso de capacitación debido a trabajos realizados fuera de la ciudad. Lo que nos indica como resultado es que la mayoría de los trabajadores de la constructora coinciden que si cuenta con cursos de capacitación.

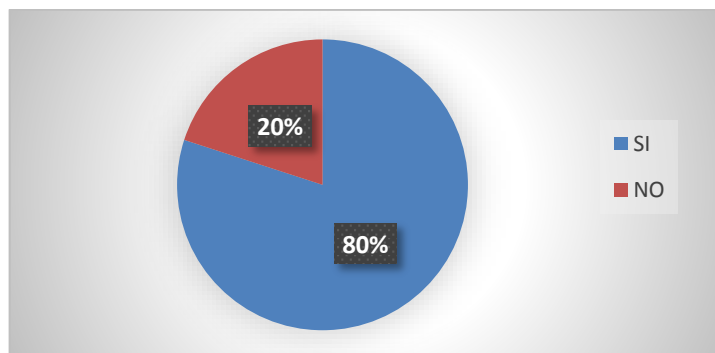
**8.- ¿La constructora afilia a sus trabajadores a los beneficios de ley?**

**Tabla 16-2:** la empresa da todos los beneficios de ley

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SI	8	80
NO	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 2-15.** la empresa da todos los beneficios de ley

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

**Análisis:**

El 80% de los trabajadores encuestados supieron manifestar que si están dentro de los beneficios de ley siempre y cuando el trabajador después de haber culminado su periodo de prueba entonces se procese a firmar contrato en la cual se establecen todos los temas referentes, el 20% que supieron manifestar que no están afiliados a los beneficios de ley es porque todavía están en su periodo de prueba, por lo que son nuevos trabajadores que llegaron a la constructora. Lo que nos indica como resultado es que la mayoría de los trabajadores de la constructora coinciden que si están afiliados.

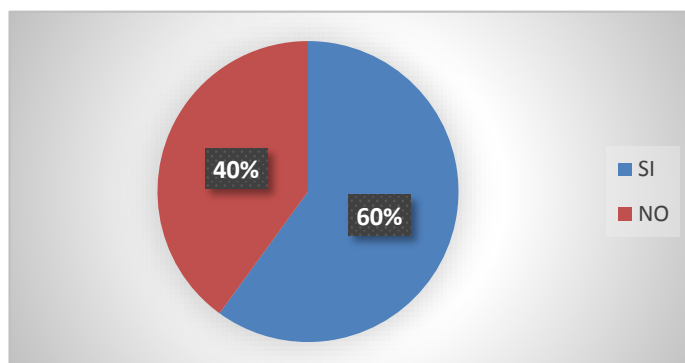
**9.- ¿Conoce cuál es su jefe inmediato, sus funciones y trabaja en la gestión por procesos?**

**Tabla 17-2:** Conocimiento de funciones y jefe

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SI	6	60
NO	4	40
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Gráfico 16-2.** Conocimiento de funciones y jefe

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

**Análisis:**

El 60% de los trabajadores encuestados supieron manifestar que si tienen conocimiento acerca de quién es su jefe inmediato, así como las funciones y la gestión y es debido por ya tienen más tiempo en la constructora, pero el 40% restante supieron manifestar que no tienen conocimiento acerca de lo antes mencionado, por la razón que son empleados nuevos y otra razón es porque la persona responsable no le ha explicado bien todavía las funciones que se realizan dentro de la constructora. Lo que nos indica como resultado es que la mayoría de los trabajadores de la constructora coinciden que si tienen un poco de conocimiento acerca de ciertas funciones.

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Título

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA CONSTRUCTORA HNOS. ZAMBRANO, DEL CANTÓN EL CARMEN, PROVINCIA DE MANABÍ.

#### 3.2 Contenido de la propuesta

##### 3.2.1 Planificación / documentación

Constructora Hnos. Zambrano del cantón El Carmen es una institución que se dedica al proceso, fabricación y distribución de productos de construcción en todo el cantón y demás cantones aledaños. Con el objetivo de mejorar la calidad de producción y comercialización que brinda la constructora. También tiene el propósito de realizar e implementar en la constructora un modelo de gestión por procesos que le proceda a enaltecer su volumen de fabricación y producción, con ello obtener una buena capacidad organizacional interna y externa.

Gestión por procesos es el estudio y su enunciación, logran la identificación de objetivos que contribuyen de formas directa en la organización y se reflejaran en la implantación de esta propuesta en la constructora Hnos. Zambrano, los beneficios que proporciona esta aplicación es la reducción de costo y tiempo de proceso y producción, y el progreso de la cultura organizacional encaminada al incremento perenne y por tanto a la obtención de los objetivos establecidos por la organización.



**Figura 1-3.** Planificación documentación

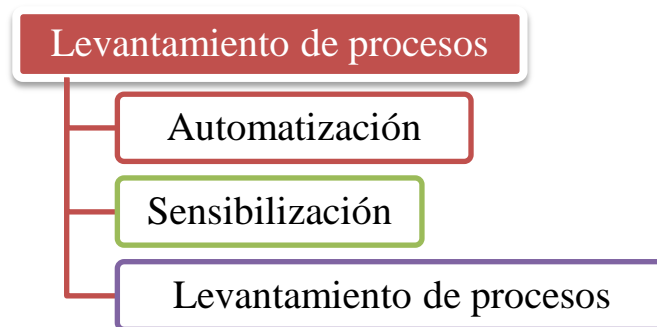
Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 3.2.2 *Análisis documental*

En la realización del análisis documental se prolonga a la realización de la identificación, recopilación, clasificación y estudio de la información que incide de forma directa e indirecta en las actividades que desarrolla la empresa e implementar un sistema de gestión por procesos por lo tanto se identificó la información necesaria y útil que posteriormente será implantado en la constructora Hnos. Zambrano.

### 3.2.3 *Levantamiento de procesos*

Para el levantamiento de procesos se realizó las siguientes actividades



**Figura 2-3.** Levantamiento de procesos

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

#### 3.2.3.1 *Automatización*

Se envió una solicitud de autorización adjuntando con un cronograma de entrevista al gerente de la entidad, encuestas a los trabajadores y las encuestas que se realizaron a los clientes de la constructora y proceder con el levantamiento de los procesos idóneos a beneficio de la organización y que sea de satisfacción de sus clientes.

#### 3.2.3.2 *Sensibilización*

Concientizar a todos los colaboradores que laboran en cada una de las áreas de la Constructora Hnos. Zambrano de la presente administración, cedió a realizar este tema de investigación con la intención de instruir un cambio en la gestión y cultura organizacional que pasara de ser de una gestión vertical por funciones jerárquicas donde se maneja ordenes de arriba hacia abajo a una nueva gestión organizacional por procesos, la cual conllevara a trabajar en equipo por objetivos asequibles en común buscando satisfacer las necesidades de los clientes y los beneficios para los individuos que trabaja dentro de la organización.









### 3.2.3.3 Levantamiento de procesos

Es la actividad con el cual el investigador recopila la información necesaria de todos los procesos que se despliegan dentro de las infraestructuras de la Constructora Hnos. Zambrano, para esto se debe hacer a través de una hoja de caracterización de procesos el cual se encaja cada proceso que deberá aplicar la institución.

### 3.2.4 Diagrama De los procesos

El diagrama de flujo significa gráficamente cada uno de los procesos, el cual es constituido paso a paso en un símbolo que especifica brevemente una descripción, el diagrama de flujo da una descripción visual de las actividades involucradas en un proceso mostrando la secuencia de la misma. Los símbolos gráficos de flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo de proceso, lo más importante para representar gráficamente un proceso es especificar el inicio y el fin del proceso. La siguiente simbología grafica es la que se utilizó en el presente trabajo de titulación.

**Tabla 1-3:** Simbología del diagrama de flujo

<b>SÍMBOLO</b>	<b>REPRESENTACIÓN</b>
	<b>Inicio/Fin:</b> indica el inicio o la terminación del proceso.
	<b>Actividad:</b> Describen los procesos que desempeñas las personas implicadas en el procedimiento.
	<b>Decisión:</b> Indica una pregunta en el proceso de tipo sí o no.
	<b>Impresión:</b> Indica la impresión de uno o varios documentos en el proceso.
	<b>Archivo:</b> Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de actividad:</b> Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	<b>Conector de proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso diferente, en el que continua el diagrama de flujo.
	<b>Flechas de conexión:</b> Proporciona indicación sobre el sentido del proceso.

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 3.2.5 *Elaboración* de ficha de procesos

En la realización de la ficha de procesos es trascendente recordar que todo proceso tiene nombre, objetivo, responsable, lugar de ejecución donde se ejecuten recursos e insumos de manera permanente. La ficha de proceso provee todo el contenido detallado del proceso, es la síntesis de todos los elementos que son parte de un proceso que permite verificar las exigencias que han de cumplir las entradas y salidas de cada uno de los procesos.

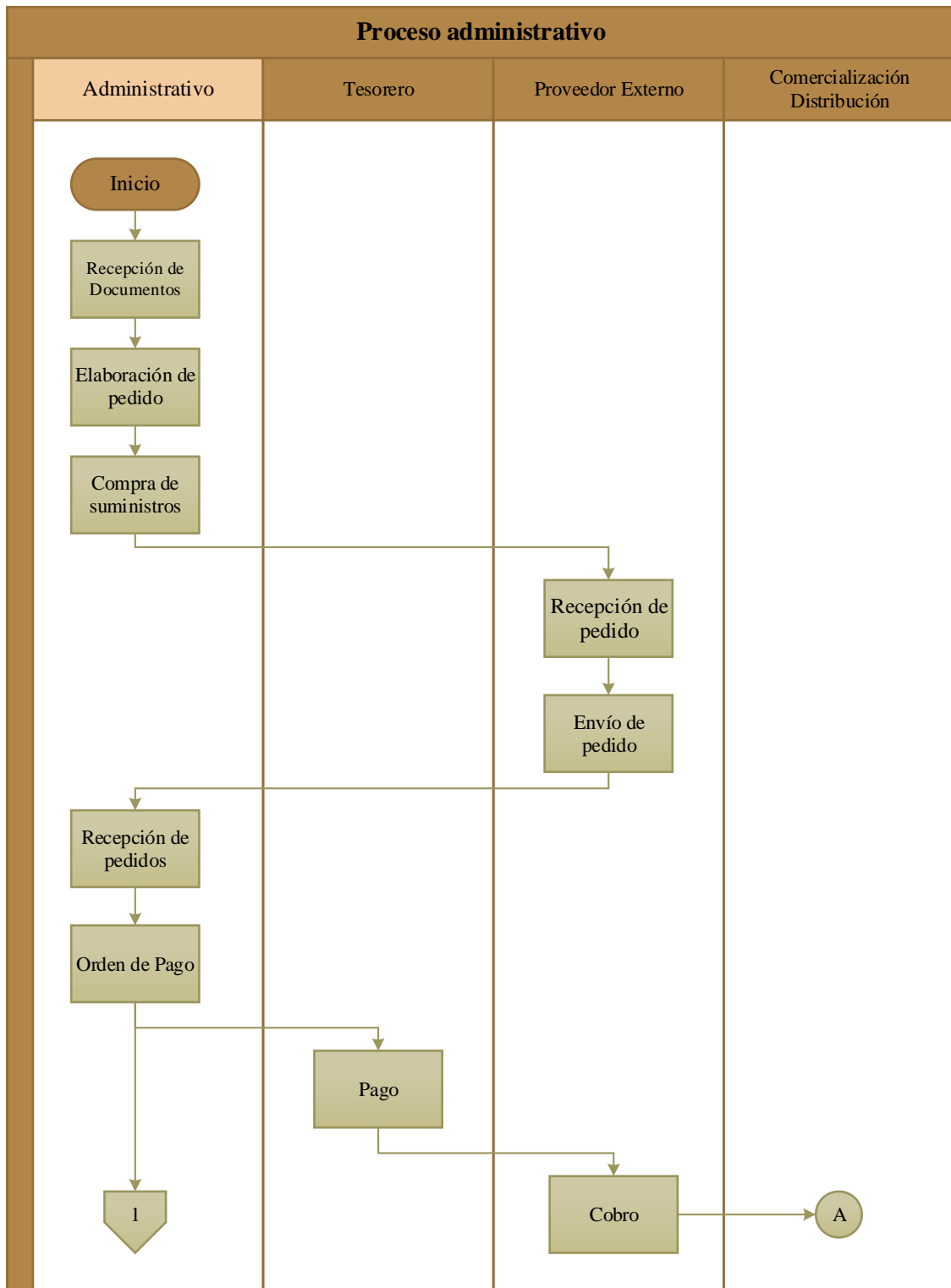


**Figura 3-3.** Mapa de procesos

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



3.2.5.1 *Proceso administrativo*

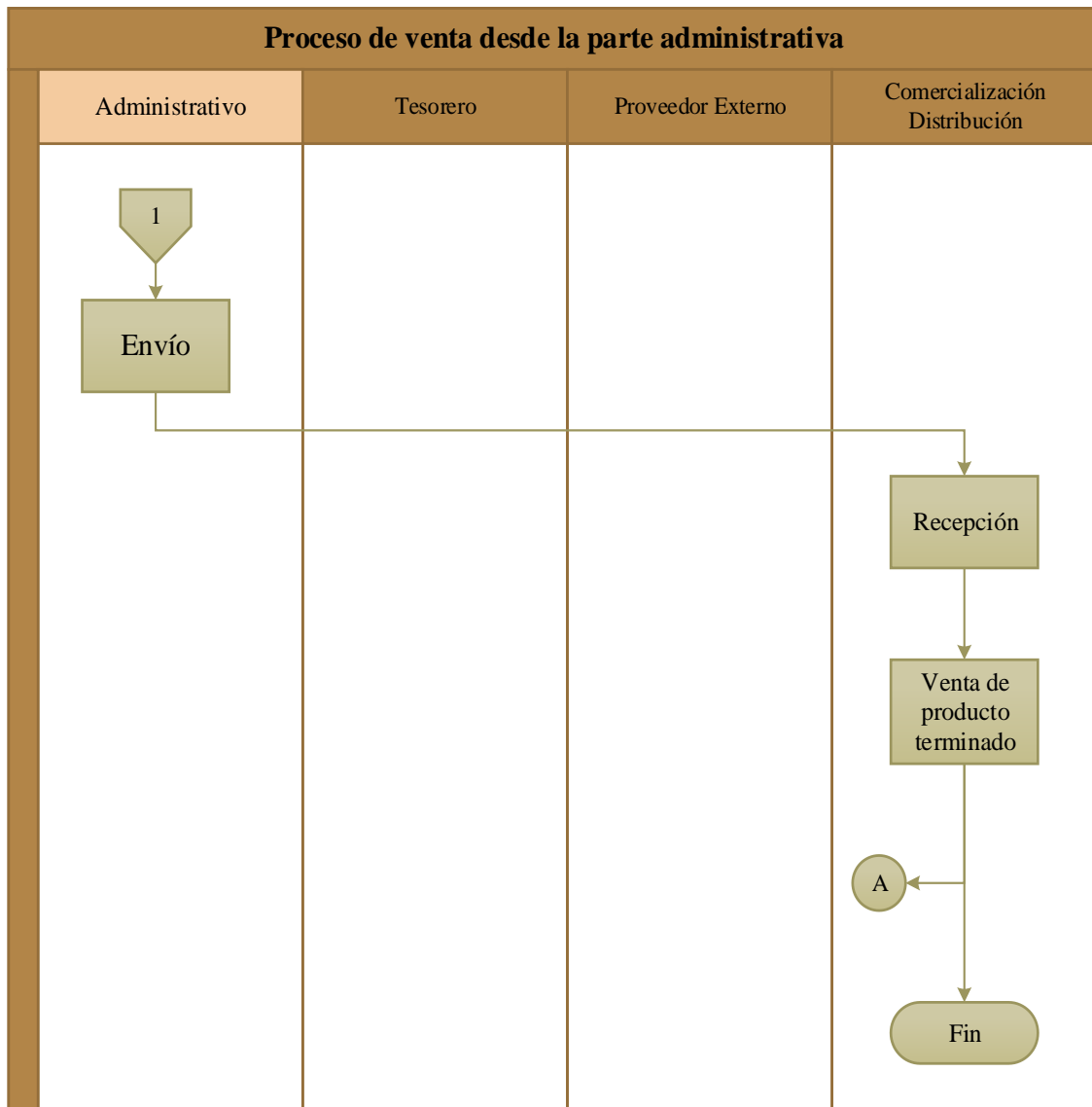


**Figura 4-3.** Proceso administrativo

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

3.2.5.2 *Proceso de venta desde la parte administrativa*

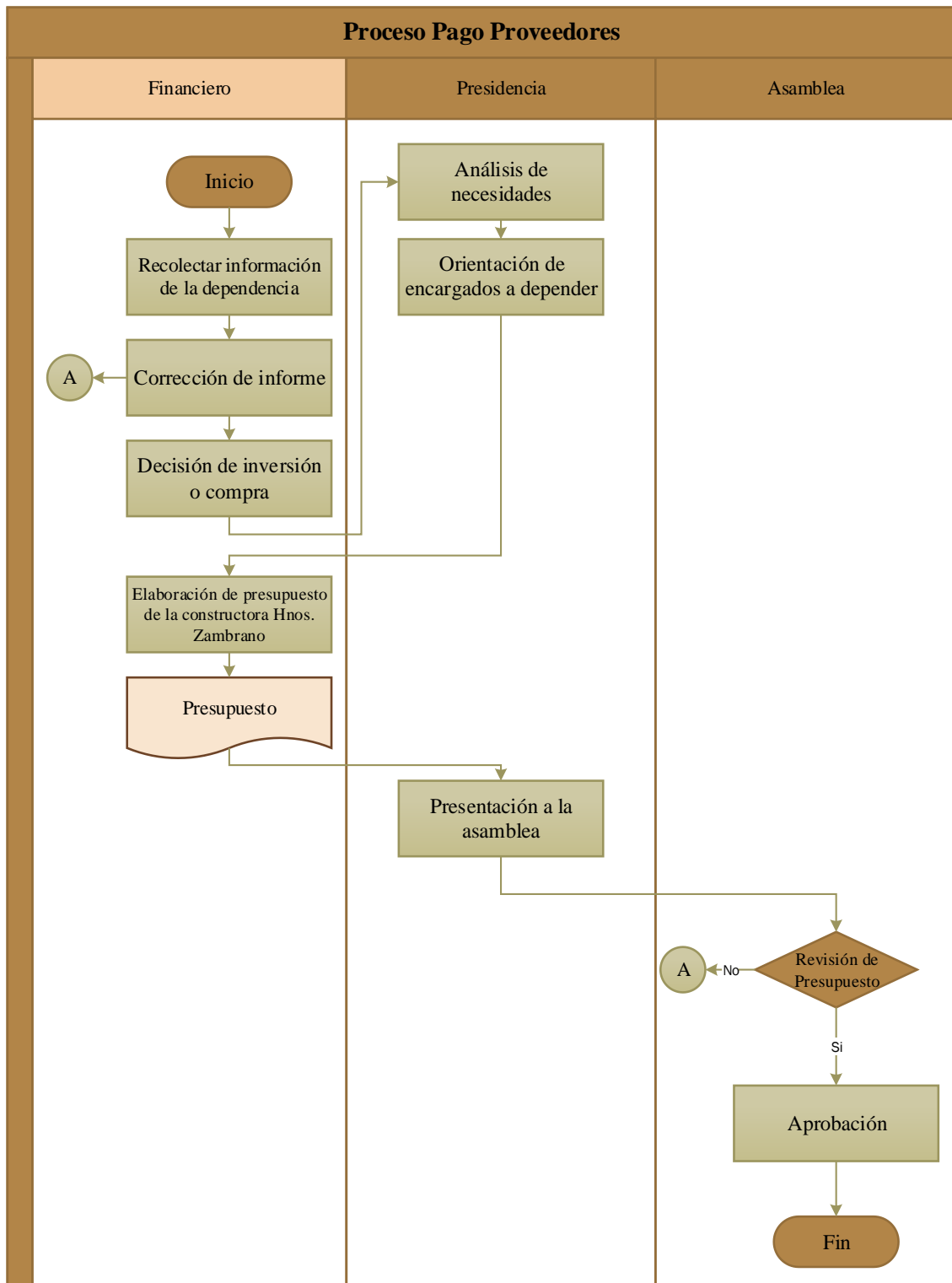


**Figura 5-3.** Proceso de venta desde la parte administrativa

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

3.2.5.3 Proceso Pago Proveedores

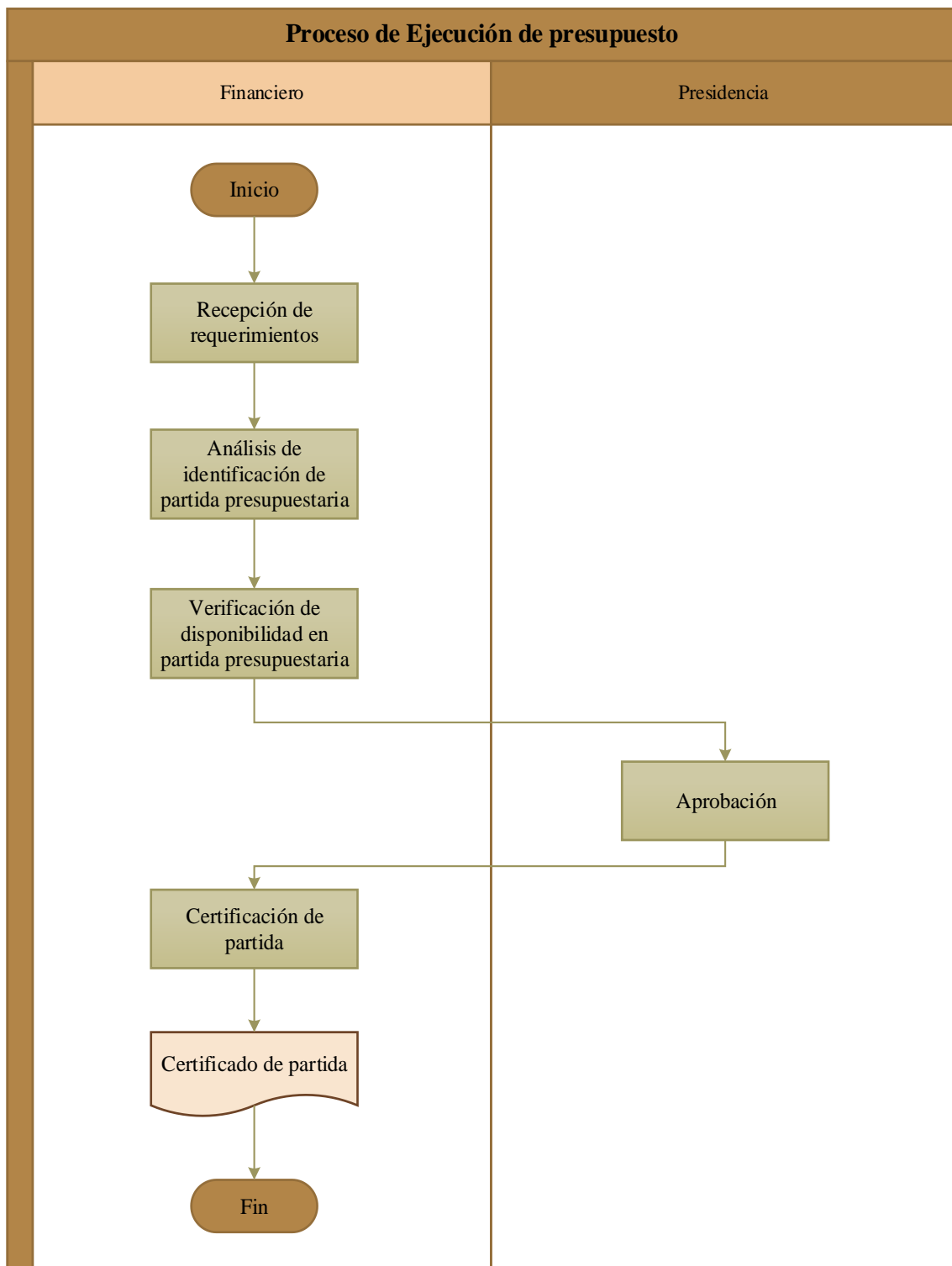


**Figura 6-3.** Proceso Pago Proveedores

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 3.2.5.4 Proceso de ejecución de presupuesto

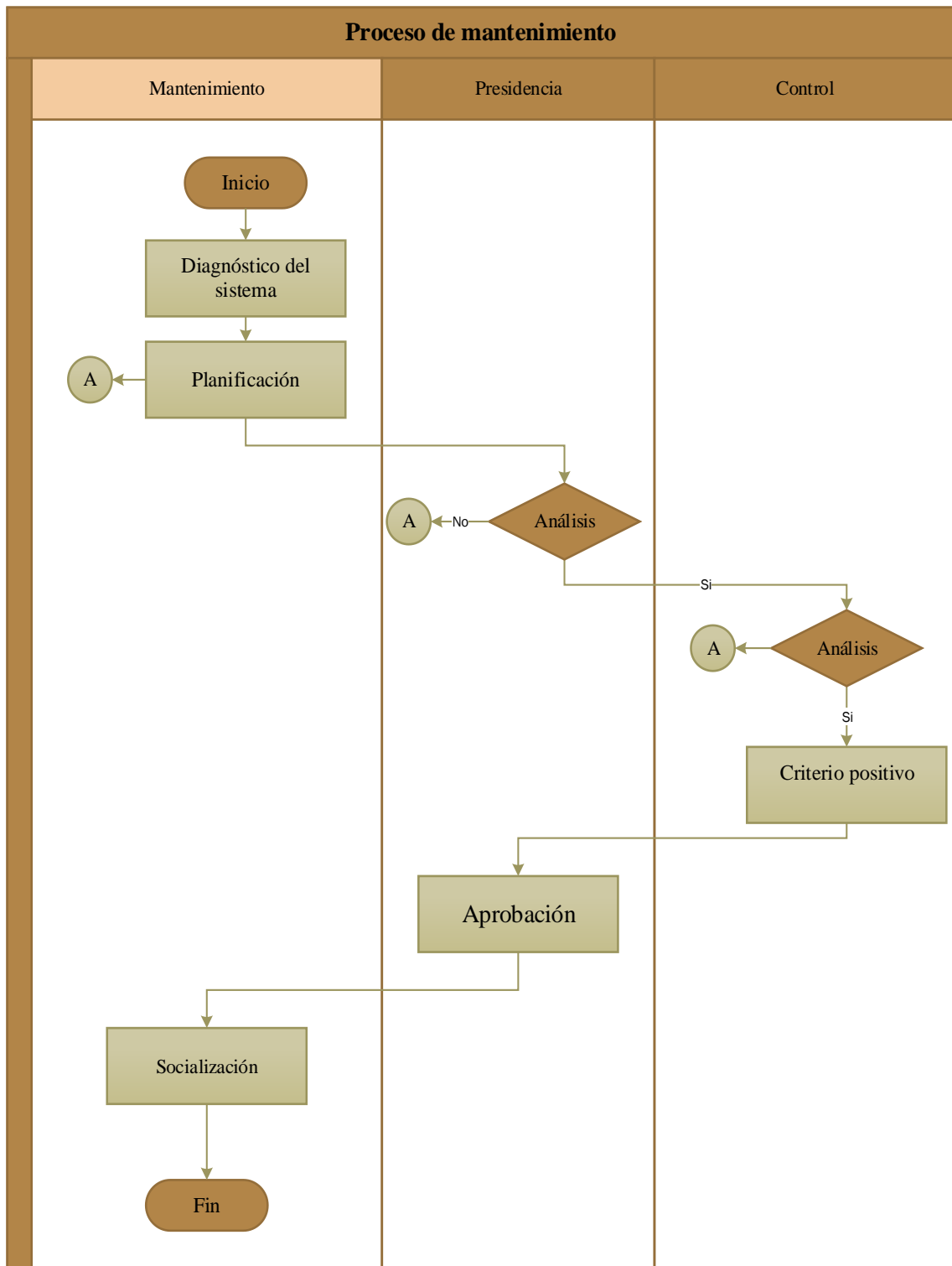


**Figura 7-3.** Proceso de ejecución de presupuesto

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

3.2.5.5 *Proceso de mantenimiento*

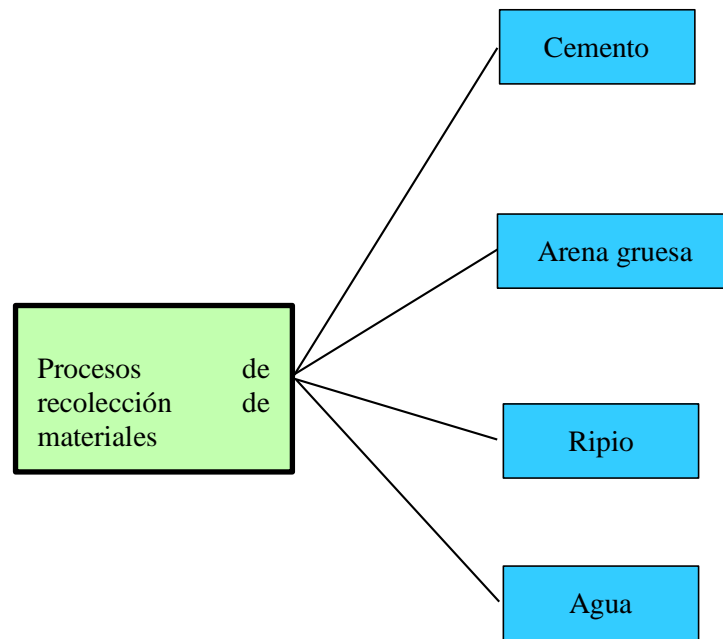


**Figura 8-3.** Proceso de mantenimiento

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 3.2.5.6 *Procesos de recolección de materia prima*

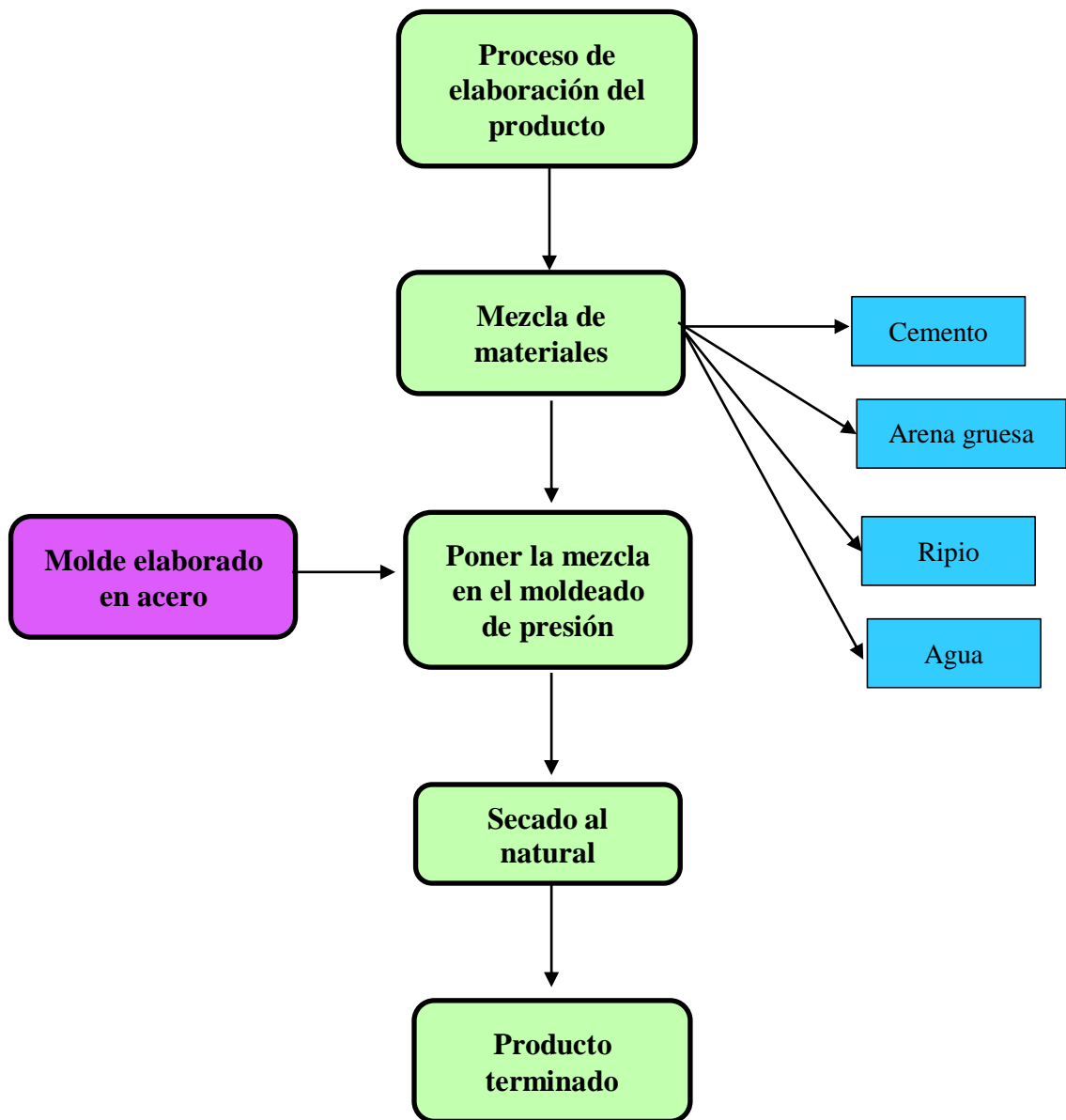


**Figura 9-3.** Proceso de recolección de materia prima

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

3.2.5.7 *Proceso de elaboración del producto*

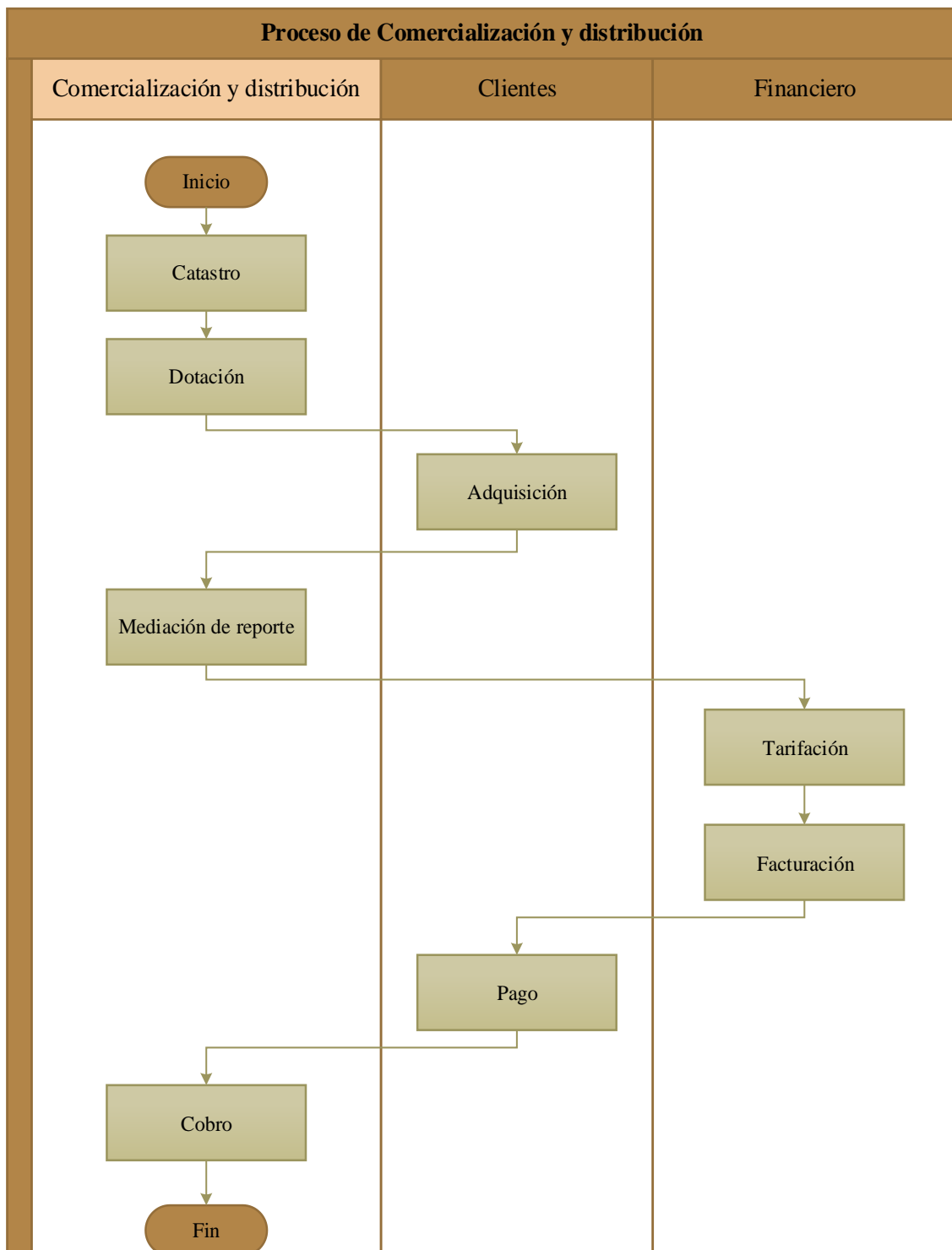


**Figura 10-3.** Proceso de elaboración del producto

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

3.2.5.8 *Proceso de comercialización y distribución*



**Figura 11-3.** Proceso de comercialización y distribución

Fuente: Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019



### 3.2.6 Elaboración de ficha de indicadores

En cualquier proceso es importante y necesario evaluar y examinar los procesos por medio de un indicador para una posterior toma de decisiones. Las instituciones con organigrama funcional ejecutan una inspección de forma continua, si se comprueba la existencia de alguna alteración de actividades se sanciona o se efectúa la suspensión inmediata de la persona delegada de ese proceso, en cambio la gestión por procesos no busca esas alternativas más bien inspecciona los errores, los corrige y mejora. Los indicadores son precisos para cada proceso en una organización, por lo cual, se va comprobando su nitidez en la realización de un proyecto con sus procesos y su perteneciente actividad.

**Tabla 2-3:** Ficha de indicadores

<b>CÓDIGO:</b>	<b>Identificación de cada proceso</b>	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	¿Algún control para ejecutar el proceso?	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	¿Qué se pretende al usar el indicador?	
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	<b>Cualitativo</b>	<b>Cuantitativo</b>
	Verifica atributos	Mide la fórmula del calculo
<b>EXPRESIÓN DEL INDICADOR:</b>	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>CUALITATIVO</b>		
<b>FÓRMULA DEL CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Ejecutado}}{\text{Planificado}} * 100\%$	
<b>CUALITATIVO</b>	Planificado	
<b>META:</b>	Lo que se pretende llegar	
<b>FRECUENCIA DE CÁLCULO:</b>	Cuantas veces voy a medir o verificar ese proceso	
<b>PERIODO:</b>	En que fechas voy a verificar o medir	
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO:</b>	Auditor de proceso	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Responsable de proveer información	
<b>DOCUMENTO:</b>	Documentación de respaldos del proceso	
<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN:</b>	Se verifica al cliente	

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 3.2.7 Medición de los procesos

#### 3.2.7.1 Ficha de indicador del proceso administrativo

**Tabla 3-3:** Ficha de indicador del Proceso administrativo

CÓDIGO:		<b>Identificación de cada proceso</b>
OBJETIVO DEL PROCESO		
Tramitar el 100% de solicitudes de compra de los clientes.		
NOMBRE DEL INDICADOR:	DEL	Proceso administrativo
OBJETIVO DEL INDICADOR:	DEL	Medir la eficiencia de gestión del proceso cumpliendo con las fechas de entrega propuestas identificando el nivel de productividad que genera el proceso.
TIPO DE INDICADOR:		Cuantitativo
FÓRMULA DEL CÁLCULO: CUALITATIVO	DEL	<u>Número de pedidos tramitados</u> * 100% Número de solicitudes
META:		Cumplir las fechas de entrega establecida mejorando la productividad y la credibilidad de la empresa.
FRECUENCIA DE CÁLCULO:	DE	Mensualmente
PERIODO:		2020
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	DEL	Presidente
FUENTE DE INFORMACIÓN:	DE	Presidencia, Distribución, Tesorería.
DOCUMENTO:		Ordenes de pedidos Ordenes de entrega recepción
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	DE	Se verifica al cliente

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

3.2.7.2 *Ficha de indicador del proceso de venta*

**Tabla 4-3:** Ficha de indicador del proceso de venta

<b>CÓDIGO:</b>		<b>Identificación de cada proceso</b>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		
Incrementar en el 10% las ventas para el año 2020		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	DEL	Proceso de venta
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	DEL	Medir la eficiencia de gestión del proceso de ventas identificando el nivel de productividad conforme al cumplimiento de las proyecciones de ventas establecidas.
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		Cuantitativo
<b>FÓRMULA DEL CÁLCULO:</b>	DEL	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas proyectadas}} * 100\%$
<b>CUALITATIVO</b>		
<b>META:</b>		Incremento del 10% en las venta para el año 2020
<b>FRECUENCIA DEL CÁLCULO:</b>	DE	Anual
<b>PERIODO:</b>		2020 - 2025
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO:</b>	DEL	Comercialización
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	DE	Presidencia, Comercialización, Distribución, Tesorería.
<b>DOCUMENTO:</b>		Facturación Estado de Pérdidas y Ganancias Proyección de Ventas

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 3.2.7.3 Ficha de indicador del proceso pago proveedores

**Tabla 5-3:** Ficha de indicador del proceso pago proveedores

<b>CÓDIGO:</b>	<b>Identificación de cada proceso</b>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	
Tramitar el 100% de las órdenes de pago a los proveedores.	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Proceso Pago Proveedores
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	Medir la eficiencia de gestión de pago a proveedores conforme a la liquidez que posea la empresa para cubrir esos rubros.
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	Cuantitativo
<b>FÓRMULA DEL CÁLCULO: CUALITATIVO</b>	$\frac{\text{Pago a proveedores efectuados}}{\text{Obligaciones contraídas a proveedores}} * 100\%$
<b>META:</b>	Cumplir con los pagos en tiempos establecidos a fin de que no corran intereses por mora, mejorando la credibilidad y confiabilidad crediticia de la empresa.
<b>FRECUENCIA DE CÁLCULO:</b>	Mensualmente
<b>PERIODO:</b>	2020
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO:</b>	Presidente
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Presidencia, Tesorería.
<b>DOCUMENTO:</b>	Facturas de Proveedores. Presupuesto Órdenes de pago.
<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN:</b>	Se verifica al proveedor

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

3.2.7.4 *Ficha de indicador del proceso de ejecución de presupuesto*

**Tabla 6-3:** Ficha de indicador del proceso ejecución de presupuesto

<b>CÓDIGO:</b>	<b>Identificación de cada proceso</b>	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		
Tramitar el 100% de solicitudes de compra de insumos mediante presupuesto		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	DEL	Proceso de ejecución de Presupuesto
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	DEL	Medir la eficiencia de la aprobación de presupuesto conforme la gestión de presupuesto existente.
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	Cuantitativo	
<b>FÓRMULA DEL CÁLCULO:</b>	DEL	$\frac{\text{Presupuestos Ejecutado}}{\text{Presupuesto Aprobado}} * 100\%$
<b>CUALITATIVO</b>		
<b>META:</b>	Reducir los tiempos de espera para la iniciar el proceso productivo mediante la disponibilidad del presupuesto inmediato para la compra de insumos.	
<b>FRECUENCIA DE CÁLCULO:</b>	DE	Mensualmente
<b>PERIODO:</b>	2020	
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO:</b>	DEL	Asamblea.
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	DE	Presidencia, Tesorería.
<b>DOCUMENTO:</b>	Ordenes de pedido. Presupuesto.	

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 3.2.7.5 Ficha de indicador del proceso de mantenimiento

**Tabla 7-3:** Ficha de indicador del proceso de mantenimiento

<b>CÓDIGO:</b>	<b>Identificación de cada proceso</b>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	
Tramitar el 100% las órdenes de mantenimiento presentadas durante el periodo.	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Proceso de mantenimiento
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	Medir el nivel de mantenimiento efectuado que se le da al equipo de la empresa.
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	Cuantitativo
<b>FÓRMULA DEL CÁLCULO:</b>	$\frac{\sum \text{mantenimientos a maquinaria efectuados}}{\sum \text{requerimientos de mantenimiento de maquinaria}} * 100\%$
<b>CUALITATIVO</b>	
<b>META:</b>	Cumplir con los pagos en tiempos establecidos a fin de que no corran intereses por mora, mejorando la credibilidad y confiabilidad crediticia de la empresa.
<b>FRECUENCIA DE CÁLCULO:</b>	Mensualmente
<b>PERIODO:</b>	2020
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO:</b>	Producción
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Presidencia, Tesorería, Control.
<b>DOCUMENTO:</b>	Detección de errores en maquinaria Orden de mantenimiento.

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 3.2.7.6 Ficha de indicador del proceso de recolección de materia prima

**Tabla 8-3:** Ficha de indicador del proceso de recolección de materia prima

<b>CÓDIGO:</b>	<b>Identificación de cada proceso</b>	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		
Recibir el 100% la materia prima acorde a las órdenes de pedido efectuadas.		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	DEL	Proceso de Recolección de Materia Prima
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	DEL	Medir la eficiencia de la recepción de la materia prima conforme al pedido efectuado verificando la cantidad y calidad del mismo.
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	Cuantitativo	
<b>FÓRMULA DEL CÁLCULO:</b>	DEL	$\frac{\sum \text{Materia prima recibida}^*}{\sum \text{Órdenes de pedido}} \times 100\%$
<b>CUALITATIVO</b>		
<b>META:</b>	Proveerse de la materia prima señalada en la orden de compra para iniciar el proceso productivo.	
<b>FRECUENCIA DEL CÁLCULO:</b>	DE	Mensualmente
<b>PERIODO:</b>	2020	
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO:</b>	DEL	Producción
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	DE	Presidencia, Producción, Tesorería.
<b>DOCUMENTO:</b>	Facturas de Proveedores. Presupuesto Órdenes de pago.	
<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN:</b>	DE	Se verifica el producto.

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

3.2.7.7 *Ficha de indicador del proceso de elaboración del producto*

**Tabla 9-3:** Ficha de indicador del proceso de elaboración del producto

<b>CÓDIGO:</b>	<b>Identificación de cada proceso</b>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	
Producir el 100% de la producción requerida conforme a la orden de compra requerida.	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Proceso de elaboración del producto
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	Medir la eficiencia de la productividad del proceso de transformación de la materia prima en productos terminados conforme los pedidos receptados.
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	Cuantitativo
<b>FÓRMULA DEL CÁLCULO:</b>	$\frac{\sum \text{inventario de existencia de producto terminado}}{\sum \text{de órdenes de pedido}} * 100\%$
<b>CUALITATIVO</b>	
<b>META:</b>	Cumplir eficazmente con los pedidos en tiempo y número establecidos.
<b>FRECUENCIA DE CÁLCULO:</b>	Mensualmente
<b>PERIODO:</b>	2020
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO:</b>	Producción
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Presidencia, Producción, Tesorería.
<b>DOCUMENTO:</b>	Ordenes de entrega. Presupuesto.

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019



### 3.2.7.8 Ficha de Indicador del Proceso de comercialización y distribución

**Tabla 10-3:** Ficha de indicador del proceso de comercialización y distribución

<b>CÓDIGO:</b>	<b>Identificación de cada proceso</b>	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		
Entregar el 100% de la producción para la distribución		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	DEL	Proceso de comercialización y distribución
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	DEL	Medir la eficiencia del canal de distribución que posee la empresa para entregar los productos ya vendido.-
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	Cuantitativo	
<b>FÓRMULA DEL CÁLCULO:</b>	DEL	$\frac{\sum \text{Producción actual}}{\sum \text{Planificación de la producción}} * 100\%$
<b>CUALITATIVO</b>		
<b>META:</b>	Cumplir eficientemente con la entrega de los pedidos efectuados.	
<b>FRECUENCIA DEL CÁLCULO:</b>	DE	Mensualmente
<b>PERIODO:</b>	2020	
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO:</b>	DEL	Comercialización y distribución
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	DE	Comercialización y distribución, Financiero.
<b>DOCUMENTO:</b>	Ordenes de entrega.  Comprobante de pago o factura.	

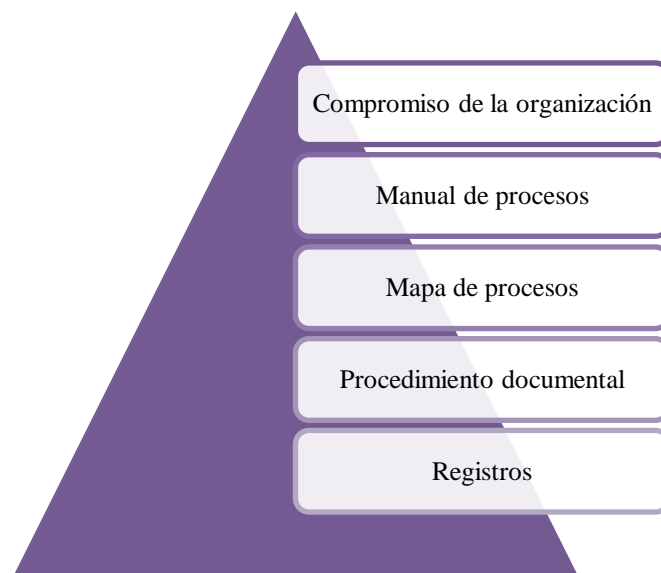
**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 3.2.8 Validación de procesos

La validación de procesos en la constructora Hnos. Zambrano, se cumplió junto con cada una de las personas que son encargados de cada uno de los procesos, con el propósito de comprobar, revisar, verificar y depurar la información de cada uno de los procesos realizados y comprobados. El presidente de la organización da fe y valida el modelo de gestión por procesos mediante un documento legal donde se expresa el contexto de los hechos de todos los procesos que se producen en la organización.

### 3.3 Diseño de un sistema de gestión por procesos para la constructora Hnos. Zambrano, del cantón El Carmen, provincia de Manabí.



**Figura 12-3.** Proceso de comercialización y distribución

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

#### 3.3.1 Compromiso de la organización

El modelo de gestión por procesos demanda de un compromiso para su ejecución y como resultado conseguir el éxito, este compromiso es por intermedio de todos los miembros de la constructora Hnos. Zambrano, en específico de los directivos, con el propósito de aplicar y cumplir con los objetivos para mejorar permanentemente los procesos. Para ampliar de modo permanente la complacencia de los clientes será documentado a través de un documento llamado acta de compromiso.

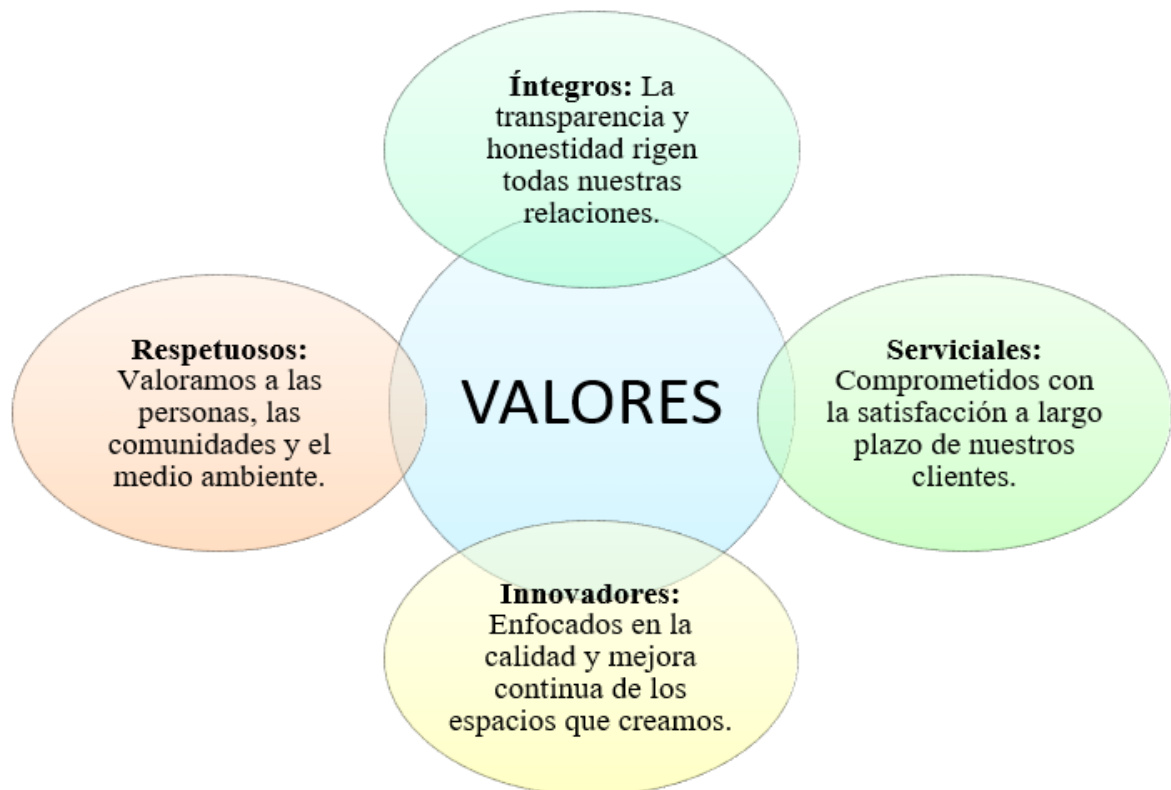
### 3.3.1.1 Misión

Somos una empresa constructora dedicada a desarrollar y comercializar proyectos de construcción que ayuda al fortalecimiento de la infraestructura urbana y rural ya sea a través del ámbito público o privado, cuya misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes antes, durante y después de finalizar el proyecto, dando cumplimiento a los estándares de calidad y plazos fijados, por medio de la exigencia en el control de calidad de nuestros productos terminados y las obras que se realizan cumplan con altos estándares de calidad, seguridad industrial y protección del medio ambiente.

### 3.3.1.2 Visión

Nuestra visión es ser una empresa líder en la industria de la construcción por la preferencia de los clientes y los sistemas de trabajo con que opera, liderando el mercado por medio de la responsabilidad, y eficiencia, cumpliendo a tiempo con todos y cada uno de los trabajos encomendados que le permitan un crecimiento sostenido con la más alta rentabilidad en su giro, y lograr que todo nuestro personal se sienta motivado y orgulloso de pertenecer a nuestra organización, fomentando el control y la calidad en el servicio y lograr la satisfacción del cliente.

### 3.3.1.3 Valores



**Figura 13-3.** Valores empresariales

Elaborado por: Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 3.3.1.4 *Filosofía*

Brindar servicios de óptima calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente, utilizando todas las herramientas administrativas y técnicas necesarias para la planificación, ejecución y control del desarrollo de los procesos y el mejoramiento continuo de los mismos, comprometiéndonos con la calidad del proyecto, con el medio ambiente y con la comunidad.

### 3.3.2 *Manual de procesos*

Es el instrumento que lleva la descripción de cada una de las actividades que se deben seguir en la realización de los procesos en la constructora Hnos. Zambrano. El manual también incluye los compromisos e intervención que se implican en cada uno de los procesos que son desarrollados por parte de los trabajadores.

### 3.3.3 *Mapa de procesos*

El mapa de procesos apoya a la visibilidad del trabajo que se ejecuta en cada uno de los procesos de una empresa, dando a conocer cómo se llevan a cabo los trabajos presentes en una organización, es una descripción gráfica de los procesos de la constructora Hnos. Zambrano; este mapa de procesos permite verificar una representación global, llevando a posesionar cada proceso en su respectivo macro proceso reconocido o resultante de una actividad.

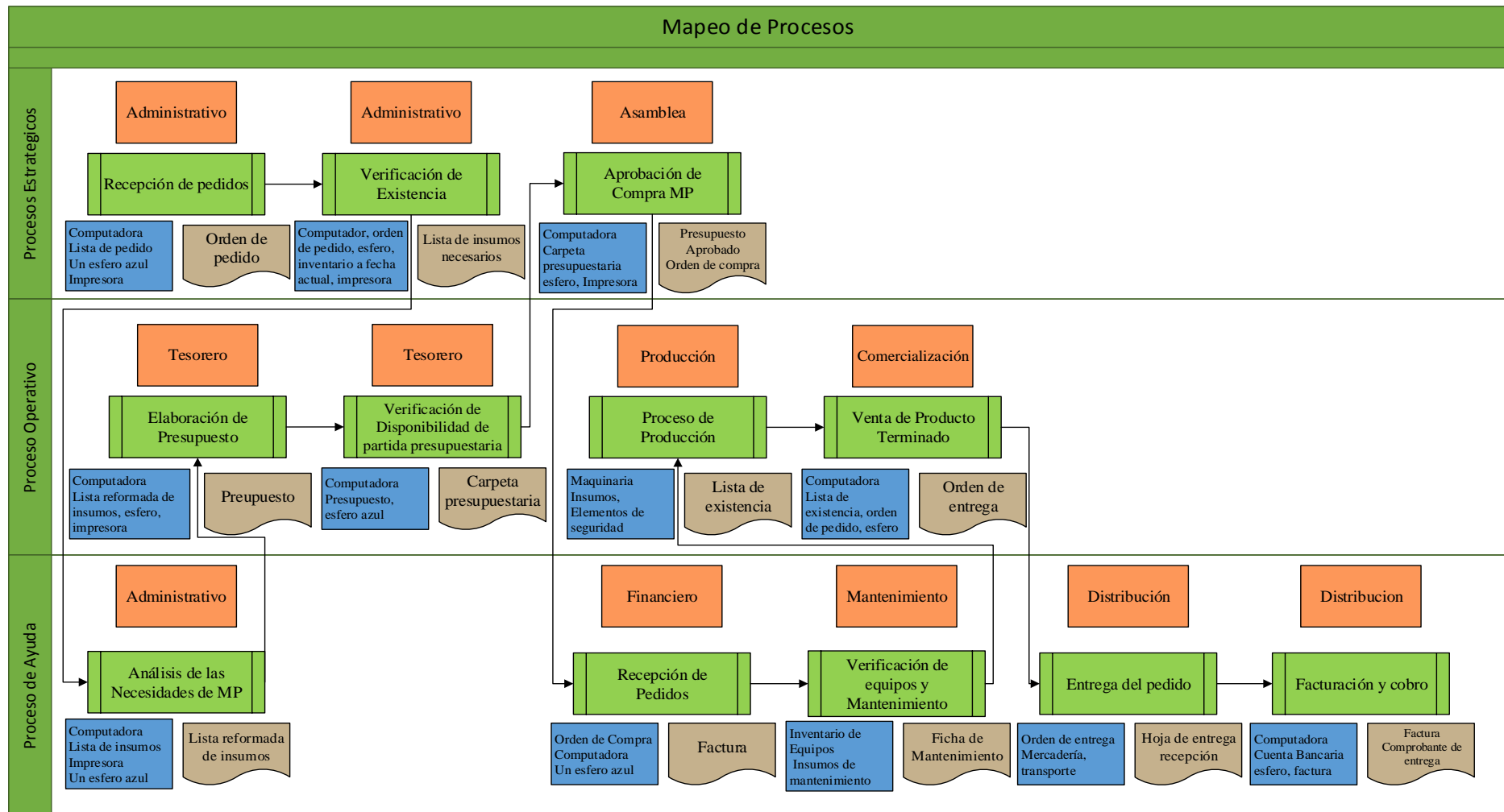
La elaboración del mapa de procesos para la constructora Hnos. Zambrano se realizó en base a los siguientes pasos:



**Figura 14-3.** Simbología mapeo de procesos

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019



**Figura 14-3.** Mapeo de procesos

**Fuente:** Investigación de campo de la Constructora Hnos. Zambrano

**Elaborado por:** Zambrano Zambrano Kambell, 2019

### 3.3.3.1 *Identificación de macro procesos*

**Procesos gobernantes:** son los que se orientan al servicio del área de producción de la constructora Hnos. Zambrano a través de la fabricación de políticas, directrices, procedimientos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el mejor desempeño de las actividades de la empresa.

**Proceso clave:** son los comprometidos de crear la plataforma de productos y servicios encaminados a clientes internos y externos que forman la razón de ser de la constructora Hnos. Zambrano.

**Proceso de apoyo:** son los orientados a generar productos y servicios de asesoría y soporte logístico para toda la organización, solicitado por los procesos gobernante y los procesos clave y para sí mismo, representando la misión de las actividades resultantes.

### 3.3.3.2 *Identificación de los procesos de cada macro proceso*

Puntualizando con la lista general de procesos de la constructora Hnos. Zambrano verifico que cada uno de los procesos da a un macro proceso que corresponde lo siguiente:

Identificación de la interacción del proceso es decir proveedor-cliente

Identificación de los clientes:

Cientes internos:

Personas que laboran en la empresa y se beneficia de sus productos

Cientes externos:

Población del cantón El Carmen.

### 3.3.3.3 *Procedimiento documentado*

Son los documentos de cada proceso reconocido y tiene el objetivo de concordar una metodología documental para diseñar un sistema de gestión por procesos para la constructora Hnos. Zambrano.

### 3.3.3.4 *Registro*

Son los documentos realizados en el levantamiento de información como evidencias y soporte en las actividades que se realizan tales como legal, teórico, técnico y practico de toda la información recopilada en la empresa objeto de estudio.

## CONCLUSIONES

- Al cumplir el trabajo de titulación y según al diagnóstico interno y externo, al conexo teórico, legal, técnico, estructura orgánica y problemas identificados, se estableció el marco teórico que será de sustento la investigación enfocado de manera eficiente al Modelo de Gestión por Procesos de la constructora Hnos. Zambrano.
- El marco teórico ha facilitado la presentación del diseño de gestión por procesos.
- El diagnóstico realizado a la constructora Hermanos Zambrano indica que no se aplica la gestión por procesos que permita la utilización eficiente y eficaz y económica de la gestión empresarial.
- En la presentación formal del manual de proceso se exteriorizó la estructura del Modelo de Gestión por Procesos que constituye del manuscrito legal del compromiso de la organización, Manual de Procesos, Procedimientos Documentados y Registros los cuales están desplegados en este documento.

## RECOMENDACIONES

- Alinear los Modelos de Gestión por Procesos por medio de la aplicación del diagnóstico interno y externo, al referente teórico, legal, técnico y la estructura orgánica de la constructora Hnos. Zambrano identificados, a fin de implantar la administración por procesos en la misma.
- Investigar a fondo la temática referente a la gestión por procesos para tener una visión más amplia de todos los requerimientos necesarios para la implementación de nueva herramienta propuesta.
- Efectuar evaluaciones constantes sobre la gestión empresarial que se efectúa en la constructora Hermanos Zambrano con el fin de reconocer las falacias que posee corrigiendo los errores que se presenten en el mismo para efectuar el mejoramiento continuo.
- Con el Modelo de Gestión por Procesos se pretende concienciar la apertura del cambio de cultura de gestión organizacional por procesos que permita mostrar claramente el trabajo en equipo, para cumplir objetivos en común en busca de la satisfacción del cliente y favorable para las personas y para la Organización.



## BIBLIOGRAFÍA

- Anzorena, O.** (2011). *Dimensiones en la evolución de la gestión de empresa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/8-dimensiones-en-la-evolucion-de-la-gestion-de-empresas/>
- Créditos & citaciones.** (2017). *Tipos de gestión*. Obtenido de <https://www.tiposde.com/gestion.html>
- Fernández, M.** (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=PwZuv94SpMkC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiTwNirmMXaAhWtY98KHZVxDqYQ6AEIMTAC#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20por%20procesos&f=false>
- García, I.** (2010). *1. Procesos clave. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/ivangarciasanchez90/objetivos/gestion-tema-7/3o>
- Guachamín, P.** (2014). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la información de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4042>
- López, F.** (2008). *Antecedentes históricos de la gestión por procesos*. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05\\_marcoTeorico.pdf](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf)
- Machado, E., & Aguirre, A.** (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa "EQUINORTE S.A." orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1758>
- Miranda, J.** (2017). *Fundamentos De Medición Y Control De Procesos*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=WJgqDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control%20de%20procesos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjfxazNuMbaAhXxp1kKHWgaCoEQ6AEINzAD#v=onepage&q=control%20de%20procesos&f=false>

- Muñoz, A.** (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=tPSDtdQ86CkC&pg=PA227&dq=procesos+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_qL-0msXaAhVikeAKHdzeAiAQ6AEIJTAA#v=onepage&q=procesos%20concepto&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=tPSDtdQ86CkC&pg=PA227&dq=procesos+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_qL-0msXaAhVikeAKHdzeAiAQ6AEIJTAA#v=onepage&q=procesos%20concepto&f=false)
- Pérez, J.** (2010). *Gestión por procesos*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+por+procesos+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjj-cvh3MTaAhXQ0FMKHe5eB74Q6AEIJTAA#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20definici%C3%B3n&f=false>
- Rojas, J.** (2000). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=vy9fOeJ0FccC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiTwNirnMXaAhWtY98KHZVxDqYQ6AEIPDAE#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20por%20procesos&f=false>
- Venemedia.** (2014). *Concepto definición de gestión*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/gestion/>
- Vergara, J.** (2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA70&dq=caracteristica%20de%20gestion%20por%20procesos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjXm92ipcbaAhXLtlkKHfuoBygQ6AEIMTAC#v=onepage&q=caracteristica%20de%20gestion%20por%20procesos&f=false>
- Yépez, G.** (2009). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Licorera Lovisone*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1195>



## ANEXOS

**Anexo A:** Entrevista al gerente de la constructora



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Entrevista dirigida al Gerente de la constructora Hnos. Zambrano, del cantón El Carmen, provincia de Manabí.

Objetivo: Esta entrevista permitirá identificar los problemas administrativos que afecten a la constructora Hnos. Zambrano, del cantón El Carmen, provincia de Manabí.

**1.- ¿La constructora cuenta con procesos definidos para realizar su gestión?**

**2.- ¿La organización tiene definido su estructura jerárquica como también la organización de funciones a sus colaboradores?**

**3.- ¿Cómo es la comunicación y clima laboral entre todo el personal que labora en la empresa?**

**4.- ¿se gestiona por procesos todos los productos que brinda la constructora hnos. Zambrano?**

Si  
No

**¿Por qué?**

**5.- ¿Los colaboradores de la empresa desarrollan su trabajo de forma eficiente y eficaz?**

**Si**  
**No**

**¿Por qué?**

**6.- ¿Cree usted que se deben mejorar los procesos y procedimientos para una mejor gestión interna en la constructora Hnos. Zambrano?**

**Si**  
**No**

**¿Por qué?**

**7.- ¿Cómo se evalúa la eficiencia de los procesos de gestión en la constructora Hnos. Zambrano?**

**Anexo B:** Encuesta para los clientes de la constructora



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Encuesta dirigida a los clientes “población El Carmen” de la constructora hnos. Zambrano, del cantón El Carmen, provincia de Manabí.

Objetivo: conocer el grado de percepción que tienen los clientes con relación a la gestión del proceso de la constructora Hnos. Zambrano.

Marque con una X la respuesta que coincida o se ajuste a su percepción.

**1.- ¿Cada que tiempo realiza compras de productos y servicios en la constructora Hnos. Zambrano?**

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
DIARIO		
SEMANAL		
QUINCENAL		
MENSUAL		
OTROS		
TOTAL		

**2.- ¿Los productos que adquiere en esta constructora Hnos. Zambrano son: ?**

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
BUENA CALIDAD		
MALA CALIDAD		
TOTAL		

**3.- ¿La empresa cumple a tiempo con todos sus pedidos?**

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

**4.- ¿Satisface sus necesidades los productos que adquiere en la constructora Hnos. Zambrano?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>#</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI		
NO		
TOTAL		

**5.- ¿Son cómodos los precios de los productos y servicio que brinda la constructora Hnos. Zambrano?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>#</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI		
NO		
TOTAL		

**6.- ¿La atención que recibe por parte de los empleados de la constructora Hnos. Zambrano es?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>#</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUY BUENO		
BUENO		
REGULAR		
MALO		
TOTAL		

**7.- ¿Qué considera que debe mejorar la constructora Hnos. Zambrano?**

**Anexo C:** Encuesta para los trabajadores de la constructora



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Encuesta dirigida a los trabajadores de la constructora Hnos. Zambrano, del cantón El Carmen, provincia de Manabí.

Objetivo: conocer el grado de percepción que tienen los trabajadores con relación a la gestión de los procesos de la constructora Hnos. Zambrano.

Marque con una X la respuesta que coincida o se ajuste con su percepción

**1.- ¿Se siente satisfecho por el trabajo que realiza dentro de la constructora?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>#</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMPRE		
A VECES		
NUNCA		
TOTAL		

**2.- ¿La constructora cuenta con equipos y maquinarias adecuadas que le ayuden a realizar su trabajo?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>#</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMPRE		
A VECES		
NUNCA		
TOTAL		

**3.- ¿Recibe el reconocimiento justo de salario por parte de su jefe por la realización de su trabajo?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>#</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMPRE		
A VECES		
NUNCA		
TOTAL		

**4.- ¿La constructora cuenta con un ambiente laboral adecuado en relación a los compañeros para el trabajo en equipo?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>#</b>	<b>PORCENTAJE</b>
---------------	----------	-------------------

SIEMPRE		
A VECES		
NUNCA		
TOTAL		

5.- ¿Se realiza con frecuencia reuniones con todo el personal de la constructora para debatir las diferentes opiniones y punto de vista?

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SIEMPRE		
A VECES		
NUNCA		
TOTAL		

6.- ¿Cuándo tiene problemas personales, su jefe es accesible con usted?

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SIEMPRE		
A VECES		
NUNCA		
TOTAL		

7.- ¿La constructora cuenta con cursos de capacitación para el mejoramiento continuo de su desempeño?

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SIEMPRE		
A VECES		
NUNCA		
TOTAL		

8.- ¿la constructora afilia a sus trabajadores a los beneficios de ley?

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

9.- ¿Conoce cuál es su jefe inmediato, sus funciones y trabaja en la gestión por procesos?

OPCIÓN	#	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		



**Anexo D: Materiales**



## Anexo E: Maquinarias

