

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMIA Y PLANIFICACIÓN



**“REDISEÑO DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA Y TESORERÍA EN UNA EMPRESA DE
VIGILANCIA”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTION EMPRESARIAL**

CATHERINE GABRIELA RAMOS AULLA

LIMA – PERÚ

2023

TSP Catherine Ramos

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad Nacional Agraria La Molina Trabajo del estudiante	1%
3	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
7	orcid.org Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1%

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMIA Y PLANIFICACIÓN

**“REDISEÑO DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA Y TESORERÍA EN UNA EMPRESA DE
VIGILANCIA”**

PRESENTADO POR

CATHERINE GABRIELA RAMOS AULLA

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
M. Sc. María Inés Núñez Gorriti
PRESIDENTE

.....
MBA. Carlos Alberto Guerrero López
ASESOR

.....
Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada
MIEMBRO

.....
Dr. Ampelio Ferrando Perea
MIEMBRO

Lima – Perú

2023

DEDICATORIA

Dedicado a todos mis ángeles en el cielo: mamá, abuelos y Micu.

A mi esposo Jorge, por todo su amor y apoyo.

A ti papá Leoncio por tus palabras de aliento.

AGRADECIMIENTO

*En primer lugar, a Dios por permitirme culminar este trabajo,
segundo a mi alma mater la Universidad Nacional Agraria La Molina,
y al profesor MBA. Carlos Guerrero por su asesoría.*

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problemática	1
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
II. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1. Antecedentes	4
2.2. Marco teórico	4
2.2.1. Proceso.....	4
2.2.2. Tipos de Procesos	6
2.2.3. Representación de un proceso	7
2.2.4. Mapa de procesos	8
2.2.5. Mejora de Procesos.....	9
2.2.6. Rediseño de Procesos	10
2.2.7. Procedimiento	10
2.2.8. Diferencias entre Rediseño de Procesos y Reingeniería.....	11
2.2.9. Gestión de procesos	13
2.2.10. Control de los procesos.....	14
2.2.11. El Balanced Scorecard (BSC).....	14
2.2.12. Área administrativa y tesorería	16
III. DESARROLLO DEL TRABAJO	17
3.1. Lugar.....	17
3.2. Tipo de investigación.....	17
3.3. Fuentes de información.....	17
3.4. Contexto de la organización	17
3.4.1. Áreas de la empresa	19
3.5. Metodología	21
3.6. Experiencia y aportes del profesional	27
3.7. Nivel de beneficio obtenido por el centro laboral de su contribución a la solución de problemas	28
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29

4.1. Resultados	29
4.1.1. Situación inicial de la empresa G.C.....	29
4.1.2. Detalle de los procedimientos implementados	32
4.1.3. Resultados obtenidos de la implementación de procedimientos en el área administrativa y tesorería.....	45
4.2. Discusión	50
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
5.1. Conclusiones.....	52
5.2. Recomendaciones	53
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	54
VII. ANEXOS.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativo de las Metodologías de Rediseño de Procesos y Reingeniería.....	13
Tabla 2 Cantidad de personal por unidades operativas por ciudad	19
Tabla 3 Funciones Principales por Área de la empresa G.C.	22
Tabla 4 Mejoras Implementadas.....	25
Tabla 5 Cronograma de actividades para la implementación.....	26
Tabla 6 Aporte de las habilidades y conocimiento.....	27
Tabla 7 Procedimientos Implementados por Área	32
Tabla 8 Caracterización de los procesos.....	32
Tabla 9 Actividades del Procedimiento de control documentario.....	35
Tabla 10 Actividades del Procedimiento de solicitud y rendición de fondos	38
Tabla 11 Actividades del procedimiento de gastos menores – caja chica.....	40
Tabla 12 Cuadro de asignación de cajas chicas.....	41
Tabla 13 Actividades del procedimiento Cierre de procesos	43
Tabla 14 Indicador procedimiento caja chica.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Representación Esquemática de un Proceso	5
Figura 2 Símbolos para la Elaboración de Flujogramas	8
Figura 3 Representación genérica de un mapa de procesos	9
Figura 4 Enfoque para el mejoramiento de procesos	12
Figura 5 Diseño de indicadores	14
Figura 6 Procesos del BSC	16
Figura 7 Crecimiento de operatividad	18
Figura 8 Mapa de procesos de la empresa G.C.	21
Figura 9 Secuencia de actividades de la metodología de trabajo.	22
Figura 10 Diagrama de Ishikawa de procesos críticos.	24
Figura 11 Organigrama de la empresa G.C.	31
Figura 12 Flujograma “Procedimiento de control documentario de la empresa G.C.....	34
Figura 13 Flujograma Procedimiento de solicitud y rendición de fondos de la empresa G.C.....	37
Figura 14 Flujograma “Procedimiento gastos menores – caja chica”	39
Figura 15 Flujograma “Procedimiento Cierre de Procesos”	42
Figura 16 Cronograma de cierre de procesos por área	44
Figura 17 Indicador Control Documentario	45
Figura 18 Avance de procedimientos implementados de junio a noviembre del 2019.	46
Figura 19 Indicador solicitud de fondos	47
Figura 20 Porcentaje de avance del indicador	47
Figura 21 Indicador del procedimiento	49
Figura 22 Porcentaje de avance del indicador	49

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encabezado del procedimiento	57
Anexo 2 Pie de página del procedimiento	57
Anexo 3 Formato de control de información documentada	58
Anexo 4 Formatos de solicitud y rendición de fondos	59
Anexo 5 Formato de requerimiento de Caja chica	60
Anexo 6 Equipo de trabajo en G.C.....	61

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional fue desarrollado durante el periodo de labores del bachiller a cargo en una empresa que brinda servicios de seguridad y vigilancia en el área de administración y tesorería. La empresa en mención tuvo problemas de organización y sobre costos cuando se encontraba en la etapa de reactivación de operaciones, es por esto que como aporte a la organización se plantea como solución el rediseño de procesos para lograr un mejor control y gestión interna. La metodología utilizada para el rediseño de proceso fue planteada en etapas desde una reunión por gerencia, análisis de los procesos, propuesta de mejora, aprobación, difusión en la organización y medición y control. Los resultados obtenidos, permiten ver que toda organización debe contar con una misión, visión y organigrama, para que en lo consiguiente pueda establecer sus procesos. Los procesos implementados de acuerdo con el mapa de procesos son de tipo de proceso de soporte, estos cuentan con una caracterización, un flujograma que permita su entendimiento visual, desarrollo de procesos e indicadores que permiten su control para que en adelante se puedan mejorar.

Palabras clave: procesos, rediseño de procesos, mejora de procesos, procedimientos, indicadores.

ABSTRACT

The present work of professional sufficiency was developed during the period of work of the bachelor in charge of a company that provides security and surveillance services in the area of administration and treasury. The company had organizational problems and cost overruns when it was in the stage of reactivation of operations, as a contribution to the organization, the redesign of processes to achieve better control and internal management is proposed as a solution. The methodology used for the redesign of the process was proposed in stages from a management meeting, analysis of the processes, improvement proposal, approval, dissemination in the organization and measurement and control. The results obtained show that every organization should have a mission, vision and organization chart, so that it can establish its processes accordingly. The processes implemented according to the process map are of the support process type, they have a characterization, a flow chart that allows visual understanding, development of processes and indicators that allow their control so that they can be improved in the future.

Keywords: processes, process redesign, process improvement, procedures, indicators.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática

En el Perú, los índices de criminalidad van en aumento cada año, y estos no solo afectan al ciudadano sino también a las pequeñas, medianas y grandes empresas. Para salvaguardar el bienestar de sus activos y trabajadores, optan por encontrar una medida de seguridad más adecuada. Según el índice de victimización a empresas del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) más del 70% de las empresas han utilizado alguna medida de protección, dentro de este porcentaje al menos el 33.6% contrató personal de seguridad para bienes e inmuebles (2018, p. 16).

El servicio de seguridad privada y resguardo es brindado por empresas de seguridad, las cuales, pasan por varios procesos para su operatividad en el país; como, el licenciamiento ante SUCAMEC (Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil), certificaciones de calidad como ISO y BASC para brindar un servicio de calidad.

Actualmente, las cinco empresas más reconocidas del sector de seguridad son Prosegur, Liderman, G4S, Securitas y I.Seg, de acuerdo con el portal Iperu (2022). Así mismo, en SUCAMEC (2022) existen más de mil empresas con resoluciones vigentes que brindan el servicio de vigilancia privada a nivel nacional.

El presente trabajo de suficiencia profesional expondrá la reactivación de una empresa peruana de seguridad, la cual, tuvo que replantear procesos de gestión en todas sus áreas, para que la gerencia pueda tomar decisiones en base al nuevo sistema de control implementado.

La empresa G.C., fue creada en el 2012, para cumplir actividades de intermediación laboral en los rubros de seguridad y vigilancia. En el 2019, luego de dos años de estar sin actividad, es comprada por nuevos accionistas. La venta se realizó en base a documentación de la empresa, es decir, solo por los permisos que esta tenía para operar, mas no del funcionamiento total.

Los nuevos accionistas consiguieron un contrato inicial para brindar el servicio de vigilancia privada a una entidad privada por S/ 600,000.00 (seiscientos mil y 00/100 soles) mensuales, que con el pasar de los primeros tres meses se adicionaron cinco adendas al contrato inicial, incrementando la capacidad del servicio y la facturación mensual a más de S/ 1,000,000.00 (un millón y 00/100 soles) mensuales.

La empresa creció en un limitado tiempo, lo cual implicó en un inicio trabajar sin un sistema de gestión en las diferentes áreas, debido a que no se contaba con una estructura organizacional lo cual generó déficit de control administrativo y la ineficiencia en el uso de recursos.

A la firma del contrato, la empresa comienza operaciones desde mayo del año 2019; el equipo de trabajo comenzó con un reducido número de personal, lo cual limitó las actividades que se debían realizar.

Las operaciones se iniciaron en cinco departamentos del país debido a que el cliente tenía oficinas descentralizadas, la empresa G.C. optó por implementar sus operaciones en los cinco departamentos, lo que llevó a que realizar una gran inversión en implementaciones de oficina, licencias de funcionamiento y selección de personal. Estas implementaciones en cada departamento se realizaron entre marzo y los primeros días de mayo, para lo cual se contó con un supervisor o representante encargado de conseguir el local y solicitar los fondos para las implementaciones de muebles y pago de licencias.

Al no tener dimensionado los gastos, cada responsable de la unidad descentralizada solicitó fondos en exceso o de manera insuficiente, lo cual trajo sobrecostos y retrasos en las implementaciones, así como desorganización para futuras evaluaciones.

Debido a ello se presentó una dificultad estratégica en la toma de decisiones y ejecución, debido a que la gerencia y jefaturas no se encontraba en su totalidad conformada, lo que dificultó la organización del trabajo.

La empresa tenía proyectado certificarse en ISO 9001, 14001 y 45001 durante el 2019 o más tardar inicios del 2020, para lo cual no contaba con procesos y procedimientos en las distintas áreas, en especial el área de administración y tesorería donde se desempeñaba el profesional a cargo del presente trabajo. Esto no solo impedía el correcto funcionamiento entre áreas y personal, sino que se pudieran concretar la consecución de nuevos clientes privados y públicos.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Explicar el rediseño de procesos internos implementados en el área administrativa y tesorería de una empresa que se dedica a brindar servicios de seguridad y vigilancia para lograr un mejor control y gestión interna.

1.2.2. Objetivos específicos

- Presentar la situación inicial de la empresa G.C.
- Detallar el proceso de elaboración e implementación de los procedimientos del área administrativa y tesorería.
- Exponer los resultados obtenidos de la implementación de los procedimientos del área administrativa y tesorería.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

Córdova (2020), en su trabajo de suficiencia profesional propone un rediseño de los procesos internos de la empresa comercial M&W Representaciones SRL, en el cual aplica la super metodología de Lee y Chuah (2001) que le permite aplicar requisitos de reingeniería, mejora continua y evaluación comparativa en los procesos críticos de la organización de las áreas administrativa y comercial.

Analizó las principales causas y problemas, que le impedían tener un control; aplicando la metodología logró una mejora en los procesos en menor tiempo, costos y con bajo riesgo (Córdova, 2020).

2.2. Marco teórico

2.2.1. Proceso

Hammer y Champy (1994), en su libro Reingeniería, establecieron la definición de proceso de negocio como “conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente” (p. 37).

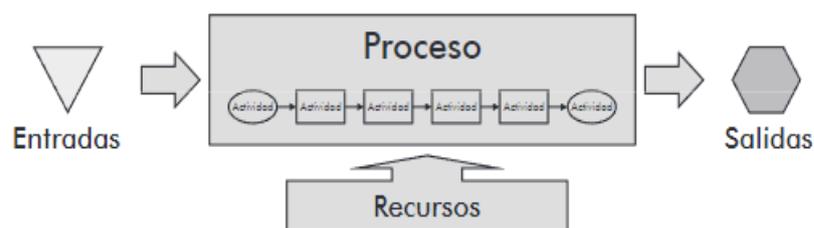
La Organización Internacional para la Estandarización ISO 9000:2005 (2008) también definió a los procesos como un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas entre sí o que interactúan y que realizan una transformación de elementos en resultados (p. 3).

Un proceso es un conjunto de actividades, realizado por un conjunto de personas que están organizadas según una estructura y que cuentan con el apoyo de la tecnología e información necesaria, que les permite transformar una entrada en salida con mayor valor para el cliente (Bravo, 2011, p. 11).

Según Pérez Fernández de Velasco (2012), un proceso se puede definir como la “secuencia de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para el usuario o cliente” (p. 49), el autor especifica que este concepto está dado bajo los supuestos que las actividades están bajo un sistema y que les permite estar conectadas en correcto funcionamiento para cumplir un fin en sí mismas y el producto que nos interesa lo es por ser destinado hacia el cliente y añade valor.

Figura 1

Representación Esquemática de un Proceso



Nota. Adaptado de Configuración y Usos de un Mapa De Procesos (p.14), por Pardo Álvarez, J. M, 2012, AENOR ediciones. Obtenido de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000193&codigo_libro=

En la Figura 1, se muestra la representación gráfica de un proceso de acuerdo con Pardo (2012), este define a los procesos como “conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante los cuales, unas entradas se convierten en unas salidas o resultados” (p. 14). Al igual que Pérez Fernández de Velasco (2012) en su libro gestión de procesos, para que un proceso se pueda dar, necesita que las actividades que conforman el proceso deben estar establecidas e interrelacionadas, dejando el claro que no deben existir actividades aisladas. Así mismo, para su correcto funcionamiento necesitará de varios recursos entre los cuales podemos encontrar: equipo de trabajo, infraestructura, un líder y los recursos inherentes para que se dé el desarrollo de este (Pardo, 2012, p. 15).

También establece que para que se dé un proceso este debe tener un desencadenante, la aparición de una necesidad y se pueda dar su desarrollo. Por lo tanto, es necesario que estos estén uniformizados o estandarizados para que siempre le permita a la organización obtener los mismos resultados en todos aquellos procesos que implementen (Pardo, 2012, p. 15).

Pardo (2012), de acuerdo con el tipo de industria las entradas de cada proceso serán distintas, en una empresa industrial están podrían ser materias primas, mientras que una empresa de servicios suelen ser documentación. De las salidas de un proceso, el resultado siempre busca ser de valor para el cliente, entendiéndose como valor aquello que es de utilidad o beneficio y por lo cual es requerido. En caso un proceso no aporte valor o este sea mínimo, es necesario que la organización replantee el proceso o proceda a eliminarlo (p. 15).

Y finalmente para Medina, Nogueira, Hernández y Comas (2019), el concepto de proceso se define como la unión de acciones de manera consecutiva que lleva a lograr los objetivos.

En función a los autores se puede concluir que un proceso es un conjunto de actividades, que transforman un estado inicial en una salida con valor para el cliente o usuario.

2.2.2. Tipos de Procesos

Según Pardo (2012), existen diversas clasificaciones de procesos, a continuación, se detallará cada una de las clasificaciones.

a. Procesos según su naturaleza o clasificación clásica

- Procesos Estratégicos, estos procesos están enfocados en la dirección y control de la organización. Estos están más relacionados con la estrategia de la empresa.
- Procesos Operativos, forman parte del núcleo central del negocio, mediante estos se logra generar los productos o servicios que se entregan a los clientes. Además, son particulares por cada organización, un mal funcionamiento de estos puede tener grandes repercusiones.
- Procesos Auxiliares o de soporte, como su nombre lo indica estos dan apoyo a los procesos estratégicos. Así mismo, generalmente son procesos que están relacionados en proporcionar recursos para el funcionamiento de las empresas. Tanto estos como los procesos estratégicos suelen ser similares en las organizaciones.

b. Procesos según su tamaño

- Procesos de nivel 1, estos procesos se despliegan de un orden general a particular, siendo los de nivel 1 los macroprocesos por ser la representación global de todos.
- Procesos de nivel 2, en la mayoría de las organizaciones se trabaja en este nivel que son los proceso tipo, donde los subprocesos son parte del desglose la cadena de valor.
- Procesos de nivel 3, los procesos en este nivel solo son necesarios en caso en el nivel 2 sean aún genéricos para cada unidad de gestión.

c. Procesos según su desempeño

- Procesos funcionales, establecidos para el desarrollo de un solo departamento o área. En símil con la clasificación clásica estos son los procesos auxiliares.
- Procesos interfuncionales, de acuerdo con la complejidad de los procesos estos se interrelacionan con las diferentes áreas de una organización, como se da en muchos de los procesos operativos.

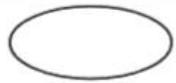
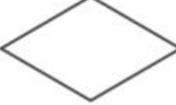
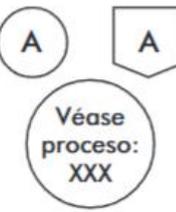
2.2.3. Representación de un proceso

El flujograma o diagrama de flujo es una herramienta gráfica para la representación de un proceso, es de utilidad ya que permiten tener una mejor fluides para la comprensión de los procesos y para el personal involucrado en este, así como las funciones y responsabilidades (Pardo, 2012, p. 23). En la figura 2, muestra la simbología para la elaboración de un flujograma.

Así mismo, la secuencia propuesta por Pardo (2012), para la elaboración de un flujograma: listar las actividades que conforman el proceso, identificar los agentes que ejecutan cada actividad, diagramar la secuencia de actividades, especificar las entradas y salidas (p. 27).

Figura 2

Símbolos para la Elaboración de Flujogramas

Símbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado

Nota: Adaptado de Configuración y Usos de un Mapa de Procesos (p.26), por Pardo Álvarez, J.M, 2012, AENOR ediciones. Obtenido de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000193&codigo_libro=

2.2.4. Mapa de procesos

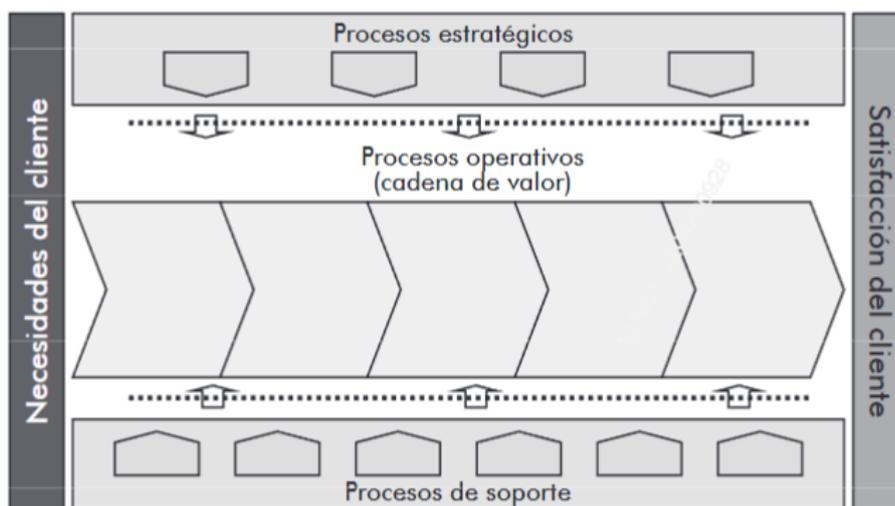
Es un modelo que permite reconocer todos los procesos de la organización para identificar aquellos que aportan o no valor; su facilidad de visualización, conlleva a que la organización pueda estar acorde con su misión, ya que facilita la lectura de procesos que deben permanecer en esta, ayudando a la toma de decisiones para cumplir con el plan estratégico (Bravo, 2015, p. 106).

Pardo (2012), define el mapa de procesos como “representación global de los procesos de una organización, que muestra la secuencia e interacción de todos ellos” (p. 49). Al permitir ver la estructura de todos los procesos de la organización, también muestra la secuencia e interrelación de procesos.

El mapa de procesos se configura en base al tipo de proceso que tenga cada organización, en la figura 3, se muestra un mapa de procesos convencional tomando la división clásica de los procesos: estratégicos, operativos y auxiliares o soporte. Tal como se observa, los procesos estratégicos van en la parte superior, en la parte central los procesos operativos, los cuales conforman la cadena de valor y dependiendo del tamaño de la empresa estos pueden ser detallados. Y finalmente los procesos de soporte en la parte inferior.

Figura 3

Representación genérica de un mapa de procesos



Nota. Adaptado de Configuración y Usos de un Mapa De Procesos (p. 51), por Pardo Álvarez, J. M, 2012, AENOR ediciones. Obtenido de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000193&codigo_libro=

2.2.5. Mejora de Procesos

Para poder mejorar los procesos dentro de una empresa es necesario tener comprometidos a las personas de la alta dirección y el apoyo de los colaboradores. Una vez logrado el compromiso, se tiene que separar a un equipo, conformado por los mismos colaboradores de diferentes áreas y la dirección de la organización, este equipo debe oscilar entre siete a ocho

personas, deben ser capaces de manejar sistemas y herramientas de gestión; es necesario que dentro de este equipo se nombre un coordinador (Medina *et al.*, 2019, p. 330-331).

Para poder realizar la mejora, se precisa del listado de procesos de la compañía, y su clasificación en el mapa de procesos, esto quiere decir, definir si son procesos estratégicos, clave o misional, o de apoyo o soporte; mostrando de esta manera la interrelación. Después se debe determinar cuáles son los que se deben mejorar, realizando una selección en base a criterios, los cuales pueden ser: impacto del proceso, repercusión en el cliente, posibilidad de éxito, variabilidad y repetitividad, valor agregado al producto final, peso económico y perfiles de competencias, al realizar la evaluación quedan pocos procesos que serán visualizados por expertos y los colocarán en orden de importancia para poder ser mejorados (Medina *et al.*, 2019, p. 332).

2.2.6. Rediseño de Procesos

Según Pérez, Gisbert y Pérez Bernabeu (2017) el rediseño de procesos sirve para que estos “sustituyan los procesos anteriores, consiguiendo una mayor eficiencia y eficacia” (p. 85). Y para Ocaña, Lara, Mayorga y Saá, (2017) es una “Metodología donde no se requieren cambios drásticos de todos los procesos, se basa en hacer a un proceso más eficiente y eficaz, para lo cual hay que identificar las actividades, entender los procesos, monitorearlos, rediseñarlos y evaluarlos” (p. 2).

Así mismo, para Jaya, Planche y Guerra (2018) “El rediseño de los procesos y del sistema de gestión de la calidad es una herramienta útil para la mejora del desempeño organizacional, que parte de la identificación del objeto del cambio y del estado deseado, el diagnóstico de la situación inicial, como base para el rediseño y su posterior validación, haciendo uso de los indicadores adecuados” (p. 14).

2.2.7. Procedimiento

De acuerdo con Bravo (2011), “Un procedimiento es la descripción detallada de un proceso. Si el proceso es muy extenso, puede ser a nivel de etapas o versiones de este. Debe ser reconocible desde el mapa de procesos” (p. 34).

También, “Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos” (Vivanco, 2017, p. 249).

2.2.8. Diferencias entre Rediseño de Procesos y Reingeniería

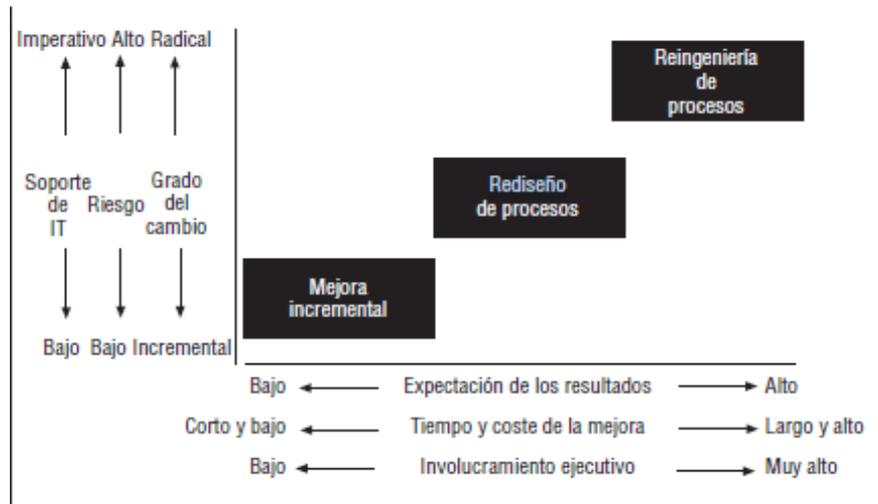
De acuerdo con Pérez, Gisbert y Pérez Bernabeu (2017, p. 88) “Hammer fue quien definió el proceso de reingeniería como una respuesta a los desafíos de la internacionalización, mientras que Champy definía la reingeniería de procesos como una respuesta a la optimización de procesos”.

Para Escobar, Bernabé y González (2007): “La reingeniería de procesos es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas del rendimiento tales como costes, calidad, servicio y rapidez” (p. 94).

Serrano y Ortiz (2012), en su estudio sobre los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, luego de identificar las metodologías expuestas por diversos autores, detallan en la figura 4, la diferencia entre mejora incremental, rediseño de procesos y reingeniería basados en la propuesta de Childe, Maull y Bennet (1994). De acuerdo con la esto, se puede establecer, que un rediseño de procesos al no ser un cambio radical en la organización como la reingeniería, facilita un mejor desempeño de la organización en términos de eficiencia y eficacia, ya que representa también un ahorro de costos y una optimización en tiempo para la consecución de objetivos (pp. 17 – 18).

Figura 4

Enfoque para el mejoramiento de procesos



Nota. Adaptado de Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño (p. 17), por Serrano y Ortiz, 2012, Estudios Gerenciales, 28(125), 13-22.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000400003&lng=en&tlng=es.

Así mismo, Aguirre (2007), establece un marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos, en donde en base a su análisis establece las principales diferencias en las metodologías como reingeniería, rediseño de procesos, seis sigma y BPM, en la tabla 1, podemos ver la principal diferencia entre rediseño de procesos y reingeniería. Además, propone una metodología de uso general para las organizaciones en el rediseño de procesos (pp. 21- 26).

Tabla 1*Comparativo de las Metodologías de Rediseño de Procesos y Reingeniería*

	Reingeniería	Rediseño de procesos
Características principales	Cambio radical en los procesos o modelos de negocios, puede incluir nuevas tecnologías.	Los cambios se dan en procesos críticos de la empresa. Se diseñan procesos para soportar nuevas necesidades en la organización.
Impacto y problemas	Asociado a una reestructuración organizacional.	Metodología de uso más general debido a que es un paso previo a la implementación de un sistema.
Metodología	De acuerdo con Hammer y Champy (1994) - Identificación de los procesos estratégicos - Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados. - Creación y rediseño de procesos. - Preparación y prueba de los nuevos procesos.	- Planear el proyecto - Analizar los procesos. - Diseñar o rediseñar el proceso. - Desarrollar los recursos para el proceso mejorado. - Gestionar la transición hacia el nuevo proceso.

Nota: Adaptado de Marco Metodológico para el Desarrollo de Proyectos de Mejoramiento y Rediseño de Procesos (p.25), por Aguirre, S., 2007.

2.2.9. Gestión de procesos

Para definir qué es la gestión por procesos, se debe tener claro que se trata de un proceso, el cual es un conjunto de acciones secuenciales que conducen al logro de objetivos. Por lo tanto, la gestión por procesos busca alinear estos para lograr la estrategia, misión y visión de la organización, haciéndolos más ágiles, flexibles y rápidos en su consecución. Esta gestión se relaciona con la mejora de procesos, para poder mejorar y transformar a una organización (Medina *et al.*, 2019, p. 329).

Una vez elegido el proceso se empieza a trabajar en la mejora, para ello, debe estar clara la definición, esto incluye nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, procesos relacionados y contenido. Luego, se elabora de manera visual el proceso, y se determina las competencias distintivas, se identifican los riesgos, y se coloca recomendaciones, por consiguiente, se aplica las herramientas necesarias para eliminar acciones que no aportan valor, son costosas y limitan; una vez separadas estas falencias y solucionadas se realiza la implementación, el seguimiento y el control (Medina *et al.*, 2019, p. 335-338).

2.2.10. Control de los procesos

La medición es importante para poder controlar el funcionamiento de los procesos, y ver una mejora en su eficiencia. Así mismo, para conseguir esto es necesario establecer indicadores los cuales deben estar alineados siempre a la consecución de la estrategia de la organización. Los indicadores “son instrumentos de medida utilizados para realizar el seguimiento objetivo del funcionamiento de un proceso” (Pardo, 2012, p. 86).

En la Figura 5, Pardo (2012, p. 87-90), estableció un modelo para el diseño de indicadores, con el fin de poner evaluar información de los procesos que sea relevante para la organización.

Figura 5

Diseño de indicadores



Nota. Adaptado de Configuración y Usos de un Mapa De Procesos (pp. 87-90), por Pardo Álvarez, J. M, 2012, AENOR ediciones. Obtenido de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000193&codigo_libro=

2.2.11. El Balanced Scorecard (BSC)

Según Dos Santos, Catanio y Pizzo en su análisis de las modificaciones del BSC indican que Kaplan y Norton en el año 1992 propusieron integrar las medidas financieras y operativas de una organización en el Balanced Scorecard. Así mismo, indican que las principales

características clave del BSC, están compuestas por la perspectiva, el equilibrio, la alineación estratégica y la causalidad, mapas de activos estratégicos e intangibles (2019, p. 3).

R. Kaplan y D. Norton (2000) definieron al cuadro de mando integral, como un sistema de gestión estratégica. Esto con el fin de cumplir con la estrategia a largo plazo, traduciendo la visión y estrategia de la empresa en indicadores de actuación, así mismo el BSC tiene cuatro perspectivas, para nuestro caso enfocaremos en la perspectiva de procesos internos. La empresa establecerá el Balanced Scorecard (BSC). para poder hacer seguimiento en general a la estrategia de medición y control para los principales procesos de cada área, con lo cual permitirá se alinearán las actividades en función a los objetivos de la organización.

Según Dos Santos *et al.* (2019, pp. 3-4) los distintos autores se enfocan en cuatro perspectivas.

- En la perspectiva de los clientes, la organización busca establecer ¿cómo es? y ¿cómo quiere ser vista por sus clientes? Teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.
- En la perspectiva financiera, también se busca establecer como se percibe esta ante sus inversores.
- En cuanto a la perspectiva de procesos internos, se busca establecer los procesos esenciales del negocio para poder satisfacer a sus clientes internos y externos.
- Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en busca de la mejora continua la empresa debe ser capaz de identificar los cambios necesarios que requiera para conseguir los objetivos de su estrategia y pueda generar valor

El BSC realiza el siguiente proceso: primero comunicar la estrategia, segundo feedback estratégico, tercero planificar objetivos y estrategias, y cuarto clarificar la estrategia. (Sánchez, 2022)

Figura 6

Procesos del BSC



Nota. Tomado de Sistemas de gestión BSC y perspectiva financiera de la empresa BCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021 (p.11) de C. Sánchez, 2022.

2.2.12. Área administrativa y tesorería

El área de tesorería es la encargada de administrar el dinero de una empresa, es el control financiero. Se encarga de mejorar, organizar y gestionar los procesos de ingresos y egresos del efectivo de una organización. Es importante manejar esta área de forma eficiente, para anticipar los obstáculos financieros de la empresa, logrando optimizar los procesos administrativos del flujo de efectivo, lo que llevará a hacer realidad las metas. En este punto se puede resumir que el área administrativa y tesorería, es el encargado del control de procesos de ingreso y egreso de efectivo como la conducción de los documentos de registro contable donde se guardan todos los movimientos (Cedeño, 2019, p. 9).

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. Lugar

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en la empresa G.C., perteneciente al rubro de seguridad y vigilancia en el año 2019. Ubicada en Calle Torre de La Merced Nro. 225 Urb. Santa Catalina, distrito de La Victoria, departamento de Lima – Perú. En las áreas de administración y tesorería en la empresa.

3.2. Tipo de investigación

La presente es una investigación de tipo descriptiva de diseño transversal, debido a que se describió algunos de los procesos con los que operó el área de administración y tesorería de la empresa G.C. y se estableció un rediseño de procesos para alinearse a los objetivos, todos estos de acuerdo con las disposiciones de la Resolución N° 0083-2022-CU-UNALM.

3.3. Fuentes de información

La información obtenida para la realización del presente trabajo se obtuvo a través reuniones y coordinaciones dentro de la organización, así como la observación.

3.4. Contexto de la organización

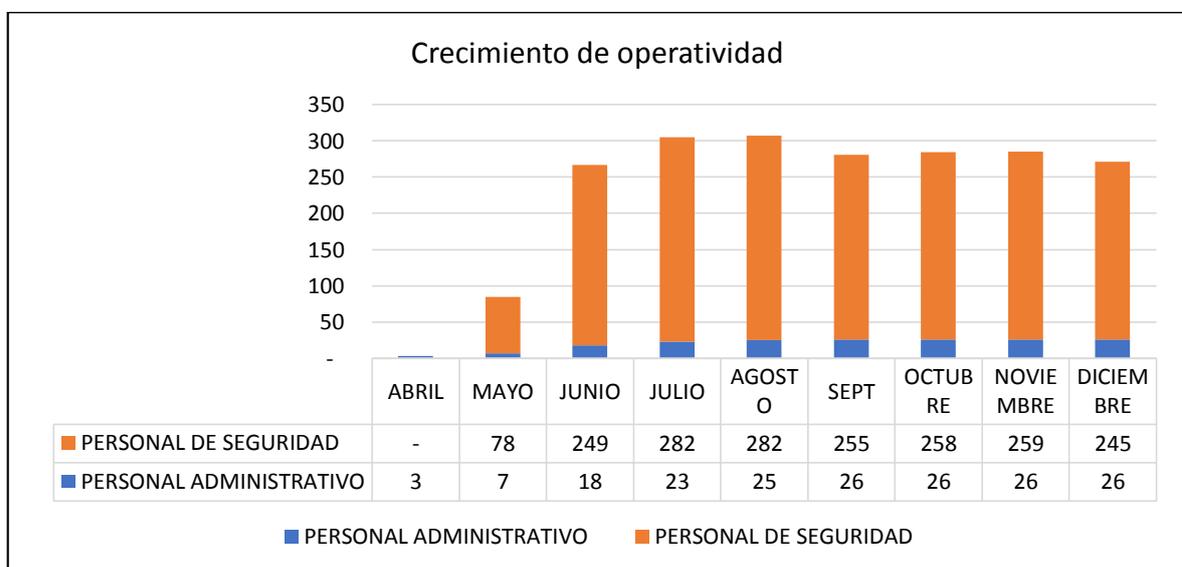
La empresa se constituyó en el año 2012 para brindar el servicio de vigilancia y seguridad privada. En el año 2016 tuvo un cambio de denominación social a G.C., y formó parte de una franquicia internacional de seguridad con sede principal en Guatemala. Esta operación no tuvo éxito en el país y en breve tiempo dejó de ejecutar todos sus servicios. Tres años más tarde, en el 2019, nuevamente fue vendida en su totalidad, conservando la razón social y permisos vigentes de operación como empresa de seguridad a nuevos accionistas, los cuales reactivaron la empresa bajo el servicio de intermediación laboral en puestos de seguridad y vigilancia privada.

La organización durante los meses de abril hasta fines de mayo tuvo un primer contratiempo con la instalación física de su oficina principal, esto debido a que en la zona donde residía no podía obtener el permiso de licencia funcionamiento para el giro del negocio por la municipalidad del distrito y también debido a que el espacio ya no era el suficiente para el personal administrativo que se iba incorporando. Por lo que, para que esta pudiera establecerse con una mejor infraestructura se trasladó a una nueva sede en el distrito de la victoria.

La empresa G.C., tenía documentos que se habían elaborado para la administración anterior, pero que no se ajustaban a la nueva realidad debido a que estaba enfocada en un mercado internacional, siendo su principal cliente una universidad, su estrategia se enfocaba a solo al mercado local.

Es necesario precisar que la organización tuvo un crecimiento exponencial a la consecución del contrato e incrementó con las adendas, en la figura 9 se observa el crecimiento que se tuvo desde el mes de mayo con el personal de seguridad y administrativo. Dentro de este contexto, la organización al no tener incorporada a la gerencia esta no tenía demasiado involucramiento en la toma de decisiones.

Figura 7
Crecimiento de operatividad



Al comenzar operaciones, se instalaron unidades descentralizadas en distintas ciudades del país para poder atender los requerimientos del cliente, estas son las descritas en la Tabla 2.

Tabla 2

Cantidad de personal por unidades operativas por ciudad

Documento	Sede	Agentes De Seguridad / Supervisor
Contrato	Arequipa	18
Contrato	Cajamarca	14
Contrato	Pto. Maldonado	14
Contrato	Pucallpa	14
Contrato	Tacna	18
Adenda 1	Chiclayo	14
Adenda 1	Ica	13
Adenda 1	Piura	38
Adenda 1	Tumbes	10
Adenda 1, 4 Y 6	Lima	69
Adenda 5	Lima	37
Adenda 2	Jaén	14
Adenda 3	Chincha	2
Adenda 6	Lambayeque	7
	Total	282

Es así como, a la incorporación del profesional a la organización en el mes de mayo del año 2019, ya se debían tener instaladas las sedes para la operación del contrato original y en los meses posteriores la capacidad para poder atender más sedes operativas solicitadas por nuestro cliente principal y demás contratos obtenidos por el área comercial. En consecuencia, con lo expuesto el reto asumido fue poder organizar y mejorar los procesos en la organización.

3.4.1. Áreas de la empresa

La empresa de acuerdo con lo expuesto anteriormente tiene como negocio principal brindar el servicio de seguridad y vigilancia, para lo cual en su composición de mapa de procesos (Figura 7) tiene la siguiente distribución conforme a las áreas.

Procesos operacionales conformado por:

- Área comercial, encargada principalmente en la consecución de nuevos clientes en el sector público y privado;

- Área de recursos humanos, encargada de la selección, búsqueda, contratación y liquidación de todo el personal de la empresa;
- Área de operaciones, compuesta por el centro de control, encargado de la vigilancia remota de toda actividad ejecutada por el personal de seguridad, instalación y desinstalación de personal en las unidades de operación, y trámites en SUCAMEC y la supervisión del personal operativo.

Procesos estratégicos conformado por:

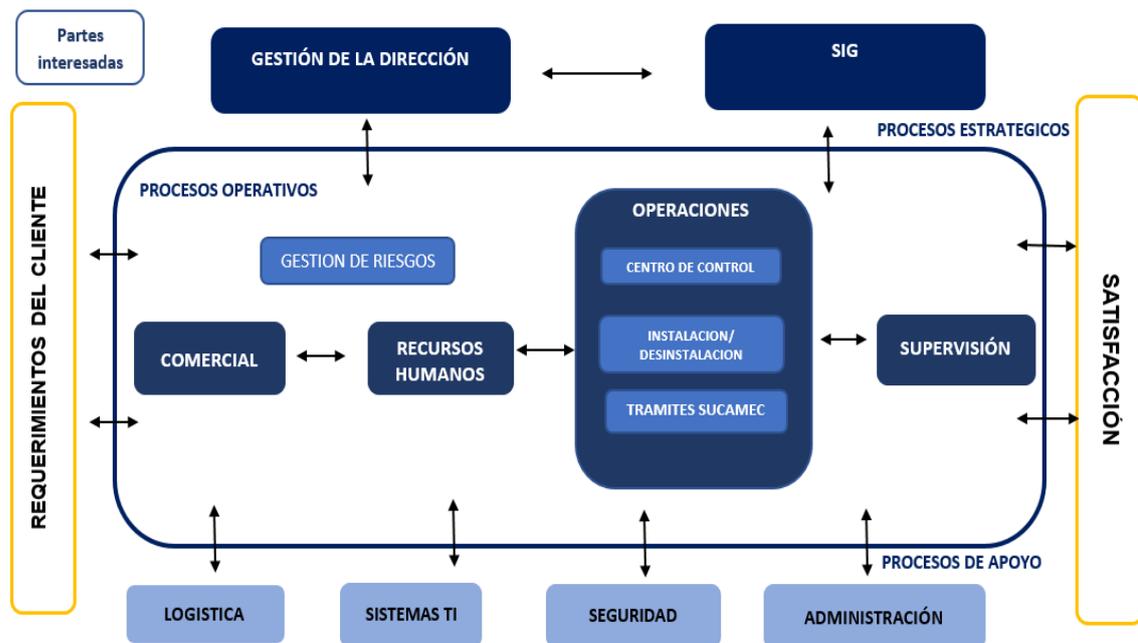
- Gestión de la dirección, esta se encontraba compuesta por la gerencia general, gerencia de administración y finanzas y la gerencia de operaciones. En esta área también se estableció el puesto para el personal a cargo del sistema integrado de gestión, el cual formó parte del grupo de trabajo meses después de iniciado el mejoramiento de procesos, con el fin de supervisar y mejorar el correcto funcionamiento de los procesos internos y externos de la empresa.

Procesos de soporte conformado por:

- Logística, encargada de la compra y abastecimiento de todo lo necesario a las demás áreas.
- Sistemas TI, encargada de dar el soporte tecnológico a todo nivel de la organización.
- Seguridad, esta no es parte de los procesos operativos debido a que está enfocada a la seguridad y salud en el trabajo.
- Área de administración, se encontraba desempeñadas las funciones de finanzas, contabilidad y tesorería, dentro de esta área el profesional del trabajo de suficiencia desempeñó labores como jefa de administración.

Figura 8

Mapa de procesos de la empresa G.C.



Nota: Adaptado de memoria G.C. al año 2019

3.5. Metodología

La metodología de trabajo aplicada para la presente monografía se detalla en el siguiente flujo de trabajo. En el cual se describen las actividades que se realizaron para lograr los objetivos del presente trabajo.

Figura 9

Secuencia de actividades de la metodología de trabajo.



- a. Reunión con el gerente de empresa para identificar los procesos críticos a mejorar. Terminada la instalación física de todas las jefaturas y gerencias e incorporación del personal necesario en la organización, y por la problemática expuesta anteriormente en el punto 1.1, se procedió agendar una reunión para identificar todos los procesos críticos que deberían ser mejorados o creados con las jefaturas y gerencias. De acuerdo con el mapa de procesos en la Figura 7 se identificaron las siguientes.

Tabla 3

Funciones Principales por Área de la empresa G.C.

Área	Funciones Principales
Gerencia General	Estrategia y control de toda la organización.
Gerencia de operaciones (Gerentes y asistente)	Control de las operaciones.
Recursos Humanos	Selección y control de planillas.
Almacén y Logística	Gestión de inventarios
Administración y Finanzas	Gestión financiera y gestión por procesos

El presente trabajo se enfocará en los procesos del área administrativa donde el profesional a cargo desarrolló sus labores, incluyendo las funciones de tesorería que estaban a su cargo.

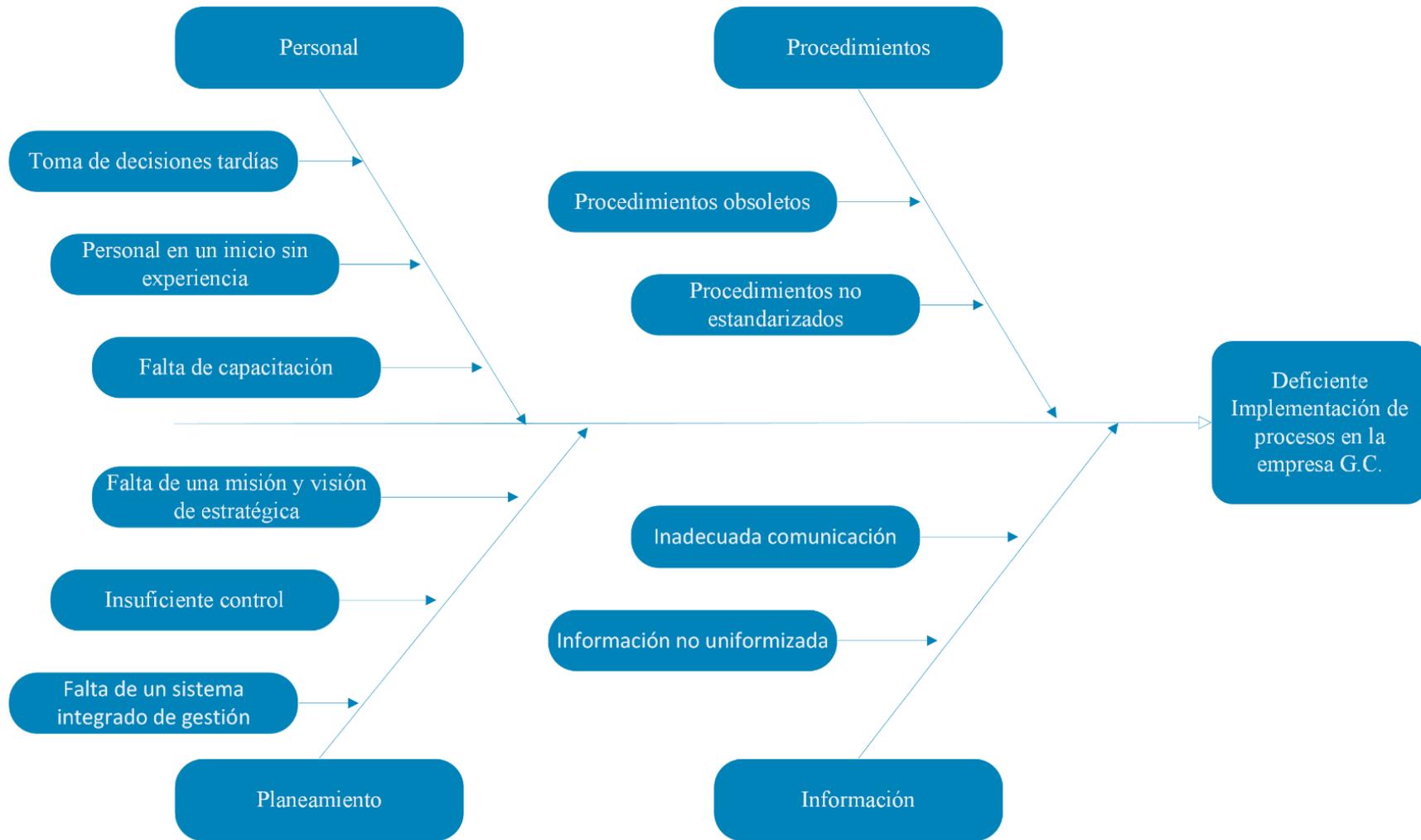
b. Analizar los procesos actuales

En cada área de procedió a hacer un análisis de sus procesos más críticos, en este caso el profesional como parte de su aporte a su área y los conocimientos obtenidos por la universidad propuso un análisis mediante un diagrama Ishikawa (figura 10).

Así mismo, luego de hacer un análisis donde se detectó las siguientes causas para la deficiente implementación de procesos:

Figura 10

Diagrama de Ishikawa de procesos críticos.



c. Propuesta del rediseño de los procesos a mejorar

En el área de administración y tesorería, del cual, el bachiller autor del presente trabajo se responsabilizó en trabajar como principal procedimiento el de control de la información documentada, para que todas las demás áreas tengan una base sobre la cual se pueda documentar la información manejada en la empresa, esto en trabajo conjunto con el equipo de jefes y un asesor externo, que fue contratado para darnos soporte en la identificación de procesos para una mejor eficiencia y eficacia.

También centrándose a su labor en el área de tesorería, propondrá como mejora a los procesos, implementar los procedimientos de solicitud y rendición de fondos para toda la organización, debido a que en un inicio se tuvo un desbalance total con los gastos en implementación.

Así mismo, se establecerá un procedimiento para gastos menores en función a las cajas chicas que se manejaban en cada unidad descentralizada.

Finalmente, con el responsable del área de finanzas se trabajó en un procedimiento para el cierre de procesos, donde todas las áreas convergerían para enviar toda la información respecto a los gastos para poder elaborar los cierres de mes en base a un balance.

Tabla 4

Mejoras Implementadas

Situación Inicial	Mejoras implementadas
Procedimientos obsoletos e inadecuados a la realidad de la empresa.	Documentación de procesos estandarizados, aprobados y difundidos a toda la organización, para el orden y flujo correcto de información en la empresa.
Manejo interno de la información y procesos con Microsoft Excel en un nivel básico.	Mejora a través de tablas dinámicas y macros en Excel que permitía la consolidación de información en un BSC (Balance Scorecard), propiciando a pensar mejores estrategias y toma de decisiones.
Flujo de información no transversal.	Comunicación efectiva entre áreas interrelacionadas al tener los procesos y procedimientos establecidos que permiten la adecuada función de cada una.

d. Aprobación por gerencias y jefaturas

Se convocó a una nueva reunión con la gerencia y jefatura, donde cada área sustentó los procesos más relevantes y críticos identificados. La gerencia decidió aprobar los procesos principales de cada área para proceder con la implementación y divulgación a toda la empresa.

En el área de administración y finanzas, se aprobaron los siguientes procesos: control de información documentada, procesos de solicitud y rendición de fondos, procedimiento de gastos menores y cierre de procesos, es necesario mencionar que estos no fueron los únicos procesos implementados en el área.

e. Gestión hacia la transición e implementación de los nuevos procesos

Se envió por correo corporativo los formatos de los documentos aprobados (original) a las gerencias, jefaturas, coordinadores, representantes regionales y/o responsable de área; y éstos a su vez tuvieron que enviar una copia de los documentos al personal usuario. Se realizó un instructivo para el desarrollo de los formatos aprobados con el personal directamente involucrado.

Tabla 5

Cronograma de actividades para la implementación

Actividad	Mayo	Junio	Julio
Elaboración de procedimientos por área.	x		
Aprobación de gerencia.		x	
Envío de instructivo en uso de formatos por correo corporativo.		x	
Procedimientos Implementados.			x

f. Medición y control

Así mismo, se fijaron los indicadores por procesos relevantes, los cuales tuvieron una medición mensual, todo esto con el fin de mejorar los procesos internos y optimizar la calidad del servicio brindado para los usuarios internos y externos, estos indicadores fueron plasmados en el cuadro de mando de la organización para su control de acuerdo con su periodicidad y se puedan ver los avances de los procesos.

g. Retroalimentación y mejoramiento continuo

Conforme se avanzó en la implementación de los procesos en la empresa, se contó con un responsable del SIG (Sistema Integrado de Gestión), este procedió a verificar los procesos y ver las nuevas versiones o continuar con las originales, con el fin de poder pasar una auditoría de certificación con los mínimos hallazgos y conseguir las certificaciones ISO en sus versiones 9001, 14001 y 45001 como parte de una estrategia de calidad y de mejorar nuestra ventaja competitiva ante los clientes.

3.6. Experiencia y aportes del profesional

El bachiller a cargo del presente trabajo de suficiencia profesional comenzó labores en mayo del año 2019 en la empresa G.C. y estuvo a cargo de la jefatura de administración. Las funciones desempeñadas en la empresa cubren las áreas de administración y tesorería. Para el presente trabajo, se le asignó ser una de los líderes y parte del equipo de trabajo para la mejora de procesos. Estudiar la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional Agraria La Molina, ha permitido desarrollar mis capacidades para ejercer la profesión en las áreas de administración, recursos humanos, tesorería y finanzas. Es así como los conocimientos obtenidos en la universidad complementado con cursos y especializaciones me han permitido siempre demostrar una base sólida de recursos, permitiendo al profesional formar una línea de carrera en la empresa acompañado de un crecimiento económico.

Tabla 6

Aporte de las habilidades y conocimiento

Curso de la Carrera Profesional	Aplicación en la empresa - Aporte
Planeamiento y Dirección Estratégica	Desarrollo de la misión, visión y valores y de la empresa G.C., al estar en un proceso de certificación, se tienen que poner en práctica diagnósticos internos y externos, matriz FODA, ventajas competitivas, y cuadro de mando.
Comportamiento y cultura de las organizaciones Liderazgo	Capacidad para una asertiva comunicación organizacional a todo nivel, así como el liderazgo del área administrativa y de tesorería y de los proyectos encomendados. Permitió la conformación de equipos de trabajo para la mejora de procesos.
Sistema de información general	Competencia en el manejo de la información en todas las áreas de la organización, permitiendo la capacidad de establecer procesos.
Gestión de la Calidad	Identificación de procesos, enfoque a procesos en base a metodología, mapa de procesos, procedimientos y conocimiento de certificaciones ISO. Uso de herramientas de calidad, como el diagrama de Ishikawa.
Organización y Métodos	Diseño e implementación de un adecuado organigrama en la organización de acuerdo con su estructura organizacional. Conocimientos adquiridos para la elaboración de diagramas de flujo así y procedimientos.
Contabilidad de Costos y Gerencial Finanzas II	Base de conocimiento para identificar una mejora en los procesos del área de administración y tesorería. Así mismo, temática aplicada directamente en las funciones del cargo del profesional,

Las funciones realizadas en la organización fueron las siguientes:

- Realizar, establecer y/o modificar los procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos de las áreas y relación de estas.
- RED (Representante de la Dirección) para iniciar el proceso hacia la implementación del sistema de gestión de calidad de G.C., llevando a cabo las coordinaciones a todo nivel.
- Elaboración del correcto flujo de caja, estimación y control. Con esto se aseguraba la compañía de cumplir con las obligaciones de la empresa con sus colaboradores y terceros.
- Manejo de la posición bancaria diaria, carga masiva de pagos para la firma respectiva del gerente. Control documentario de los desembolsos para su registro en contabilidad, mapeo de las rendiciones pendientes en las sedes de la empresa y gerentes zonales.
- Facturación con los clientes de acuerdo con los requerimientos en la facturación y la gestión de cobranzas para el pago oportuno.

Con estos conocimientos he podido desenvolverme correctamente en las áreas trabajadas, junto con la experticia ganada y el conocimiento impartido de los gerentes que he trabajado, los cuales son una guía en todo lo aplicado.

3.7. Nivel de beneficio obtenido por el centro laboral de su contribución a la solución de problemas

El beneficio obtenido por la empresa es tener un mejor control documentario y de recursos. Mejorando tiempos y eficiencia en los procesos implementados. Para lo cual junto con la gerencia se han implementado indicadores para tener una mejor medición.

En los procedimientos, se inició con el de solicitud y rendición, debido a que no estaban dimensionados los gastos a realizarse por sede, estos se empezaron a pedir bajo un formato de solicitud que era visado por el Gerente de Operaciones.

Para el dinero gastado por compras menores, se envió un procedimiento de caja chica, para que los supervisores a cargo en el interior del país y Lima supieran su uso, rendición de fondos y habilitación, y con esto se controló los gastos, ya que este dimensionaba los gastos a realizar. En esto se tuvo una reducción del 50% del desembolso.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Situación inicial de la empresa G.C.

La compañía de acuerdo a lo explicado a lo largo del documento tenía.

a. Elaboración de la misión, visión, valores y estructura organizacional

Como primer punto a trabajar para el rediseño de procesos en el área administrativa y de tesorería, fue establecer los pilares de su funcionamiento, una adecuada misión, visión, valores y el organigrama, para conocer la estructura organizacional que tendría la empresa, esto con el fin de conocer la estrategia y alinear los procesos y procedimientos. Todo lo trabajado quedó plasmado en los documentos formales de la compañía.

A continuación, se pasan a detallar:

- Misión

La misión, se trabajó con las preguntas: ¿Qué somos? ¿Qué ofrecemos? ¿Para quién trabajamos?, en base a esto quedó redactado de la siguiente forma:

“Somos una empresa peruana dedicada a brindar servicios de seguridad privada con excelencia, respetando nuestros valores con honestidad y garantizando el resguardo a su capital humano, a su propiedad y bienes, comprometidos a sobrepasar las expectativas en el servicio de todos nuestros clientes”.

- Visión

El desarrollo de la visión se trabajó, en base a las actividades que la empresa tenía planificadas desarrollar, la imagen que se desea tener frente a los clientes y el tiempo que estableció gerencia para marcar un posicionamiento en el mercado. La redacción quedó de la siguiente manera:

“Brindar un servicio de seguridad integral basados en información, conocimiento, experiencia y tecnología avanzada. En base a un equipo altamente capacitado que permita la excelencia en el servicio, logrando posicionamiento en el sector de seguridad privada para el año 2021”.

- Valores

Los valores propuestos se establecieron para orientar la cultura e identidad empresarial, y reflejar el compromiso con los clientes.

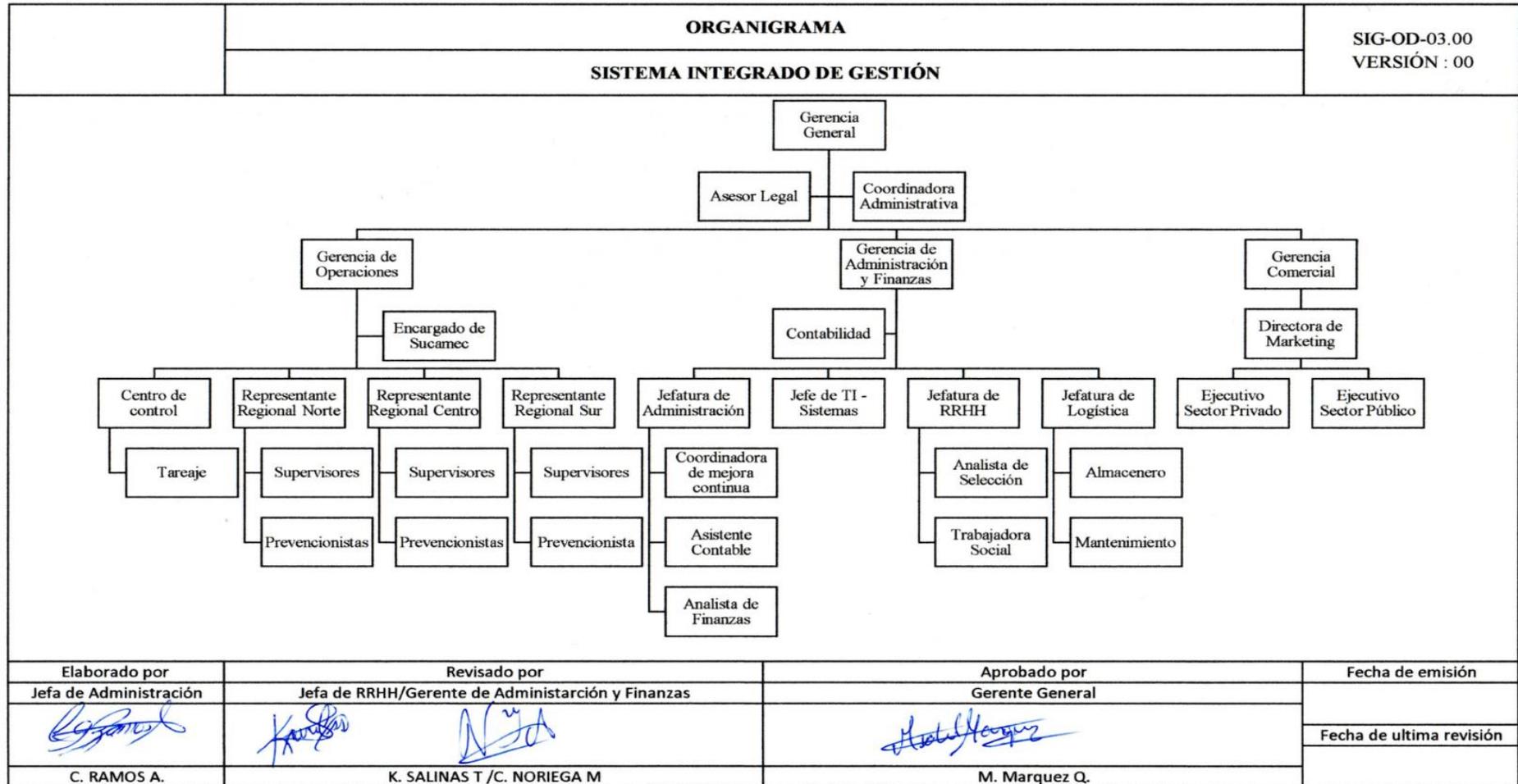
- Integridad, cumplir con los compromisos asumidos.
- Honestidad, desarrollar las actividades dentro y fuera de la organización con la mayor confidencialidad posible.
- Respeto, guardar el buen trato y atención a todo nivel de la organización y con nuestros clientes internos y externos.
- Lealtad y Confidencialidad, velar en resguardar la información proporcionada y tener un tratamiento adecuado entre empresa y cliente.

- Organigrama

Conforme la empresa creció en los primeros meses, el equipo de trabajo se fue conformando por más profesionales, para lo cual junto con el área de recursos humanos se elaboró el organigrama de la organización. Al ser una empresa de seguridad, se trabajó en base a un esquema jerárquico. Se establecieron tres gerencias principales: Gerencia de Operaciones, Gerencia de administración y finanzas y Gerencia Comercial, todas con sus correspondientes jefaturas.

Figura 11

Organigrama de la empresa G.C.



Nota: Memoria G.C. al año 2019.

4.1.2. Detalle de los procedimientos implementados

Para el rediseño de procesos en el área administrativa y de tesorería como lo muestra la tabla 5, los procedimientos implementados en el área administrativa están enfocados en una gestión de control de recursos y una buena gestión entre las áreas. Tal como lo muestra el mapa de procesos figura 7 el área administrativa está orientada a dar soporte a la operación, pero no por esto deja de ser importante, ya que administra de manera eficiente los recursos.

Tabla 7

Procedimientos Implementados por Área

Área	Procedimiento
Administrativa	Procedimiento control de la información documentada
Tesorería	Procedimiento solicitud y rendición de fondos
Tesorería	Procedimiento gastos menores – caja chica
Administración y tesorería	Procedimiento Cierre de procesos

Los procesos se elaboraron y aprobaron bajo el conocimiento y la dirección del Gerente de Administración y Finanzas y Gerente General, para lo cual el profesional a cargo de este trabajo de suficiencia puso sus conocimientos como aporte de estos. En la tabla 6, podemos observar la caracterización de estos, compuestos por sus entradas, actividades y salidas.

Tabla 8

Caracterización de los procesos

Proceso	Entradas	Actividades	Salidas
Control de Información Documentada	<ol style="list-style-type: none"> Solicitud de elaboración y/o modificación de procedimientos. Lista maestra de control documentario 	<p>Desarrollo de las actividades de Procedimiento de control de información documentada</p>	<ol style="list-style-type: none"> Procedimiento aprobado por la gerencia. Control de elaboración y/o modificación de documentos. Documentos de conocimiento para toda la empresa
Procedimiento Solicitud y Rendición de Fondos	<ol style="list-style-type: none"> Necesidad de disposición de fondos para gastos programados Formato solicitud de fondos 	<p>Desarrollo de las actividades de Procedimiento solicitud y rendición de fondos</p>	<ol style="list-style-type: none"> Atención o de la solicitud de fondos. Control de gastos mensuales.
Procedimiento Gastos Menores – Caja Chica	<ol style="list-style-type: none"> Formato de creación de caja. Necesidad de cubrir gastos menores y/o urgentes por sede. 	<p>Desarrollo de las actividades de Procedimiento gastos menores – caja chica</p>	<ol style="list-style-type: none"> Asignación de cajas por sede. Control de gastos mensuales.
Procedimiento Cierre de Procesos	<ol style="list-style-type: none"> Datos de las áreas. Procedimientos implementados en todas las áreas. 	<p>Desarrollo de las actividades de Procedimiento Cierre de procesos</p>	<ol style="list-style-type: none"> Elaboración de un tablero de control, con toda la información necesaria para la toma de decisiones por gerencia.

b. Procedimiento de control de información documentada

- Objetivo

Establecer los procedimientos a seguir para la creación, actualización y control de la información documentada eficaz y eficiente de G.C.

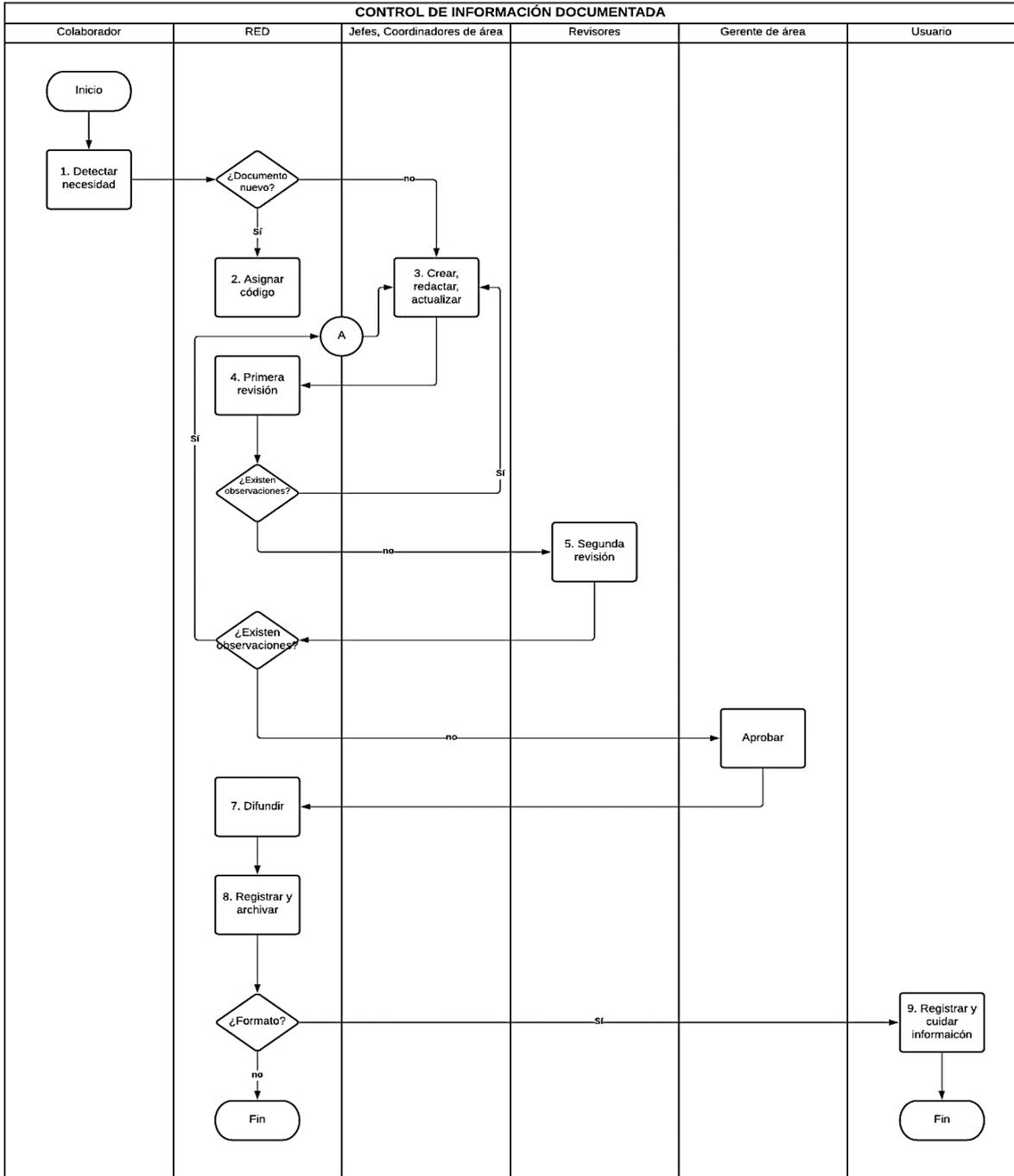
- Alcance

Aplica a toda la información documentada necesaria y aplicable a todas las áreas de G.C.

- Flujo de Trabajo

Figura 12

Flujograma "Procedimiento de control documentario de la empresa G.C."



- **Desarrollo de Actividades**

A continuación, se procederá a detallar cada una de las actividades del diagrama de flujo de trabajo para mejor entendimiento del procedimiento desarrollado.

Tabla 9

Actividades del Procedimiento de control documentario

Actividad 01: Detectar necesidad

Detectar las necesidades de acuerdo con los siguientes criterios:

- Las requeridas como indispensables y necesarias para realizar correctamente las funciones.
- La información documentada que la organización determina como importante para la eficacia del Sistema Integrado de Gestión.

La necesidad debe ser transmitida a las áreas o persona involucradas.

Actividad 02: Asignar Código

El código de los documentos debe seguir el siguiente criterio: SIG-Tipo-XX.yy. Donde “XX” es correlativo y “yy” es correlativo de documentos relacionados. Todo documento nuevo debe empezar en versión 00 y en las actualizaciones éstas deben aumentar en 01.

Tipos de documentos:

Manual (MAN)

Procedimiento (PR) Plan (PL)

Programa (PG)

Formato (FO)

Instrucciones (IN)

Otros Documentos (OD).

Actividad 03: Redactar, Actualizar, Crear

Documentos: La redacción y actualización de los documentos debe estar escrito de manera clara con el objetivo que sea entendido por los lectores o usuarios. Los documentos deben contener como encabezado y pie de página lo siguiente. Para la estructura de los documentos se toma como referencia el aplicado en este procedimiento.

Formatos: La creación y actualización de los formatos deben establecer los campos necesarios para el registro de la información. Para los formatos, cuyo registro será en digital, no es necesario colocar encabezado ni pie de página.

Actividad 04: Revisar (1° Revisión)

Revisar lo declarado en los documentos y verificar que la información se ajusta a las necesidades de la empresa.

Actividad 05: Revisar (2° revisión).

Los revisores encargados son aquellas personas directamente involucradas en el desarrollo de lo descrito en el documento, pudiendo ser los usuarios, proveedores y clientes internos del área dueña del proceso, entre otros.

Actividad 06: Aprobar

Se aprueba un documento del SIG con las firmas en el pie de página y en cada hoja del documento.

Los formularios son aprobados solo por el responsable del área. En los formatos se evidencia la aprobación firmándolo.

Actividad 07: Difundir

Se envía por correo corporativo los documentos aprobados a las gerencias, jefaturas, coordinadores, Representantes Regionales y/o responsable de área; y estos a su vez deben enviar una copia de los documentos al personal usuario.

Si alguna organización solicita un documento del SIG, la entrega se realizará previa autorización del Gerente General. Dicha entrega (con sello de copia controlada) se registrará en el Control de Información Documentada.

De ser necesaria, se realiza una capacitación del documento aprobado con el personal directamente involucrado.

Actividad 08: Registrar y archivar

Los documentos del SIG deben ser registrados en el Control de Información documentada.

Todo documento (editable y original escaneado) creado o actualizado se guarda en la carpeta virtual SIG, con el objetivo de estar protegido contra alteración o pérdida de integridad de la información, pérdida de confidencialidad, uso inadecuado de la información documentada.

La documentación validada con firmas, considerada documento original es custodiada por el área de administrativa.

Documentos Obsoletos

Toda vez que se actualice un documento del SIG pasará a una nueva versión. Esto se considera documento Obsoleto.

Esta acción genera:

- Que la nueva versión sea colgada en la Carpeta SIG y la versión obsoleta es guardada en la Carpeta SIG / Carpeta Obsoletos.
 - El documento físico obsoleto que contiene información sensible de la organización, del cliente son depurados del área. Otros son marcados con un aspa y se reutilizan.
-

Actividad 09: Registrar y cuidar información

Toda la información que se registre debe ser realizada con bolígrafo color negro o azul, se debe evitar los borrones y manchones. Los registros se deben generar oportunamente y cumplir los objetivos para lo cual fueron creados. La información registrada debe estar protegida de polvo, enmendaduras, entre otros.

La asignación de códigos en los procedimientos para un mejor control y siguiendo la guía de las certificaciones ISO, tienen que seguir un correlativo de acuerdo con lo descrito en la actividad 02, esto de acuerdo con lo orientado por nuestra asesora externa. Los formatos de encabezado y pie de página de cada documento se detallan en el Anexo 1.

c. Procedimiento solicitud y rendición de fondos

De acuerdo con lo explicado en el punto 1.1 del presente documento, parte de la problemática fue la falta de un proceso para la correcta solicitud y rendición de fondos para iniciar una correcta instalación de la operatividad del servicio, que en adelante también serviría para poder tener un control de los gastos en todas las áreas.

- Objetivo

El objetivo de este procedimiento es establecer un documento formal para atender toda solicitud de fondos monetarios (en adelante los fondos), desde su solicitud hasta la rendición de los mismo.

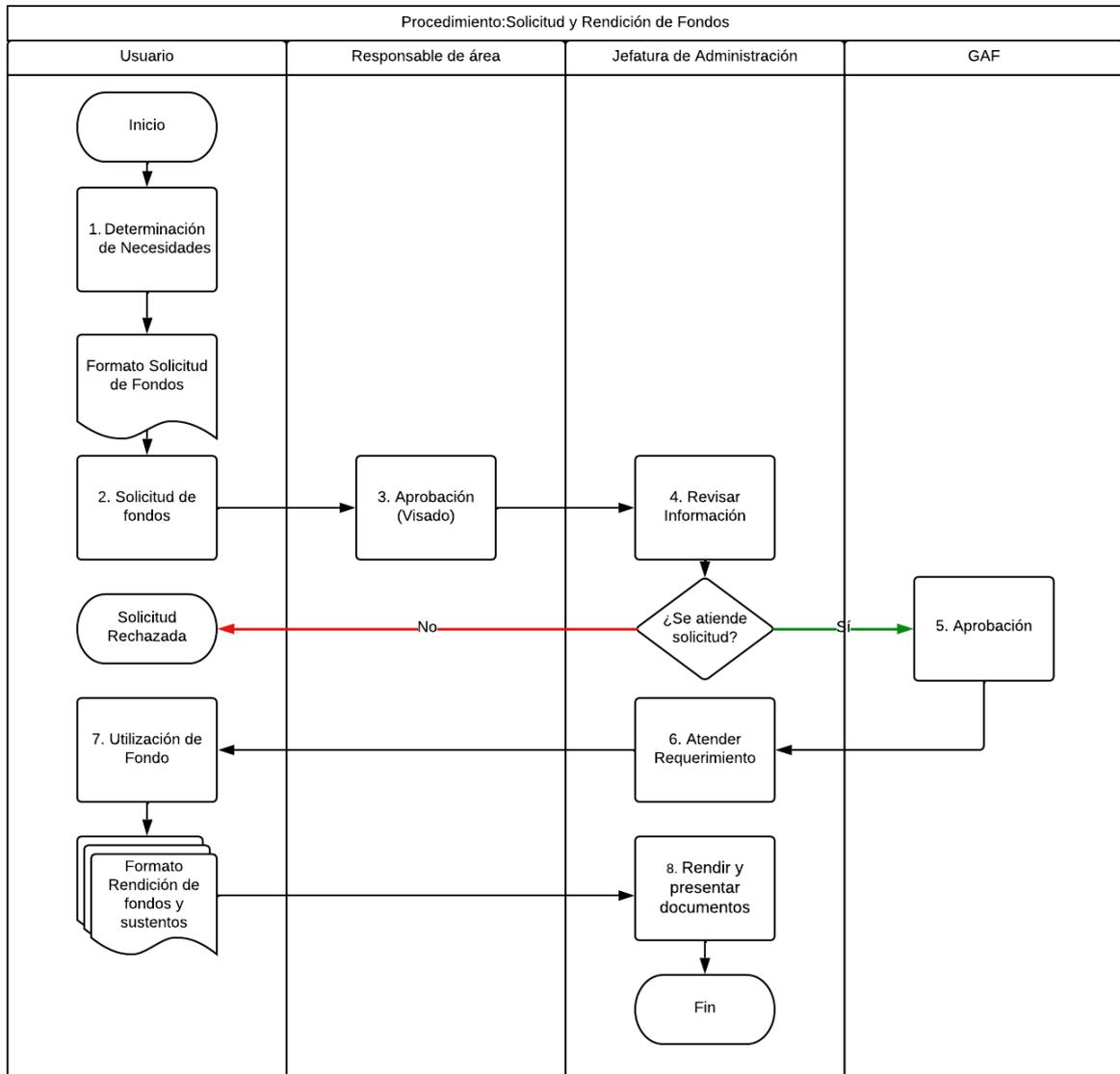
- Alcance

Este procedimiento aplica a todas las necesidades de fondos requeridas por los Centros de Costos de G. C.

- Flujo de Trabajo

Figura 13

Flujograma Procedimiento de solicitud y rendición de fondos de la empresa G.C.



- Desarrollo de Actividades

Tabla 10

Actividades del Procedimiento de solicitud y rendición de fondos

<p>Actividad 01: Detectar necesidad</p> <p>El solicitante de Fondos determina la necesidad de los fondos y las especificaciones particulares del requerimiento y coordina con el responsable directo para autorización. El responsable de área revisa el sustento de la solicitud y autoriza al usuario de Fondos la realización de la Solicitud de Fondos.</p>
<p>Actividad 02: Solicitar Fondos</p> <p>El solicitante deberá completar el formato de Solicitud de Fondos con la información requerida en el documento.</p>
<p>Actividad 03: Aprobar</p> <p>El Gerente o Responsable visa con firma y sello la Rendición de Fondos como señal de conformidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No está permitido aprobar fondos para los siguientes costos o gastos: - Que no sean propios del ámbito de actuación del Gerente o Responsable. - Que no puedan tener un sustento documentario (previa coordinación con Jefatura Administrativa). - Que no están relacionados con el giro propio de la empresa. <p>Gerente de Operaciones: Revisa y valida las solicitudes de fondos de los Representantes Regionales. La solicitud debe ser entregada a la jefatura de administración. Para llevar un orden, el jefe administrativo, asignará a cada área de la empresa un correlativo para la presentación de las solicitudes de fondo</p>
<p>Actividad 04: Revisar información</p> <p>Para que la solicitud pase a la siguiente etapa, el jefe de administración debe revisar que el usuario no tenga fondos pendientes por rendir, esto será evidenciado con una rúbrica de la jefatura de administración.</p>
<p>Actividad 05: Aprobar</p> <p>Revisar solicitud de fondos a nivel de presupuesto, y aprueba la transferencia de estos. El GAF debe firmar la solicitud con sello y firma como conformidad</p>
<p>Actividad 06: Atender requerimiento</p> <p>La Jefatura Administrativa realiza la transferencia de fondos y comunica a los responsables la ejecución de esta.</p>
<p>Actividad 07: Utilizar Fondos</p> <p>Los fondos destinados son de uso exclusivo para atender lo solicitado. Estos deberán tener un comprobante de sustento (factura, boleta, recibo por honorarios, movilidad o una declaración jurada).</p>
<p>Actividad 08: Rendir y presentar documentos</p> <p>Se presentará la rendición de acuerdo con el formato aprobado, con la relación de los documentos de sustento originales. Estos deberán tener el visto de la jefatura responsable y el visto del GAF. En caso el gasto sea menor, se procederá a devolver los fondos a la cuenta de la empresa. Si el gasto es mayor, tesorería procederá a reembolsar el exceso. Formatos en el Anexo 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registros - Solicitud de Fondos - Rendición de Fondos

Nota: Memoria G.C. 2019

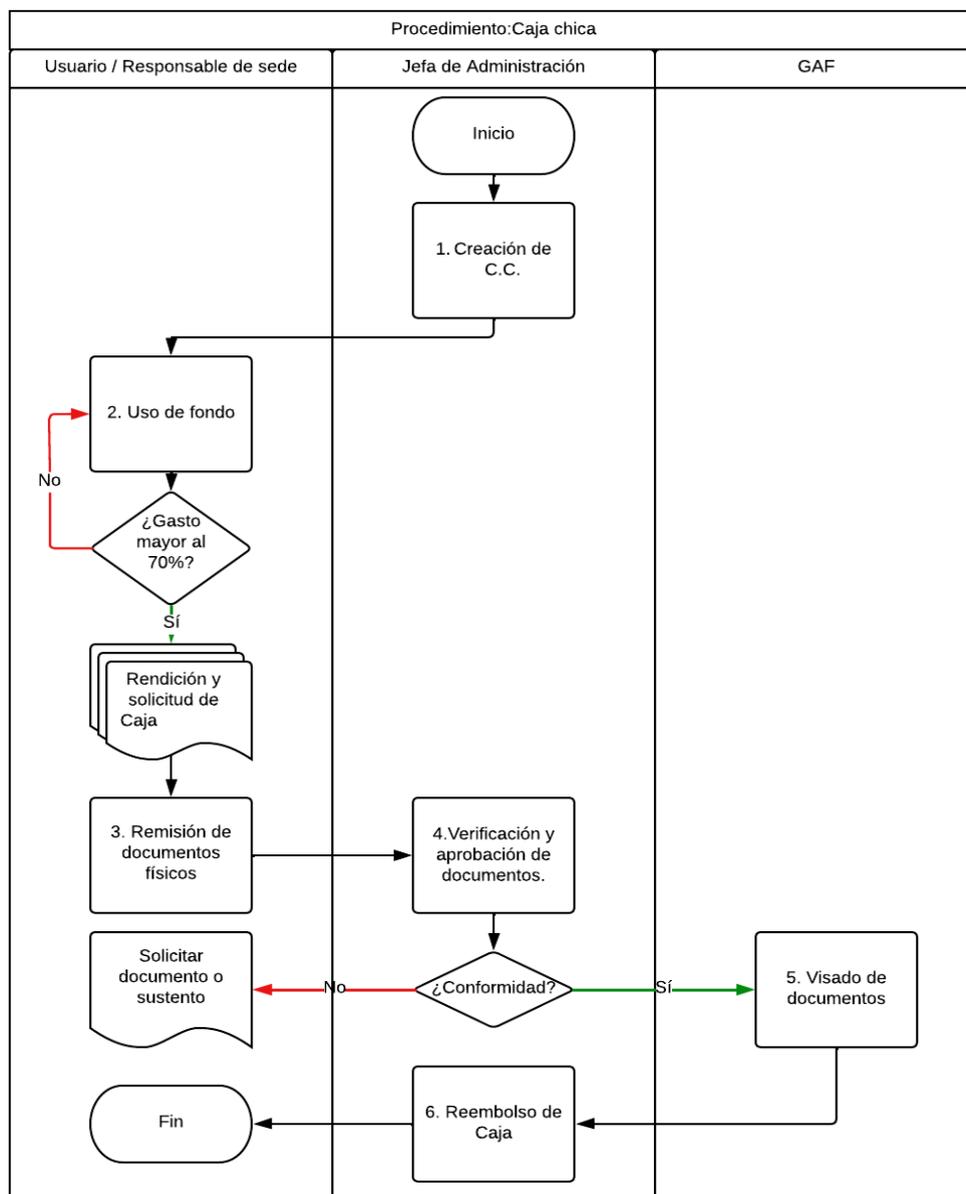
d. Procedimiento gastos menores – caja chica

Este procedimiento se estableció en el área de tesorería con el fin de tener un mejor control de los gastos menores en cada sede operativa y con la asignación de un fondo fijo poder agilizar la compra o pago que se requieran con urgencia y que no puedan ser atendidos con una solicitud de fondos.

- **Objetivo**
Establecer un procedimiento para el manejo de fondos de caja chica, en adelante los fondos.
- **Alcance**
Este procedimiento aplica a todas las cajas chicas asignadas por G.C.
- **Flujo de Trabajo**

Figura 14

Flujograma “Procedimiento gastos menores – caja chica”



- Descripción de Actividades

Tabla 11

Actividades del procedimiento de gastos menores – caja chica.

Actividad 1: Creación de Cajas Chicas

La jefatura de administrativa evalúa los fondos que se asignará a cada sede. Esta deposita el importe definido para la creación de las Cajas Chicas al responsable de cada unidad operativa. Detalle de cajas en punto 6.

Actividad 2: Uso de fondo

Se debe tener siempre presente los pagos no permitidos, para evitar demoras en la atención por parte de la Jefatura Administrativas.

No está permitido hacer los siguientes pagos con fondos de caja chica.

- Pago o adelantos de sueldos.
- Anticipos para compras de bienes o servicios.
- Préstamos al personal.
- Compra de alimentos u hospedajes; por importes mayores a 50 soles.
- Fraccionar compras para realizar pagos por caja chica.
- Pagos por combustible para vehículos que no sean propiedad de la empresa o que no estén amparados bajo un contrato con la misma.
- Para las planillas de movilidad, pagos por movilidades que excedan los 15 soles diarios, y que sean montos recurrentes (que siempre se dan todas las semanas).
- Pago de servicios autorizados, no mayores a 50 soles.

Actividad 03: Rendición y Solicitud de fondos

El responsable deberá hacer uso del fondo asignado para gastos menores de la manera más eficiente posible. Cuando los gastos lleguen al 70% del fondo, se debe realizar la rendición a efectos de poder contar en todo momento con disponibilidad de efectivo.

Los responsables de los fondos realizan la rendición y solicitud de estos, de acuerdo con los formatos establecidos (ver Anexo 1).

El monto de la Solicitud de Fondos y la Rendición deben coincidir.

Tener presente las siguientes indicaciones: Los comprobantes válidos deben ser emitidos a nombre de la empresa G.C. con el registro único de contribuyentes y domicilio fiscal.

Los desembolsos que no tengan un sustento documentario deben estar autorizados previamente por el Representante Regional o Jefatura inmediata. Posteriormente deben sustentarse mediante una declaración jurada (Ver Anexo 2).

Actividad 04: Remisión de la Rendición y Solicitud

La Rendición y Solicitud de fondos deben ser impresas, firmadas, y junto con los documentos de sustento (Facturas, Boletas, Recibos, Declaraciones Juradas, Planilla por Movilidad, etc.), deben ser remitidas a la oficina principal de G.C., con atención al Representante Regional correspondiente.

Actividad 05: Revisión y aprobación de documentos

La Jefatura de Administración revisa a nivel documentario los sustentos de la Rendición de Fondos. De estar todo conforme se procede a solicitar visado de la gerencia de administración y finanzas.

En caso la rendición de caja no esté bien sustentada o falte algún comprobante, se solicitará al área usuaria el documento o declaración jurada.

Actividad 06: Visado de documentos.

La Jefatura de Administración con todos los documentos conformes solicita el visto bueno de la Gerencia de Administración y finanzas.

Actividad 7: Reembolso de caja

De estar todo conforme se procede a la atención de la Solicitud de Fondos y reembolso de caja chica.

Cuadro de responsabilidades y designación de fondos:

Tal como lo explica el flujo de trabajo, la jefatura de administración vio considerable asignar un importe a cada sede operativa, se designó como responsable y usuario de la caja chica a cada supervisor responsable en cada unidad de provincia. El cuadro de asignación quedó establecido de acuerdo con la Tabla 10.

Tabla 12

Cuadro de asignación de cajas chicas

Sede	Importe (S/)	Responsable
Cajamarca	350.00	Supervisor Sede
Tacna	400.00	Supervisor Sede
Arequipa	450.00	Supervisor Sede
Pucallpa	300.00	Supervisor Sede
Puerto Maldonado	300.00	Supervisor Sede
Tumbes	300.00	Supervisor Sede
Piura	500.00	Supervisor Sede
Chiclayo	300.00	Supervisor Sede
Ica	250.00	Supervisor Sede
Jaén	350.00	Supervisor Sede

Adicionalmente se estableció en el procedimiento que las auditorías a las cajas chicas podían ser realizadas por el representante regional o jefatura inmediata o de administración sin previo aviso con un arqueo de caja para lo cual se dejó como anexo un formato para el mismo.

e. Procedimiento cierre de procesos

Este procedimiento, se trabajó en conjunto la gerencia de administración finanzas, contabilidad y el área administrativa y tesorería.

A diferencia de los procedimientos anteriores de mejorar los procesos, este documento formal estaba orientado a recopilar toda la información financiera de las áreas estratégicas, operativas y de soporte de la organización, con el fin de poder tener actualizado el cuadro de mando financiero y poder medir rentabilidad en la empresa. Así mismo se solicitó que todos los involucrados puedan cumplir lo solicitado en la fecha de acuerdo con el cronograma que se muestra en la Figura 15.

- Objetivo

Obtener información de las transacciones económica/financiera mensual de las áreas de la empresa, para registrar, elaborar y presentar los Estados Financieros.

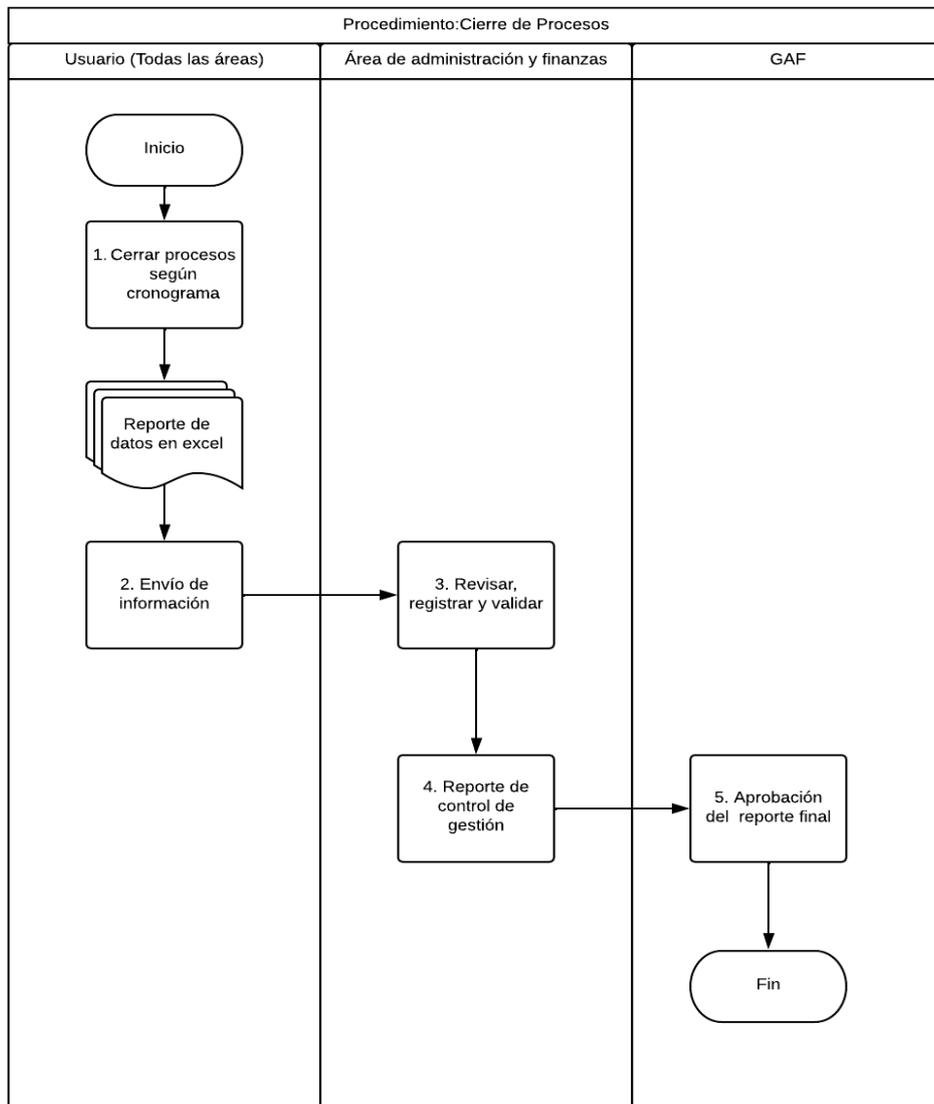
- Alcance

Este procedimiento es de aplicación para el control de los procesos que sirven para consolidar los EE.FF. de la empresa, así como el control respectivo que cada proceso necesite.

- Flujo de Trabajo

Figura 15

Flujograma “Procedimiento Cierre de Procesos”



- Desarrollo de actividades

Tabla 13

Actividades del procedimiento Cierre de procesos

Actividad 01: Cierre de procesos

Las áreas Administrativas, deberán cumplir con las fechas establecidas para cerrar los procesos según cronograma.

La fecha según cronograma obedece o está dentro del mismo mes, según cada área (Figura 15).

Actividad 02: Envío de información

De acuerdo con los procesos toda información deberá ser enviada por correo corporativo de área de finanzas con copia a la jefatura de administración en formato Excel, con respecto al área contable esta deberá generar los reportes necesarios para su correcto registro.

Actividad 04: Revisar, registrar y validar

Revisar que todas las áreas involucradas presenten toda la información solicitada en la fecha indicada, esta información deberá estar sustentada con los documentos necesarios de acuerdo con cada procedimiento.

Se procede a registrar la información y validarla para analizar para ver la rentabilidad mensual y proyección anual.

Actividad 05: Reporte de control de gestión

Con la información validada, se procede a gestionar los reportes de control en el cuadro de mando financiero.

Actividad 06: Aprobación del reporte final

Una vez finalizado el reporte en el área de administración y finanzas, este es aprobado por la gerencia de administración y finanzas.

Finalmente se exponen resultados mensualmente en una junta directiva

Figura 16

Cronograma de cierre de procesos por área

N°	AREA	PROCESOS	FECHAS DE CIERRE					ENVIAR A:
			TES	FIN	RRHH	LOG	CONT	
1	RRHH	Control de tareas. Quincena			13			
2	RRHH	Planilla de sueldos y salarios quincena			13			Finanzas Tesorería
3	RRHH	Control de tareas. Fin de mes			26			
4	RRHH	Planilla de sueldos y salarios fin de mes			26			Finanzas Tesorería
5	RRHH	Planilla de vacaciones			M			Finanzas Tesorería
6	RRHH	Planilla de LBS			D			Finanzas Tesorería
7	RRHH	Planilla: Gratificaciones			13			Finanzas Tesorería
8	RRHH	Planilla: CTS			13			Finanzas Tesorería
9	RRHH	Cierre de Base de Datos del personal			17 y 02			Finanzas
10	RRHH Y TES	Seguros - SCTR (Pensión y Salud)	21		30			Tesorería
11	RRHH Y TES	Entrega y pago de PLAME	16		10			Tesorería
12	RRHH Y TES	AFP Net	5 o 7		5			Tesorería
13	TES	Actualización de Movimientos bancarios y saldos en Bancos	D					Finanzas
14	TES	Corte de Base de datos de Cuentas por Cobrar	15 y 30					Finanzas
15	TES	Corte de Base de datos de Cuentas por Pagar	15 y 30					Finanzas
16	TES	Corte Base de datos de Préstamos y Aportes	15 y 30					Finanzas
17	TES	Actualización file de Egresos y Compras	16 y 01					Finanzas
18	TES	Reporte y pago de Detracciones	5 o 7					
19	TES	Emisión de facturas	15					
20	LOG	Órdenes de compra con su respectivo respaldo				25		
21	LOG	Ordenes de servicio con su respectivo respaldo				25		
22	LOG	Almacén actualizado				25		
23	TODAS	Fondos y entregas a rendir	5	5	5	5	5	Tesorería
24	CONT	Registro de egresos y presentación de reporte. Quincena					18	Finanzas
25	CONT	Registro de egresos y presentación de reporte. Fin de mes					05	Finanzas
26	CONT	Conciliación bancaria mensual					05	Contabilidad
27	CONT	Liquidación y pago de Impuestos					16	Contabilidad
28	CONT	Presentación de Estados Financieros					15	Finanzas
29	FIN	Cuenta de Resultados - Finanzas		20 y 10				
30	FIN	Reportes de Control de Gestión		10				

Nota: Memoria C.G. 2019

4.1.3. Resultados obtenidos de la implementación de procedimientos en el área administrativa y tesorería

- a. Resultados de la aplicación del procedimiento control de la información documentada

Establecido el procedimiento de control documentario, este fue revisado y aprobado por el gerente, con su guía y dirección los profesionales de las áreas comenzaron a elaborar sus documentos.

Principalmente, se trabajó el del área de operaciones, debido a que la empresa ya se encontraba en operatividad, y para poder tomar acciones ante cualquier imprevisto era necesario que culminarán con sus procedimientos y formatos.

A continuación, se muestra como fue medido en indicador.

Figura 17

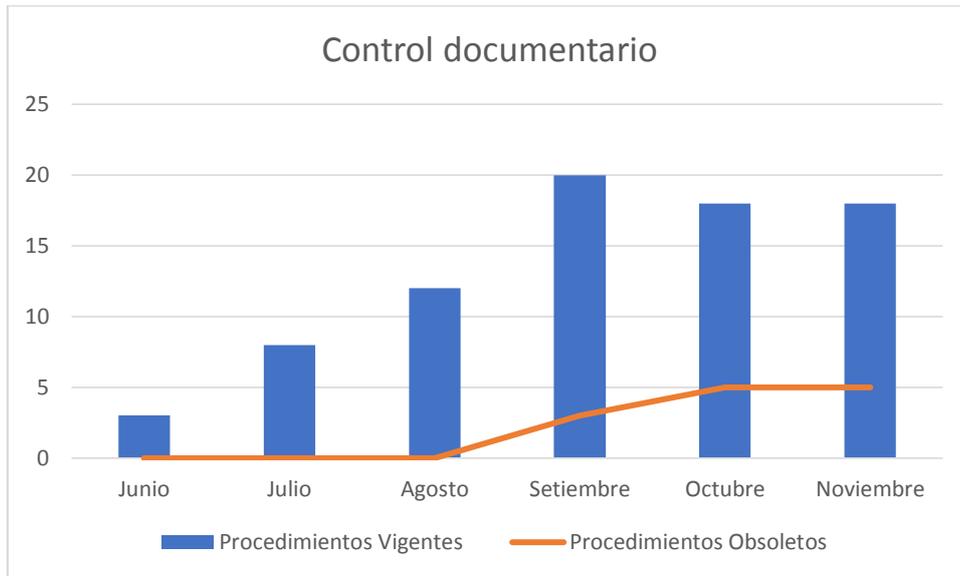
Indicador Control Documentario

LOGO				BALANCED SCORECARD				SIG-OD-05.00	
				SISTEMA INTEGRADO DE GESTION				Versión: 01	
N°	Fuente	Código	Proceso	Objetivo	Nombre Del Indicador	Medio De Información	Formula	Frecuencia	Responsable de Reporte
1	Política SIG	POL	Administración	Asegurar el correcto funcionamiento de las áreas.	Control documentario	Procedimientos de las áreas	Número de procedimientos vigentes vs Número de procedimientos obsoletos	Mensual	Coordinador de Mejora Continua

El control documentario se empezó a medir en el cuadro de mando, debido a que gerencia exigía que cada mes estén validados y actualizados para su cumplimiento, para esto se manejó un formato de control de información documentada como se muestra en el Anexo 1. Así mismo, en el siguiente gráfico se muestra el avance de procedimientos implementados por áreas entre los meses de junio a diciembre en el año 2019.

Figura 18

Avance de procedimientos implementados de junio a noviembre del 2019.



De acuerdo con los resultados, se observa que si bien en un inicio solo se implementaron procedimientos para el orden y control de las áreas. Con forme se fue avanzando en el orden y revisión de estos, estos pasaron a tener nuevas versiones, dejando obsoletos en su mayoría los primeros procedimientos establecidos. Con esto, se quería lograr cubrir todos los aspectos para una certificación ISO 9001:2015, y poder pasar la auditoría con la mínima cantidad de hallazgos por corregir.

b. Resultados de la aplicación del procedimiento Solicitud y Rendición de Fondos

Este procedimiento fue uno de los primeros implementados por el área administrativa en gran parte para poder atender los requerimientos del área operativa debido a que la mayoría de las unidades operativas ya estaban instaladas y éstas no habían tenido un correcto control en sus instalaciones.

Con forme la empresa G.C. crecía en áreas internas, se repararon en encontrar una mejor forma de cuantificar el gasto. Previamente se consideró contabilizar el número de solicitudes atendidas por mes y área, este indicador no fue muy crucial en el área administrativa porque no nos permitía hacer un control del gasto; por lo que en el BSC se consideró cuantificar el porcentaje de las rendiciones de fondo sobre las solicitudes de fondo, ya que, así se podría controlar los egresos en exceso como lo

podemos ver en la Figura 19.

Figura 19

Indicador solicitud de fondos

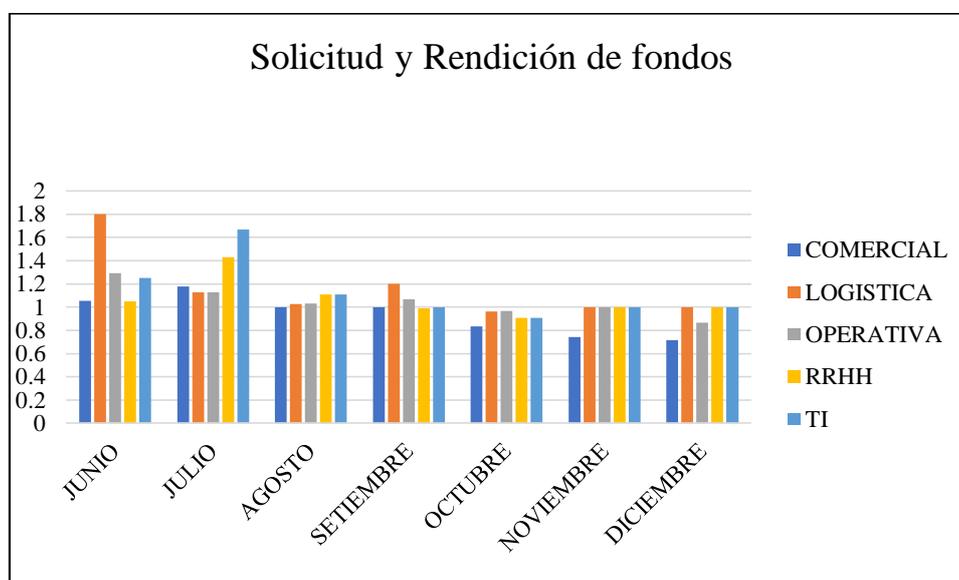
LOGO				BALANCED SCORECARD						SIG-OD-05.00 Versión: 01	
SISTEMA INTEGRADO DE GESTION											
N°	FUENTE	CODIGO	PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	MEDIO DE INFORMACION	FORMULA	META	UNIDAD	FRECUENCIA	RESPONSABLE DE REPORTE
12	Presupuesto maestro	I-02	Administración	Cuantificar el nivel de salida de dinero por área.	Solicitud de fondos	Formatos de solicitud y rendición de fondos	(Importe rendido/Importe solicitado* 100)	<=100	%	Mensual	Jefatura de administración/tesorería

Este indicador tendría una frecuencia mensual donde la meta que sea menor o igual al cien por ciento de lo rendido de lo solicitado, ya que con esto se aseguraría que no tengamos un exceso y podríamos tener un mejor control en el presupuesto.

A continuación, se muestra un gráfico con la medición del indicador por área de la empresa G.C. en los meses de junio a diciembre del año 2019.

Figura 20

Porcentaje de avance del indicador



De acuerdo con la figura 18, podemos que en los meses de junio a agosto en su gran totalidad las áreas no pudieron cumplir con el indicador, esto debido a varios factores como crecimiento, mudanza de oficina entre otros como que el área de logística aún no terminaba de establecer sus procedimientos, lo que no permitiría atender de forma más eficiente las solicitudes de fondo con las órdenes de compra y servicios. Desde setiembre en adelante el porcentaje si se pudo mantener dentro del límite establecido permitiendo no tener gastos excesivos en general.

Con respecto al desbalance que se tuvo por implementación de operaciones al mes de junio, ya se tenían todas las unidades instaladas, para lo cual solo se tomó como referencia los gastos realizados versus un estimado de lo que en realidad era necesario. Esto nos muestra que, de tener un proceso implementado y control de este, en este caso la empresa pudo llevar a tener un 40% de ahorro.

c. Resultados de la aplicación del procedimiento gastos menores – caja chica

Para este procedimiento se establecieron dos indicadores de control interno del área de administración y tesorería al ser importes para gastos menores como se puede ver en la Tabla 14. Como control, se prioriza que las cajas se rindan al setenta por ciento del gasto para no tener insuficiencia de dinero y segundo que no haya pérdidas de dinero en estas.

Tabla 14

Indicador procedimiento caja chica

Nombre del Indicador	Fórmula
Reportar gasto al 70%	$(\text{Gasto de caja} / \text{fondo fijo}) * 100 < 70\%$
Evitar pérdidas de caja.	Control con arqueo de caja

d. Resultados de la aplicación del procedimiento cierre de procesos

El proceso de cierre de procesos nos permite tener el ratio de rentabilidad de la empresa, debido a que se cuenta con toda la información de todas las áreas reportando eficientemente sus gastos y/o ingresos, lo cual nos permite alinearlos a las estrategias de la organización y tener un crecimiento en el tiempo.

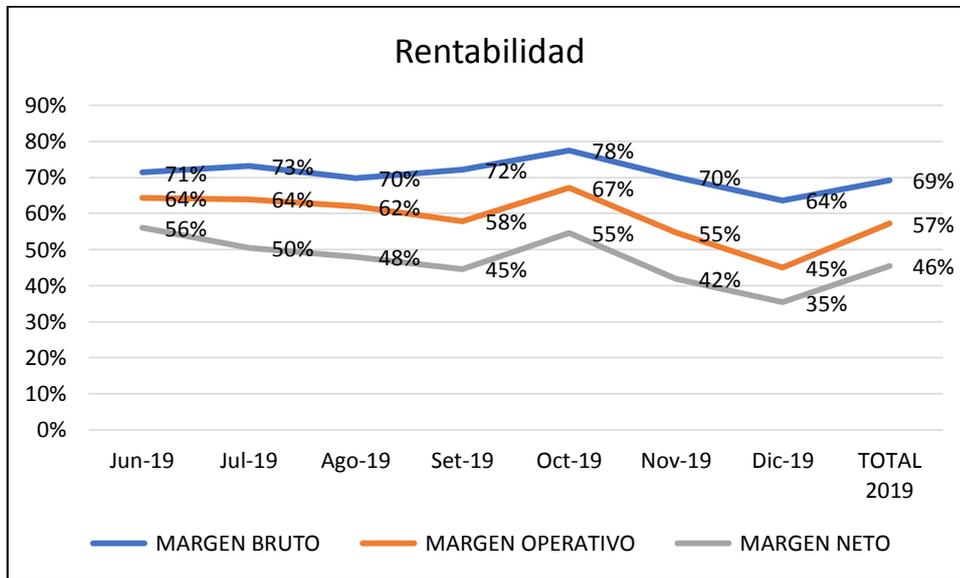
Figura 21

Indicador del procedimiento

LOGO				BALANCED SCORECARD							SIG-OD-05.00 Versión: 01	
SISTEMA INTEGRADO DE GESTION												
N°	FUENTE	CODIGO	PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	MEDIO DE INFORMACION	FORMULA	META	UNIDAD	FRECUENCIA	RESPONSABLE DE REPORTE	
10	FODA	I-02	Administración	Monitorear la rentabilidad en la empresa.	Ratios de Rentabilidad	Cuenta de Resultados	Margen Bruto, operativo o neto / Ventas	>=Bruto: 50% >=Operativo: 40% >=Neto: 30%	%	Mensual	Finanzas	

Figura 22

Porcentaje de avance del indicador



De acuerdo con la Figura 22, se observa que implementado el proceso se pudo cumplir desde el mes de junio con la información necesaria para gerencia en la toma de decisiones, pudiendo cumplir con los ratios de rentabilidad de la organización.

4.2. Discusión

La empresa G.C. no tenía una misión, visión y valores acordes a las operaciones de reactivación del negocio ni definido el organigrama por áreas, es así que uno de los aportes fue la implementación de estos en la organización para con esto poder llevar a cabo rediseñar los procesos, tal como lo menciona Bravo (2015, p. 106), todo proceso debe estar acorde a la misión de una organización ya que no solo permite una lectura fácil sino le permite a la dirección una toma correcta de decisiones para cumplir con el plan estratégico. Así mismo, Medina *et al.* (2019) establecen que todo el personal en una organización debe estar comprometido con esta para poder conseguir una mejora en los procesos.

Los procesos implementados en el área de administración y tesorería, estuvieron enfocados principalmente a llevar a la organización a un mejor control interno, es así que como se describió en el punto 4.1.2 si bien la organización por operaciones anteriores tenía procesos, estos ya no eran acorde a la nueva gestión, por el enfoque tomado solo a la aplicación del mercado peruano, por lo cual se rediseñaron los procesos de estas áreas para mejorar la eficiencia en recursos y eficacia en tiempo, tal como lo indica Pérez, Gisbert y Pérez Bernabeu (2017) que propusieron que el rediseño de procesos sustituye los procesos anteriores para la consecución de una mayor eficiencia y eficacia, de acuerdo con el rediseño e implementación de procesos en el área de administración y tesorería, sin embargo, de acuerdo con Jaya *et al.* (2018), el rediseño de procesos permite “la identificación del objeto del cambio y del estado deseado, el diagnóstico de la situación inicial, como base para el rediseño y su posterior validación, haciendo uso de los indicadores adecuados” (p. 14).

Conforme a los procedimientos implementados de acuerdo con la tabla 4, cada uno de estos se compone de un objetivo, alcance, flujograma y descripción de las actividades, a ello Bravo (2011, p. 11) señala que un proceso es un conjunto de actividades, realizado por un conjunto de personas que están organizadas según una estructura, sin embargo es necesario señalar que Pardo (2012), establece que para la elaboración de un flujograma: listar las actividades que conforman el proceso, identificar los agentes que ejecutan cada actividad, diagramar la secuencia de actividades, especificar las entradas y salidas (p.27).

Finalmente, cada proceso como parte de sus componentes nos da un resultado, el cual en su mayoría de casos tiene que ser medido con un indicador para poder controlarlo y mejorado,

en concordancia con lo que expone Pardo (2012) estos son de importancia, debido a que “son instrumentos de medida utilizados para realizar el seguimiento objetivo del funcionamiento de un proceso” (p.86). En el presente trabajo podemos ver, que en todos los casos si se pudieron establecer indicadores en conformidad modelo de diseño de indicadores, esto,

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. El principal problema identificado fue la falta de los procedimientos internos de una empresa dedicada a los servicios de seguridad y vigilancia. El profesional responsable del área de administrativa y tesorería como parte de los procesos de soporte de la organización fue designado para ayudar en mejorar la gestión interna de su área. Es así como, de acuerdo con los resultados expuestos se concluye que toda organización debe tener como una adecuada misión, visión y organización estructural para poder alinear sus procesos acordes a los objetivos que quiera lograr en corto, mediano y largo plazo.
2. El rediseño de procesos implementados se realizó de acuerdo con la caracterización de procesos, flujograma, desarrollo de actividades y mejora, es decir con todos los componentes necesarios para una correcta aplicación y entendimiento de todo el personal, permitiendo su incorporación al mapa de procesos lo cual permite que la organización funcione como un sistema y pueda ser evaluada transversalmente.
3. De los resultados obtenidos por la implementación de procesos, se concluye que teniendo una correcta medida de control como en este caso los indicadores propuestos, nos permite hacer un seguimiento y mejora periódica suscitando que la organización no solo optimice tiempos de respuesta y esté mejor organizada

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa una mejora continua de los procesos, con el fin de poder certificarse con las distintas normas internacionales y sea una fortaleza para la consecución de clientes. Así mismo poder medir los procedimientos principales por área, lo que le permitirá tomar las decisiones correctas a la gerencia.
- Para futuros reprocesos se recomienda fundamentalmente conformar un equipo de trabajo con conocimiento que permita aportar y facilitar los procesos permitiendo agilizar aún más estos. Así mismo el involucramiento de toda la organización para el correcto funcionamiento de estos y no solo queden plasmados en documentos.
- De igual forma, para un proceso de rediseño de procesos no se necesita que la organización cuente con demasiados fondos monetarios, pero si el fin de este es certificarse si se recomienda la disposición de una considerable inversión para obtenerlas.
- Particularmente es este trabajo la metodología se adaptó a un rediseño de procesos general, el cual también está basado en parte de los conocimientos del equipo de trabajo, se recomienda poder aplicar una metodología ya comprobada para evitar errores.
- Se debe indicar que este trabajo podría tener otros resultados para otro sector, industria por lo que se considera que debe de analizar su aplicabilidad a estos.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre Mayorga, S. (2007). Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. *AD-minister*, (10), 21-32.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bravo Carrasco, J. (2015). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Childe, S.J., Maull, R.S., & Bennet, J. (1994). Frameworks for understanding business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, 14, 22-34.
- Cedeño, J. (2019). *Diseño de un manual de control interno para el área de tesorería de a empresa Servidiva S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/44091/1/Tesis.pdf>
- Córdova, S. (2020). *Rediseño de los procesos internos de la empresa comercial M&W Representaciones SRL* [Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Piura]. Piura, Perú.
- Dos Santos, E.F., Catanio, A.R., y Pizzo, J.C.M. (2019). Análisis de las modificaciones del BSC a partir de una revisión sistemática de la literatura de revistas nacionales. actas del congreso brasileño de costos - abc. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4592>
- Escobar Pérez, B., González, J.M. (2007). Reingeniería de procesos de negocio: Análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 93-114. ISSN 1019-6838.
- Hammer, M., y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Encuesta nacional de victimización a empresas 2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1592/libro.pdf
- IPERU. (2022). *Empresas de Seguridad en el Perú*. Recuperado de https://iperu.pe/empresas-de-seguridad/#Empresas_de_seguridad_en_Peru

- Jaya, A.I., Planche, P.E. y Guerra, R.M. (2018). El rediseño de procesos como herramienta de mejora, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/redisenoprocesosmejora.html>
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Lee, K.T. & Chuah, K.B. (2001). A super methodology for business process improvement - An industrial case study in Hong Kong/China. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 687-706.
<https://doi.org/10.1108/01443570110390408>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext
- Ocaña, E, Lara, A., Mayorga, R., Saá, F. (2017). Rediseño de procesos utilizando herramientas técnicas alineadas al enfoque Harrington y ciclo PHVA. *CienciAmérica*, [S.l.], 6(2), 101-108, ISSN 1390-9592. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163775>
- Organización Internacional para la Estandarización ISO 9000:2005. (2008). Conjunto de documentos para la Introducción y el Soporte de la serie de normas ISO 9000: Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. Génova: AENOR. Recuperado de http://www.pqsperu.com/Descargas/PUBLICACIONES%20OFICIALES%20ISO/ISO_TC%20176_SC%202_N%20544R3_.pdf
- Pardo Álvarez, J.M. (2012). *Configuración y Usos de un Mapa de Procesos*. Madrid, España: AENOR ediciones. Recuperado de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000193&codigo_libro=
- Pérez Fernández de Velasco, J.A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Pérez Andrés, G., Gisbert Soler, V., y Pérez Bernabeu, E. (2017). Reingeniería de procesos. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico. Edición Especial. 81-91. DOI: <<http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.81-91/>>.

- Sánchez, C. (2022). *Sistemas de gestión BSC y perspectiva financiera de la empresa BCP del departamento de Lima - Perú en el año 2021* [Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/30925/Sanchez%20Arellan%2c%20Cristhian%20Wilder.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Serrano Gómez, L. y Ortiz Pimiento, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22. Retrieved September 29, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000400003&lng=en&tlng=es.
- Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil. (2022). *Empresas de seguridad vigentes autorizadas por SUCAMEC*. Recuperado de <https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/empresas-de-seguridad/>
- Vivanco Vergara, M.E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&tlng=es.

VII. ANEXOS

Anexo 1

Encabezado del procedimiento

Logo	Nombre del documento	SIG- Tipo –XX.yy Página: X DE Y Versión:00
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	

Anexo 2

Pie de página del procedimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de emisión
Cargo / Función	Cargo/ Función	Cargo	dd/mm/aa
			Fecha de última revisión
Letra inicial del Nombre. Apellido paterno.	Letra inicial del Nombre. Apellido paterno.	Letra inicial del Nombre. Apellido paterno.	dd/mm/aa
ESTE DOCUMENTO UNA VEZ IMPRESO ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA			

Anexo 3

Formato de control de información documentada

		Control de Información Documentada							SIG-RE-03.00	
		SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN							Página 2 de 2	
									Versión:00	
Origen: Externo										
Fecha de última actualización:		<input type="text"/>		Actualizada por:		<input type="text" value="XXXXX - Coordinador SIG"/>				
Nº	REQUISITO LEGAL	APLICABLE AL PROCESO	Tipo de Documento	Código del Documento	Nombre del Documento	Versión	Fecha de Aprobación	Estado	Punto de uso	Custodia
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										

Anexo 4

Formatos de solicitud y rendición de fondos

SOLICITUD DE FONDOS			CO-01-19	F-SF-2019 V01	
Sede o Centro de Costos:					
Nombre del Solicitante:					
Motivo de Gastos:					
Fecha:					
N°	DETALLE DE LA SOLICITUD			IMPORTE	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
				Importe a Rendir	-
SOLICITADO POR:		V°B° GERENCIA/JEFATURA:	APROBADO GAF:	REVISADO/REGISTRADO POR:	

RENDICION DE FONDOS			CO-01-19	F-RF-2019 V01			
Sede o Centro de Costos:							
Nombre del Solicitante:							
Número de solicitud de fondos:							
Motivo de Gastos:							
Fecha:							
				Importe a Rendir			
N°	FECHA	TIPO DE COMPROBANTE	PROVEEDOR	N° DE COMPROBANTE	DETALLE	IMPORTE	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
						TOTAL RENDIDO:	-
						SALDO:	S/. -
SOLICITADO POR:		V°B° GERENCIA/JEFATURA:	APROBADO GAF:	REVISADO/REGISTRADO POR:			

Anexo 6

Equipo de trabajo en G.C.



De izquierda a derecha: Encargados del área de operaciones, Representante Regional, Jefa de Recursos Humanos, Personal Externo, Jefa de Administración (Profesional a cargo del presente trabajo), Jefe de TI, Jefa de Comercial, Encargado del área de Finanzas, Jefe de Logística.