Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos para el área comercial de la Empresa "SERVICALLSUR CÍA. LTDA."

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en Ingeniero Comercial

Stalin Leonel Romero Mogrovejo.

Ing. Juan Manual Maldonado Matute.

Cuenca - Ecuador

2021

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi familia, especialmente a mi madre que supo apoyarme en todo momento pese a todas las adversidades que se presentaron, a mi padre y hermanos que siempre estuvieron presentes en este proceso y fueron la motivación e inspiración para lograr mis objetivos, que me alentaron día a día y fueron ese apoyo para alcanzar todas mis metas a lo largo de este camino en mi vida universitaria.

Stalin Leonel Mogrovejo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a los docentes de la Universidad del Azuay por brindar desde el inicio de mi formación profesional su guía y dedicación para transmitir sus conocimientos y lograr inculcar un deseo de superación día a día.

Agradezco de manera especial a mi director de tesis que supo brindarme todo el apoyo necesario, y que, con su sabiduría y paciencia, guio para que la realización de este proyecto de investigación sea culminada con éxito.

A mi familia que sin ellos no hubiera podido lograr nada, que han sido el pilar fundamental para lograr alcanzar mis metas.

Finalmente, a mis amigos y familia que siempre estuvieron presentes con su cariño y el apoyo constante brindado.

Stalin Leonel Mogrovejo.

ÍNDICE

DEDICATORIA ---------- **I**
AGRADECIMIENTOS ---------- **II**
ÍNDICE ---------- **III**
ÍNDICE DE TABLAS ---------- **IV**
ÍNDICE DE FIGURAS ---------- **V**
RESUMEN ---------- **VI**
ABSTRACT ---------- **VII**
INTRODUCCIÓN ---------- **1**
CAPÍTULO I
1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ---------- **3**
1.1. Antecedentes 3
1.1.1. Reseña Histórica 3
1.1.2. Misión Empresarial 4
1.1.3. Visión Empresarial 4
1.2. Estructura Organizacional 4
1.3. Análisis Situacional 5
1.3.1. Cinco Fuerzas de Porter 6
1.3.2. Análisis FODA de la empresa SERVICALSUR CÍA. LTDA. 8
1.3.3. Análisis PESTEL de la empresa SERVICALSUR CÍA. LTDA. 9
CAPÍTULO II
2. LA GESTIÓN POR PROCESOS ---------- **25**
2.1. Introducción a la gestión por procesos 25
2.2. Estructuras Organizativas 27
2.2.1. Estructura Organizacional Tradicional 28
2.2.2. Modelo de Gestión enfocado en los procesos 29
2.3. Procesos 30
2.3.1. Definición de Proceso 31
2.3.2. Elementos de un proceso 32
2.3.3. Clasificación de los Procesos 35
2.4. Gestión por Procesos 38
2.4.1. Metodologías para la Gestión por Procesos 39
CAPÍTULO III
3. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA "SERVICALLSUR CÍA. LTDA." ---------- **48**

3.1. Mapa de Procesos 48
3.2. Diagrama de Flujo de Procesos 48
3.3. Matriz de Interacción de Procesos 51
3.4. Cadena de Valor 53
3.5. Justificación del Área de estudio 55
3.5.1. FODA del área de ventas-comercial 56
3.5.2. Análisis de los problemas 57
3.6. Ciclo Deming 60
3.6.1. Etapa Planificar 60
3.6.2. Etapa Hacer 65
3.6.3. Etapa Verificar 69
3.6.4. Etapa Actuar 73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ---------- 76
BIBLIOGRAFÍA ---------- 78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. **Análisis FODA de la empresa SERVICALSUR CÍA. LTDA.** 8
Tabla 2. **Ingreso promedio de los ciudadanos en el Ecuador** 17
Tabla 3. **Gasto Promedio Mensual de los ciudadanos en el Ecuador** 17
Tabla 4. **Definición de Proceso y Procedimiento** 31
Tabla 5. **Matriz de Interacción de Procesos de "SERVICALLSUR CÍA. LTDA."** 51
Tabla 6. **Ponderación Macro** 55
Tabla 7. **Ponderación Micro** 55
Tabla 8. **Análisis causa-raíz de la falta de comunicación entre niveles jerárquicos** 60
Tabla 9. **Análisis causa-raíz de la mala gestión de información** 61
Tabla 10. **Análisis causa-raíz de la falta de capacitación** 61
Tabla 11. **Análisis causa-raíz de la supervisión ineficiente** 62
Tabla 12. **Plan de gestión para la falta de comunicación entre los niveles jerárquicos** 63
Tabla 13. **Plan de gestión para la mala gestión de información** 63
Tabla 14. **Plan de gestión para la falta de capacitación** 64
Tabla 15. **Plan de gestión para la supervisión ineficiente** 64
Tabla 16. **Acciones de mejora para la falta de comunicación entre niveles jerárquicos** 65
Tabla 17. **Acciones de mejora para la mala gestión de información** 66
Tabla 18. **Acciones de mejora para la falta de capacitación** 67
Tabla 19. **Acciones de mejora para la supervisión ineficiente** 68
Tabla 20. **Acciones para mejorar las condiciones de comunicación para el personal** 70
Tabla 21. **Acciones para capacitar tecnológicamente al personal** 71
Tabla 22. **Acciones para la creación de un plan de capacitaciones** 71
Tabla 23. **Acciones para crear mejoras de supervisión** 72
Tabla 24. **Plan de implementación de acciones** 73
Tabla 25. **Indicadores de eficacia** 74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. **Organigrama jerárquico "SERVICALLSUR CÍA. LTDA."** 5
Figura 2. **Evolución Histórica del PIB en el Ecuador 2010-2017** 14
Figura 3. **Comportamiento del PIB entre los años 2018 al 2020** 15
Figura 4. **Variación Porcentual de la Inflación en el Ecuador, 2011-2020** 16
Figura 5. **Estructura de la población económicamente activa en el Ecuador** 18
Figura 6 **Tipo de trabajo que poseen los azuayos.** 19
Figura 7. **Evolución del desempleo en las principales ciudades del Ecuador, 2018-2019** 20
Figura 8. **Porcentaje de personas que utilizan Internet en el Ecuador para el año 2019** 21
Figura 9. **Acceso a Internet en Ecuador** 22
Figura 10. **Huella ecológica en el mundo, 2014** 23
Figura 11. **Estructura Funcional Tradicional** 29
Figura 12 **Modelo de Gestión Enfocado en los Procesos** 30
Figura 13. **Representación Esquemática de un Proceso** 32
Figura 14. **Límites, Elementos y factores de un proceso** 34
Figura 15. **Clasificación de los procesos** 36
Figura 16. **Ciclo PHVA** 40
Figura 17. **Mapa de Procesos Convencional** 42
Figura 18. **Ejemplo de Mapa de Interacción de Procesos** 43
Figura 19. **Simbología del diagrama de procesos** 44
Figura 20. **Modelo Genérico de Cadena de Valor** 46
Figura 21. **Mapa de procesos "SERVICALLSUR CÍA. LTDA."** 48
Figura 22. **Diagrama de flujo de procesos de la empresa ServicallSur Cía. Ltda** 49
Figura 22. **Cadena de Valor "SERVICALLSUR CÍA. LTDA."** 54
Figura 24. **Problema: Falta de comunicación entre niveles jerárquicos** 58
Figura 25. **Problema: Mala gestión de información** 58
Figura 26. **Problema: Falta de capacitación** 59
Figura 27. **Problema: Supervisión ineficiente** 59

RESUMEN

La presente investigación busca proponer un modelo de gestión por procesos para el área comercial de la empresa SERVICALLSUR CÍA. LTDA., que ayude a mejorar sus operaciones. Actualmente la organización no cuenta con procesos definidos y enfrenta problemas que dificultan el cumplimiento de los objetivos empresariales. La gestión por procesos permitirá alinear eficientemente las actividades según las necesidades y metas de la organización. Se iniciará con un análisis situacional de la empresa mediante herramientas como el análisis FODA y PESTEL para identificar factores críticos en el área de estudio. Posteriormente se identificará las causas raíz de los principales hallazgos para luego proponer un modelo de mejora basado en el ciclo PHVA. Se concluye que las propuestas son factibles y traerán mejoras para la organización.

Palabras clave: gestión por procesos, ciclo PHVA, mejora continua

ABSTRACT

This research seeks to propose a process management model for the commercial area of the company SERVICALLSUR CÍA. LTDA. which helps to improve its operations. Currently, the organization does not have defined processes and faces problems that make it difficult to meet its business objectives. Management by processes will allow efficient alignment of activities according to the needs and goals of the organization. It starts with a situational analysis of the company using tools such as SWOT and PESTEL analysis to identify critical factors. Subsequently, the root causes of the main findings are identified and then an improvement model based on the PDCA cycle is proposed. It is concluded that the proposals are feasible and will bring improvements for the organization.

Keywords: process management, PDCA cycle, continuous improvement

---
Stalin L. Romero Mogrovejo.
74908
0939042265
stalinromero1003@es.uazuay.edu.ec

Ing. Juan Manuel Maldonado
Director del Trabajo

Firma Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

SERVICALLSUR Cía. Ltda., es una empresa con poca trayectoria en la ciudad la cual tiene perspectivas de crecimiento a nivel local, que se dedica a la prestación de servicios de información crediticia y comunicación empresarial, con el objetivo planteado de incrementar el rendimiento en el área comercial debe mejorar la estructura de la organización mediante estrategias que permitan lograr un desempeño eficiente de sus procesos. La organización, actualmente no cuenta con procesos definidos dando como resultado la deficiente fijación de objetivos que permitan generar resultados enfocados en la mejora de procesos y procedimientos que aumenten la satisfacción de los clientes. Por tal motivo el desarrollo de esta investigación ayudará a elevar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en los procesos que se logren definir y de esta manera contribuir con el cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

El primer capítulo, a manera de introducción, recopila información acerca de la entidad de estudio y el área comercial, donde se realiza un análisis de situacional del entorno interno y externo, el cual permite tener un mejor conocimiento de los procesos del negocio, estudiarlos de manera general e identificar sus deficiencias en ejecución.

En el segundo capítulo, se da a conocer los fundamentos teóricos de la gestión por procesos y cómo esta ofrece beneficios a las empresas al brindarles una visión integral de los procesos y poder identificar posibles problemas con el objetivo implementar las acciones correctivas que permitan a la organización mejorar día a día.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta de un modelo de gestión por procesos aplicada en el área comercial de SERVICALLSUR Cía. Ltda., aplicando la metodología de Deming de mejora continua a través de las etapas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Finalmente, se emiten las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados encontramos de la aplicación de la metodología.

CAPÍTULO I

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se desarrollará el contexto del entorno en el que opera ServicallSur Cía. Ltda., se detallarán elementos importantes de la administración estratégica de la empresa y su estructura organizacional, además, se llevará a cabo un análisis situacional, sirviéndose de herramientas como las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA, y cadena de valor para así dar una visión acertada de las condiciones y factores con los que opera la organización.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Reseña Histórica

La empresa ServicallSur Cía. Ltda., es creada en el año 2017 por el Ing. Paúl Vicuña Carpio a partir de la necesidad que tiene su empresa Servigesur Cía. Ltda., de servicios de empresariales como son los relacionados a la comunicación interna de la empresa y el soporte para el análisis crediticio de sus potenciales clientes. ServicalSur Cía. Ltda., se fundó el 12 de abril en el año 2017, la empresa se encuentra ubicada desde su creación en la ciudadela Calderón en la Av. la Independencia y Capitán Ricaurte, en el cantón Cuenca. La trayectoria actual de la empresa es corta y está en vías de crecimiento debido al servicio que ofrece para las diversas empresas del tipo Pymes (pequeñas y medianas), Actualmente ofrece 2 productos para ayudar al manejo de la organización y la captación de clientes, el primero es Equifax que da el servicio de calificación crediticia de los potenciales clientes y poder analizar si es un cliente rentable o no para el negocio, el segundo servicio que distribuye es el de Movistar empresarial, el cual, ofrece la alternativa

de comunicación interna y externa para las empresas, y también el control de sus empleados en el aspecto organizacional. Y como un tercer producto, complementario de entretenimiento, ofrece a todo tipo de personas es el de televisión pagada de DIRECTV.

La empresa actualmente cuenta con 12 empleados de planta, y aproximadamente 10 empleados externos para poder cumplir con los objetivos de la empresa, cuyo objetivo principal es ofrecer el mejor servicio a sus clientes y dar soporte a todas sus necesidades. Lograr todo lo planteado por la empresa se ha vuelto muy complicado debido a que en el área comercial no se encuentran definidos todos sus procesos, por lo que existe una desorganización y dificulta la mejora de la gestión, de tal manera la empresa no logra enfocar bien sus esfuerzos para lograr la rentabilidad deseada. (Archivos Servicallsur, 2020)

1.1.2. Misión Empresarial

"Somos una empresa cuencana dedicada a la comercialización de servicios de información para mantener activas a las empresas dando soluciones y hacer su vida más simple, incrementa la competitividad de nuestros clientes ayudándoles a tomar decisiones de manera eficiente, y dándoles una comunicación oportuna con una conectividad actualizada y con tecnología de punta." (Archivos Servicallsur, 2020)

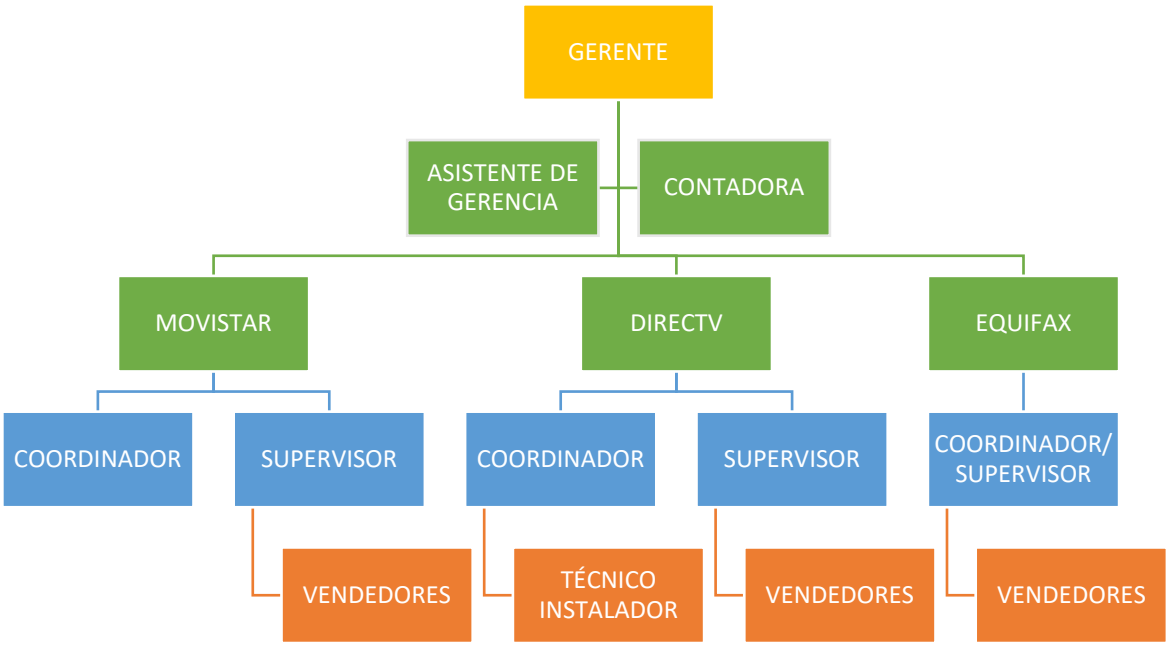
1.1.3. Visión Empresarial

"Ser líderes a nivel local y expandirnos en los próximos años a nivel nacional dando a conocer nuestra imagen, y ampliar nuestra cartera de servicios en soluciones empresariales fomentando el progreso empresarial." (Archivos Servicallsur, 2020)

1.2. Estructura Organizacional

ServicallSur Cía. Ltda., actualmente no tiene establecido un organigrama formal, por lo tanto, se ha podido identificar las áreas más importantes que permiten el funcionamiento de la organización las cuales se detallan en la Figura 1.

Figura 1.



Organigrama jerárquico "SERVICALLSUR CÍA. LTDA."

Fuente: Archivos ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor.

1.3. Análisis Situacional

Para identificar el estado en el que se encuentra la empresa es necesario determinar los aspectos del entorno interno y externo que pueden afectar el desarrollo de las actividades normales de la organización, se realizará el análisis del entorno mediante las 5 fuerzas de Porter, la cadena de Valor, un análisis FODA, análisis PESTEL, utilizando también herramientas como el mapa de procesos y matriz de interacción de procesos, y de

esta manera tener una perspectiva más amplia de la situación en la cual la empresa encuentra y poder tener una mejor visión del proceso de mejora que se debe aplicar.

1.3.1. Cinco Fuerzas de Porter

Con esta herramienta se busca analizar el entorno de la empresa y del sector en el que se encuentra actualmente la organización, para poder identificar todas las fortalezas que posee y aprovecharlas para crear una ventaja competitiva. Y así poder diseñar estrategias que permitan a la empresa obtener una mejor posición en el mercado.

Poder de negociación con clientes

Al ser un servicio único y estar posicionados en el mercado actualmente y al no existir una variedad de servicios de este tipo los clientes tienen poco poder de negociación, ya que los clientes no tienen opciones para elegir, sin embargo el servicio ofertado cuenta con paquetes direccionados a todo tipo de empresas en donde los clientes pueden seleccionar la opción más adecuada para su negocio y de esta manera contar con asesoría personalizada y así cumplir con las necesidades de cada negocio.

Poder de negociación con proveedores

ServicallSur Cía. Ltda., no cuenta con muchos proveedores debido al tipo de producto que ofrece, y las empresas proveedoras del servicio son multinacionales como Equifax S.A., Otecel y la cadena Directv, por lo cual, no existe un poder de negociación elevado, y los proveedores del servicio son los que imponen las condiciones y plazos de créditos así como las formas de pago, las políticas son impuestas por cada proveedor y esto da como resultado un poder de negociación muy baja para la empresa.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Al ser una empresa que ofrece servicios para mejorar el funcionamiento interno de las empresas en el entorno crediticio, la barrera más significativa para ingresar en este tipo de negocio son las políticas gubernamentales vigentes, ya que, hay que cumplir varios requisitos para el manejo de la información que se otorga a los clientes, así como también una barrera importante es la inyección de capital para el funcionamiento de la empresa porque debe localizarse en varias partes del mercado para el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto la amenaza de nuevos competidores es muy baja.

Productos sustitutos

En esté modelo de negocio es muy difícil encontrar un producto sustituto, ya que, el servicio ofertado cuenta con información que tiene un historial de varios años y tiene una dificultad significativa la recopilación de todos los datos que integran el paquete de servicios ofertados, a la información se la considera única en el entorno empresarial, y el único producto sustituto que podría hacerle frente seria que las mismas empresas desarrollen un sistema propio de información de análisis crediticio de todos los sectores que intervienen en el entorno económico lo cual es muy difícil de lograr, por eso se podría considerar un producto único dentro de este mercado, excepto en el servicio complementario de entretenimiento como es DIRECTV que si tiene sustitutos en el mercado, sin embargo como el producto de entretenimiento no es la más importante no existiría un impacto grande en la empresa .

Competencia

Al ser un servicio que tiene una barrera de entrada muy difícil en el sector, al momento no existe una competencia significativa, sin embargo, la empresa tiene un problema en el control de la re-venta del servicio por parte de sus clientes los cuales no respetan las políticas de confidencialidad del servicio y tampoco cumplen con las normas gubernamentales impuestas por el estado. Al ser un servicio con costo relativamente bajo en el mercado la competencia actual no es un rival significativo en el sector.

1.3.2. Análisis FODA de la empresa SERVICALSUR CÍA. LTDA.

Se aplica la matriz FODA para poder diagnosticar el estado de la organización, y así, identificar todos los aspectos internos positivos y negativos de la empresa, así como también los aspectos del entorno externo de la organización, para la toma de decisiones oportunas para mejorar el funcionamiento de la misma. Ver Tabla 2.

Tabla 1.

Análisis FODA de la empresa SERVICALSUR CÍA. LTDA.

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• Personal capacitado. • Reconocimiento de productos a nivel nacional. • Conocimiento del mercado. • Liquidez financiera. • Equipo multidisciplinario. • Actualización tecnológica constante.	• Desorganización en todas las áreas de la empresa. • Control de inventarios deficiente. • Inexistencia de plan operativo anual. • Falta de control del capital humano. • Ineficiente proceso de ventas. • No existen reportes de control del área de ventas. • Falta de seguridad del personal.

	• Fuga de información.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Apertura de nuevos mercados. • Implementación de nuevos productos. • Crecimiento a nivel nacional. • Ingreso de nuevas empresas a nivel nacional.	• Falta de conocimiento del producto por parte de las empresas. • Ingreso de competencia. • Políticas gubernamentales. • Actual competencia en el mercado. • Posible cierre de empresas Pymes.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

1.3.3. Análisis PESTEL de la empresa SERVICALSUR CÍA. LTDA.

Se analiza el entorno externo de la empresa en donde intervienen aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Para poder identificar en qué situación se encuentra la organización con respecto a su competencia y en que entorno se desenvuelve para poder aprovechar todas las oportunidades que puedan existir.

Político

Es importante analizar todos los aspectos políticos que influyen de manera significativa y no tanto en el entorno del sector en el que se desenvuelve la empresa para poder desarrollar una planeación estratégica que abarque todos los aspectos que puedan afectar directamente el funcionamiento de la organización.

Actualmente, el gobierno presidido por el Lcdo. Lenin Moreno, en el ámbito político atraviesa una complicada situación debido a los actos de corrupción en los que están envueltos altos funcionarios del gobierno, así como también están involucrados líderes políticos que han intervenido en el actual gobierno y que el presidente Moreno ha permitido al tener una flexibilidad con ciertos grupos lo que da como resultado que se desencadenen varios actos de corrupción que no han podido ser justificados ni tampoco sentenciados, lo cual demuestra una incapacidad para dirigir el país con responsabilidad y de una manera transparente y que de tranquilidad a la ciudadanía que en el transcurso de este gobierno se ha manifestado mediante protestas exigiendo los derechos que se han vulnerado en el periodo presidido por el mandatario actual.

La política ecuatoriana se ha visto más afectada en estos últimos meses a causa de la emergencia sanitaria provocada por la pandemia debido al virus Covid-19, desde el mes de marzo de 2020 se han dado a conocer muchos casos de corrupción a nivel nacional en donde han existido sobre precios en los insumos médicos y muchos otros casos más que afectan el entorno político para el desenvolvimiento natural de las empresas ecuatorianas, así también da como resultado que el país no llegue a ser atractivo para atraer inversión extranjera.

En este ámbito es bueno destacar que a pesar de la crisis política que atraviesa el país se ha logrado concretar la firma de tratados comerciales en donde Ecuador podría ser parte de la Alianza del Pacifico, una relación muy importante ya que se firmó el Acuerdo de Integración Comercial con Chile, del cual el país tendría varios beneficios arancelarios para más de 160 productos ecuatorianos adicionales a los que actualmente ya exporta a Chile, y de esta manera más de 710 empresas locales lograrán impulsar su actividad

económica y tendrán acceso al mercado chileno con nuevas condiciones que tendrán arancel del 0% para que sus productos ingresen al país vecino.

En el mes de Julio de 2020 también se dio a conocer por parte del presidente de Ecuador mediante Decreto 1110 el acuerdo comercial con Reino Unido e Irlanda del Norte que al finiquitar su salida de la unión Europea (UE), Ecuador sería unos de los primeros países en tener relaciones comerciales bilaterales con Reino Unido dando como resultado que hasta el 95% de productos ecuatorianos lleguen a ese mercado con exoneración del 100% de aranceles, lo cual busca que existan condiciones preferenciales para afianzar relaciones con la UE por parte de Ecuador, y así gozar de mayores beneficios.

Ecuador al llegar a realizar más tratados comerciales logrará que exista mayor generación de empleo y de esta forma incremente la creación de empresas, y poder tener mayor inversión en el mercado local, lo cual podría aprovechar para tener mayor alcance con respecto al servicio que ofrece ServicallSur Cía. Ltda., y de esta manera beneficiarse las decisiones políticas que se han tomado en este último periodo del actual gobierno.

Económico

En el análisis económico la empresa se encuentra en un estado de incertidumbre, ya que, debe profundizar temas que pueden llegar a afectarla como es el Producto Interno Bruto (PIB), la inflación, temas laborales como son remuneraciones y de esta manera determinar el poder adquisitivo de las personas, así como también el gasto e inversión del dinero disponible.

Ecuador atraviesa una crisis económica que viene arrastrando desde años anteriores en donde el gobierno actual ha tratado de manejarlo con medidas extremas con la reducción

de tamaño del estado, eliminando ministerios y de esta manera disminuir de alguna manera el gasto público, también el primer mandatario ha decretado la reducción de sueldo en cargos públicos de alto rango jerárquico, a pesar de estas medidas el déficit económico no ha mejorado, lo que ha dado como resultado que el país busque financiamiento externo por medio del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. Para acceder a crédito del exterior el país debe ajustarse a condiciones impuestas por estos organismos y de esta manera tratar de mejorar la salud económica del país, disminuyendo el déficit fiscal que según el gobierno se ha dado por el excesivo gasto público que dejo el gobierno anterior del Econ. Rafael Correa, y así dejar de lado el distanciamiento que se presentaba en años anteriores con estos organismos por parte del expresidente en ese entonces.

Retomar las relaciones con los organismos internacionales para lograr un financiamiento, según el diario El País (2019) "No se trata solo de resolver problemas de orden fiscal sino de aplicar reformas estructurales para transformar la economía hacia un modelo más moderno. Este tipo de acuerdo permite el acompañamiento para que esa transición no afecte a los más pobres" (p. 1), con estas medidas se busca que se reduzca el déficit que presenta el país y llegue a impulsar la creación de nuevos espacios de empleo, y lograr que exista una estabilidad de la economía del país.

Para analizar el entorno externo de la empresa es necesario estar pendiente de las variaciones que se dan con respecto al PIB, ya que es un aspecto importante que da información del estado económico del país y así tener un apoyo para la toma de decisiones gerenciales.

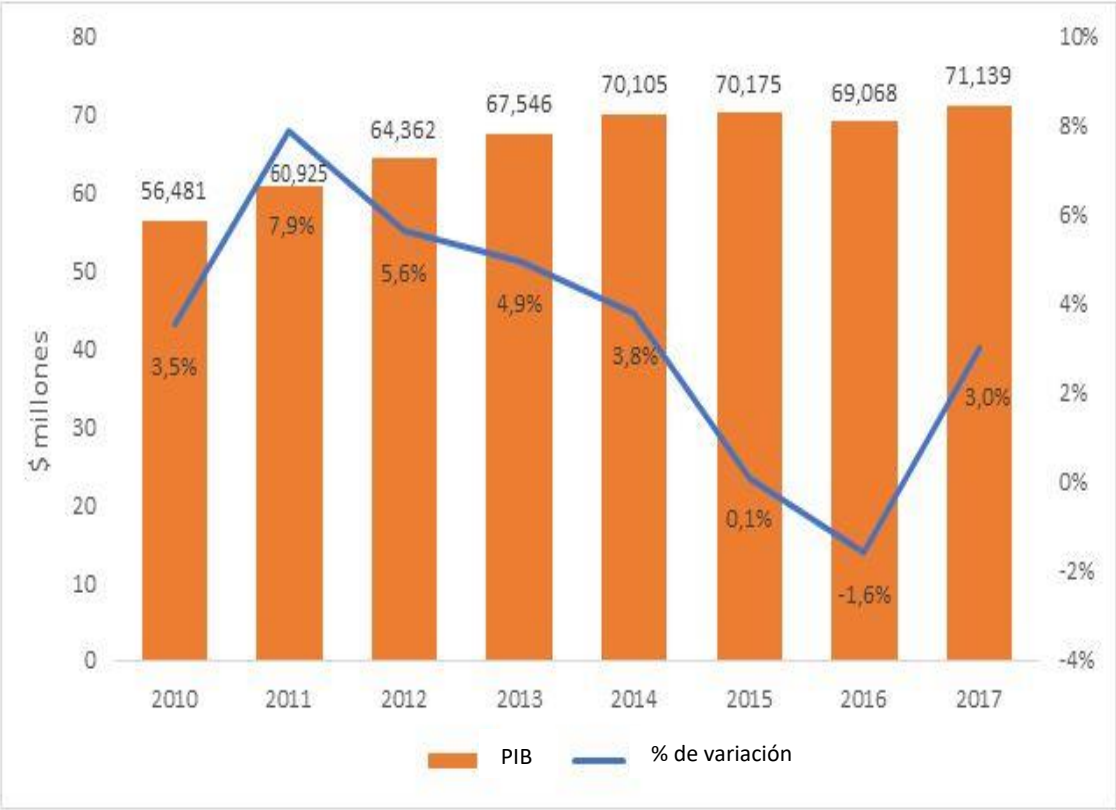
Cabe resaltar que Ecuador mantiene una deuda bilateral con China que asciende a USD 6.000 millones de dólares, mientras que la deuda pública en el país se encuentra

valorada por USD 58.6000 millones, representando alrededor del 54% del PIB nacional. (Primicias, 2020)

Por otro lado, Gracias al financiamiento de organismos internacionales y según proyecciones del FMI, indican que Ecuador podrá ver una recuperación económica en el año 2021 de hasta el 6,3% con respecto a años anteriores. Asimismo, El PIB en el segundo trimestre del año 2020 ha presentado una caída del 12,14% comparado con el mismo periodo del año 2019, esto debido a la suspensión de actividades que se dieron obligatoriamente debido a la pandemia por el virus Covid-19, lo cual produjo un impacto negativo en la economía del país. (Primicias, 2020).

En la Figura 2 se puede observar la evolución histórica del PIB a lo largo de los años, presentando su pico más alto de crecimiento en el año 2011 con 7.9% de variación positiva, no obstante, a partir del año 2012, comenzó a caer significativamente,

Figura 2.
Evolución Histórica del PIB en el Ecuador 2010-2017



recuperándose parcialmente a partir del año 2017.

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

En la Figura 3 se puede observar el PIB anual en el Ecuador los últimos 3 años, poniendo énfasis en la reducción de 8.14% en el último año generado por la crisis sanitaria en el país, en comparación con el año 2019 donde redujo solo 0.05%.

Figura 3.
Comportamiento del PIB entre los años 2018 al 2020

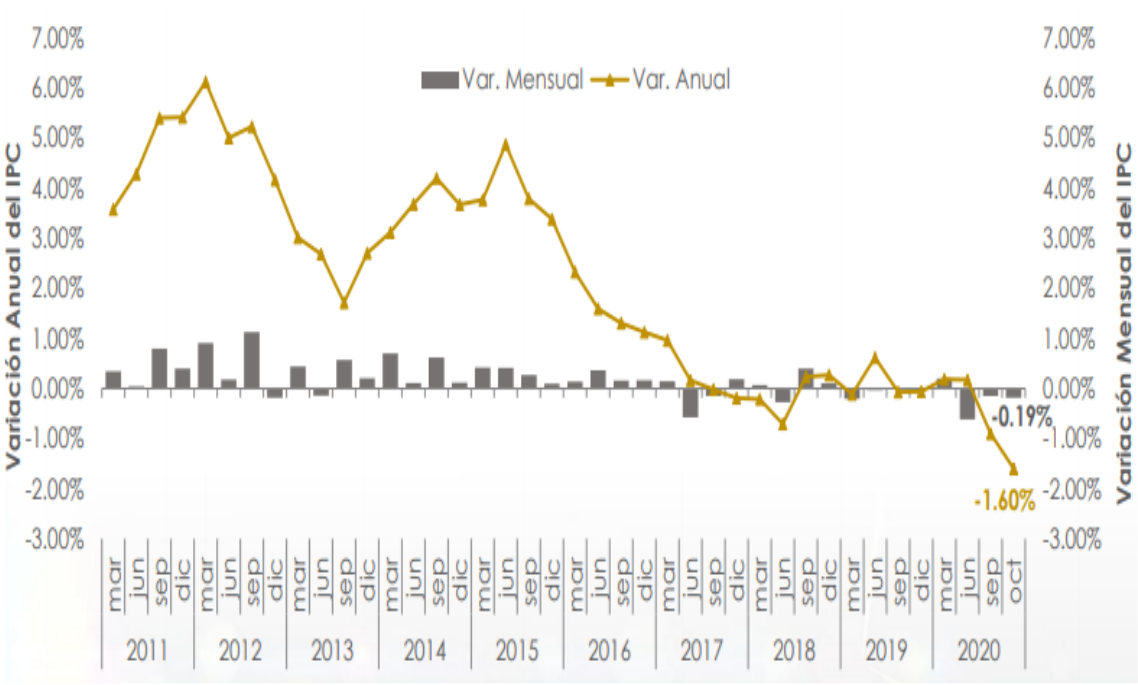
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

<u>Inflación</u>:

Para analizar la variación existente en los precios de bienes y servicios, es necesario revisar la inflación que existe en el mercado. Según información recopilada por parte del BCE, la inflación en el mes de septiembre del año 2020 está en -0,16%, para analizar este comportamiento a continuación se presenta una tabla que muestra el historial de la evolución histórica de la inflación desde el año 2011 al 2020. Ver Figura 6.

Figura 4.

Variación Porcentual de la Inflación en el Ecuador, 2011-2020



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Para medir la capacidad adquisitiva de las personas es necesario tener presente los gastos más importantes en los que se incurren constantemente, ya que, en eso se basa la determinación del costo de la canasta básica en base a la inflación y al PIB existente. El Misterio del Trabajo es el encargado de definir el salario básico unificado correspondiente para cada año, esto previo a una reunión entre trabajadores y empresarios dando la última palabra el Ministerio del trabajo, el SUB para el año 2020 se estipulo en un monto de $400, siendo el costo de la canasta básica de $746,67. La mayor parte de los ingresos de las personas son destinados a alimentación, salud, vestimenta y a al consumo de bienes y servicios.

A continuación, se muestra los ingresos promedios de los ciudadanos en el Ecuador de acuerdo a información proporcionada por INEC según encuesta realizada en el año 2012. Ver Tabla 2.

Tabla 2.

Ingreso promedio de los ciudadanos en el Ecuador

Indicadores	Nacional	Área	
		Urbana	Rural
Ingreso promedio del hogar	893	1.046	567
Ingreso promedio monetario	709	841	428
Ingreso per cápita	230	274	141
Porcentaje del ingreso no monetario	20,7%	19,7%	24,6%
Coeficiente de Gini	0,45	0,44	0,39

Fuente: (INEC, 2012)

Por otro lado, en la Tabla 3 se muestra el gasto promedio mensual de los ecuatorianos en función de las necesidades básicas que se deben cubrir para mantener un estilo de vida modesto.

Tabla 3.

Gasto Promedio Mensual de los ciudadanos en el Ecuador

No.	Divisiones	Gasto promedio mensual		
		Nacional	Urbano	Rural
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	151	164	124
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17	17	15
3	Prendas de vestir y calzado	51	58	35
4	Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	46	60	17
5	Muebles, artíc. para el hogar y para la conservac. ordinaria del hogar	36	43	24
6	Salud	50	57	36
7	Transporte	97	113	61
8	Comunicaciones	37	42	21
9	Recreación y cultura	33	38	19
10	Educación	99	106	58
11	Restaurantes y hoteles	60	70	34
12	Bienes y servicios diversos	61	72	38
	Gasto de Consumo del hogar	**610**	**720**	**378**

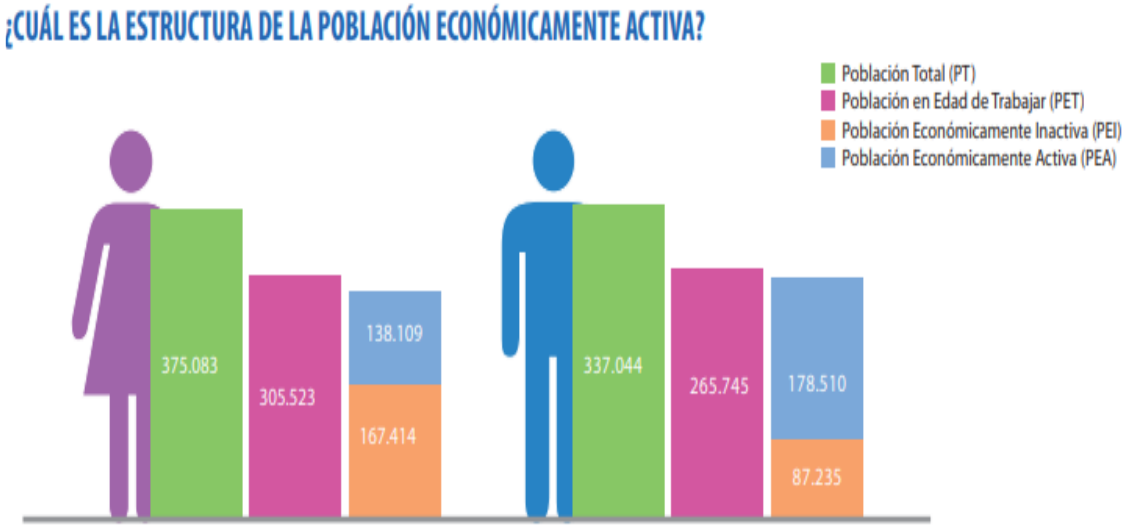
Fuente: (INEC, 2012)

Social

En el aspecto social la provincia del Azuay es una de las provincias que más genera empleo. Cuenca, al ser la ciudad más industrializada en el país, tiene aproximadamente 881.394 habitantes, en donde la mayor parte de la población son mujeres. Además, según análisis del INEC en el último censo realizado en el año 2012, la población económicamente activa está aproximadamente sobre un 45%, predominando el empleo privado como se muestra en la Figura 5.

Figura 5.

Estructura de la población económicamente activa en el Ecuador

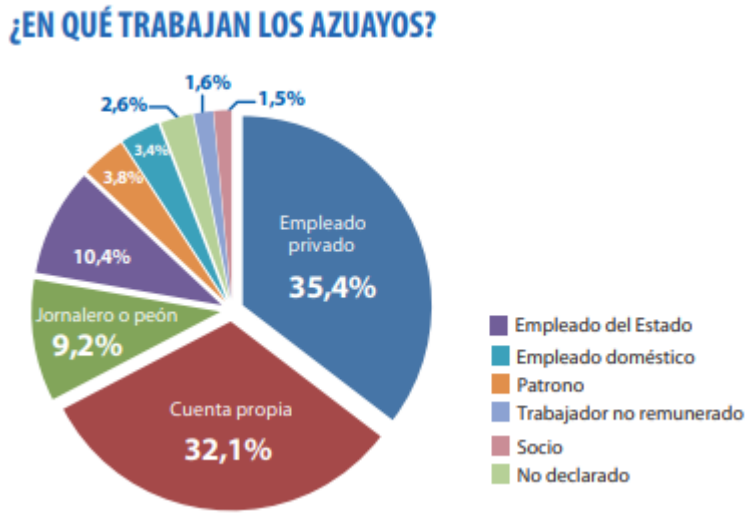


Fuente: (INEC, 2012)

En la Figura 6 se puede observar que la población de Azuay, posee en mayor cantidad empleo privado, con un 35.4%, seguido del empleo por cuenta propia con un 32.1%. Siendo los menos representativos los jornaleros, empleados del sector público, empleado doméstico, socio y no declarado.

Figura 6

Tipo de trabajo que poseen los azuayos.

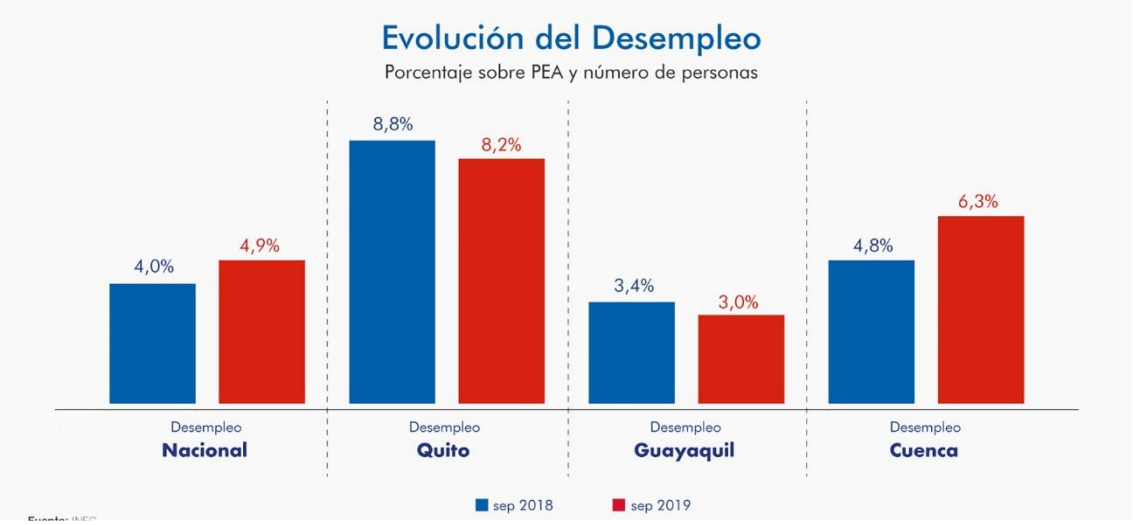


Fuente: (INEC, 2012)

En la Figura 7 se puede observar la comparativa entre el desempleo del 2018 y 2019 de las principales ciudades del Ecuador, siendo Cuenca la ciudad que presentó el mayor crecimiento en este indicador de 4.8% a 6.3%. Por otro lado, Guayaquil es la única ciudad de las 3 que disminuyó su tasa de desempleo de 8.8% a 8.2%.

Figura 7.

Evolución del desempleo en las principales ciudades del Ecuador, 2018-2019



Fuente: (INEC, 2019)

Tecnologías

En la actualidad el aspecto tecnológico viene a englobar uno de los aspectos más importantes, ya que las empresas deben estar actualizando constantemente sus servicios y productos, por el entorno que está en constantemente progreso y las personas que cada vez son más exigentes con respecto a los servicios tecnológicos. Se ha demostrado en estos últimos meses, debido a la pandemia, como es necesaria una actualización tecnológica en el entorno empresarial, se vio grandes pérdidas debido a que las organizaciones no contaban con alternativas para afrontar situaciones por las que se está atravesando como lo es la pandemia, y de esta forma tuvieron que improvisar para poder mantenerse en funcionamiento.

ServicallSur Cía. Ltda., al ser una empresa que ofrece un servicio mediante plataformas digitales, también se vio afectada ya que no contaba con software para implementar el home office con sus empleados y estuvieron con un ineficiente servicio a sus clientes, lo cual ha obligado a que se tomen medidas y se invierta también en nuevos servicios tecnológicos que permitan a sus empleados laborar eficientemente desde cualquier lugar para cumplir con sus funciones en los horarios establecidos.

Según cifras del INEC, cada año el número de personas que usa servicios de internet y tecnologías incrementa, como se muestra en la Figura 8.

Figura 8

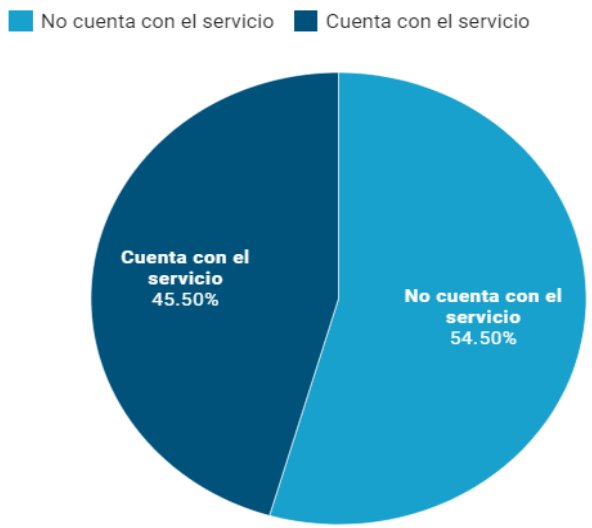
Porcentaje de personas que utilizan Internet en el Ecuador para el año 2019

Fuente: (INEC, 2019)

El uso de internet cada vez va incrementado, y las empresas deben tomar ventaja de las plataformas tecnológicas existentes e innovar constantemente para poder captar más clientes. En la actualidad el marketing mediante redes sociales está dando muy buenos resultados y los clientes se identifican más por lo que tienen acceso remoto fácil desde sus dispositivos móviles lo cual atrae su atención.

Figura 9.

Acceso a Internet en Ecuador



Fuente: (INEC, 2019)

En la Figura 9 se puede evidenciar que más del 50% de la ciudadanía en el Ecuador todavía no tiene acceso a internet, en comparación con el 45% que sí tiene acceso. Esta estadística es problemática, ya que, a pesar de que el uso de internet ha ido en aumento la brecha digital todavía es considerable.

Ecológico

ServicallSur Cía. Ltda., al ser una empresa de servicios, sus actividades no generan un impacto considerable al medio ambiente, ya que los posibles residuos resultantes de la actividad de la organización son reciclados y clasificados según las leyes de gestión ambiental dispuestas en el país y de esta forma reducir el posible impacto negativo al medio ambiente producido por la empresa en su entorno.

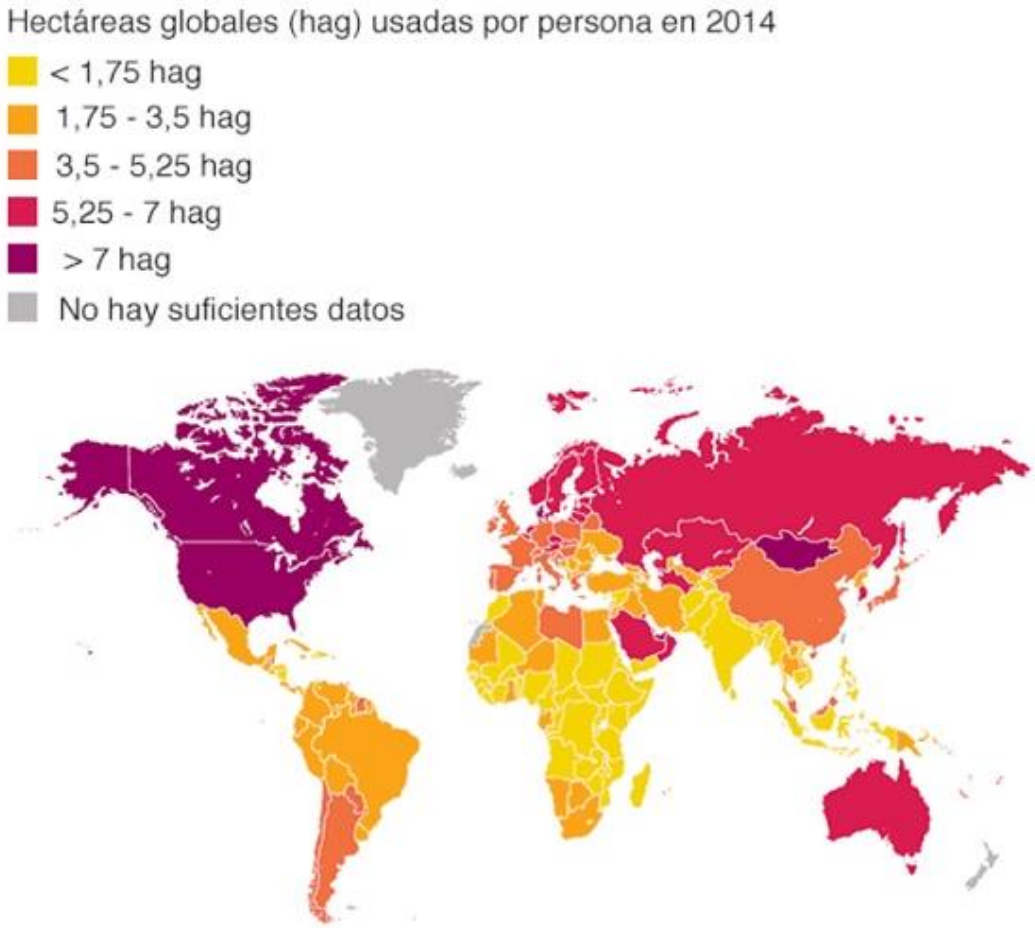
Según el portal web del Ministerio del Ambiente, y con datos oficiales en un periodo comprendido entre los años 2008 a 2012, en donde se ha calculado el indicador de Huella Ecológica per cápita de un ecuatoriano promedio que dio como resultado que

Ecuador tiene un índice de 1,7 veces menor que la Huella per cápita mundial, esto da como resultado que el manejo de los desperdicios que impactan negativamente al ecosistema están moderadamente controlados dentro de nuestro país. (Ministerio del Ambiente, 2018)

No obstante, si se compara las cifras mundiales de la huella ecológica, podemos observar que Ecuador se sitúa en el rango inferior a, siendo de los países que menos contamina en el mundo en comparación con Estados Unidos o los países pertenecientes a la unión Europea. Ver Figura 10.

Figura 10.

Huella ecológica en el mundo, 2014



Fuente: (Informe Planeta, 2018)

Asimismo, en el país se han regulado normas para que disminuyan el consumo y uso de fundas plásticas, imponiendo impuestos a las mismas y poder reducir el riesgo al

medio ambiente, y de esta manera introducir alternativas para el uso de productos biodegradables que sustituyan a las fundas plásticas para obtener un menor impacto negativo al medio ambiente.

Legal

ServicallSur Cía. Ltda., al ser una empresa constituida legalmente en territorio ecuatoriano debe cumplir con las normativas dispuestas por las entidades correspondientes para el desarrollo natural de sus actividades como lo son la Superintendencia de Compañías y la Superintendencia de Bancos, así como también regirse a las leyes dispuestas por el servicio de rentas internas (SRI) y el Ministerio de Trabajo, cumpliendo con todos los requisitos para el funcionamiento de normal de la organización. De igual manera, al ser una empresa de comunicación digital se ve regida por la Superintendencia de Telecomunicaciones.

La organización debe estar al tanto de todos los cambios en las políticas gubernamentales y a las leyes que rigen en el país, para evitar posibles sanciones debido al incumplimiento de alguna norma que haya sido actualizada.

La empresa debido a la pandemia por el COVID-19, ha tenido que hacer recortes en su personal, así como también implementar nuevas formas de contratación de personal, estando al tanto de las resoluciones de nuevos tipos de contratos que pueden ser registrados en el Ministerio de Trabajo por parte del gobierno actual, ya que se están modificando algunas leyes para poder facilitar a los empresarios seguir en actividad económica y generar nuevas fuentes de empleo.

En definitiva, los factores que pueden afectar a la empresa en mayor medida en la actualidad, se centra mayormente en factores económicos. Debido a la crisis sanitaria del país y el mundo, la organización se ha visto en la necesidad de reestructurar sus actividades y ajustarlas a la nueva normalidad.

Por otro lado, ha existido un aumento de la demanda de servicios de información a nivel del hogar, por lo que la empresa podría enfatizar estrategias organizacionales enfocadas en esta creciente demanda.

CAPÍTULO II

2. LA GESTIÓN POR PROCESOS

En el siguiente apartado se procederá a estructurar un marco teórico a cerca de la gestión por procesos y, en base al criterio de varios autores, se citarán distintas definiciones y metodologías existentes para llevar a cabo una gestión por procesos eficiente en las organizaciones.

2.1. Introducción a la gestión por procesos

Actualmente, las empresas compiten a un alto nivel y aprovechan al máximo las herramientas con las que cuentan y se adaptan rápidamente al entorno cambiante en el que se encuentran, lo cual ha llevado a la mayoría de organizaciones a mejorar el funcionamiento de sus actividades, a tener una estructura más organizada y llevar a cabo una planeación estratégica adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y no quedar rezagados con respecto a la competencia. Esto da como resultado el buscar alternativas de mejora para las organizaciones aplicando diferentes herramientas que puedan potenciar el rendimiento de sus funciones.

La gran mayoría de organizaciones en la actualidad buscan dar un servicio de calidad en los productos que ofertan a sus clientes, y para lograr esto se han visto en la necesidad de buscar herramientas que optimicen al máximo todos los recursos utilizados para el cumplimiento de los objetivos. Es ahí en donde ingresa la gestión por procesos que en el transcurso del tiempo ha logrado que varias empresas que han aplicado este modelo de gestión empresarial puedan mejorar la estructura organizacional de la empresa, así como la calidad del servicio que ofertan. Al aplicar esta herramienta en los procesos claves de la organización y al obtener resultados óptimos permite a la empresa desarrollar este modelo en todos los procesos que involucra a la organización obteniendo una mejora continua. (Berna, 2015)

Según Agudelo (2012), "Cuando no existía claridad sobre la importancia de satisfacer al cliente, la forma de construir un proceso partía desde la concepción de la idea por parte de la persona interesada en ofrecer algo, con lo cual ella misma determinaba qué era lo que quería brindar; en consecuencia, la importancia o el conocimiento de las necesidades del cliente no servían para nada, pues la empresa promocionaba aquello que a su modo de ver era lo que espera el cliente" (p. 21), mientras que en la actualidad la preocupación de las empresas se enfoca a la satisfacción del cliente mediante la mejora continua de sus productos en la calidad y el servicio que oferta.

Para lograr una administración de los recursos eficiente dentro de una organización la identificación de los procesos es muy importante, ya que, se puede lograr un planteamiento organizacional estructurado y de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para aplicar el modelo de gestión por procesos se debe iniciar con el análisis de la estructura organizacional de la empresa para poder identificar todas las

actividades claves que conforma cada proceso, para lograr esto se debe iniciar definiendo los conceptos teóricos que intervienen en la herramienta a aplicar como es el concepto de procesos, la clasificación que tienen dentro de la organización y al final llegar a entender de mejor manera el concepto de gestión por procesos, para que la organización se beneficie de todas las herramientas que facilitan la aplicación del modelo de gestión por procesos. (Garbanzo, 2014)

2.2. Estructuras Organizativas

En una organización lo fundamental y más importante es su estructura organizativa, ya que, en esta se refleja todas las funciones principales de su organización en donde se establecen las jerarquías de cada departamento, así como sus unidades de mando y poder así estructurar cada área de la organización y de esta forma el capital humano que conforma la empresa pueda tener claro el orden jerárquico y tener conocimiento a quién tienen que reportar y el objetivo de cada departamento que conforman.

Citando a Mintzberg (1984), "una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas." (p. 34). Al definir cada una de las actividades de la organización se puede tener un enfoque en el cómo se debe organizar y asignar cada una de las tareas que se deben realizar en cada departamento.

Mientras que, según el punto de vista de Strategor (1988), una estructura organizacional es "como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad". Por otro lado, se puede decir que una organización es la asignación de tareas

y reparto responsabilidades de manera organizada, teniendo una comunicación eficiente para la interacción entre las personas en base a las funciones asignadas.

En la actualidad, el principal problema de las empresas es que no existe una estructura definida, ya que, cada empresa tiene una estructura en base a la actividad que realiza dentro de un sector establecido, lo cual presenta un reto para los altos mandos al encontrar una estructura adecuada para sus organizaciones, y de esta forma poder direccionar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, para representar la estructura de la organización se hace mediante una representación gráfica que relaciona de manera jerárquica la división del trabajo, que permite distribuir las diferentes funciones a los trabajadores, así como también identificar los diferentes puestos de trabajo, las líneas de comunicación y poder visualizar de forma ágil y de forma resumida la estructura de la empresa y las relaciones que existen entre los puestos de trabajo existentes en la organización.

La gran parte de empresas utilizan una estructura organizativa tradicional que entorpece el funcionamiento de la organización y la comunicación existente es deficiente por lo cual se debe proponer una estructura organizativa con enfoque en los procesos y de esta manera actualizar las herramientas que están al alcance de todas las organizaciones.

2.2.1. Estructura Organizacional Tradicional

Para poder identificar las estructuras organizacionales tradicionales se presenta a continuación la propuesta realizada por Henry Taylor.

Figura 11.

Estructura Funcional Tradicional

Fuente: (Riascos Gonzales, 2006)

En la Figura 11 se puede identificar la estructura tradicional de las empresas, donde se encuentra compuesta generalmente por área Comercial, Financiera, técnicas o operativo y contable. No obstante, en la actualidad existen mejores propuestas de gestión, enfocadas en las necesidades organizacionales.

2.2.2. Modelo de Gestión enfocado en los procesos

Existen varios tipos de estructuras organizativas para ser aplicadas en las distintas organizaciones según la actividad que realizan, sin embargo, el objetivo de este trabajo de investigación es plantear un modelo estratégico para el cumplimiento de objetivos de la organización mediante procesos para lograr una mejora continua. Debido a que al potenciar los procesos de cada departamento se logra crear un valor adicional de las actividades y de esta manera se identifican y existe una mejor comunicación entre departamentos.

En el presente, las organizaciones se encuentran en un entorno bastante competitivo y globalizado, lo que exige buscar buenos resultados a lo largo del tiempo, para lograr esto se necesita gestionar de una manera más eficiente y eficaz todas las actividades que engloban a la organización para la consecución de resultados, adoptando herramientas

metodológicas que puedan optimizar el sistema operativo de las organizaciones. (Zaldumbide, 2019)

Para obtener un resultado positivo se están aplicando sistemas enfocados en los procesos lo que permitirá desarrollar un sistema integral de todas las funciones que se cumplen dentro de la organización como se muestra en la Figura 12.

Figura 12

Modelo de Gestión Enfocado en los Procesos

Fuente: (ISO 9001, 2015)

2.3. Procesos

Para poder complementar toda la información que se va analizar en el transcurso de este trabajo, se debe definir conceptos claves para poder entender a profundidad todo lo que se va a aplicar y de esta forma interpretar correctamente la información.

Antes de definir al proceso se presente una tabla con las diferencias entre proceso y procedimiento para evitar confusiones que puedan existir, como se muestra en la Tabla 5. Aquí se puede decir que los procedimientos son los pasos en cómo lo hacemos, mientras que el proceso es lo que hacemos.

Tabla 4.

Definición de Proceso y Procedimiento

Concepto	**Interpretación**
Proceso	Qué hacer, método de trabajo
Procedimiento	Cómo hacerlo, soporte que explica el método de trabajo
Procedimiento de documento	El cómo descrito en un documento

Fuente: (Pérez, 2004)

2.3.1. Definición de Proceso

Según Pardo (2017), "Los procesos son el elemento principal del sistema de gestión que utiliza para desarrollar su negocio, si no se gestiona adecuadamente sus procesos no estará gestionando adecuadamente su negocio" (p. 23). Mientras que la ISO 9001 (2015) define a un proceso como "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Este argumento también complementa que los procesos deben cumplir con ciertas características para poder llevar a cabo sus especificaciones las cuales son: que los procesos interactúen entre ellos y que se puedan ser gestionados entre sí.

En cada uno de los procesos, las actividades que los conforman deben estar interrelacionadas entre sí, ya que no son independiente y deben complementarse entre ellas,

ya que al momento de entrar en funcionamiento el proceso la secuencia de actividades se pone en marcha y pueden llegar a ser repetitivas.

Figura 13.

Representación Esquemática de un Proceso

Fuente: (Pardo, 2017)

En la Figura 13, se muestra un esquema de la representación de un proceso, en donde se puede visualizar cada una de las actividades que se representan secuencialmente, así como las entradas y las salidas que tienen desde los proveedores hacia los clientes. Los resultados obtenidos de cada proceso siempre buscan la satisfacción al cliente. Por lo cual se le define a la entrada y al proceso como una causa y a la salida y cliente el efecto el cual se ha logrado.

Luego de analizar lo qué es un proceso, se puede decir que es la sucesión repetitiva de actividades de forma secuencial y organizada, mediante la transformación de los elementos de cada una de las actividades de entrada en salidas, y que estás den como resultado una satisfacción al cliente. La satisfacción al cliente debe ser el resultado de otorgar valor en cada uno de los procesos en todo aquello que el cliente llegue a percibir y que al final esté dispuesto a pagar.

2.3.2. Elementos de un proceso

Antes de presentar la clasificación de los procesos se debe determinar los límites y los factores que intervienen en cada uno de ellos, ya que los procesos siempre han estado

presentes de forma natural al momento de organizar el trabajo de una organización, sin embargo, a veces, no son identificados para poder direccionar las decisiones de cada departamento de la empresa.

Para poder determinar los límites de cada proceso se debe asignar responsabilidades en función de los niveles jerárquicos que sean necesario. Mientras tanto, al momento de identificar a los elementos y factores de cada proceso se debe determinar la relación que existe entre las actividades para poder obtener como resultado su posible gestión.

Los elementos de un proceso vienen dados por las entradas, el proceso, y las salidas, estos son los que definirían los límites del proceso para que lleguen a ser claros y de esta manera poder asignar la responsabilidad pertinente utilizando de manera eficiente los recursos que se tiene a mano para poder transformar las entradas de cada elemento en salidas.

Según Pérez (2004), los factores que intervienen en el proceso son: las personas, materiales, recursos físicos y métodos de trabajo.

Personas

Aquí se debe determinar primero un responsable y a los miembros que conforman el equipo de cierto proceso, todos estos deben tener los conocimientos requeridos y la formación necesaria para cumplir con las competencias necesarias.

Materiales

Es toda la materia prima necesaria para el cumplimiento de cada proceso, en caso de ser un servicio debe ser la información necesaria del mismo.

Recursos físicos

Se puede decir que es la infraestructura, las instalaciones, materiales de oficina, software y hardware, que deben estar a disposición del personal para su uso adecuado y que deben estar en perfectas condiciones.

Método de trabajo

Es la planificación del desarrollo del proceso, en cómo se va utilizar todos los recursos disponibles para la consecución de los objetivos mediante el buen funcionamiento que pueda ser medido y evaluado para obtener un producto de calidad que de satisfacción al cliente.

Figura 14.

Límites, Elementos y factores de un proceso

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

Fuente: (Pérez, 2004)

En la Figura 14 se muestra el proceso con cada uno de sus elementos y la forma en cómo interactúan cada uno de ellos identificando las causas y efectos resultantes.

2.3.3. Clasificación de los Procesos

Según Pardo (2017), habitualmente, los procesos se presentan clasificados según su cometido. Existen dos clasificaciones muy comunes. Una es la clásica.

Clasificación clásica

Esta clasificación ordena los procesos como:

Estratégicos: también denominados procesos gerenciales, directivos o procesos de dirección. Son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante como, por ejemplo, los procesos de planificación estratégica, establecimiento de alianzas, revisión por la dirección, etc.

Operativos: existen muchas denominaciones alternativas para este tipo de procesos, como procesos de negocio, productivos, nucleares, específicos, principales, misionales. A través de ellos se generan los productos y servicios que se entregan a los clientes. Estos procesos son propios de cada negocio y de cada organización, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor. Como ejemplos, podríamos citar el proceso de gestión de multas en una policía municipal, el proceso de evaluación de alumnos en un colegio o el proceso de formalización de préstamos hipotecarios en una entidad financiera.

Soporte: también denominados procesos de apoyo o procesos auxiliares. Son procesos de ayuda a los procesos operativos y también a los estratégicos, aunque en menor medida. Suelen estar relacionados con la aportación de recursos y son muy parecidos en la

mayoría de organizaciones. Algunos ejemplos podrían ser el proceso de selección y contratación de personal, el proceso de mantenimiento o el proceso de compras.

Procesos según la ISO 9001 (2015)

Otra clasificación alternativa es la ofrecida por la Norma ISO 9001:2015 de gestión de la calidad, y algunas versiones anteriores de la misma, que nos sugieren procesos de:

- Responsabilidad de la dirección.
- Realización del producto o servicio.
- Provisión de recursos
- Medición, análisis y mejora.

Según su alcance

En la Figura 15 se puede observar la clasificación de los procesos según su alcance, los cuales se presentan cuatro niveles: macroproceso, procesos, actividades y tareas. En donde cada etapa se comporta como si fuera un proceso independiente que se encuentra bajo la supervisión de un responsable.

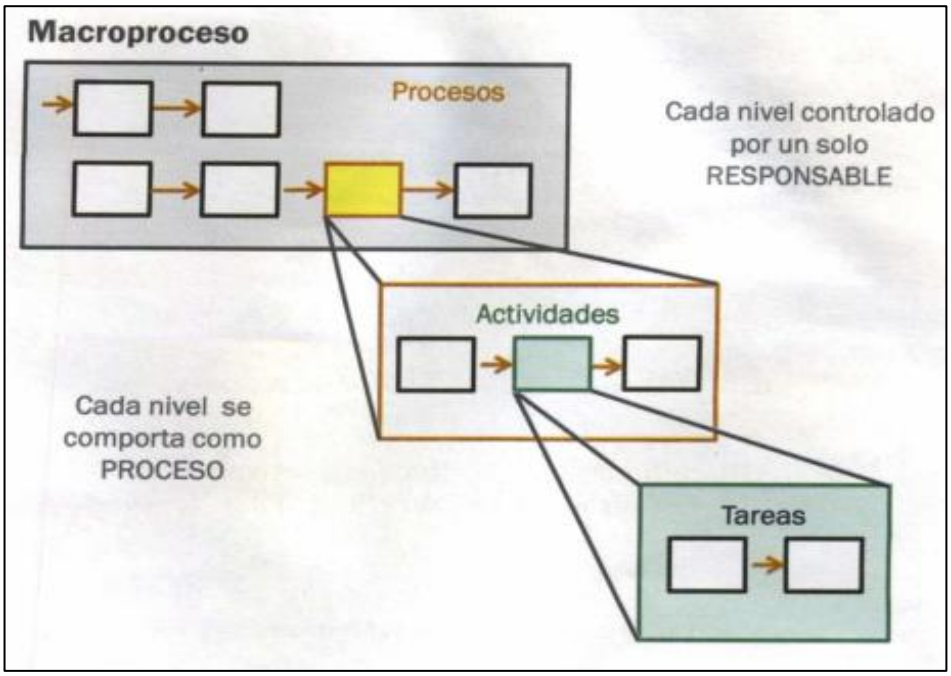


Figura 15. ***Clasificación de los procesos***

Fuente: (Harrington, 1998)

- **Macroproceso:** Es un proceso general o global que las entidades tienen para su funcionamiento en general, también se los puede considerar como un área de la empresa.
- **Proceso:** Cadena de actividades que convierten elementos de entrada en salidas con el objetivo de satisfacer al cliente.
- **Actividad:** Conjunto de tareas necesarias para conseguir un resultados. (Pérez, 2004)
- **Tarea:** Hace referencia a una unidad de trabajo, cada una de ellas lleva a cabo roles específicos que suele modificar a un producto de trabajo.

Según su jerarquía funcional

Colina (2000) propone una clasificación en base a una estructura jerárquica de funciones.

- **Procesos Gerenciales**: Son procesos que se llevan a cabo para dar dirección a toda la empresa.
- **Procesos Organizacionales**: Son los que se relacionan con el trabajo en equipo internacional, siendo crítico para el éxito de la entidad.
- **Proceso Funcionales**: Son los que se encuentran bajo la supervisión de un área o función superior, además, requieren trabajo en equipo.
- **Procesos operativos y apoyo**: Son aquellos procesos que producen valor agregado al producto o servicio que genera la empresa, además, se relacionan con el capital de trabajo, sistemas de comunicación y desarrollo tecnológico.

En base a la información estudiada, se puede decir que existe una gran diversidad en cuanto a la clasificación de procesos, algunas los segregan en procesos directivos, de soporte y operativos o en procesos estratégico, fundamentales, etc. No obstante, no existe una clasificación específica. La utilidad que se ha determinado al dividir el proceso en categorías es la de identificar cuáles procesos deberían ser más importantes a la hora de medir la repercusión sobre la satisfacción del cliente.

2.4. Gestión por Procesos

Según Mallar (2010), durante un periodo largo de tiempo, el diseño estructural de las organizaciones, no había sufrido grandes cambios con relación a los requerimientos del enfoque empresarial. Sin embargo, ahora existe un nuevo concepto de estructura organizacional, el cual considera que toda empresa se puede gestionar como una red de procesos y actividades interrelacionadas, a la que se le puede permitir aplicar un modelo de gestión llamado Gestión por Procesos (GbP).

En el mismo sentido, Rivas (2002) expresa que, bajo este enfoque de gestión, la estructura organizacional clásica de nivel vertical, efectivo a nivel de funciones cambia, se orienta hacia una estructura horizontal. De esta forma, el modelo de Gestión que se basa en los Procesos, se enfoca a desarrollar la misión de la empresa, a través de la satisfacción de sus clientes, proveedores, socios y trabajadores, poniendo gran énfasis en qué actividades hace la organización para satisfacerlos, en vez de enfocarse en aspectos de estructuras como la cadena de mandos y las funciones de cada área.

Por otro lado, Bernal (2014) comenta que el nuevo tipo de empresas enfocadas a los procesos, contiene la anterior forma de organización clásica, añadiendo la definición del valor agregado para el cliente interno o externo, además exige prestar atención, no

únicamente a los elementos internos del sistema; como los técnicos, sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Este objetivo es el mismo que se busca en el método del Análisis del Valor buscando la satisfacción de necesidades del cliente. Mientras que el anterior método se centraba a agrupar tareas y actividades en base a las necesidades técnicas sin observar la contribución de tareas a la creación de valor para los clientes internos y externos, por lo que el nuevo enfoque vincula más esas actividades a la satisfacción del cliente.

2.4.1. Metodologías para la Gestión por Procesos

Ciclo Deming

Es una metodología que ha sido probada con éxito en muchas empresas, tanto comerciales, manufacturas y de servicios, además, concede la posibilidad de implementación de un lenguaje común para la solución de problemas organizacionales, que es comprensible fácilmente para todos los miembros relacionados en el desempeño de los procesos de la empresa. Es conocido también como el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) o ciclo mejora continua. (Mallar, 2010)

Los resultados de la implementación del ciclo Deming permite a las organizaciones obtener una mejora integral de su competitividad, a través de un grado de desarrollo más eficiente de productos y servicios respecto a la calidad, los costos, la productividad, los precios, participación en el mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización. (Salazar, et al, 2020)

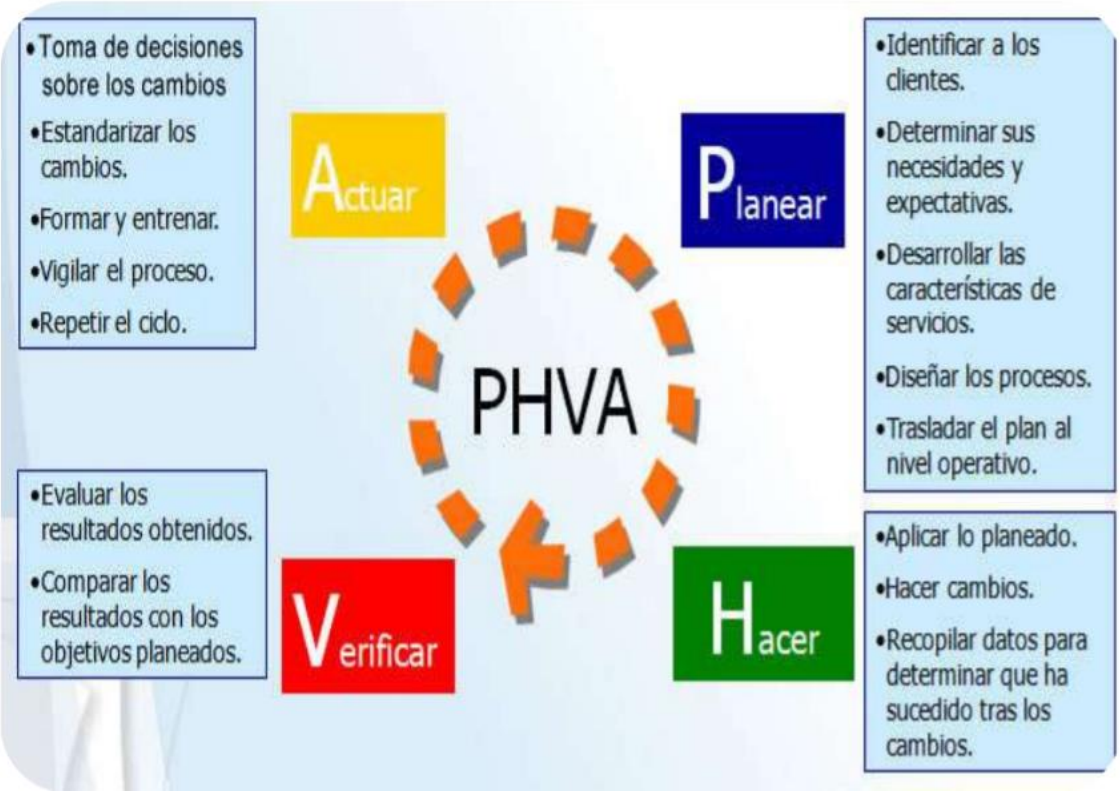
A continuación se procede a detallar cada uno de los elementos del ciclo Deming:

- Planificar: Donde se establecen actividades del proceso, necesarias para la obtención del resultado esperado. Al relacionar las acciones con el resultado esperado, el cumplimiento y exactitud de las metas a lograr se transforman también en un factor de mejora adicional.
- Hacer: es la aplicación o ejecución de la planificación estratégica elaborada, donde se especifica las funciones de organizar, supervisar, asignar recursos y dirigir la ejecución.
- Verificar: Se vuelven a recopilar datos de los controles para analizarlos, en base a una comparación con los requisitos específicos planteados inicialmente, con el objetivo de saber si se ha cumplido y valorar si se producido una mejora. Asimismo, se lleva a cabo un monitoreo de la implementación del plan de ejecución con sus respectivas conclusiones.
- Actuar: Considerando las conclusiones planteadas en el paso anterior, si se han detectado errores parciales, se realiza un nuevo ciclo Deming, añadiendo nuevas mejoras. No obstante, en el caso de detectar errores graves, se debe abandonar las modificaciones realizadas a los procesos y reestructurar desde cero la gestión por procesos.

En la Figura 16 se muestra una síntesis genérica de actividades que se pueden llevar a cabo durante el ciclo PHVA.

Figura 16.

Ciclo PHVA



Fuente: (Salazar, et al, 2020)

Mapa de Procesos

Autores como Garbanzo (2014) expresan que un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interconectada. Además, el mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización.

El mapa de procesos de una organización es una herramienta que, a pesar de todas las ventajas que ofrece, su utilización todavía no está muy considerada por las empresas. Provee de claridad a todos los procesos de la entidad al desarrollar un plan estratégico de corporativo.

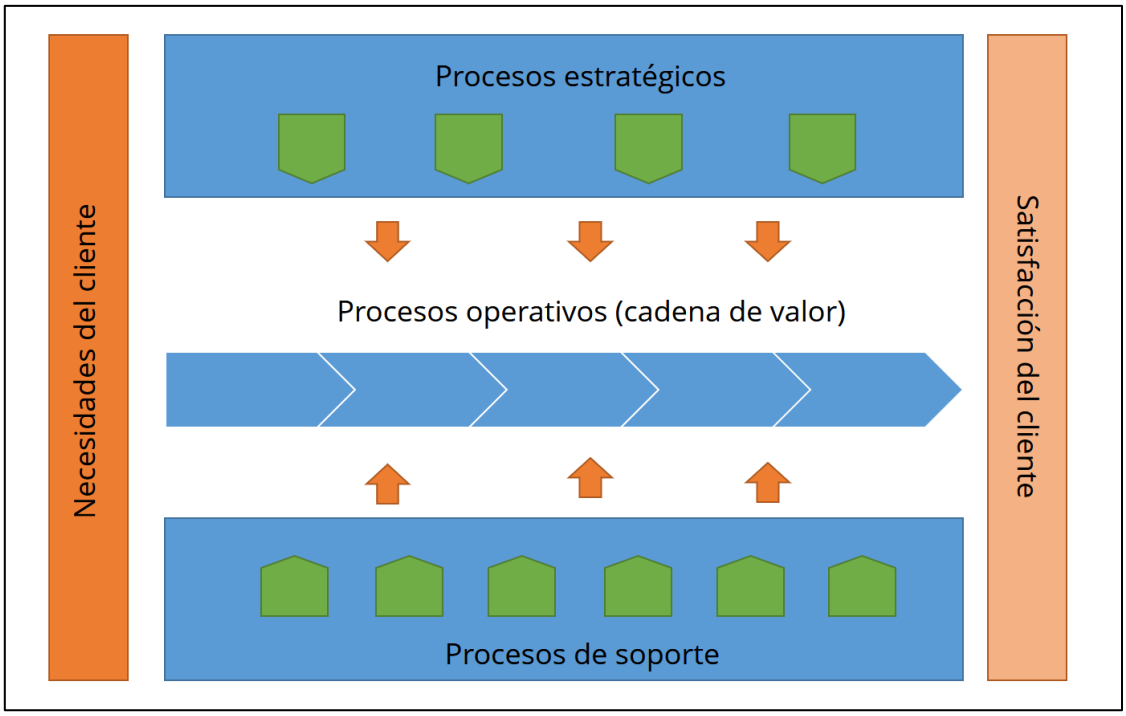
Asimismo, el mapa de procesos de una organización se define como el diagrama de valor. En él se asocia la perspectiva global de la empresa con las perspectivas

departamentales respectivas donde se desarrolla cada proceso. Por lo tanto, debe tratar de establecer la posición actual de los procesos y el desempeño concreto de los mismos, relacionados los objetivos estratégicos corporativos, por lo que resulta de vital importancia identificarlos y organizarlos en relación a su función específica. Además, los mapas de procesos deben ser concretos muy claros para que puedan concretar su objetivo: obtener una perspectiva general de todo lo que sucede en la entidad. (Pico, 2006)

En la Figura 17 se puede observar la estructura convencional del mapa de procesos, donde se utiliza la cadena de valor para establecer procesos en base a tres clasificaciones: procesos estratégicos, operativos y de soporte, considerando las necesidades del cliente y su satisfacción.

Figura 17.

Mapa de Procesos Convencional



Fuente: (ISO 9001, 2015)

Matriz de Interacción de Procesos

Según la ISO (2015) la matriz de interacción de procesos es una herramienta propia de la gestión de calidad, la cual permite establecer de forma gráfica la interacción de los procesos en un sistema de gestión organizacional, con bases en la relación influencia-dependencia. Además, es utilizada para complementar la representación de la interacción presente en un mapa de procesos.

En la Figura 18 se presenta un ejemplo de mapa de interacción de procesos.

Figura 18.

Ejemplo de Mapa de Interacción de Procesos

MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS							
	GERENCIA	COMPRAS	PRODUCCIÓN	VENTAS	CONTABILIDAD / FINANZAS	CLIENTES	PROVEEDORES
GERENCIA		- autorizaciones	- aprobaciones	- políticas - autorizaciones	- aprobaciones	- políticas	- políticas
COMPRAS	- proformas - pedidos		- materiales - insumos	- mercadería	- facturas de compra	- mercadería	- órdenes de compra
PRODUCCIÓN	- reportes de producción	- requerimientos de compras		- producto terminado	- reportes de producción	- información técnica	- especificaciones
VENTAS	- reportes de ventas	- requerimientos de compras	- requerimientos de producción		- reportes de ventas - cuentas por cobrar	- proformas - producto terminado	- especificaciones
CONTABILIDAD / FINANZAS	- reportes contables - financieros - otros documentos	- flujo de caja	- información contable - financiera	- información sobre crédito		- documentos de cobro	- documentos de pago
CLIENTES	- quejas	- especificaciones	- especificaciones	- pedidos de producto - requerimientos de	- pagos		- especificaciones
PROVEEDORES	- políticas	- materiales - insumos - facturas de compra	- información técnica	- información técnica	- información de pagos vencidos	- información técnica	

Fuente: (Berna, 2015)

Diagrama de Procesos Operativos

El diagrama de flujo de procesos es una herramienta que se usa para representar la relación y secuencia de actividades que se llevan a cabo en un proceso, mediante la utilización de símbolos gráficos. El objetivo de esta herramienta es incrementar la productividad de los miembros de cada la organización. Asimismo, la simbología

proporciona una mejora en la visualización del funcionamiento de los procesos, haciendo la descripción del proceso de manera intuitiva. (Martins, 2018)

Asimismo, Hernández (2012) considera que un diagrama de procesos un esquema para la representación gráfica un algoritmo de procesos. También, se basan en la utilización de una variedad de símbolos para demostrar operaciones específicas, es decir, es la gráfica de las operaciones que se tienen que llevar a cabo para describir un procedimiento en orden lógico. Por otro lado, se les llama diagramas de procesos debido a que los símbolos que se utilizan son conectados a través de flechas para indicar una secuencia en la operación. Para hacer comprensibles los diagramas, los símbolos tienen una normalización en su diseño; es decir, existen símbolos casi universales.

Figura 19.

Simbología del diagrama de procesos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		**Actividad**: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		**Documento**: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		**Inspección / Firma**: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		**Archivo**: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		**Línea de Flujo**: Indica el sentido del flujo del proceso.

Fuente: (Hernández, 2012)

En la Figura 19, se puede observar la simbología utilizada para representar los procesos según el diagrama y su significado.

Cadena de Valor

Según Mallar (2010) la cadena de valor es una herramienta que permite el análisis de la actividad organizacional, a través de la cual, se descomponen una empresa en sus grupos constitutivas, buscando identificar ventajas competitivas en las actividades generadoras de valor que existen. Esas ventajas competitivas se logran cuando la organización desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma eficiente, mejor que su competencia. Por tal motivo, la cadena de valor de una entidad está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por el valor que estas aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La cadena de valor se divide en dos partes:

- Actividades primarias:

  Las actividades primarias hacen referencia a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, también dividirse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

  - Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
  - Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
  - Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

➢ Actividades Secundarias:

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias':

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- Compras: materia prima, activos de operación y adquisición de servicios.

Figura 20.

Modelo Genérico de Cadena de Valor

Fuente: (Hernández, 2012)

En la Figura 20 se puede observar la estructura genérica de cadena de valor para una organización.

En conclusión, la dinámica de la gestión basada en procesos propone una alternativa eficiente a las organizaciones que deciden implementarla, ya que, brinda un nuevo enfoque de gestión integral, sirviéndose de estrategias como la mejora continua que permite una constante evolución del negocio, en comparación con la estructura tradicional de jerarquía empresarial. Adicionalmente, herramientas como la cadena de valor, el mapa de procesos y los flujogramas, son indispensables para identificar zonas críticas, mejor conocidas como “cuellos de botella”, con el objetivo de implementar correcciones, las cuales, posteriormente, serán monitoreadas para conocer su eficacia.

CAPÍTULO III

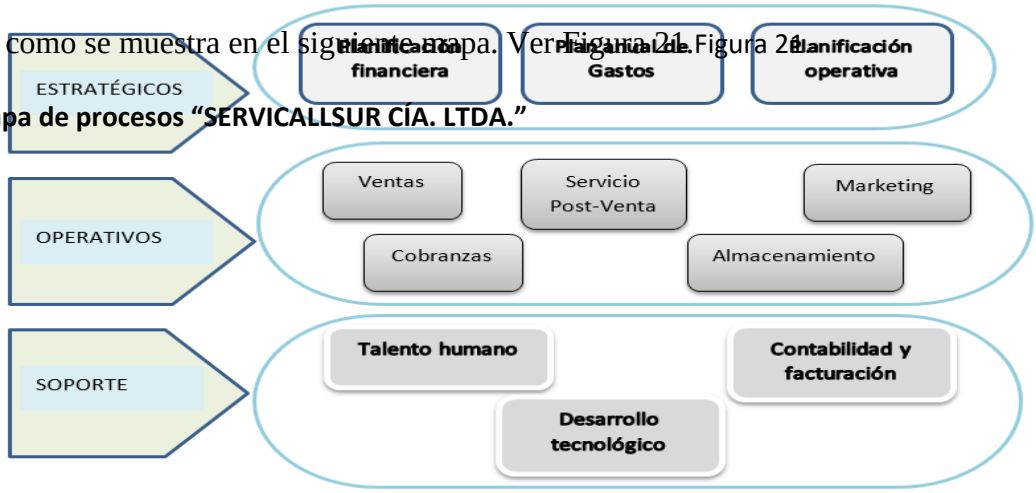
3. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA "SERVICALLSUR CÍA. LTDA."

En este capítulo se desarrolla la aplicación práctica de un modelo de gestión basada en procesos para la empresa ServicallSur Cía. Ltda., y se determina el macro proceso crítico a analizar, en base a la indagación con la gerencia de la empresa y una ponderación establecida. Una vez establecido el macro proceso se procede a analizar los microprocesos, poniendo más atención al área comercial, ya que es el área con más problemas según lo hablado con la gerencia de la empresa.

3.1. Mapa de Procesos

Para entender de mejor manera como se encuentra la organización, se ha podido identificar los principales procesos que intervienen en todas las actividades de la empresa, así como se muestra en el siguiente mapa. Ver Figura 21. Figura 21

Mapa de procesos "SERVICALLSUR CÍA. LTDA."

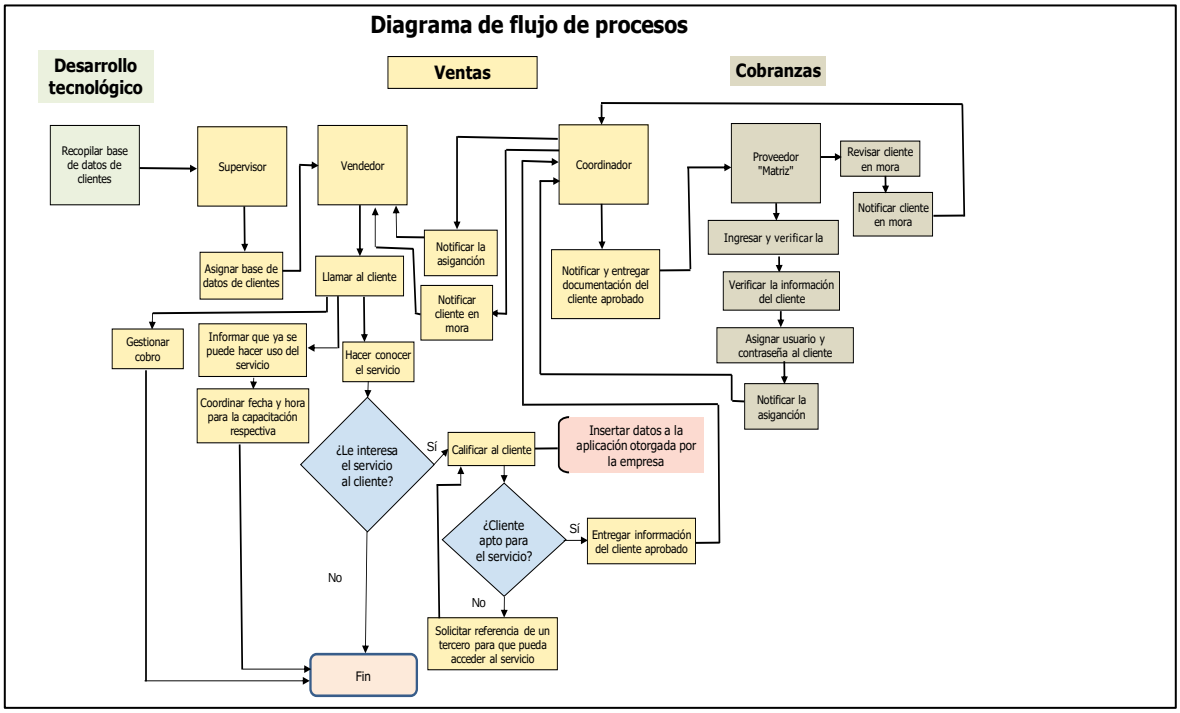


Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

3.2. Diagrama de Flujo de Procesos

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de procesos de la empresa ServicallSur Cía. Ltda., el cual se enfoca a tres micro procesos del macro proceso operativo, debido a que son los que más interactúan entre sí. Ver Figura 22.

Figura 22.
Diagrama de flujo de procesos de la empresa ServicallSur Cía. Ltda



Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Como se observa en la Figura 21, el proceso inicia con una base de datos que ayuda a cumplir con las metas establecidas por la empresa, dicha base de datos es asignada a los vendedores para que se haga el respectivo seguimiento al cliente. Se llama al cliente y se da a conocer del servicio, como también se realiza la visita al cliente, en el caso de que se encuentre dentro de la ciudad de Cuenca. Se califica al cliente por medio de una aplicación otorgada por la empresa, se revisa si el cliente es apto para el servicio y se pasa los clientes aprobados al coordinador. El coordinador pasa la información a la agencia matriz que está ubicada en Quito, dicha agencia ingresa los datos del cliente y verifica si son correctos. Se

asigna usuario y contraseña, lo cual es informado al coordinador y posteriormente al vendedor, para que se notifique al cliente y se coordine fecha y hora para la respectiva capacitación que incluye el servicio.

3.3. Matriz de Interacción de Procesos

En la Tabla 5 se presenta la Matriz de Interacción de Procesos para la empresa Servicallsur Cía. Ltda. donde se puede observar las principales relaciones entre los procesos existentes dentro de la empresa.

Tabla 5.
Matriz de Interacción de Procesos de "SERVICALLSUR CÍA. LTDA."

	Planificación	**Presupuestación**	**Ventas**	**Servicio Post-venta**	**Marketing**	**Almacenamiento e Inventarios**	**Cobranzas**	**Talento Humano**	**Contabilidad y Facturación**	**Desarrollo tecnológico**
Planificación		Informe de asignación de recursos.	Asignación de metas anuales del departamento.		Informe de campañas necesarias en el año.					Personal capacitado.
Presupuestación			Establecer presupuesto del departamento.		Asignación de presupuesto para campañas.			Asignación de presupuesto para capacitaciones.		Presupuesto para nuevas tecnologías.
Ventas		Cumplimiento de Presupuesto.		Reclamos y fidelización.			Cuentas por cobrar.		Facturación.	
Servicio Post-venta	Informe de reclamos y número de clientes.									
Marketing			Atracción de clientes.							

Almacenamiento e Inventarios	Informes de bodega.	Informes de bodega.	Mercadería.		Actualización de productos.				Guías de remisión.	
Cobranzas	Informe de cartera vencida.	Cuentas por cobrar.		Clientes en morosidad.					Cuentas por cobrar.	
Talento Humano	Nómina de empleados.	Roles de pago	Personal capacitado.	Personal capacitado.			Personal capacitado.			Personal capacitado.
Contabilidad y Facturación	Informes de cumplimiento, nóminas y cuentas por pagar.						Cartera de clientes en vencimiento.			
Desarrollo tecnológico			Productos nuevos.	Fidelización de clientes.	Productos nuevos.	Actualizaciones.				

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El auto

3.4. Cadena de Valor

La cadena de valor permite a la empresa determinar cuáles son los principales procesos que dan valor a la empresa, y de esta manera poder desagregar todas las actividades que intervienen en los mismos y así analizar el entorno interno de la organización de una forma integral e identificar las actividades claves de cada proceso para crear valor y transformarlas en una fortaleza para su estructura organizacional. Basados en la investigación realizada en la empresa ServicallSur Cía. Ltda., y con una investigación visual de las instalaciones, se desarrolló la siguiente cadena de valor de la organización. Ver Figura 22.

Figura 23.

Cadena de Valor "SERVICALLSUR CÍA. LTDA."

ACTIVIDADES DE APOYO	**Infraestructura de la empresa**: Planeación estratégica, Financiación, Contabilidad.				
	Administración de recursos humanos: Personal capacitado, Sistema de contratación				
	Compras: Insumos de oficina.				
	Desarrollo tecnológico: Plataformas tecnológicas actualizadas, Sistemas informáticos eficientes, Sistemas de facturación.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	**Logística de entrada:** Convenios con proveedores Multinacionales que facilitan las relaciones comerciales entre las empresas y sociedades, Almacenamiento y gestión de servicios tecnológicos y control de inventario.	**Operaciones**: Control de ventas, contabilización de servicios, gestión de cobranzas.	**Logística de salida:** Fuerza de Ventas, Sistema de distribución y soporte de personal, Plataforma tecnológica.	**Marketing y ventas: políticas de f**ijación de precios, investigación de mercados, promociones, posicionamiento de la marca y publicidad.	**Servicio Post – Ventas:** Atención al clientes, gestión de problemas, recepción de referidos.

MARGEN

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

3.5. Justificación del Área de estudio

Para determinar en qué área se va a trabajar el modelo de gestión por procesos se realizó una herramienta de valoración, la cual ayuda a visualizar qué área es la de mayor importancia según diversos aspectos. Por otro lado, hay que considerar que el mapa de procesos tiene tres macro procesos que son: estratégicos, operativos y de soporte, por lo que de igual manera se desarrolló una herramienta de valoración para determinar qué macro proceso es el que tiene mayores problemas de gestión.

Tabla 6.
Ponderación Macro

Macro proceso	**Ponderación**	**Impacto en las ganancias**	**Impacto en los costos**	**Impacto en los gastos**	**Total**
Estratégico	0,25	2	4	4	2,5
Operativo	0,50	5	4	4	6,5
Soporte	0,25	3	2	3	2

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 7.
Ponderación Micro

Micro proceso	**Ponderación**	**Impacto en las ganancias**	**Impacto en los costos**	**Impacto en los gastos**	**Total**
Ventas-Comercial	0,25	5	4	4	3,25
Post-venta	0,25	3	2	3	2
Marketing	0,15	2	2	2	0,9
Cobranzas	0,20	5	3	3	2,35
Almacenamiento	0,15	2	4	3	1,35

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

La ponderación macro y microprocesos antes expuesta se la determinó en base a entrevistas con la gerencia, la cual dio valoración crítica a cada uno de los macro procesos y micro procesos de la empresa.

Como se observa en la Tabla 6, el macro proceso que más impacto tiene es el operativo, debido a que es el que más micro procesos abarca y según la gerencia es el de más importancia por las funciones que se llevan en éste.

Por otro lado, como se visualiza en la Tabla 7, el área que más impacto tiene es la de ventas o comercial, ya que la empresa ServicallSur Cía. Ltda., se dedica a prestar servicios empresariales como son los relacionados a la comunicación interna de una empresa, y debido a la actividad económica de dicha empresa la ponderación tiene más peso en las áreas de ventas y cobranzas, seguido del área post-venta, por lo que el modelo de gestión por procesos se enfocará en ésta.

Los 3 tipos de impactos fueron establecidos, debido a que en una empresa de servicios es concurrente que se tengan costos y gastos por la actividad y que también se generen ganancias por la misma actividad al momento de otorgar el servicio.

3.5.1. FODA del área de ventas-comercial

A continuación, se realiza el FODA del área de ventas-comercial:

Debilidades

- Falta de comunicación entre niveles jerárquicos
- Mala gestión de información
- Falta de capacitación
- Falta de coordinación
- Supervisión ineficiente
- Falta de motivación de RRHH

Amenazas

- Conflictos gremiales

- Cambios en la legislación
- Incremento de precios de los productos
- Competencia agresiva
- Crisis económica

Oportunidades

- Mayor demanda del tipo de productos en el mercado
- Aparición de novedosas líneas de negocio
- Nuevas tecnologías

Fortaleza

- Calidad de producto y servicio
- Ubicación geográfica
- Buena relación con los proveedores
- Amplia base de clientes

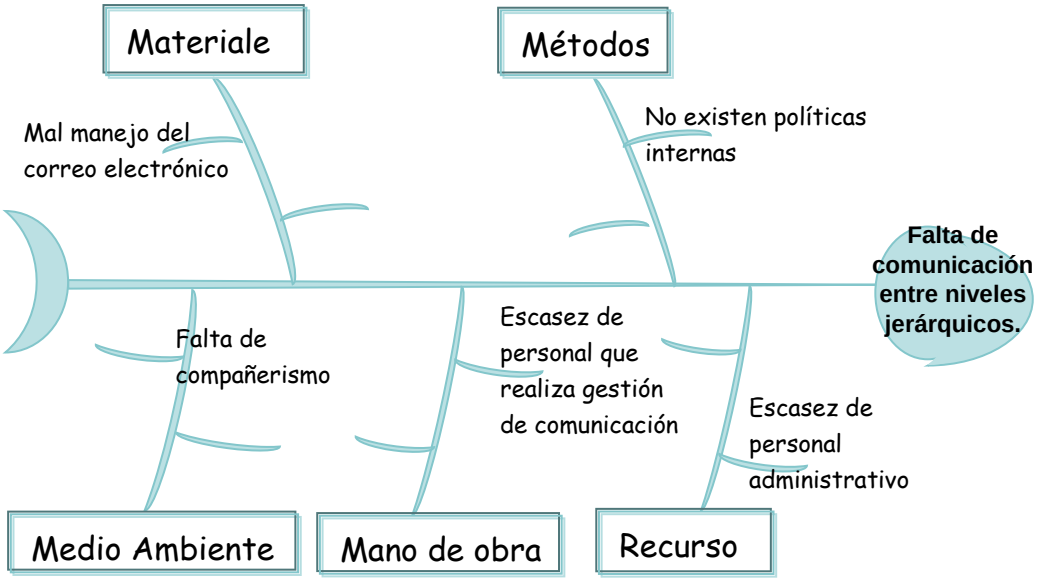
Se ha trabajado en el FODA del área de ventas, por lo que nos centraremos en las debilidades y amenazas dando prioridad a los que sean más críticos. Por otro lado, basándonos en el análisis FODA se ha decidido priorizar los problemas que a criterio del jefe de área son los que más impacto están causando en el desarrollo de las actividades del área de ventas. Los problemas a tratar son los siguientes:

- Falta de comunicación entre niveles jerárquicos
- Mala gestión de información
- Falta de capacitación
- Supervisión ineficiente

3.5.2. Análisis de los problemas

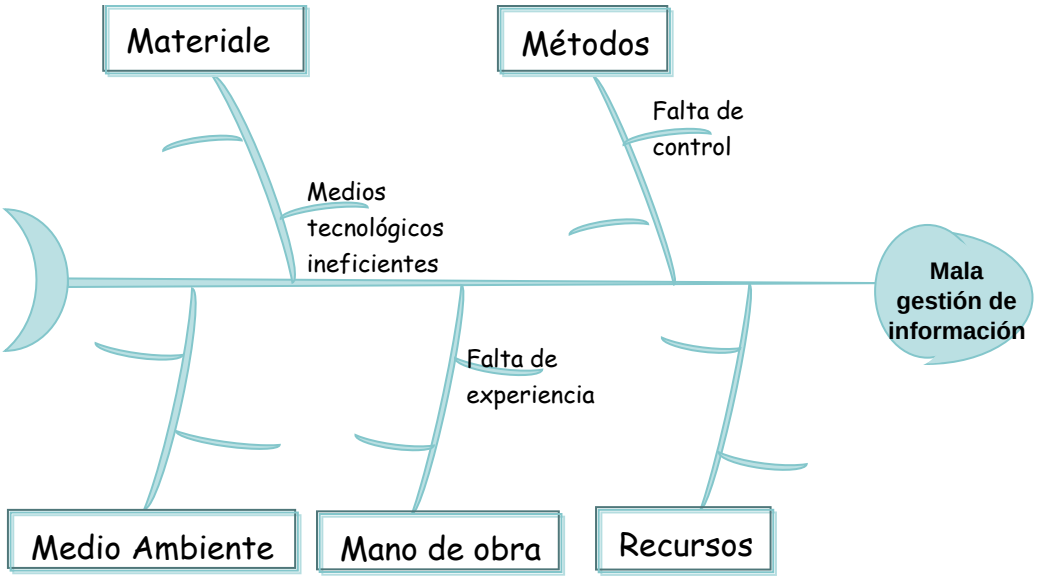
Mediante el uso de los diagramas de causa y efecto se buscará determinar las raíces de los problemas mencionados en el FODA, separando en 5 categorías: materiales, métodos, medio ambiente, mano de obra y recursos. Ver Figuras 24, 25, 26 y 27.

Figura 24.
Problema: Falta de comunicación entre niveles jerárquicos



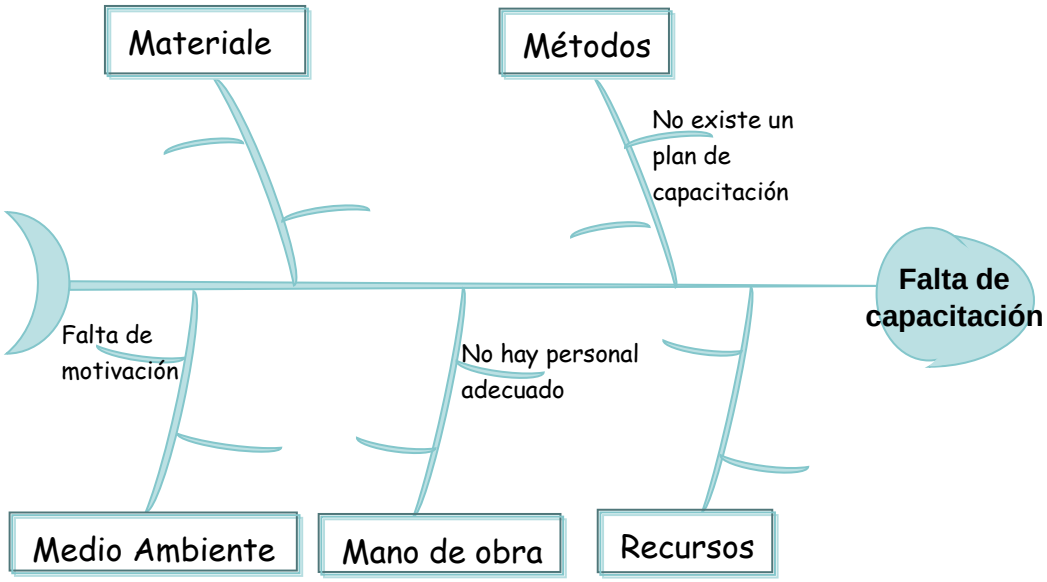
Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Figura 25.
Problema: Mala gestión de información



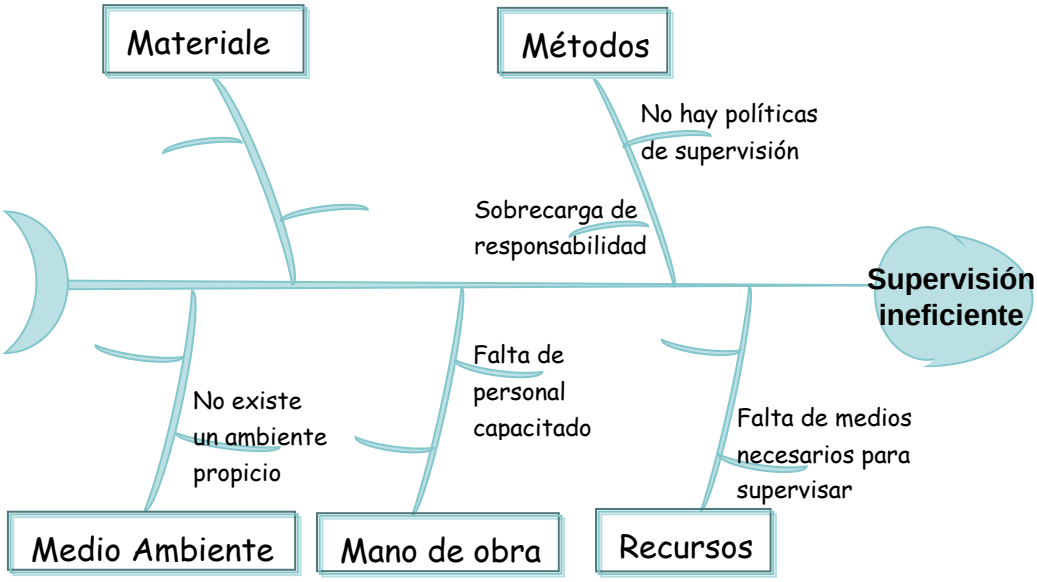
Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Figura 26.
Problema: Falta de capacitación



Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Figura 27
Problema: Supervisión ineficiente



Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

3.6. Ciclo Deming

Vega (2016) expone que los pasos a seguir en el proceso de mejora continua. Dicho autor define las fases del ciclo Deming de la siguiente manera:

- ✓ ***Planificar:*** se identifica un área de mejoramiento y un problema específico relacionado con ésta, los pasos que se llevan a cabo son: seleccionar el tema, tomar la situación actual, llevar a cabo el análisis y crear contramedidas.
- ✓ ***Hacer:*** es la puesta en marcha del cambio y en ella se desarrollan contramedidas.
- ✓ ***Verificar:*** recopilación de datos durante la puesta en marcha y tiene como objetivo ver si la meta original y los resultados reales coinciden.
- ✓ ***Actuar:*** se codifica el mejoramiento como un nuevo procedimiento estándar y se replica un proceso similar a toda la empresa.

3.6.1. Etapa Planificar

A continuación, se presenta el análisis de la causa-raíz de la problemática en el área de ventas-comercial. Ver Tablas, 8, 9, 10, y 11.

Tabla 8.
Análisis causa-raíz de la falta de comunicación entre niveles jerárquicos

Problema	Categoría	Causas	Impacto	Solución
Falta de comunicación entre niveles jerárquicos.	Materiales	Mal manejo del correo electrónico.	Demoras en la información para gestionar los cobros.	Establecer nuevas fuentes de comunicación.
	Métodos	No existen políticas internas.	Desorganización y confusiones del personal.	Determinar políticas internas.
	Medio ambiente	Falta de compañerismo.	Desagradable ambiente de trabajo, lo que causa mala coordinación.	Taller de trabajo en equipo.
	Recursos	Escasez de	Pérdidas	Distribuir las

		personal que realiza gestión de comunicación.	económicas por mala gestión de comunicación.	actividades según la experiencia y cualificación.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 9.
Análisis causa-raíz de la mala gestión de información

Problema	Categoría	Causas	Impacto	Solución
Mala gestión de información.	Materiales	Mal uso de los medios tecnológicos.	Retraso en las entregas del servicio.	Capacitar sobre los medios tecnológicos.
	Métodos	Falta de control.	Incumplimiento de las responsabilidades por parte del personal.	Crear formatos de control.
	Mano de obra	Falta de experiencia.	Lenta entrega de la información, debido a la falta de capacitación.	Solicitar recursos para hacer manuales.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 10.
Análisis causa-raíz de la falta de capacitación

Problema	Categoría	Causas	Impacto	Solución
Falta de capacitación.	Métodos	No existe un plan de capacitación.	Ineficiencia e incumplimiento de las funciones asignadas.	Elaborar un plan de capacitaciones.
	Medio ambiente	Falta de motivación.	Servicio ineficiente, lo cual da mala imagen de la empresa.	Establecer programas de reconocimientos e incentivos.
	Mano de obra	No hay personal adecuado.	Mala prestación del servicio.	Crear un buzón de sugerencias sobre las capacitaciones.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 11.
Análisis causa-raíz de la supervisión ineficiente

Problema	Categoría	Causas	Impacto	Solución
Supervisión ineficiente.	Métodos	No hay políticas de supervisión	Desorganización del personal y confusiones del personal.	Determinar políticas para la supervisión.
	Medio ambiente	No existe un ambiente propicio	Desagradable ambiente de trabajo, por lo que se da una ineficiencia del personal.	Realizar un estudio del clima laboral para dar mejoras.
	Mano de obra	Falta de personal capacitado	Personal ineficiente, debido a la falta de capacitación.	Capacitar al personal supervisor.
	Recursos	Falta de medios necesarios para supervisar.	Pérdida económica por la falta de supervisión.	Crear los procedimientos y facilitar los medios de supervisión.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

3.6.1.1. Plan de gestión

Se ha trabajado en las áreas críticas de la empresa ServicallSur Cía. Ltda, dando a conocer las causas, impactos y posibles soluciones. Para la etapa planear se determinan los 4 problemas expuestos anteriormente, para los cuales se desarrollarán los planes de gestión para cada problema analizado, el plan de gestión tendrá: acciones de mejora para mitigar las causas de los problemas, el tiempo requerido para que se den las mejoras, los recursos humanos y físicos, el presupuesto necesario y responsables para que se constate la puesta en marcha de las mejoras. Ver Tablas 12, 13, 14 y 15.

Tabla 12.
Plan de gestión para la falta de comunicación entre los niveles jerárquicos

ServicallSur Cía. Ltda					
Plan de Gestión					
Problema:	**Falta de comunicación entre niveles jerárquicos**				
Objetivo:	**Mejorar las condiciones de comunicación para el personal**				
Acciones de mejora	**Tiempo**	**Presupuesto**	**Recursos Humanos**	**Recursos Físicos**	**Responsables**
Establecer nuevas fuentes de comunicación.	2 semanas		Gerente	Computador	Gerente
Determinar políticas internas.	2 semanas	$ 50	Gerente	Suministros	Gerente
Taller de trabajo en equipo.	3 semanas	$ 200	Capacitador	Suministros y refrigerios	Talento humano
Distribuir las actividades según la experiencia y cualificación.	1 semana		Gerente		Jefe de área

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 13.
Plan de gestión para la mala gestión de información

ServicallSur Cía. Ltda					
Plan de Gestión					
Problema:	**Mala gestión de información**				
Objetivo:	**Capacitar tecnológicamente al personal**				
Acciones de mejora	**Tiempo**	**Presupuesto**	**Recursos Humanos**	**Recursos Físicos**	**Responsables**
Capacitar sobre los medios tecnológicos.	2 semanas		Encargado del medio tecnológico	Espacio y proyector	Gerente
Crear formatos de control.	2 semanas	$ 100	Encargado	Suministros	Jefe de área
Solicitar recursos para hacer manuales.	3 semanas	$ 1000	Talento Humano		Jefe de área

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 14.
Plan de gestión para la falta de capacitación

ServicallSur Cía. Ltda					
Plan de Gestión					
Problema:	**Falta de capacitación**				
Objetivo:	**Crear plan de capacitaciones**				
Acciones de mejora	**Tiempo**	**Presupuesto**	**Recursos Humanos**	**Recursos Físicos**	**Responsables**
Elaborar un plan de capacitaciones.	2 semanas		Gerente		Gerente
Establecer programas de reconocimientos e incentivos.	1 semanas	$ 1500	Gerente	Espacio, bonos o premios.	Gerente
Crear un buzón de sugerencias sobre las capacitaciones.	3 semanas	$ 1000	Talento Humano	Suministros y refrigerios	Gerente

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 15.
Plan de gestión para la supervisión ineficiente

ServicallSur Cía. Ltda					
Plan de Gestión					
Problema:	**Supervisión ineficiente**				
Objetivo:	**Crear mejoras de supervisión**				
Acciones de mejora	**Tiempo**	**Presupuesto**	**Recursos Humanos**	**Recursos Físicos**	**Responsables**
Determinar políticas para la supervisión.	2 semanas		Gerente		Jefe de área
Realizar un estudio del clima laboral para dar mejoras.	2 semanas	$ 900	Encargado	Espacio, bonos o premios.	Gerente
Capacitar al supervisor.	3 semanas	$ 1000	Talento Humano	Suministros y refrigerios	Gerente
Crear los procedimientos y facilitar los medios de supervisión.	2 semana	$ 100	Encargado	Suministros	Gerente

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Los planes de gestión propuestos se dan con el fin de guiar a la empresa en cómo proceder a solucionar los problemas que tiene en el área de ventas-comercial, dichas

soluciones cuentan con tiempo, presupuesto, recursos humanos y físicos y sus respectivos responsables.

Dado que se puede apreciar que la capacitación es un pilar de las propuestas de mejora se puede determinar un plan conjunto que abarque las temáticas requeridas según los problemas identificados.

3.6.2. Etapa Hacer

La etapa hacer del ciclo Deming como se mencionó anteriormente, es la puesta en marcha, lo cual durante dicha etapa las acciones de mejora establecidas en la etapa planear se aplican de manera piloto en la empresa para que permita identificar qué se realizará, cómo se lo desarrollará y para qué se va a realizar, es decir conocer el fin del planteamiento y qué se va a mejorar en el proceso.

Se presentan tablas que contienen las tres preguntas fundamentales para proceder a dicha etapa. Estas interrogantes son: ¿Qué se hace?, ¿Para qué se hace? y ¿Cómo se hace?. Ver Tablas 16, 17, 18, y 19.

Tabla 16.
Acciones de mejora para la falta de comunicación entre niveles jerárquicos

ServicallSur Cía. Ltda			
Etapa hacer			
Problema:	**Falta de comunicación entre niveles jerárquicos**		
Objetivo:	**Mejorar las condiciones de comunicación para el personal**		
Acciones de mejora	**¿Qué se hace?**	**¿Cómo se hace?**	**¿Para qué se hace?**
Establecer nuevas fuentes de comunicación.	Se investiga medios de comunicación propicios para el personal.	Se dará a conocer medios de comunicación eficientes para escoger el más apropiado e idóneo.	El escoger un medio de comunicación propicio es básico para que el personal sepa la importancia de comunicarse entre compañeros y poder gestionar de mejor manera los

			cobros
Determinar políticas internas.	Se redacta los comportamientos, métodos y reglas.	Mediante una reunión se establecerán las políticas internas. Se aprobará las políticas, se difundirá a toda la empresa y se mantendrá la aplicación, el cumplimiento y la vigencia de las políticas.	El objetivo es para ser eficientes, formalizar y mejorar la comunicación y por ende los procesos operativos.
Taller de trabajo en equipo.	Se realizan talleres de trabajo en equipo	Se programarán los respectivos tallares de socialización con fecha, hora y lugar.	Los talleres de trabajo en equipo son para que se pueda fortalecer el clima laboral y la relación entre los trabajadores.
Distribuir las actividades según la experiencia y cualificación.	Se asignan actividades de acuerdo a la experiencia de cada trabajador.	Se tomarán pruebas de aptitud al personal.	Se toman pruebas de aptitud para que se pueda distribuir de manera apropiada las actividades de cada miembro del personal y no haya pérdidas económicas por una mala gestión de comunicación y del puesto de trabajo.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 17.
Acciones de mejora para la mala gestión de información

ServicallSur Cía. Ltda			
Etapa hacer			
Problema:	**Mala gestión de información**		
Objetivo:	**Capacitar tecnológicamente al personal**		
Acciones de mejora	**¿Qué se hace?**	**¿Cómo se hace?**	**¿Para qué se hace?**
Capacitar sobre los	Se delega la	Se programará y	Se capacita al

medios tecnológicos.	función de capacitar al encargado de los medios tecnológicos.	apartará un espacio y hora para las respectivas capacitaciones.	personal sobre los medios tecnológicos para que haya un adecuado manejo de la tecnología y una eficiente entrega del servicio.
Crear formatos de control.	Se realizan formatos con fecha, hora, responsable e información acerca del control de la información.	Se detecta las necesidades de control y se determinan puntos claves que se deben monitorear a través de los formatos para poder crear uno adecuado.	Se desarrolla formatos de control para que haya seguimiento de las responsabilidades y actividades de cada personal.
Solicitar recursos para hacer manuales.	Se habla con gerencia para que pida el análisis presupuestal y sea reasignado.	Se analiza la parte presupuestaría de la empresa y se reasigna el presupuesto para que sea parte de los manuales.	Se presupuesta los manuales para que el personal conozca las respectivas capacitaciones y contenido.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 18.
Acciones de mejora para la falta de capacitación

ServicallSur Cía. Ltda			
Etapa hacer			
Problema:	**Falta de capacitación**		
Objetivo:	**Crear plan de capacitaciones**		
Acciones de mejora	**¿Qué se hace?**	**¿Cómo se hace?**	**¿Para qué se hace?**
Elaborar un plan de capacitaciones.	Se desarrolla el plan de capacitaciones de manera clara, precisa y medible, de tal manera que luego de la aplicación del programa sea posible evaluar los resultados del mismo	Se detecta las necesidades de capacitación, se clasifica y prioriza las necesidades de capacitación, se definen los objetivos, se elabora el programa de capacitación y se evalúa los	Se elabora el plan de capacitaciones para que el personal sea eficiencia y cumpla con las funciones asignadas.

		resultados.	
Establecer programas de reconocimientos e incentivos.	Se reconoce al personal que ha cumplido con sus metas.	Se establece los parámetros de acuerdo a metas u otra variable para otorgar los incentivos al personal cumplido.	Se reconoce las buenas prácticas del personal para que el servicio dado sea eficiente y la empresa obtenga una buena imagen y que la gente se sienta motivada.
Crear un buzón de sugerencias sobre las capacitaciones.	Se compra un buzón de sugerencias.	Se pide el presupuesto establecido para la compra del buzón de sugerencias y se instala dicho buzón.	Se crea un buzón de sugerencias para obtener las opiniones del personal sobre las capacitaciones recibidas.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 19.
Acciones de mejora para la supervisión ineficiente

ServicallSur Cía. Ltda			
Etapa hacer			
Problema:	**Supervisión ineficiente**		
Objetivo:	**Crear mejoras de supervisión**		
Acciones de mejora	**¿Qué se hace?**	**¿Cómo se hace?**	**¿Para qué se hace?**
Determinar políticas para la supervisión.	Se redacta los comportamientos, métodos y reglas.	Mediante una reunión se establecerán las políticas. Se aprobará las políticas, se difundirá a toda la empresa y se mantendrá la aplicación, el cumplimiento y la vigencia de las políticas. Se aprobará las políticas, se difundirá a toda la empresa y se mantendrá la aplicación, el cumplimiento y la	El objetivo de establecer políticas de supervisión es para poder hacer un seguimiento de los colaboradores en las áreas críticas de la prestación del servicio.

		vigencia de las políticas.	
Realizar un estudio del clima laboral para dar mejoras.	Se buscará un experto en estudios del clima laboral.	Se fija los objetivos del estudio del clima laboral, se determina las herramientas de medición, se detecta los aspectos críticos del clima laboral, se analiza el entorno físico de la empresa e interpreta los resultados.	Se desarrolla un estudio del clima laboral para detectar las deficiencias que tienen los colaboradores acerca del ambiente de trabajo.
Capacitar al supervisor.	Se contrata a una persona para que realice la función de capacitar al supervisor.	Se programará y apartará un espacio y hora para las respectivas capacitaciones.	Se capacita al supervisor para que los vendedores tengan mejor guía de trabajo.
Crear medios de supervisión.	Se desarrollan los instrumentos a utilizar para supervisar de manera más eficiente.	Se detecta las necesidades de supervisión y se determinan puntos claves que se deben monitorear a través de los instrumentos para poder crear uno adecuado.	Se crea los medios de supervisión para que haya un eficiente trabajo por parte del personal operativo o vendedores.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

En esta etapa se desarrolló las acciones de mejora que se plantearon en una etapa anterior de forma piloto, lo cual da paso a una siguiente etapa para verificar lo desarrollado.

3.6.3. Etapa Verificar

En esta etapa se valora el resultado de las acciones desarrolladas, y para corroborar que las acciones de mejora hayan contribuido al cumplimiento de los objetivos establecidos se realiza un seguimiento y monitoreo. Dicha verificación debe ser tratada por parte de gerencia y un profesional en inspección de procesos.

Debido a que el alcance de la investigación es proponer un modelo de gestión por procesos para el área comercial de la empresa ServicallSur Cía. Ltda, la etapa verificar solo es una recomendación de cómo llevarla a cabo.

Tabla 20.
Acciones para mejorar las condiciones de comunicación para el personal

ServicallSur Cía. Ltda			
Etapa verificar			
Problema:	**Falta de comunicación entre niveles jerárquicos**		
Objetivo:	**Mejorar las condiciones de comunicación para el personal**		
Acciones de mejora	**¿Qué se hace?**	**¿Cómo se hace?**	**¿Para qué se hace?**
Establecer nuevas fuentes de comunicación.	Se verificará los medios de comunicación que hayan sido seleccionados.	Se visitará a las áreas que fueron implementados los medios de comunicación.	Se hace para corroborar que las fuentes de comunicación hayan sido implementadas de manera exitosa.
Determinar políticas internas.	Se comprobará la existencia y conocimiento de las políticas internas.	Se accederá y observará las políticas, como también se indagará sobre el conocimiento al personal.	Se hace para verificar que las políticas hayan sido realizadas y expuestas al personal.
Taller de trabajo en equipo.	Se verificará la existencia de los controles de ingreso y salida del personal.	Se observará y revisará la asistencia a los talleres.	Se hace para comprobar que el taller de trabajo en equipo se realizó y tuvo el alcance de todo el personal.
Distribuir las actividades según la experiencia y cualificación.	Se corroborará que hayan sido tomadas las pruebas de aptitud a cada miembro del personal para evaluar la experiencia.	Se pedirá las respectivas pruebas que fueron tomadas.	Se hace para verificar que al personal se le esté asignando actividades de acuerdo a su experiencia y conocimiento.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 21.
Acciones para capacitar tecnológicamente al personal

ServicallSur Cía. Ltda			
Etapa verificar			
Problema:	**Mala gestión de información**		
Objetivo:	**Capacitar tecnológicamente al personal**		
Acciones de mejora	**¿Qué se hace?**	**¿Cómo se hace?**	**¿Para qué se hace?**
Capacitar sobre los medios tecnológicos.	Se verificará la existencia de los controles de ingreso y salida del personal.	Se observará y revisará la asistencia a las capacitaciones.	Se hace para comprobar que las capacitaciones se hayan realizado y hayan tenido el alcance de todo el personal que lo requiera.
Crear formatos de control.	Se comprobará la existencia de los formatos de control y el uso del mismo.	Se pedirá el acceso a los formatos de control, y se indagará con el personal sobre su uso.	Se hace para que los formatos de control hayan sido desarrollados y usados por el personal.
Solicitar recursos para hacer manuales	Se verificará la existencia de los manuales.	Se observará e indagará sobre la realización de los manuales.	Se hace para corroborar que los manuales estén al alcance del personal.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 22.
Acciones para la creación de un plan de capacitaciones

ServicallSur Cía. Ltda			
Etapa verificar			
Problema:	**Falta de capacitación**		
Objetivo:	**Crear plan de capacitaciones**		
Acciones de mejora	**¿Qué se hace?**	**¿Cómo se hace?**	**¿Para qué se hace?**
Elaborar un plan de capacitaciones.	Se comprobará la existencia del plan de capacitaciones y el uso del mismo.	Se pedirá el acceso al plan de capacitaciones y se indagará con el personal sobre su uso.	Se hace para que el manual haya sido desarrollado y usado por el personal.
Establecer programas de reconocimientos e	Se verificará el otorgamiento de los incentivos al	Se observará la entrega de incentivos y se	Se hace para que los programas de reconocimiento

incentivos.	personal cumplido.	indagará con el personal sobre dicha entrega.	sean desarrollados de forma exitosa.
Crear un buzón de sugerencias sobre las capacitaciones.	Se verificará la instalación del buzón de sugerencias.	Se observará la existencia del buzón de sugerencia y el uso del mismo.	Se hace para recopilar las opiniones del personal acerca de las capacitaciones recibidas y que éstas sean leídas y analizadas.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Tabla 23.
Acciones para crear mejoras de supervisión

ServicallSur Cía. Ltda			
Etapa verificar			
Problema:	**Supervisión ineficiente**		
Objetivo:	**Crear mejoras de supervisión**		
Acciones de mejora	**¿Qué se hace?**	**¿Cómo se hace?**	**¿Para qué se hace?**
Determinar políticas para la supervisión.	Se comprobará la existencia y conocimiento de las políticas para el supervisor.	Se accederá y observará las políticas, como también se indagará sobre el conocimiento al supervisor.	Se hace para verificar que las políticas hayan sido realizadas y expuestas al supervisor.
Realizar un estudio del clima laboral para dar mejoras.	Se verificará la existencia del estudio del clima laboral.	Se observará y revisará el estudio del clima laboral y sus mejoras.	Se hace para corroborar las mejoras del clima laboral.
Capacitar al supervisor.	Se verificará la contratación del capacitador.	Se observará y revisará la asistencia a las capacitaciones.	Se hace para comprobar que las capacitaciones se hayan realizado y hayan tenido el alcance de todo el personal que lo requiera.
Crear medios de supervisión.	Se verificarán los instrumentos utilizados para la supervisión.	Se observarán los puntos claves monitoreados a través de los instrumentos.	Se hace para que los medios de supervisión estén al alcance y sea usado por el supervisor.

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

3.6.4. Etapa Actuar

La etapa actuar consiste en normalizar aquellas acciones de mejora que fueron observadas en la prueba piloto, por lo que se debe ajustar las acciones considerando las desviaciones que se generarán en la etapa verificar, luego se realizará un plan para la implementación determinando responsables, procedimientos a seguir y la forma que se controlará y monitoreará cada acción.

Tabla 24.
Plan de implementación de acciones

Problema	**¿Qué se hace?**	**Responsables**
Falta de comunicación entre niveles jerárquicos.	Se dará seguimiento al progreso de las políticas internas y las fuentes de comunicación determinadas en la etapa planear.	Gerente Recursos humanos Jefe de área
Mala gestión de información.	Se controla la información y se verifica que los manuales de gestión sobre la información estén siendo usados por el personal.	Gerente Jefe de área
Falta de capacitación.	Se supervisa las capacitaciones y se revisa el plan de capacitaciones.	Gerente
Supervisión ineficiente.	Se controla y monitorea las acciones de mejora determinadas en la etapa planear.	Gerente Jefe de área

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Para esta etapa se establecerán indicadores que ayuden al control y al monitoreo, los cuales medirán la eficacia del mismo.

Tabla 25.
Indicadores de eficacia

Porcentaje de empleados capacitados	$\frac{Empleados\ capacitados}{Total\ de\ empleados} * 100$
Porcentaje de requerimientos de calidad atendidos	$\frac{Número\ de\ reclamaciones\ atendidas}{Número\ de\ reclamaciones\ recibidas} * 100$
Porcentaje de salvedades solucionadas	$\frac{Número\ de\ salvedades\ resueltas}{Número\ de\ salvedades\ encontradas} * 100$
Cumplimento de acciones de mejora	$\frac{Acciones\ de\ mejora\ aplicadas}{Total\ acciones\ de\ mejoras\ propuestas} * 100$
Cumplimiento de la capacitación	$\frac{Número\ de\ capacitaciones\ realizadas}{Número\ de\ capacitaciones\ planeadas} * 100$

Fuente: Información de ServicallSur Cía. Ltda.
Realizado por: El autor

Estos indicadores verificarán el logro de los resultados propuestos, como también evaluarán el rendimiento de los procesos internos de la empresa.

El capítulo antes expuesto ha ayudado a identificar los problemas que afectan a los procesos del área de ventas-comercial, de la empresa ServicallSur Cía. Ltda, lo que por medio de la identificación de los problemas se determinaron planes de acción para mejorar los defectos encontrados. La identificación de problemas se llevó a cabo por: un análisis FODA de la organización y espina de pescado, mientras que las acciones de mejora se desarrollaron de acuerdo a las 4 etapas del ciclo Deming: planear, hacer, verificar y actuar.

La mejora continua

Las empresas en la actualidad para tener una posición competitiva necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, que esté dirigido a la mejora continua y abarque todos los niveles de la estructura organizacional, lo cual hace que el gerente tenga una nueva visión ante el reto de mejorar sus estándares de productividad (Ruiz y Diaz, 1997). Por otra parte, la empresa debe conocer las necesidades de sus clientes internos y externos para desarrollar prácticas que hagan de ese cambio una oportunidad valiosa para mejorar las posiciones competitivas. En la actualidad no solo se debe desarrollar trabajos especializados, sino que se debe capacitar a todo el personal, lo cual permita participar e impactar en el proceso de cambio y mejoramiento en la empresa. No hay dudas que las capacitaciones mejora la productividad, pero hay que tener compromiso organizacional en un proceso continuo de mejora, que involucre tanto a los trabajadores como a la gerencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa SERVICALLSUR CÍA. LTDA presentó problemas de gestión en el área de ventas-comercial, como: falta de comunicación entre los niveles jerárquicos, mala gestión de información, falta de capacitación y supervisión ineficiente, debido a estos problemas se desarrolló un modelo de gestión por procesos adaptable y dinámico, basado en la participación de toda la organización para ser mejorada el área de ventas-comercial en su rendimiento, como la eficacia y productividad. Dicho modelo de gestión ayudó a definir los procesos de la empresa, mediante flujogramas y mapa de procesos, como también apoyó al incremento de la eficiencia, eficacia y productividad del área de ventas-comercial, dando una mejora a los servicios que se ofrece a los clientes. Para el desarrollo del modelo de gestión por procesos se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización de forma interna y externa, para determinar las áreas que tienen falencias y que éstas sean gestionadas.

Puesto que, las etapas verificar y actuar del ciclo Deming fueron desarrolladas como una recomendación más no aplicadas, se considera que son útiles para obtener acciones de mejoras satisfactorias. De la misma manera, los indicadores ayudarán a controlar y medir la eficacia, eficiencia y productividad del área analizada, y de esta forma corroborar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa.

Cumplir con los objetivos que se propone la empresa es de suma importancia para la satisfacción de los trabajadores, clientes, proveedores y demás usuarios. De la misma manera, generar satisfacción tanto interna como externa hace que haya un entorno agradable en la empresa.

De acuerdo a lo desarrollado en el presente trabajo se recomienda que la empresa SERVICALLSUR CÍA. LTDA, impulse a sus empleados a cumplir con los planes de gestión y que sea de forma participativa, integral y dinámica.

La empresa debe estar pendiente de los trabajadores y sus críticas, ya sean estas constructivas, personales o profesionales.

Los trabajadores deben cumplir con sus responsabilidades para generar un ambiente de trabajo propicio.

BIBLIOGRAFÍA

Angudelo, D. (2012). *Evolución de la gestión por procesos.* MaCmillan.

Banco Central de Ecuador. (2020). *Información Económica*. Obtenido de Banco Central de Ecuador: https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sector-real

Berna, M. (2015). *Gestión por procesos y mejor continua, puntos clave para la satisfacción del cliente.* Universidad Militar Nueva Granada.

Bernal, D. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones.* Universidad Militar Nueva Granada.

Colina, M. (2000). *Gerencia Basada en Valor y Gerencia Financiera.* TENDENCIAS.

El País. (21 de 02 de 2019). *Ecuador pacta un rescate financiero con el FMI a cambio de más reformas estructurales* . Obtenido de Diario El País: https://elpais.com/internacional/2019/02/21/america/1550724624_135866.html

Garbanzo, G. (2014). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación.* Revista Eduación.

Hernandez, G. (2012). *Diagrama de Flujo.* Revista Tecnológica.

Infome Planeta. (2018). *Vivo 2014*. Obtenido de Infome Planeta: http://awsassets.panda.org/downloads/informe_planetavivo2014_lowres2_1.pdf

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo. (2019). *Estadísticas poblacionales*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ingreso-y-consumo/

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2012). *Resumen Estadístico 2012*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resumen-estadistico-2012/

ISO 9901. (2015). *Sistemas de gestión de calidad.* ISO 2015.

Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: Un enfoque de gestión Eficiente.* Visión de Futuro.

Martins, R. (04 de Junio de 2018). *Blog de la Calidad*. Obtenido de https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/

Ministerio del Ambiente. (2018). *Biblioteca y Publicaciones de interés*. Obtenido de Ministerio del Ambiente: https://www.ambiente.gob.ec/biblioteca/

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones.* Editorial: Ariel.

Pardo, Á. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional.* AENOR Ediciones.

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

Pico, G. (2006). *El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela.* Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura.

Primicias. (11 de 03 de 2020). *Ecuador negocia con China vencimiento de su deuda bilareral* . Obtenido de Diario Primicias: https://www.primicias.ec/noticias/economia/finanzas-acuerdo-fmi-ecuador/

Riascos González, J. (2006). *De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización.* Ciencas Estratégicas.

Rivas, L. (2002). *Nuevas formas de organización.* Estudios Gerenciales.

Ruiz, M., & Diaz, A. (1997). Mejora continua y productividad. *Investigadoras del I.I.E.S.C.A.U.V.*

Salazar, A., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J. (2020). *Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM.* Digital Publisher.

Servicallsur. (2020). *Sobre Nosotros*. Obtenido de Servicallsur: https://www.servicallsurcuenca.com/Acerca-de/

Strategor, J. (1998). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de la Empresa.* BIBLIO Empresa.

Vega, L. (2016). *Aplicación del ciclo de Deming en el proceso de desinfección de osmosis inversa para el incremento de la productividad en el área de aguas en Corporación Lindley. Zarate, 2016.* Universidad César Vallejo.

Zañdumbide, O. (2019). *Metodología para la Gestin por Procesos, un Enfoque para la Implementación.* Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.