

Modelo de gestión por procesos para PYMES enfocadas en el servicio al cliente, competitividad, comunicación y tecnología en Bogotá

Elaborado por: Alejandra Abreu Ramos, Cesar Augusto Lizarazo Ariza, Diana Milena López Cárdenas, Paola Andrea Vásquez Marroquín, Sandra Milena Otálora Gacha
Universidad EAN - Facultad de Ingeniería
Seminario de Investigación Especialización
Bogotá

Resumen

Este trabajo tiene como finalidad realizar una valoración mediante la investigación de diferentes fuentes sobre como la gestión por procesos influye en las PYMES en Bogotá, a través de la caracterización de sus respectivos procesos al interior de la organización. Desde una perspectiva teórica, se establecerá que la gestión por procesos en la organización consiste en identificar objetivos para diseñar y desarrollar acciones que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar las actividades hacia la finalidad y metas organizacionales, siempre tomando en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas, con el fin de mejorar los niveles de desempeño, desarrollo y competitividad en la ciudad de Bogotá para alcanzar la mejora continua (Chang, 2016)

El objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta de modelo de gestión por procesos que se alineen con las necesidades de las empresas PYMES en la ciudad de Bogotá con el fin de proponer una ruta de cambio y mejora de procesos en cuanto al servicio al cliente, competitividad, comunicación y tecnología. Esta propuesta es tomada del análisis cualitativo y correlacional arrojado por el instrumento aplicado a empresas de características PYMES.

Palabras clave: Procesos, gestión, indicadores, calidad, cliente, competitividad, control, supervisión.

Abstract

The purpose of this work is to carry out an assessment through the investigation of different sources on how process management influences SMEs in Bogotá, through the characterization of their respective processes within the organization. From a theoretical perspective, it will be established that management by processes in the organization consists of identifying objectives to design and develop actions that integrate a set of control, administrative and supervision measures in order to guide the activities towards the purpose and organizational goals, always taking into account the needs of customers and aligned with their expectations, in order to improve the levels of performance, development and competitiveness in the city of Bogotá to achieve continuous improvement (Chang, 2016).

The objective of this work is to elaborate a proposal for a management model by processes that are aligned with the needs of SMEs in the city of Bogotá in order to propose a route of change and improvement of processes in terms of customer service, competitiveness, communication and technology. This proposal is taken from the qualitative and correlational analysis thrown by the instrument applied to companies with SME characteristics.

Keywords: Processes, management, indicators, quality, customer, competitiveness, control, Supervision.

Problema de Investigación

La gestión por procesos, como forma de organización del contexto moderno de los negocios, ha sido determinada para elaborar herramientas que mejoren el flujo de trabajo, a través de indicadores de actividades que evalúen el rendimiento de los procesos y por ende el rendimiento de las organizaciones (Navarro, 2014). Sin importar el tamaño o actividad económica, actualmente es necesario que las empresas identifiquen planes, objetivos y estrategias que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar los procesos a un ciclo de mejora continua (Pardo, 2017).

Un servicio de consultoría se puede ver fortalecido mediante la gestión de procesos, ya que las pymes de servicios descentralizadas que cuentan con muchos recursos, mal manejados y distribuidos, pueden caer en muchos errores o distorsiones durante la cadena de procesos. La gestión por procesos en este tipo de empresas debe ser direccionada a desarrollar los objetivos en pro de la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés y no en las funciones particulares de cada departamento.

Se ha identificado que las pymes en la ciudad de Bogotá pueden caer en una falta de estructura organizacional y operativa, esto se debe a:

- El Crecimiento económico: en una empresa el crecimiento está relacionado directamente con la productividad, es decir, la capacidad de producción con el aprovechamiento de sus recursos.
- Cultura empresarial: en la cultura organizacional se observan varias particularidades sobre las empresas: el clima organizacional, los valores, el liderazgo, los planes estratégicos, entre otros. Así, pues, se pueden conocer los indicadores de eficacia que tiene una organización (Cameron, 2011, p. 30).
- Liderazgo: en la actualidad es importante conseguir de las personas una actitud proactiva para el logro de las metas establecidas por la organización, por esto, la importancia de las micro:pequeñas empresas. Así, (Gómez, 2016) afirma que "mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador, el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas" (p. 65).

Gestión del conocimiento e innovación: la globalización ha generado procesos de cambio en las empresas tanto en lo que respecta a su gestión como en la generación de nuevas ideas.

Un estudio publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá indica que el 78% de las empresas liquidadas en la capital son pymes, esto a causa de irregularidades en la gestión empresarial y por manejo inadecuado de recursos, por lo cual, con un modelo de gestión por procesos adecuado que se ajuste a las necesidades de los clientes y a las capacidades de la empresa, se podrá trabajar en las debilidades y fortalecer los puntos competitivos con los que cada pyme cuenta. Es necesario tener como base la norma ISO 9001:2015 en la implementación del sistema de gestión por procesos para la mejora de los resultados de la organización, es decir una estructura cohesionada y coordinada adecuadamente para incluir un modelo de procesos que ayuden a optimizar tiempos y costos, comunicación interna entre dependencias, seguimiento a indicadores y/o datos de análisis, reprocesos y credibilidad e imagen hacia los clientes y el entorno en general (Laurentis, 2003).

Por todo lo mencionado anteriormente, se puede identificar que existe una gran oportunidad de mejora para las pymes de Bogotá, aunque cabe recalcar que cualquier tipo de cambio que se aplique a los procesos de una empresa, debe ser planificado y estudiado con anterioridad para asegurar una transición efectiva para cada organización, esto significa lograr que el sistema de gestión por procesos que se establezca como objetivo final se adapte completamente a la situación de la empresa y a su manera de operar.

¿Cómo estructurar un modelo de gestión por procesos enfocado en el servicio al cliente, competitividad, comunicación y tecnología que genere valor y mejora en los procesos de las PYMES?

Hipótesis

La hipótesis de este trabajo pretende demostrar que la gestión por procesos aplicada a las PYMES en sus dimensiones o factores determinados en el servicio al cliente, comunicación, competitividad y tecnología influirán de manera positiva en las actividades de la organización y satisfacer las necesidades del cliente, mejorar los niveles de desempeño, desarrollo y sostenibilidad.

Objetivos

Objetivo general :

Proponer un modelo de gestión por procesos basado en la "teoría clásica de la administración" enfocado en las dimensiones de servicio al cliente, competitividad, comunicación y tecnología en las PYMES de Bogotá.

Objetivos específicos:

- 1.** Realizar un análisis bibliométrico sobre la gestión, los procesos y su aporte organizacional a las PYMES.
- 2.** Identificar los factores y variables relevantes y de impacto para lograr una mejora contante en los procesos con mayor impacto en las PYMES.
- 3.** Proponer un modelo de gestión por procesos que se ajuste a las necesidades de las PYMES en Bogotá

Justificación

Las pymes como empresas en crecimiento, construyen objetivos

y una visión para determinan el desarrollo a futuro, sin embargo, el crecimiento progresivo y la evolución de las organizaciones dependen en gran parte del control y evaluación constante que se haga a sus procesos y a sus resultados, sino se tiene un buen sistema de control de procesos, no se podrán determinar las oportunidades de mejora, ni las fortalezas o debilidades de la empresa. Por esto el enfoque de esta investigación esta direccionado a recomendar una herramienta para las pymes, en el cual puedan implementar una gestión por procesos que se ajuste a sus necesidades.(Gómez, 2016).

La implementación de una gestión por procesos apropiada para las pymes será una forma de lograr mejoras constantes en las actividades realizadas a diario, por ende, mejoras en la productividad; además, con esta herramienta las empresas también podrán optimizar el flujo de trabajo, es decir, reducción de tiempos improductivos, mejor manejo de recursos y una correcta y coherente cadena de procesos, todo esto direccionado a las necesidades que los clientes presentan como requerimientos.

Lo anterior significa que la implementación de esta herramienta será un beneficio que dará resultados en un corto plazo y que será viable para el futuro.

Como lo informa (Gómez 2016,) Las pymes se verán favorecidas en gran medida ya que la gestión por procesos es una herramienta no solo para controlar y supervisar la ejecución de actividades, sino para establecer una estructura organizacional horizontal que permita que todos los empleados se involucren en los procesos y con esto se planeen las capacitaciones necesarias al capital humano y constante innovación.

Marco Teórico

La organización es un sistema, entendiendo el sistema como “un conjunto de elementos empleados para efectuar un proceso” compuesta por subsistemas tales como técnicos, estructurales y psicosociales que, para lograr los objetivos, tienen que interactuar y depender entre sí y esto lleva a las empresas a tener una estructura organizacional, representada en una estructura de procesos y actividades (Matadamas, Morgan, & Diaz, 2016, pág. 819).

Un proceso es un conjunto de actividades o procedimientos que se realizan en una serie de acciones con la intención de dar valor, cambiar o transformar entradas por respuestas con el objetivo de brindar resultados para satisfacer una necesidad (Barrios-Hernandez & Contreras-Salinas, 2019).

Basados en lo anterior, los procesos son indispensables pues garantizan organización, determinan límites y estipulan responsabilidades. Aunque en algunas empresas “tradicionales” se enfocan en los departamentos y buen funcionamiento del área, otra tantas, han adaptado una visión enfocada a la satisfacción del cliente que conlleva a un trabajo más colaborativo y de control interno pues los procesos impulsan a la cooperación y a una cultura abierta concentrada en la obtención de resultados (Matadamas, Morgan, & Diaz, 2016).

Es característico de los procesos, interrelacionar recursos y actividades. Los procesos cuentan con insumos que deben ser transformados, involucran responsables y líderes, recursos materiales e intelectuales, planificación, técnicas, métodos, objetivos, procedimientos entre otros (Barrios & Contreras, 2019).

Zamora (2017) describe a la gestión por procesos como una propuesta administrativa que ha evolucionado históricamente por la búsqueda de lograr mayor eficacia y eficiencia para alcanzar los obje-

tivos de cada organización. Este proceso histórico se ha visto reflejado y propuesto por diferentes autores mediante teorías de administración como lo son la teoría burocrática (Max Weber); teoría clásica (Henry Fayol), teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo), teoría estructuralista (Max Weber), Teoría general de sistemas (Ludwing Von Bertalanffy), Teoría del Desarrollo Organizacional (MacGregor Argyris) y Teoría Contingencial (Tom Burns y G.M. Stalker).

Teniendo en cuenta lo anterior, aplicada a la investigación, nos enfatizamos en la teoría clásica propuesta por Henry Fayol, quien enfoca la administración de las organizaciones en una estructura para alcanzar objetivos pensada de manera colectiva apartada de lo individual para lograr eficiencia total. Con esta propuesta teórica, el autor mantiene escalas jerárquicas, busca elevar las capacidades administrativas que coordinan e integran en un objetivo común. se enfoca en la planeación, organización, dirección, coordinación y control. (Chiavenato, 2007)

Todas las organizaciones desarrollan procesos para generar sus productos o servicios y de esta manera constituyen métodos de trabajo que aportan valor al cliente tanto interno como externo. Un proceso debe tener una entrada, unos recursos y una salida. Así mismo, se pueden segmentar en tres tipos: **estratégicos, operativos y de apoyo.**

Entiendo a los Estratégicos como aquellos que se ocupan de determinar políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización. Operativos, encargado de la producción de bienes y servicios de la cadena de valor “agrega valor” (reúnen los requisitos y necesidades para satisfacer al cliente) y de Apoyo soportan los procesos operativos (Ministros, 2017).

La Gestión por procesos es una forma de organización, en la que se privilegia la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Así mismo, aporta herramientas y visión a la empresa con el

objetivo de mejorar su desempeño. Esta gestión es definida en un ciclo de cuatro pasos: Modelado, Ejecución, Monitorización y Optimización (Bacigalupo & Aldo, 2019).

Tabla 1 - Ciclo de la gestión planificada

Modelado	Ejecución	Monitorización	Optimizar
<ul style="list-style-type: none">▪ Definir la estrategia y los objetivos generales.▪ Identificación de los procesos.▪ Clasificación de los procesos.▪ Documentación de los procesos, actividades, tareas, procedimientos.▪ Establecer los objetivos y los indicadores.	Se implementa y gestiona los procesos planteados	Se controlan y se miden los procesos	Se analizan los datos obtenidos de la monitorización y se toman acciones de mejora

Nota. (Bacigalupo & Aldo, 2019, págs. 22-23)

La gestión por procesos es generalmente usada en las organizaciones, con base en la gestión de calidad, que busca identificar y gestionar los procesos, lograr una interacción entre ellos para obtener el diseño de procesos pensados en los clientes.

Con este enfoque se logran empresas con mayor capacidad de adaptación a los cambios, enfocadas al cumplimiento de objetivos. El propósito de la gestión de procesos es el resultado que se le ofrecerá al cliente interno y externo, evita el interés y desempeño individual. La gestión por procesos en las PYMES, además de promover el dominio de los aspectos básicos de la organización, pueden generar una dinámica estratégica que les permita anticipar y hacer frente a los cambios del mercado, así como identificar la necesidad, mecanismos de gestión, mejora y seguimiento. Se puede determinar que la gestión por procesos es un modelo que impulsa a las empresas a la mejora continua, a la eficiencia, eficacia, productividad, imagen, inserción en el mercado, estimula la competitividad e innovación; permite detectar oportunidades y limitaciones (Barrios & Contreras, 2019).

Álvarez (2017) define el modelo de gestión como un esquema de planificación y desempeño que in-

terrelaciona las diferentes dimensiones de la organización y para crear este modelo de gestión se requiere incluir: Una estrategia (Propone, direcciona y planea); La ejecución (cumplir con los objetivos propuestos); Cultura (desempeño y mejora) y Estructura (ágil, sencilla y flexible), enfocadas en factores y/o variables determinantes para obtener un impacto positivo reflejado en el desempeño, desarrollo y sostenibilidad de las PYMES tales como servicio al cliente, competitividad, comunicación y tecnología, resumidos a continuación:

1. **Servicio al cliente: es toda acción reflejada en la prestación del servicio que satisface al cliente.** Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Solórzano (2013) Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado. (Kotler & Armstrong, 2004).

Coral Sangri (2008). Define al servicio como: "El conjunto de actividades, beneficios o satisfactores

que se ofrecen para su venta o se suministran con la venta. Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo. (Sandhusen, 2002).

La definición de un servicio es la siguiente: "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente cualquier cosa, favorable o desfavorable, que una persona recibe en intercambio Conjunto de atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio), que el comprador acepta, en un principio como algo que va a satisfacer sus necesidades. (Kotler Bloom & Hayes, 2004) (Valenzuela, Buentello, Gómez, & Villareal, 2019)

2. **Competitividad: Solleiro y Castañón** (2005, p. 1061) señalan lo siguiente "la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías, dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales". (EdwinH.Mora-Riapira, 2014)

Por su parte, Porter (2015) la determina como la ventaja que, en este caso específico, tienen las empresas para crear un desempeño superior que la ubica en una posición diferenciadora con características únicas que la diferencian de las otras que pertenecen al mismo sector. En cuanto a las herramientas empresariales empleadas para obtener esta posición competitiva además de análisis de la cadena de valor, gestión de calidad entre otros, la gestión por procesos ha tomado gran importancia ya que centra su enfoque en la identificación e interacción de los procesos entre sí y de esta

manera lograr adaptación y una respuesta positiva frente al constante cambio del mercado por tanto generando un valor agregado y mayor cumplimiento de objetivos.

También es definida como la capacidad que tienen las empresas de algún sector en temas de productiva, costos, calidad, entre otros, para alcanzar mayores niveles de éxito comparada con otras. Esto se logra a través de estrategias que mejoren resultados. (Molina, 2021)

3. **Comunicación: La autora de la tesis Laura Munévar**, hace referencia a José Luis Molina González quien a su vez afirma que para competir con éxito en el mercado es necesario aprovechar todas las concordancias que hay en las organizaciones y garantizar un aprendizaje que se acerque al ritmo de cambio de mercado y donde sea posible lo supere con innovación. Aportando a la investigación que los colaboradores deben contar con espacios de contextos culturales y sociales que les permita incluirse en un ambiente de relación para participar y entablar diálogos con otros para crear aptitudes y habilidades y concebir, crear equipos de trabajo que estén llenos de confianza, reconocimiento y la motivación, generando una cultura organizacional concreta y coherente para lograr promover el aprendizaje constante y competente con cada uno de los colaboradores. (Cubides, 2018)

Es el proceso social más importante en el que se transmite información entre un receptor y un emisor. Se denomina un proceso ya que se debe realizar en determinada cantidad de tiempo y se ve afectada por muchos factores como los medios y la cantidad de información. (Guzmán, 2012)

La buena comunicación en la gestión de procesos es uno de los factores clave para obtener resultados satisfactorios. La comunicación se da naturalmente por lo que debe ser integral y se debe manejar como un sistema y un proceso (como cualquier otro). La gerencia debe encargarse de relacionar íntimamente la comunicación con la cultura organ-

izacional para hacer entender que es responsabilidad de todos llevar a cabo buenas prácticas de comunicación que beneficien la productividad y rendimiento de la empresa. (Fernández Collado, C. 2009)

4. Tecnología: En Colombia se ha empezado a adoptar tendencias para el uso de las tecnologías orientado a que las PYMES sean más productivas, eficientes y competitivas. Actualmente el 96% de las PYMES aceleró el uso de tecnologías por la pandemia, ha adoptado medida de ciberseguridad ha adaptado servicios en la nube para manejar el almacenamiento de sus datos e implementar sistemas internos como la contabilidad y el CRM. También ha aumentado el pago en línea a los proveedores y el manejo de herramientas de comunicación como teams, slack entre otras (Valbuena & Tovar, 2019). (Aguilera, Avila, & Solano, 2016)

La industria comercial y en general se encuentra en un choque, el cual se centra en la adopción de nuevas tecnologías ligadas no solo a la comercialización de productos sino a la globalización, y al alcance que puede obtener tanto a nivel Nacional como internacional. Esta tendencia digital se encuentra en adopción constante y exponencial en las grandes compañías de alcance mundial, muchas de ellas ya tienen estos procesos digitales dentro de sus procesos de gestión como algo de suma importancia para su funcionamiento. Para lograr implementar esta nueva tendencia digital y lograr sacar el mayor provecho a los beneficios que puede ofrecer a las diferentes PYMES en Bogotá y en Colombia, es necesario realizar un proceso mediante el modelo de adaptación tecnológica. (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994), (Duchamp, 2021)

Los modelos de gestión se pueden agrupar en cuatro grandes grupos:

Modelo de gestión: En este modelo se encuentran las empresas maduras donde su situación es predecible, normas y reglamentos muy concretos. Además, cuenta con un modelo de jerarquías al

interior; Modelo de búsqueda: Son empresas que son muy competitivas y que se encuentran en crecimiento. Son empresas flexibles que manejan una gestión de objetivos dándole libertad a sus empleados en sus respectivas funciones; Modelo científico: Es visto como una alternativa de planificación donde se da la búsqueda del conocimiento y a una toma de decisiones entre las partes. La toma de decisiones se realiza de manera colectiva; Modelo del descubrimiento: Este modelo es flexible con los modos y los fines, es decir, juegan al ensayo y al error. Por lo general se implementa en empresas que buscan un cambio o en su defecto están comenzando (Alvarez, 2017).

Una vez que se han identificado las características de la gestión por procesos y se toma la decisión de implementarla en una empresa, es necesario establecer la estructura o el enfoque que se debe implementar. En este sentido, Pérez (2010) establece las siguientes estructuras que se pueden adaptar para realizar una gestión por procesos en cualquier organización.

- Estructura basada en el cliente: Es claro que las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, éstas deben comprender claramente las necesidades actuales y futuras de los clientes. Además, deben satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de estos.
- Estructura basada en el liderazgo: Se sabe que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Es precisamente por esto que se considera que ellos deben crear y mantener un ambiente interno adecuado, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Estructura basada en procesos: Las organizaciones saben que un resultado deseado se alcanza más fácilmente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. De esta forma, este tipo de estructura aporta mucha eficiencia y eficacia en las empresas.

- Estructura basada en la gestión: esta estructura se basa en identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema integral. Esta forma de gestionar contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización con respecto al logro de sus objetivos.
- Estructura basada en la mejora continua: Es cierto que la mejora continua del desempeño general de cualquier organización debe ser un objetivo permanente de ésta. Entonces, enfocar la gestión hacia la mejora continua resulta ser una estrategia que suele ser exitosa.

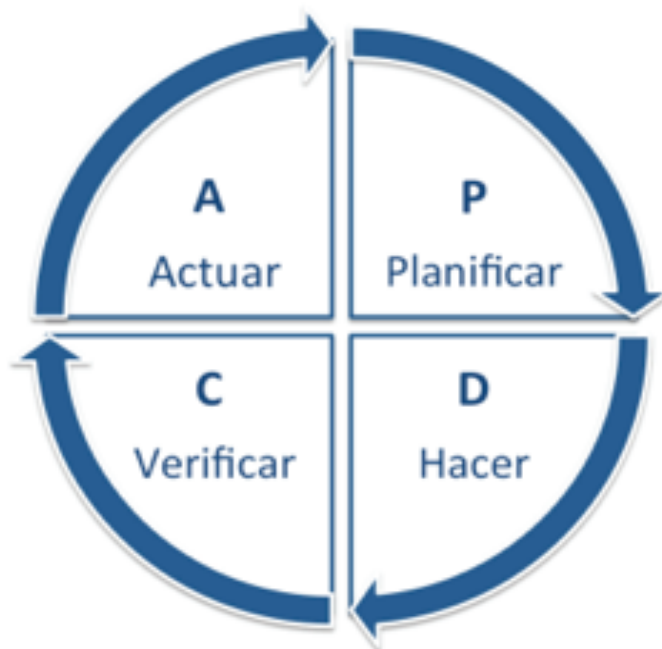
Ahora bien, independientemente de la estructura que defina para implementar una gestión por procesos en la empresa, (López, 2015) sostiene que la ISO 9001 de 2015 procura fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Esto se debe a que este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad, básicamente concentra su atención en: (1) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso la necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor, (2) el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos y (3) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Es por lo anterior, que se determina como modelo aplicable a la gestión por procesos para las PYMES el modelo de gestión ISO 9001: 2015, enfocado en la calidad y servicio al cliente, proyectado a la mejora continua de cada organización que ofrece un bien o servicio al cliente.

El modelo de gestión por proceso establece un flujo de trabajo e interacción entre sus funciones para de esta manera conseguir buena comunicación, aprovechamiento de los esfuerzos, identificación de mejoras y alcance de logros. Este modelo se enfoca en la mejora continua mediante la metodología **PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar)**.

este ciclo se le atribuye Walter Shewhart entendido como un método secuencial que facilita su aplicación del enfoque de procesos a la organización. entendiendo cada uno de los conceptos de la siguiente manera: Planificar. Establecer objetivos y procesos para tener resultados; Hacer. Implementar el proceso; Verificar. Realizar el seguimiento y medición del proceso; Actuar. Tomar decisiones que aporten a la mejora continua del proceso. (Moquillaza & Carrillo, 2017)

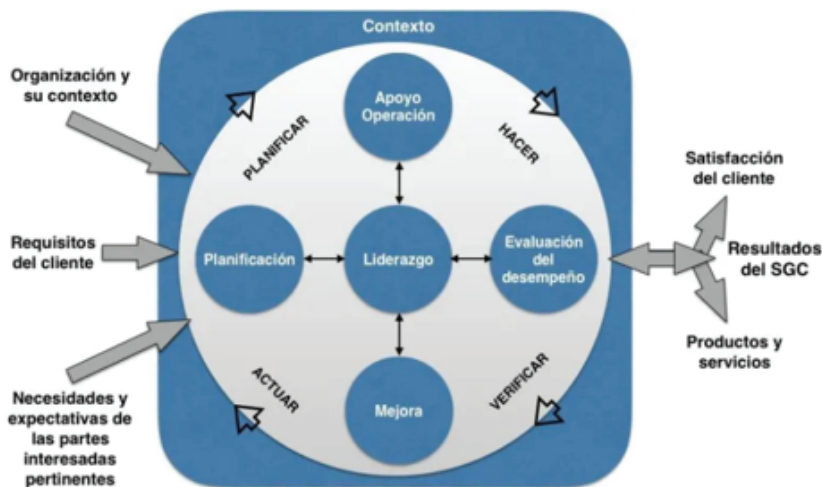
Figura.
Ciclo de mejora continua de Deming



Nota. Tomado de <http://sedi-ci.unlp.edu.ar/handle/10915/61203#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20es,los%20objetivos%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.

El implementar el modelo de gestión ISO 9001:2015 promueve orden y cultura enfocada en la calidad alineada a la mejora continua del producto o servicio entregado al cliente.

Figura 1 - Modelo de gestión ISO 9001:2015



Nota. Tomado de (Dueñas, s.f.)

Las organizaciones necesitan conocer los requisitos y expectativas de los clientes para planificar su propio sistema de gestión, cuyo objetivo es alcanzar el máximo nivel de satisfacción del cliente. Se debe conocer la contribución de los procesos individuales del sistema al logro de la satisfacción del cliente para poder priorizar las mejoras al sistema de gestión de la calidad (Orot, 2018).

Todo en la organización está centrado en el consumidor. La norma ISO 9001 de 2015 intenta abordar la realidad de que las empresas dependen de los clientes para aceptar y consumir sus productos o servicios. De esta necesidad surge el principio de orientación al cliente de toda la actividad productiva de la empresa u organización. Es necesario lograr la satisfacción del cliente, llenar sus necesidades y cumplir con sus expectativas. A cambio, el cliente se identifica con la organización y está dispuesto a mantener su compromiso con la organización (Nápoles, 2019)

Este es el punto más importante del estándar, esta es la razón por la cual fue creado. El resto de los principios se limitan a intentar satisfacer esa necesidad mediante el cumplimiento y aplicación de los

Dicho de otra manera, la estructura de la gestión por procesos más efectiva es la que se enfoca en el cliente. Esto se debe a que la gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades.

puntos restantes. Cumpliendo con los otros principios, es posible cumplir con este primer principio de la visión centrada en el cliente. Por lo tanto, debemos esforzarnos por su práctica y aplicación.

Marco institucional

Las pequeñas y medianas empresas (pymes), definidas según las normas colombianas son aquellas que poseen un número inferior a 200 empleados y activos totales de hasta 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, representan el 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia. (Colombia, 2019)

En Colombia, según la Ley 590 de 2000, creada para promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, las pymes se clasifican así:

Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes. (Pública, 2004)

Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a

5.001 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes. (Pública, 2004)

Mediana empresa: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes. (Pública, 2004)

También estas empresas tienen la capacidad de realizar auditorías y certificar los sistemas de gestión antes nombrados con personal competente y calificado. (Dinámika, 2018).

Actualmente y por razones de COVID-19 las empresas empezaron a adoptar el Teletrabajo, y estas empresas realizan el acompañamiento abarcando los aspectos organizacionales, jurídicos y tecnológicos para su respectiva implementación cumpliendo la ley 1221 de 2008 (Decreto reglamentario 0884 de 2012). (Dinámika, 2018).

Estas empresas se enfocan en procesos gerenciales, operacionales y de apoyo; donde se estructuran a partir de las necesidades de sus clientes, para generar un valor agregado buscando la satisfacción de sus clientes. Los tipos de procesos son los siguientes:

PROCESOS GERENCIALES:

- **Direccionamiento estratégico:** Se plantean los objetivos institucionales de la organización, sus relaciones externas y su cultura organizacional. (Macías & Salazar, 2018)

PROCESOS OPERACIONALES:

- **Gestión comercial:** Estos procesos permiten comprender el mercado y los clientes, diseñar y revisar el portafolio de productos/servicios, comercializar y vender el portafolio de productos, medir la satisfacción del cliente, y evaluar cambios en el mercado o requerimientos del cliente. (Macías & Salazar, 2018)

- **Prestación del servicio:** Basados en la metodología PHVA. (Macías & Salazar, 2018)

- **Acompañamiento:** Este proceso realiza el

seguimiento y medición de todos los procesos mediante los cuales se les brinda algún servicio a los clientes de acuerdo con los diferentes estándares de gestión. Busca generar confianza, hacernos uno con el cliente, este acercamiento se presta presencial o virtualmente. (Macías & Salazar, 2018)

- **Mejoramiento continuo:** Es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo. (Macías, 2018)

PROCESOS DE APOYO:

- **Gestión de compras:** Estos procesos buscan garantizar todos los recursos y elementos necesarios que permiten a la organización garantizar los diferentes servicios que prestan. (Macías, 2018)

- **Gestión financiera:** Estos procesos buscan garantizar los recursos necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades que permiten el funcionamiento completo de la organización, y suministrar la información correspondiente a todos los movimientos financieros siguiendo las normas legales vigentes. (Macías, 2018)

- **Gestión jurídica:** estos procesos implican el acompañamiento y el soporte legal en todas las actuaciones y decisiones que se tomen a nivel organizacional. (Macías, 2018)

- **Gestión documental:** organizar los documentos de manera consistente, precisa y uniforme durante todo su ciclo de vida, desde su creación hasta su eliminación o conservación definitiva, esto un factor clave para la optimización de los procesos y el desarrollo de las actividades de autoevaluación que conducen a la mejora continua. (Macías, 2018)

En Colombia se ha empezado a adoptar tendencias para el uso de las tecnologías orientado a que las PYMES sean más productivas, eficientes y competitivas. Actualmente el 96% de las PYMES

aceleró el uso de tecnologías por la pandemia, ha adoptado medida de ciberseguridad ha adaptado servicios en la nube para manejar el almacenamiento de sus datos e implementar sistemas internos como la contabilidad y el CRM. También ha aumentado el pago en línea a los proveedores y el manejo de herramientas de comunicación como teams, slack entre otras.

Metodología

Primer nivel

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Para cumplir con los objetivos trazados, se realizará una investigación cuantitativa con un patrón predecible y estructurado de proceso, basado en la revisión literaria de las variables servicio al cliente (Calidad- normas), Competitividad, Comunicación, tecnología y desempeño(eficiencia), para establecer el diseño de un modelo por procesos que mejore el desempeño de las pymes.

El alcance tiene una indagación de carácter descriptivo y correlacional; en cuanto al aspecto descriptivo tienen como objetivo medir y recolectar información sobre conceptos (Hernández, 2004)

Población y Muestra

La muestra de investigación está compuesta por 50 encuestas, las mismas se basaron en un muestreo cualitativo por conveniencia en donde se eligen los encuestados debido a que pueden brindar información más ágil, oportuna y con profundidad necesaria para el tema (Hernández,2010) adicionalmente son trabajadores que desempeñen cargos directivos o de liderazgo organizacional y cuentan con una amplia experiencia laboral y hablan del tema con propiedad y fue segmentada en Pymes con ingresos promedio de 547 millones y de diferentes sectores de la economía en la Ciudad de Bogotá.

Tabla 3

Segmentación de la población de la muestra

ítem	Segmentación de la Población de la Muestra
1.	Personas en cargos estratégicos, directivos o de Liderazgo
2.	Pymes con ingresos promedio de 547 millones
3.	Trabajadores que se encuentren vinculados a empresas que prestan el servicio de consultoría
4.	Su casa matriz es Bogotá

Segundo nivel

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Para el análisis de datos se emplea estadística descriptiva, que permita asignar puntuaciones a las respuestas de los participantes para cada uno de los ítems que componen el instrumento las puntuaciones de las escalas psicométrica de Likert, se usaron preguntas cerradas, estas tienen la ventaja de resolverse según criterios numéricos de jerarquía, donde 1 es totalmente en desacuerdo; 2. en desacuerdo; 3. indiferente; 4. de acuerdo; y 5. totalmente de acuerdo, lo que a su vez facilita su codificación y el procesos de análisis, que permite abordarla con mayor facilidad (Hernández,2000) Posteriormente, se complementa el análisis presentando figuras que ilustran los resultados y se realiza el análisis correlacional algunas preguntas seleccionadas

Encuesta.

La recolección de datos se realizará por medio de una encuesta, donde participaran 50 trabajadores que se desempeñen en cargos estratégicos, directivos o de liderazgo en PYMES de Bogotá.

Encuesta. <https://forms.gle/KpLqEG-z4pAC9yQoG7>

Resultados. **Resultado Encuesta.xlsx**

Análisis descriptivo

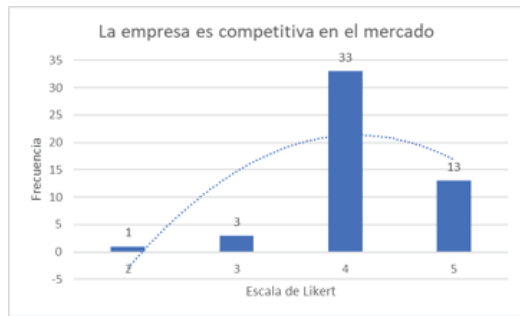
Una vez realizada la encuesta sobre la gestión por procesos aplicada a las pymes en los diferentes factores o dimensiones (servicio al cliente, comunicación, competitividad y tecnología) se utiliza la escala de Likert donde 1 es totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 indiferente; 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, con el propósito de identificar si hay una influencia positiva en las actividades de la organización. Así mismo, conocer si se satisfacen las necesidades del cliente y hay mejoras en los niveles de desempeño, desarrollo y sostenibilidad.

Los resultados de la encuesta aplicada a 50 trabajadores de cargos directivos y estratégicos de pymes en Bogotá, con ingresos promedio de 547 millones de diferentes sectores de la economía, a continuación, muestran lo siguiente;

Para el factor de servicio al cliente, en cuanto a la pregunta si el equipo de servicio al cliente es flexible y oportuno ante preguntas y respuestas tanto de clientes, como dentro de la empresa, ninguna persona estuvo en total desacuerdo, mientras que el 46% de los encuestados estuvo de acuerdo y el 26% fue indiferente a esta pregunta.

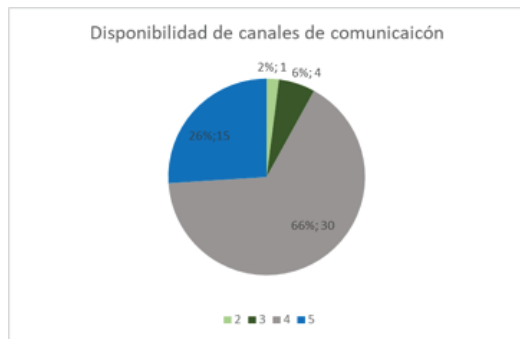


Para el factor de competitividad, frente a la pregunta si ¿Considera a la empresa competitiva frente a la competencia o dentro del sector al que pertenece? El 42% de los encuestados está de acuerdo con que su empresa es competitiva en el mercado y en el sector al que pertenece y el 24% está totalmente de acuerdo con esa afirmación. Ilustración 3

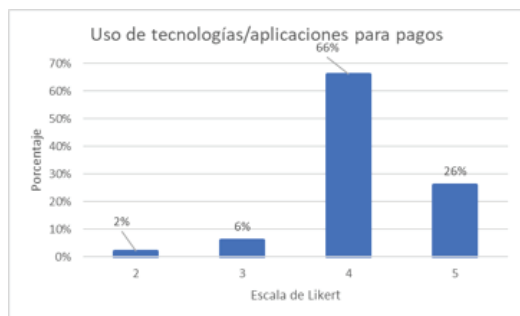


En cuanto al factor de comunicación para la pregunta si ¿La empresa dispone de canales internos y externos de comunicación para enviar y recibir información en el momento en que se necesite? Más de la mitad de los encuestados (60%) está de acuerdo y el 30% está totalmente de acuerdo.

Figura 4



Finalmente, para el factor de tecnología se indaga por el uso de herramientas tecnológicas para hacer pagos de la empresa con el propósito de conocer la apropiación digital de las pymes y que tan a la vanguardia se encuentran en este campo. Frente a esto el 66% está de acuerdo en realizar pago de la empresa por plataformas en línea y el 26% muy de acuerdo con esta modalidad que cada vez se hace más frecuente a nivel empresarial y personal. Ilustración 5



Como se evidencia en los distintos factores la tendencia de respuesta de los encuestado se focaliza en estar de acuerdo (4) mientras que estar muy en desacuerdo (1) es una respuesta poco dada por los encuestados.

Correlaciones

Para cada uno de los factores que se quiso medir en la encuesta se tomaron dos preguntas para analizar la correlación entre estas. Debido a que las respuestas corresponden a intervalos a están dadas por la escala de Likert se usará el coeficiente de correlación de Pearson

Para este caso las hipótesis nula y alternativa corresponderá a:

H0: A y B son independientes

H1: A y b no son independientes

Estas hipótesis serán probadas para cada uno de los factores de la encuesta de la siguiente manera.

Servicio al cliente.

- ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las necesidades internas de cada área y se enfoca en satisfacer y cumplir el objetivo esperado por el mismo?
- ¿La organización le proporciona los recursos oportunamente para realizar bien su trabajo?

El p-valor es $< 0,001$ y el coeficiente de correlación es de 0,747 lo que quiere decir que se rechaza la hipótesis nula, es decir que, hay una correlación positiva. Por lo tanto, las personas que están de acuerdo en que la organización proporciona los recursos oportunamente para que el trabajador realice bien sus labores también están de acuerdo con que la empresa tiene en cuenta las necesidades internas de cada área.

Competitividad

Para el factor de competitividad se quiere analizar la correlación entre las siguientes preguntas

- ¿La empresa involucra a sus trabajadores en el cumplimiento de metas y objetivos que los impulse a lograr una mayor competitividad?
- ¿Considera que la empresa adapta estrategias diferenciadoras que promuevan la competitividad en el sector?

En este caso la correlación es positiva ya que el coeficiente es 0,707 y al tener un p-valor $< 0,001$ se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, las variables o preguntas están relacionadas. Lo anterior indica que las personas que estuvieron de acuerdo en que la empresa involucra a los trabajadores en el cumplimiento de metas y objetivos, también estuvieron de acuerdo en que la empresa adapta estrategias diferenciadoras que promueven la competitividad del sector.

Comunicación

Para el factor de comunicación se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas para analizar la correlación bivariada.

- ¿La información otorgada para realizar las tareas y asignaciones eficientemente es completa, clara y oportuna?
- ¿Se brinda capacitación y entrenamiento sobre mejores prácticas de comunicación a grupos externos de la empresa como clientes?

El p-valor es $< 0,002$ y el coeficiente de correlación es de 0,432, es decir que existe una correlación positiva entre las dos preguntas, pero no es tan fuerte como se evidencia en el factor de servicio al cliente o el de competitividad.

Tecnología

Finalmente, para el factor de tecnología se toman para el análisis las siguientes preguntas de la encuesta.

- ¿Utiliza herramientas de trabajo colaborativas en línea para elaborar tareas diarias (teams, slack, google meet, etc)?
- ¿Utilizan una plataforma de relaciones con el cliente CRM?

Para este caso se rechaza la hipótesis nula ya que el p-valor es $< 0,001$, es decir que existe una correlación positiva del 0,527. Los encuestados que están de acuerdo con que en la empresa se utilizan herramientas de trabajo colaborativo también están de acuerdo en que la empresa utiliza plataformas de relacionamiento con los clientes.

Las variables que tienen una correlación fuerte se encuentran en los factores de servicio al cliente y competitividad, mientras que para los factores de comunicación y tecnología existe una correlación, pero no es tan fuerte.

CONCLUSIONES

- De acuerdo con las preguntas planteadas en la encuesta, (tipo likert), donde se escogieron los factores como servicio al cliente, comunicación, competitividad y tecnología se lograron analizar las diferentes tendencias a través de las gráficas y la calificación que cada persona encuestada identificó.
- Se escogieron solo 2 preguntas por cada factor para generar un alcance y análisis corto para este trabajo, donde adicionalmente se comprendió como se elabora un análisis correlacional aplicable para nuestro caso de estudio.
- El resultado arrojado por cada factor nos permite identificar y tomar decisiones para su estudio y así mismo presentar una oferta a cada corporación en el que se pueda desarrollar una gestión por modelo de mejora por procesos. Como se plantea en este informe.
- La gestión por procesos identificada en este documento nos permite determinar que todos los líderes manejan los mismos datos y trabajan en el funcionamiento de las estrategias lo cual les facilitará una buena toma de decisiones.
- La estructura de una organización nunca es equilibrada, o ayuda o dificulta el cambio. Al referir con una organización por procesos, se deben tener en cuenta tres aspectos: Técnica, Recurso humano, organización, relacionada como un conjunto de estructuras con estilos de direccionamiento y manejo en cada uno de los puestos de trabajo que ayudaran a mejorar la calidad ya que es el punto focal para la misma.
- El delineamiento de una estructura organizativa representa una de las funciones básicas y propias, estando atada, tanto a un escenario de desarrollo teórico y práctico bastante extenso. El diseño de la estructura actúa con dos tipos de variables una es de carácter externo, que lleva a expresar las fuerzas decisivas del entorno como grupos de interés externo, relacionando los factores no contro-

lables por la empresa o las causas que llevan a que esta adopte una u otra forma de reformación u organización. Y otras de carácter interno las cuales han llevado a un objeto de estudio y exposición de diversos y destacados autores de la teoría de la organización. (Cegarra 2014.)

- Uno de los puntos importantes en los procesos es el recurso humano o personas que lideran, de acuerdo con la falta de fijar tareas lo cual , afecta especialmente que se construya un mapa de procesos que permita orientar al cumplimiento de la estrategia orientada por la organización como lo menciona (Velasco J. (2004) adicionalmente expone que la satisfacción de los clientes está relacionada por el desarrollo de procesos de una empresa en secuencia por el conjunto mas que por el correcto desempeño de cada labor individual.

Lista de referencias

- Alvarez, L. F. (2017). Modelos de gestión. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA, 192.
- Bacigalupo, A., & Aldo, M. (29 de marzo de 2019). Diseño de un modelo de éxito sobre el control de inventarios, innovación y calidad, utilizando gestión por procesos incrementando las posibilidades de desarrollo económico que permita la migración de pequeñas empresas a medianas en el sector agroindustria. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625772/Bacigalupo_va.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barrios-Hernandez, K., & Contreras-Salinas, O.-V. E. (marzo de 2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci_arttext&tlng=n
- Castro, S. (2008). Consideraciones estructurales y lineamientos pedagógicos para la capacitación empresarial en servicio al cliente. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6797/1/tesina.pdf>
- Centeno, G. (2016). Gestión de calidad en la Administración. pág. 92. México D. F: Norma.
- Chauca, A., & Marchán, P. (2010). IMPLEMENTACION ESTRATEGICA DE CALIDAD EN SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1117/1/tad970.pdf>

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill
- Colombia, M. d. (26 de Septiembre de 2019). Ministerio de Salud. Obtenido de Ministerio de Salud: <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministr-alicia-arango>
- Denton, K. (2013). *Dirección Horizontal*. Editorial ,pág. 185. México D. F: Panorama.
- Dextre, J. C., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Guevara, J. (2013). *Gestión integral de la calidad*. Obtenido de: https://www.google.com/search?source=univ&tbm=isch&q=libro+guevara+2013+de+calidad&fir=bbf3SYzEzvnvZQM%252CXQah9lechhD8fM%252C_%253BDjoR3fEpyDn_M%252CClx59UUN
- Guzmán, V. (2012) *Comunicación Organizacional*. México. Red Tercer Milenio. Primera edición. Obtenido de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organizacional-with-cover-pagev2.
- Johanson, H. (2005). *Reingeniería de las Organizaciones*. México D. F: Editorial Limusa.
- Kafouros, & Wang, Y. (2015). Technology transfer within China and the role of location choices. *International Business Review*, 353-366.
- Laurentis, R. (2003). *BPMS Tecnología para la Integración y Orquestación de Procesos, Sistemas y Organización*. Obtenido de <https://docplayer.es/2544426-Bpms-tecnologia-para-la-integracion-y-orquestacion-de-procesos-sistemas-y-organizacion.html>
- Ministros, S. d. (2017). DOCUMENTO ORIENTADOR: METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL MARCO DEL D.S. N° 004-2013-PCM – POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Obtenido de https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- Molina, I. (2021). *Definiciones operacionales*. Obtenido de <https://www.studocu.com/latam/document/centro-universitario-tecnologico/metodologia/definiciones-operacionales/22688203>
- Moquillaza, S., & Carrillo, F. (2 de 6 de 2017). *ISO 9001 y gestión académica para entidades universitarias*. Obtenido de file:///C:/Users/auditorio/Downloads/ISO_9001_y_Gestion_Academica_para_Entidades_Univer.pdf
- Morris, D. (2014). *Reingeniería; como aplicarla con éxito en las organizaciones*. Inc., pág. 123. Bogotá D. C., Colombia.: McGraw-Hill.
- Nápoles Rojas, L. F., Moreno Pino, M. R., Arteta Peña, Y., De León, I. S., & Tapia Claro, I. I. (2019). ¿Cómo Documentar un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001? Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/view/603>
- Orot, R. (2018). *Nueva ISO 14001:2015 y los cambios producidos en la evaluación del desempeño ambiental*. Obtenido de <https://isotools.org/2014/06/20/desempeno-ambiental-nueva-iso-140012015>
- Ortiz, D., & Ruiz, G. (2020). *Sistemas de servicio al cliente implementados en las empresas: un análisis de su eficiencia en el logro de la calidad del servicio*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24217>
- Pardo, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Essic Editorial.
- Porter, M (2015).
- Pública, F. (2004). *Función Pública*. Obtenido de Ley 590 de 2000, artículo 2: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672#:~:text=Cr%C3%A9ase%20el%20Fondo%20Colombiano%20de,es%20la%20financiaci%C3%B3n%20de%20proyectos%2C>
- Rico, R. (2013). *Calidad estratégica total: Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico*. Bogotá D. C., Colombia: Macchi Grupo Editor S.A.
- Riley, J. (2011). *Gestión de los procesos*. Madrid: McGraw-Hill.
- RUES. (2022). *RUES*. Obtenido de RUES - consulta empresa dinámica consultoría SAS: <https://www.rues.org.co/>
- Trujillo, J. P. & Pérez, J. P. (2012). *Creación de una empresa de consultoría integral para las pymes ubicadas en la ciudad de Bogotá [Tesis de especialización, Universidad EAN]*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/4338>.
- Valenzuela, N., Buentello, C., Gómez, L., & Villareal, V. (6 de 7 de 2019). *LA ATENCIÓN AL CLIENTE, EL SERVICIO, EL PRODUCTO Y EL PRECIO COMO VARIABLES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA PYME DE SERVICIOS*. Obtenido de <https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/159>
- Zamora, M. (05 de 2017). *Teoría de la Gestión por Procesos: Un Análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital "Sor María Ludovica" de La Plata*. Obtenido de file:///D:/Informacion/Downloads/Teor-%C3%ADa_de_la_Gesti%C3%B3n_por_Procesos.pdf