



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **OFICINA DE POSGRADOS**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN DE PROCESO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO  
EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Máster en Contabilidad y  
Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

**Línea de Investigación:**

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

**Autora:**

Ing. Alexandra Patricia Carvajal Esparza

**Director:**

Dr. José Luis Viteri Medina, Mg.

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2021**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO  
EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

**Línea de Investigación:**

Finanzas, Auditoria y/o Contabilidad Empresarial

**Autora:**

Alexandra Patricia Carvajal Esparza

José Luis Viteri Medina, Mg.

f.



**CALIFICADOR**

Patricio Geovanny Acosta Fonseca, Mg.

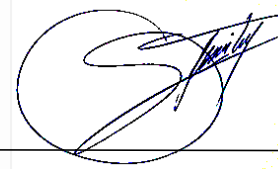
f.



**CALIFICADOR**

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Mg.

f.



**CALIFICADOR**

Padre Juan Carlos Acosta Teneda, PhD.

f.



**COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSTGRADO**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.



**SECRETARIO GENERAL PUCESA.**

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2021**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ALEXANDRA PATRICIA CARVAJAL ESPARZA**, con **CC. 1002695458**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO”**, previa a la obtención del título profesional de **Máster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**, en la OFICINA DE POSGRADOS.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, octubre 2021



**ALEXANDRA PATRICIA CARVAJAL ESPARZA**

**CI. 1002695458**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios en primer lugar por permitirme llegar a este punto de mi vida. A mi esposo por su apoyo incondicional, a mi hija quien es mi inspiración para seguir adelante, a mis padres gracias por su apoyo desinteresado, y por el apoyo espiritual que siempre me han dado. Gracias infinitas por confiar en mí y por su ejemplo a seguir.

A mis hermanas que generosamente me han apoyado de diferentes maneras para cumplir esta meta. A la Pontificia Universidad Católica porque abrió sus puertas para poder llegar a este momento culminante de la maestría.

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera especial este proyecto a mi hija Arleth, por ser la luz que guía mi camino para poder emprender cosas nuevas y crecer como persona, madre y mujer, que, a pesar de ser pequeña, ha contribuido para que este momento se haga realidad. A mi esposo Cristian fuente de esperanza y amor quien ha sabido acompañarme en este caminar. A mis hermanas y sobrino Johy, Pame, Maty que siempre han estado junto a mí. A mi Padre y Madre ejemplos de superación y entrega, quienes desde pequeña me inculcaron valores y gracias a sus consejos y compañía he llegado hasta este punto.

## **RESUMEN**

Las investigaciones sobre modelos de gestión de procesos han alcanzado un importante nivel teórico y práctico en las empresas de servicios, ,, constituye una herramienta gerencial que permite a las organizaciones planificar, organizar, dirigir y monitorear de manera eficiente, que logre eficacia a corto y largo plazo. El estudio centra su objetivo en desarrollar un modelo de gestión de procesos para el mejoramiento continuo en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda., debido a la necesidad, de lograr resultados que sean factibles y prácticos en las organizaciones.

La metodología correspondiente a este estudio es una Investigación de tipo descriptiva, y se apoya en la aplicación de encuestas y entrevistas, para obtener datos e información que contribuya a la propuesta de solución del problema objeto de estudio. Los resultados esperados con el desarrollo del modelo de gestión de procesos para el mejoramiento continuo, tienen que ver con la obtención de información proactiva para la toma de decisiones gerenciales.

Palabras claves: modelos de gestión, procesos, mejoramiento continuo.

## **ABSTRACT**

The study of process management models has reached an important theoretical and practical level in the service industry. It constitutes a management tool that helps organizations plan, organize, direct, and monitor effectively, resulting in short and long-term efficiency. This research project focuses on creating a process management model for continuous improvement at Aval Cónsul Cía. Ltd. to achieve results that are both feasible and practical for organizations. This study uses a descriptive method, based on surveys and interviews, to obtain data and information that will contribute to the solution of the problem under study. Among the expected results with the development of the continuous improvement process management model is the ability to obtain proactive information for management decisions.

Keywords: management models, processes, Continual improvement.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1. Estudio de la evolución histórica de los modelos de gestión de procesos para empresas de servicios y productivas.....	8
1.2. Análisis de los modelos de gestión de procesos que se han desarrollado en las empresas de servicios y productivas.....	13
1.3. Caracterización de las ventajas y desventajas de los modelos de gestión por procesos en empresas de servicios.....	24
CAPÍTULO II. DIAGNOSTICO DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.....	33
2.1. Generalidades de la Metodología de Investigación aplicada a la empresa Aval Consul Cía. Ltda.....	33
2.2. Procesamiento y Análisis del diagnóstico realizado a la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.	36
2.3. Caracterización de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.....	61
2.4 Diseño del modelo de gestión de procesos para el mejoramiento continuo en las empresas de servicios.....	64
CAPÍTULO III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	86
3.1. CONCLUSIONES.....	86
3.2. RECOMENDACIONES.....	88
ANEXOS.....	89
BIBLIOGRAFIA.....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mejora Continua Sistema de Gestión de Calidad .....	15
Figura 2. Cadena de Valor de Michael Porter .....	17
Figura 3. Cadena de valor de Porter para el sector de servicios.....	18
Figura 4. Clasificación de los Procesos.....	20
Figura 5. Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral .....	27
Figura 6. Integración de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	29
Figura 7. Modelo de Cuadro de Mando Integral .....	78
Figura 8. Modelo de Cuadro de Mando Integral empresa Aval Consul Cía. Ltda. Objetivos planteados.....	79
Figura 9. Mapa Estratégico de la empresa Aval Consul Cía. Ltda. Objetivos estratégicos. ....	80
Figura 10. Mapa Estratégico de la empresa Aval Consul Cía. Ltda. Relaciones de consistencia entre objetivos estratégicos .....	81
Figura 11. Mapa Estratégico de la empresa Aval Consul Cía. Ltda. Objetivos estratégicos ...	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas e Inconvenientes de la Cadena de Valor de Porter.....	25
Tabla 2. Plan Operativo.....	68
Tabla 3. Definición de objetivos, enlaces y construcción del mapa estratégico .....	74
Tabla 4. Definición de indicadores y metas .....	76
Tabla 5. Identificación de iniciativas prioritarias.....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento de la Filosofía institucional .....	36
Gráfico 2. Nivel de Cumplimiento de los Objetivos Institucionales.....	37
Gráfico 3. Conocimiento de Estrategias y Metas Operativas.....	37
Gráfico 4. Logro de Estrategias Departamentales.....	38
Gráfico 5. Responsabilidad por Incumplimiento de Objetivos .....	39
Gráfico 6. Conocimiento del Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	39
Gráfico 7. Cumplimiento de los Objetivos y Estrategias por aplicar del Modelo de Cuadro de Mando Integral .....	40
Gráfico 8. Antecedentes del Uso del Modelo de Cuadro de Mando Integral en la empresa ...	41
Gráfico 9. Indicador Empleado para la Toma de Decisiones.....	42
Gráfico 10. Alcance de los Niveles de Rentabilidad Proyectados .....	43
Gráfico 11. Necesidad de Emplear Herramientas de Gestión Económico - Financieras .....	43
Gráfico 12. Disponibilidad de Herramientas de Gestión Económico -Financieras .....	44
Gráfico 13. Procesos Internos que Requieren Excelencia.....	45
Gráfico 14. Factores Claves del Desempeño que no se evalúan en la Actualidad.....	46
Gráfico 15. Necesidades de los Clientes Solventados a Cabalidad.....	47
Gráfico 16. Aspectos Sobre lo que Reclaman los Clientes .....	47
Gráfico 17. Procesos que Requieren Mejora para Satisfacción de los Clientes.....	48
Gráfico 18. El Mejoramiento Continuo Depende de las Herramientas de Gestión Empleadas	49
Gráfico 19. Requerimientos del Personal para Mejorar la Satisfacción del Cliente .....	49
Gráfico 20. Jerarquía de las Prospectivas Administrativas .....	50
Gráfico 21. Factores Claves del Desempeño que no se Evalúan en la Actualidad .....	51
Gráfico 22. Metodología de Gestión Empleada en Aval Cónsul Cía. Ltda. área de Mejoramiento Continuo .....	52
Gráfico 23. Dificultades para Implementar nuevos Modelos de Gestión .....	52
Gráfico 24. Áreas de la Empresa que Requieren Correcciones .....	53
Gráfico 25. Indicadores de una Buena Estrategia de Mejora .....	54

## INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión de procesos es una propuesta administrativa, su evolución se encuentra relacionada con la historia de la administración, en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización. La estrategia administrativa de los modelos de gestión de procesos está encaminada al mejoramiento de resultados de la organización y a crear estructuras funcionales que se adapten a las necesidades de la misma.

Los procesos en una empresa, según Harrington (2008), nacen debido a la necesidad de realizar determinadas tareas específicas y sobre todo en empresas en proceso de crecimiento, para entonces la prioridad se centraba en servir adecuadamente al cliente interno y los escasos clientes con los que cuenta; sin embargo, inmediatamente los procesos fueron descuidados y posteriormente ignorados.

Por cierto tiempo los procesos de la empresa no fueron actualizados de acuerdo con el ritmo de crecimiento de las empresas, situación que ocurre todavía en la actualidad en algunas pequeñas y medianas organizaciones, en estos inicios, nadie se tomaría la molestia de revisar y depurar los procesos existentes, lo que lleva a que se conviertan en ineficaces, obsoleto, excesivamente complicados, cargados de burocracia, altos en demora e irritantes para todos los niveles administrativos; y lo peor de todo, obstaculiza la capacidad competitiva de las organizaciones.

Las empresas que se han percatado de esta “monotonía gerencial” y que buscan la calidad como ventaja competitiva a toda costa, han determinado que a la par de sus esfuerzos avanzan, también, el incremento de la productividad, reducción de costos y una mayor satisfacción de los clientes, en especial el cliente externo quien estaría a expensas de la satisfacción, en primer lugar, del cliente interno.

Se toma en consideración las recomendaciones que realiza el mismo Harrington (2008), a la selección de los procesos correctos ante una perspectiva de mejoramiento ante la presencia de los siguientes síntomas:

Problemas y quejas de los clientes externos e internos.

Procesos de alto costo

Procesos con demoras prolongadas.

Posibilidad de mejores en los Modelos o metodologías (CMI, ISO y otros).

Disponibilidad de nuevas tecnologías.

Involucramiento de áreas esquivas por tradición.

En la actualidad, la evolución que se han generado en el mercado por la globalización, han obligado a las empresas, a adaptarse rápidamente a los diferentes cambios organizacionales y tecnológicos para ser más competitivos. Se hace indispensable entonces buscar nuevos métodos que permitan tener una mayor capacidad de crear valor y adaptación en el entorno en el que se desenvuelven. Los modelos de gestión de procesos para el mejoramiento continuo de las empresas, indican que es de vital importancia el empleo de una adecuada información en la toma de decisiones internas y externas.

En el ámbito teórico, según Carrasco (2011), la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos, para lograr los objetivos planteados, el gran objetivo de los modelos de gestión de procesos es aumentar la productividad y mejorar los resultados en las organizaciones.

En tal sentido García (2013), afirma que, los modelos de gestión de procesos se han convertido en una herramienta de inmenso valor para las organizaciones, las normas y modelos reconocidos y respetados mundialmente incluyen la gestión de procesos como elemento imprescindible para el mejor funcionamiento de las mismas.

En el Ecuador existen empresas de servicios, comerciales, financieras, y de producción que se encuentran en la fase de innovación y desarrollo de Modelos de Gestión de Procesos como un esquema o referencia para la administración y de ello depende las políticas y acciones para alcanzar sus objetivos. Se ha observado que en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, presenta imprevistos al ofrecer sus servicios, que crean problemas y contratiempos, y dificulta el buen desarrollo y competitividad de la empresa. Por lo descrito anteriormente se ha notado que la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda., no cuenta con una adecuada coordinación en

el trabajo, por ello, no se organiza ni planifica adecuadamente sus tareas, y resta ventajas competitivas en el mercado.

La empresa Aval Cónsul Cía. Ltda., aspira lograr un crecimiento sostenido, para la cual, es consiente que con su forma de trabajo y organización actual no podrá lograrlo. En la actualidad, la empresa no cuenta con un modelo de gestión para el mejoramiento continuo de los procesos y la información para la toma de decisiones oportuna, y se evidencia que no se cumplen adecuadamente los objetivos propuestos de la organización, producto de factores como ineficiencia, ineficacia, limitada efectividad y productividad en las diferentes áreas funcionales.

Como variantes del estudio se han considerado a las siguientes, tanto desde el punto de vista del empleado de nivel medio, como también, del director o inversionista en la alta gerencia: conocimiento de los aspectos más generales de la Filosofía Institucional, niveles de eficacia, conocimiento de metas departamentales, porcentaje de eficiencia de estrategias, factores de la ineficiencia, conocimiento de modelos de gestión, resultados de la aplicación de Modelos de mejora, nivel de aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Además, indicadores necesarios para las decisiones, nivel de satisfacción con la rentabilidad, necesidad de herramientas de gestión financiera, procesos necesarios para el logro de la visión, factores claves del desempeño descuidados, satisfacción de necesidades de clientes internos y externos, procesos que necesitan mejora, dependencia de las herramientas de gestión para consecución del mejoramiento, jerarquía de perspectivas del Cuadro de Mando Integral , estructura del Cuadro del Mando Integral, modelo de gestión aplicado actualmente en la empresa, identificación de áreas que requieren mejora e indicadores de eficacia de un plan de mejora.

### **Problema Científico**

¿De qué manera se pueden optimizar los procesos para el mejoramiento continuo en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.?

### **Hipótesis**

El desarrollo de un Modelo de Gestión de Procesos afectará significativamente al Mejoramiento Continuo de la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.

## **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión de procesos para el mejoramiento continuo de la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.

## **Objetivos Específicos**

1. Fundamentar teóricamente el estudio sobre el Sistema de Gestión de procesos a partir de criterios de diversos autores.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa, relacionado con los modelos de gestión empleados.
3. Diseñar un modelo de gestión de procesos para la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.

Las bases del desarrollo de la investigación se definen en la propia estrategia seleccionada y, en los métodos y técnicas empleados que le aportan el rigor científico necesario para sustentar las cuestiones que necesitan resolverse, para la implementación del modelo de gestión de procesos para el mejoramiento continuo en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.

## **Metodología**

El trabajo de investigación tiene un enfoque mixto, es decir, tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, lo cual, permite tener más conocimiento del objeto de estudio. En el enfoque cualitativo Ramírez (2012), afirma que la manera adecuada de comprender un fenómeno es estudiarlo en su contexto completo, es decir, que se necesita abordar la realidad objetiva de todo el entorno organizacional.

El enfoque cualitativo, el cual consiste en obtener información, en base a las conductas observadas, revisión de documentos y evaluación de experiencias, se aproxima a la realidad objetiva y permite evaluar los sucesos recientes del lugar de estudio.

En el enfoque cuantitativo Ramírez (2012), busca la objetividad, bajo la perspectiva de que la realidad es una y que se la observaría sin afectarla. La metáfora de este tipo de apreciación epistemológica de la investigación es que la ciencia es como un espejo. Este enfoque permite

la recolección de información en base al análisis estadístico de las encuestas a los trabajadores, sumado a un análisis de la entrevista al gerente, lo que permite conocer a fondo asuntos relacionados con la problemática. La entrevista se la realiza mediante una guía de preguntas abiertas y la encuesta se lo realiza a través del cuestionario con preguntas abiertas y cerradas se selección múltiple.

### **Justificación**

Esta investigación desarrolla un modelo de gestión de procesos para el mejoramiento continuo en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda., para disponer de una herramienta gerencial que le permita: planificar, organizar, dirigir y monitorear de una manera eficiente, además, controlar los procesos y recoger información para gestionar correctamente los objetivos planteados a corto y largo plazo.

La importancia del estudio radica en implementar un modelo de gestión por procesos para el mejoramiento continuo en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda., lo cual, ayuda a la toma de decisiones asertiva y a mejorar la comunicación interna y externa; y a evaluar el rendimiento de la misma en relación a sus objetivos estratégicos. Esta herramienta traduce la estrategia abstracta en prioridades e iniciativas concretas y claras, para obtener resultados tangibles para lograr el desarrollo de la organización.

La empresa Aval Cónsul Cía. Ltda. brinda los recursos que se necesitan ya sean económicos o humanos para llevar a cabo el proyecto, , el mismo es de gran importancia para la organización. También, se tiene el acceso a toda la información ya sea esta física o digital, así como a las diferentes fuentes bibliográficas de Gobiernos y Empresas, que apoyan a la construcción del Marco Teórico del estudio y permitan consolidar información para lograr el objetivo planteado.

El desarrollo del trabajo, también, cuenta con asesores profesionales que aportan a una mejor ejecución del trabajo. La investigadora cuenta con el tiempo requerido y el conocimiento necesario para el estudio de la problemática identificada, se tiene en cuenta que el trabajo de investigación es de vital importancia para el desarrollo, competitividad, eficiencia y eficacia de la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.

En la investigación se presenta los siguientes capítulos. Capítulo I. Estado del Arte y la Practica. El mismo que aborda la evolución histórica de los modelos de gestión de procesos. Asimismo, se expone el análisis de los modelos de gestión de procesos en las empresas de servicios y productivos. Finalmente, se expone la caracterización de las ventajas y desventajas de los modelos de gestión de procesos en las empresas de servicios.

El Capítulo II. Trata sobre la identificación del modelo de gestión de procesos que se aplica en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda. Finalmente, se analizan las variables que influyen en el éxito del modelo de procesos y la caracterización de la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.

En el Capítulo III. Se propone el procedimiento para la aplicación del modelo de gestión de procesos en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda. Se diseña el modelo de gestión de procesos para la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda. y se desarrolla del modelo de gestión de procesos para el mejoramiento continuo en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.

Se expone, también, las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación. Las conclusiones, exponen las principales apreciaciones con respecto a la temática abordada en cada capítulo. A su vez, las recomendaciones dejan entrever las futuras líneas de investigación que han de realizarse, para materializar en la práctica la implementación del modelo de gestión de procesos para el mejoramiento continuo en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.

En la investigación se relacionan las fuentes bibliográficas que sirven para el desarrollo del trabajo de investigación. También, se exponen los anexos relacionados con las diferentes partes del trabajo.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

Para el tema de investigación se realiza un estudio de la evolución histórica de los modelos de gestión de procesos, se expone el análisis de los modelos de gestión de procesos en las empresas de servicios y productivos, y, la caracterización de las ventajas y desventajas de los modelos de gestión de procesos en las empresas de servicios.

Los motivos que han promovido el análisis del tema de estudio son, globalizar todas las funciones que forman parte de la empresa con, lo cual, se va a conseguir que el trabajo sea más fluido y mejorar la comunicación interna y externa, para lograr una mayor productividad. Es necesario indicar que a través de los modelos de gestión de procesos se optimiza los recursos de los empleados y el tiempo que se dedican a realizar las diferentes tareas. A continuación, se explican las razones anteriormente expuestas:

### **Globalizar las funciones que forman parte de una empresa**

En concordancia con las investigaciones de autores como: Bravo (2011) y Maldonado (2018), se concibe que a través de los modelos de gestión de procesos, se logra globalizar cada proceso de la organización, para obtener la eficiencia y eficacia en la misma. Se indica, también, que al migrar los procesos funcionales a procesos administrativos se obtiene la autoevaluación de resultados por parte de cada persona.

### **Optimizar los recursos de los empleados y el tiempo que dedican a realizar las diferentes tareas**

A través de los modelos de gestión de procesos se logra la optimización de recursos en una organización, con la implementación de un adecuado modelo de gestión de procesos que permite moldear, organizar, documentar de forma continua, y permite encaminar y optimizar cada proceso a través de la eliminación de tiempos muertos y la optimización de funciones.

Los modelos de gestión de procesos son excelentes herramientas de mejora en las organizaciones, todas las personas implicadas en un mismo proceso trabajan conforme al mismo modelo de gestión de procesos.

### **1.1. Estudio de la evolución histórica de los modelos de gestión de procesos para empresas de servicios y productivas**

Históricamente las organizaciones se han gestionado de acuerdo a organigramas que establecen la estructura organizativa y designan las funciones. Este tipo de organigramas permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización. Sin embargo, en un organigrama no se ve reflejado el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos ni los flujos de información y comunicación interna. La evolución de la gestión de procesos está íntimamente ligada con la evolución de la administración científica.

La administración científica surge con la revolución industrial en el siglo XIX, los economistas como John Stuart Mill y Adam Smith, brindaron un trasfondo teórico para la asignación de recursos, la producción y temas de precios. Mientras que la gestión científica de Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, se considera los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo, a través de los principios de la administración científica, que surgió a fines del siglo XIX. La administración científica trajo consigo el paradigma de la eficiencia, la productividad y la aplicación de métodos y la creación de diseños de cargos con énfasis en las tareas.

En concordancia con el análisis de Sotomayor (2009), se intuye que Henry Fayol en 1916, introdujo la teoría clásica de la administración, el cual, constituye un enfoque sintético y universal de la organización en donde se especifican, de manera detallada, las operaciones y las funciones que las personas van a cumplir. Con Henry Fayol se mantienen las escalas jerárquicas donde la capacidad administrativa se eleva con el nivel en la organización. También, reconoce la organización como una unidad social con relaciones formales e informales y a la administración como el todo que permite coordinar y alcanzar los objetivos planteados.

En otro sentido según en trabajo de investigación de Lugo (2007), se acuerda que Elton Mayo, crea la teoría de Relaciones Humanas, en la cual, se indica que los niveles de producción dependen de la integridad social, es decir, parte del principio de que la aplicación de las relaciones humanas es vital para el éxito de la empresa.

La teoría de las relaciones humanas, surgió de la necesidad de humanizar el trabajo en busca del logro de los objetivos de la empresa, y dio paso para que la administración superara el mecanismo de las anteriores teorías. Sin embargo, con el nuevo enfoque se mantiene la división del trabajo y las estructuras jerárquicas.

La primera aproximación al enfoque de gestión por procesos, de acuerdo con la investigación de Dargam (2011), se realizó en la segunda década del siglo XX, por Mary Parker Follet, quien creía que la administración es un proceso continuo, dinámico, y no estático, quien presentó varios de los principios que fundamentan la gestión por procesos, al ver la necesidad de reevaluar las interacciones organizacionales, los riesgos de las estructuras funcionales, analiza los preceptos del empoderamiento y cuestiona el mando y las relaciones de poder y autoridad.

Con el análisis de Cárdenas (2012), se estima que Max Weber desarrolla la Teoría Estructuralista, el cual basa su análisis en la estructura y los recursos humanos, busca su equilibrio y estudio en cuatro elementos principales de la organización que son: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento y estructura de formalización.

Mientras que en el trabajo de investigación de Amrold (2011), quien cita a Ludwing Von Bertalanffy, presenta la teoría general de sistemas, la cual, se basa en una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad, cuyo objetivo principal es, impulsar el desarrollo de una terminología general, que permita describir las características, funciones y comportamientos, desarrolla un conjunto de leyes aplicables a todos los comportamientos y, promover una formalización de estas leyes.

En la relación presentada anteriormente sobre la evolución del pensamiento administrativo se encuentran algunas referencias hacia la gestión por procesos, pero solo a partir de 1990, se empiezan a encontrar conceptos más precisos que explican el enfoque de procesos, metodologías y técnicas para su implementación.

En las investigaciones de autores como: Gonzales (2000) y Gumucio (2005), se considera que la gestión de procesos de la empresa nace como tareas que responden a una necesidad interna o externa, pero con el tiempo no se actualizaron, se dividió la responsabilidad, se desarrolló la burocracia que nadie cuestiona y se concentra en actividades internas. Los procesos de las empresas son la clave para un desempeño libre de errores y lograr un resultado deseado, que

alcance la eficiencia en las actividades y los recursos relacionados, los cuales, se gestionan como un proceso.

Para entender con claridad la gestión de procesos se define al término “proceso”, el mismo que según Pardo (2012), es un conjunto de recursos y de actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante los cuales, unas entradas se convierten en unas salidas o resultados.

Se indica que los procesos necesitan para su funcionamiento una serie de recursos: personas encargadas de las actividades a realizar, equipos de apoyo e infraestructura. Los procesos están formados por actividades, también, denominadas tareas, pasos, acciones u operaciones; las actividades de un proceso tienen que estar claramente establecidas para evitar incidencias u omisiones en su ejecución y ser interrelacionadas, no existen actividades aisladas, siempre existe una actividad precedente y una posterior, excepto en el caso de la primera y última actividad.

De acuerdo con el análisis de Maldonado (2015), existen varios tipos de procesos como son: operativos, de apoyo, de gestión, y de dirección.

- Los procesos operativos, se combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, que aporte un alto valor añadido. Estos procesos son, también, los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.
- Los procesos de apoyo, son proporcionados por las personas, entregan los recursos físicos necesarios, para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Se encuentran procesos en la gestión de los recursos humanos, procesos de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, hardware y software y los procesos de mantenimiento de la infraestructura, procesos de gestión de proveedores, la elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad.
- Los procesos de gestión, son actividades de evaluación, control, seguimiento y medición que aseguran el funcionamiento, del resto de procesos, además, de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces.
- Los procesos de dirección, son de carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

En concordancia, con el análisis de Maldonado (2015), se determinan los siguientes conceptos básicos, que se requiere para el estudio de la evolución histórica, de los modelos de gestión de procesos como son:

- **Proyecto**, es una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos.
- **Sistema**, es una estructura organizativa, procedimientos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.
- **Procedimiento**, es la forma específica de llevar a cabo una actividad.
- **Actividad**, es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.
- **Indicador**, es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

De acuerdo con el análisis de investigación de Moreira (2009), da a conocer que la gestión por procesos facilita a la organización tener una visión más allá de sus límites funcionales, muestra la interrelación de todos los procesos como un sistema que contribuye, de forma conjunta, a satisfacer las necesidades de los usuarios, una de sus características es la delimitación de responsabilidad, en relación a un proceso determinado, quien es parte indisoluble del mismo por sus conocimientos y dominio acerca de las acciones y decisiones implicadas en el propio proceso.

El análisis de la gestión por procesos presentada por Pérez (2010), relaciona directamente la adopción de sistemas de gestión de calidad con alta orientación a la satisfacción del cliente para incrementar la competitividad de una empresa. Mientras que en el análisis de Mallar (2005), el modelo de gestión por procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, es decir, las organizaciones se centran en aspectos estructurales como la función de cada departamento.

De acuerdo con las investigaciones de algunos autores como: Pérez(2010); Pardo(2012); Maldonado(2015) y Hernández (2016), la gestión de procesos se enfoca en la participación del personal en estructuras organizadas por departamentos o áreas funcionales, busca administrar

las interrelaciones y comunicación entre funciones, áreas o personas, mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa y hace énfasis en el logro de los objetivos, considera la adaptación de la organización a los cambios en el entorno.

Al igual que la administración científica, la gestión por procesos tiene sus principios, los cuales, son analizados por Pérez (2010), en la cual, menciona que la gestión por procesos orientan a la organización hacia la creación de valor mediante el diseño de procesos operativos y gestión eficaz, permite la participación de las personas y mejora la comunicación.

En concordancia con el trabajo de investigación de Gonzales (2019), los modelos de gestión de procesos, son esquemas que representan las relaciones, actividades de la organización y sirven como orientación para las empresas.

Según el análisis del trabajo de investigación de Díaz (2008), se indica que la gestión por procesos es una apertura, que ayuda a las organizaciones a alcanzar sus metas o propósitos, y lograr con ello obtener un mejor alcance, permitiéndole ser más competitivo.

El modelo de gestión de procesos de una empresa está determinado por la calidad del producto o servicio, que entregan al mercado y, por lo tanto, del éxito y permanencia de la organización a lo largo de los años en el mercado.

En el estudio de Zaratiegui (1999), se determina que los modelos de gestión por procesos constituyen el elemento más importante en la gestión de empresas innovadoras, permite desarrollar, gestionar y mejorar los procesos de una organización. Los procesos constituyen la base de una gestión estratégica, esto es por la flexibilidad que ofrece este tipo de modelo para adaptarse a los frecuentes cambios del entorno y del mercado.

El modelo de gestión de procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. Para ello, es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones empresariales en función del proceso en su conjunto, para el bien general de la empresa.

Al tener un modelo adecuado de gestión de procesos, el rendimiento de la organización aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos, también, aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común. Así el éxito

de una empresa, en definitiva, dependerá de la correcta ejecución del modelo de gestión por procesos.

AECA (2001), considera que, dentro de la toma de decisiones, los procesos se ejecutarían sobre información que tenga los siguientes atributos:

Verás

Breve y con formato apropiado

Precisa

Disponible

Integrada

Automatizada

De acuerdo a la perspectiva de Kaplan y Norton (1996), las mediciones son importantes de acuerdo al dicho “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”, de lo que se desprende que el sistema de medición implementado en una organización tiene un elevado impacto en las decisiones propias de la empresa y en todo su contexto exterior, por ello, es necesario disponer de información estratégica tanto interna como externa de la organización.

## **1.2. Análisis de los modelos de gestión de procesos que se han desarrollado en las empresas de servicios y productivas**

Los modelos de Gestión de Procesos en las organizaciones están determinados por el ciclo de vida de las organizaciones y ciclo de vida de los productos o servicios. Cada día el ciclo de vida de los productos o de los servicios es más corto debido a la innovación tecnológica, la demanda de una mayor adaptabilidad y poder enfrentar las exigencias del consumidor.

Los modelos de gestión de procesos son herramientas útiles, que han surgido con el fin de aportar las herramientas necesarias, para planificar el proceso, de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizar la actuación y la transferencia de información entre todo el equipo que participa, y garantice la eficiencia, efectividad y calidad al servicio.

El presente epígrafe trata de los diferentes tipos de modelos de gestión por procesos, en las empresas de servicio y productivas con, lo cual, se logra determinar el modelo base para el desarrollo de la propuesta. En tal sentido, en el trabajo de investigación de Andrade (2011), se

estima que existen diferentes modelos de gestión por procesos, como son: “Modelo de enfoque de procesos de ISO 9000:2000, la cadena de valor de Michael Porter, modelos de clasificación de procesos, modelo de mejoramiento de procesos, Modelo del Cuadro Integrado de Mando (Balanced Scorecard)”. A continuación, se analizan cada uno de los modelos de los procesos de gestión:

### **Modelo de enfoque de procesos de ISO 9000:2000**

Uno de los modelos más conocido y utilizado es la propuesta del ISO, presentada en la serie de normas ISO 9000:2000, en la cual, establecen las relaciones entre el macro de procesos de gestión y los requisitos de gestión de calidad. En concordancia con el análisis de los diferentes autores como: Grijalva (2002); Rodríguez (2012), las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad, que desde su publicación en 1987, han conseguido una gran difusión en todos los sectores empresariales, como modelo para el desarrollo e implantación de sistemas de gestión de la calidad.

Según Mallar (2010), el modelo de procesos de las normas ISO 9000, corresponde a un conjunto de índices, de referencia de las mejores prácticas de gestión con respecto a la calidad. La versión 2008 de la norma ISO 9001, que es parte de la familia ISO 9000, se concentra principalmente en los procesos usados para producir un servicio o producto, con el propósito de agregar valor para un tercero en esta transformación.

Desde su publicación, los protocolos de la Organización Internacional de Normas (ISO), han sido revisadas en dos ocasiones: una en 1994 y otra el año 2000. La revisión de 1994 no supuso grandes modificaciones respecto a la versión anterior, en cambio la revisión del año 2000 ha introducido importantes cambios en su estructura con el fin, de reflejar los nuevos enfoques de gestión y de mejorar las prácticas organizativas en las empresas.

En concordancia con Pérez (2010), esta norma ISO 9000, es un referente internacional para el diseño de Sistemas de Gestión de Calidad, el objetivo de esta norma, es demostrar la capacidad de la empresa, para suministrar un producto o servicio que logre satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

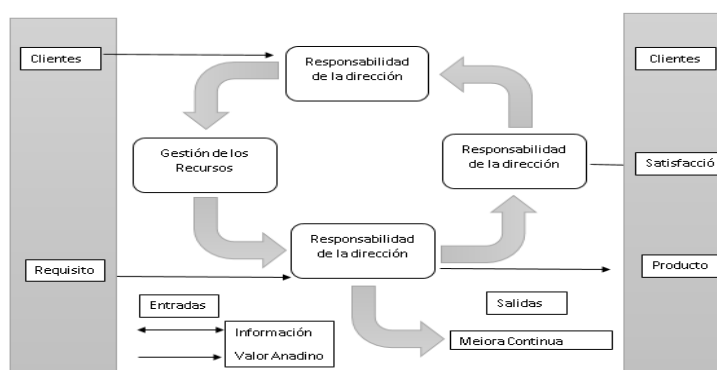
Existen diferentes razones para buscar e implementar sistemas ISO 9000, en el cual se determinan tres aspectos principales, el primero, porque se convierte en un requisito de los clientes para conformar su control de calidad interno y asegurar sistemas de calidad entre el proveedor y el vendedor. El segundo, porque se direcciona por la adopción de la organización como ruta para incrementar la participación del mercado. El tercero, porque significa que hay un mejoramiento en los procesos internos y en la calidad del producto.

Este modelo promueve la adopción de un enfoque basado en procesos que se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Según el análisis de Flores Konja (2014), el modelo de procesos de sistemas ISO 9000:2000, propone diferentes requisitos como: Objetivos y campo de acción. Normas para consulta. Términos y definiciones. Requisitos del sistema de gestión de calidad. Responsabilidad de la dirección. Gestión de los recursos. Realización del producto y servicio. Medida, análisis y mejora.

En el siguiente gráfico se muestra la relación de la mejora continua como resultado de la aplicación de un sistema de gestión de calidad.

**Figura 1.** Mejora Continua Sistema de Gestión de Calidad



**Fuente:** Flores, A. (2014)

En concordancia con Flores (2014), el presente modelo sigue los criterios de: Control del sistema, proceso operativo, actividades de apoyo, esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos que se desarrollan, implementan y mejoran la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente.

Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos que se desarrollan, implementan y mejoran la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### **¿Por qué implementar el Modelo de enfoque de procesos de ISO 9000:2000?**

Existen diferentes razones para implementar el modelo de enfoque de procesos de sistemas ISO 9000:2000, como son: control de calidad interno, asegurar el sistema de calidad entre el proveedor y el vendedor, es una ruta para incrementar la participación del mercado, existe el mejoramiento en los procesos internos y en la calidad del producto.

De acuerdo con las apreciaciones de García (2003), algunas de las ventajas del modelo de enfoque de procesos de ISO 9000-2000, son:

- Mejorar las operaciones en las empresas.
- Mejorar la calidad de los servicios.
- Mejorar la calidad de los productos.
- Estandarizar las actividades del personal, que trabaja dentro de la organización.

Se concuerda con el análisis de García (2003), en el cual se menciona algunas de las desventajas del modelo de enfoque de procesos de ISO 9000:2000, entre las que destacan:

- Un intenso papeleo.
- Requiere de mucho tiempo.
- Los altos costos del mantenimiento de la norma.
- La falta de asesoramiento gratuito.

### **La cadena de valor de Michael Porter**

De acuerdo con el estudio de Jorge Vergiu (2013), la cadena de valor, es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, para generar valor al cliente final. Fue desarrollado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en el año de 1987, su aporte al mundo empresarial es muy bueno, hasta ahora se y continúan con la aplicación dicho modelo para realizar los análisis al interior de la organización.

En concordancia con el análisis del trabajo de investigación de Díaz (2006); Vergiu (2014), la cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir, el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, para generar valor al cliente final. Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primarias son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta, y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta.

Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología cabe indicar, también, que la cadena de valor busca gestionar los procesos básicos de la empresa, lo que implica la identificación de estos procesos y la coordinación de las actividades mediante grupos multidisciplinarios, que armonicen los intereses de los departamentos.

Como una de las diferencias más representativas entre la cadena de valor de McKinsey que considera las funciones internas de la empresa y la visión global del sector, la perspectiva de Porter (figura 2) se centra más en la empresa, e incluye una perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales que agrupa en la categoría de las actividades de apoyo, que enfatice las relaciones de la empresa con sus proveedores y clientes por medio de sus eslabones a los que se ha dado en llamar “logística de entrada” y “logística de salida”.

**Figura 2.** Cadena de Valor de Michael Porter



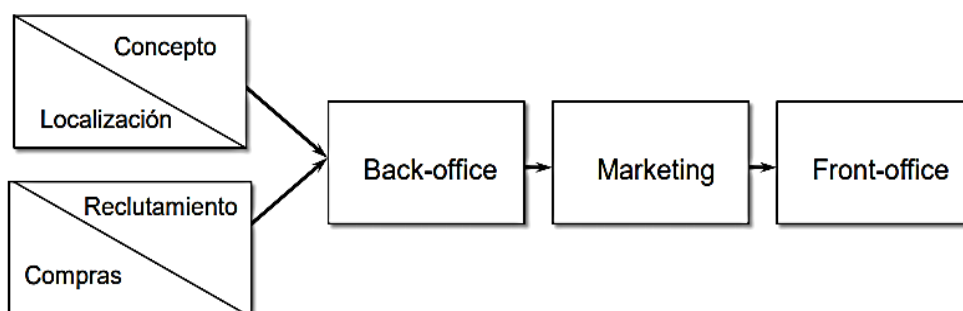
**Fuente:** Garralda (2013)

De acuerdo con Garralda (2013), esta perspectiva de Porter, conlleva cierto nivel de complejidad en su aplicación, refleja los varios tipos de actividades que configuran el valor y son difíciles de identificar, , rara vez coinciden con las clasificaciones contables o la estructura administrativa, ,, para agruparlas, Porter espera que usen la misma tecnología o que los costos para realizar la actividad sean los mismos.

En el sector de la prestación de servicios, la cadena de valor de Porter (figura 3), considera ciertas variantes; donde los eslabones no siguen el tradicional diseño lineal, y se pretende con ello dar una visión más próxima a las actividades de servicio tales como:

- Front office: Las que se hacen junto con el cliente (típica de un buen servicio)
- Back office: Las que tienen la opción de industrializarse mejor porque tienen carácter repetitivo y que se acuñan como parte del servicio completo.

**Figura 3.** Cadena de valor de Porter para el sector de servicios



**Fuente:** Garralda (2013)

### **Elementos de la cadena de valor**

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución y detalle hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

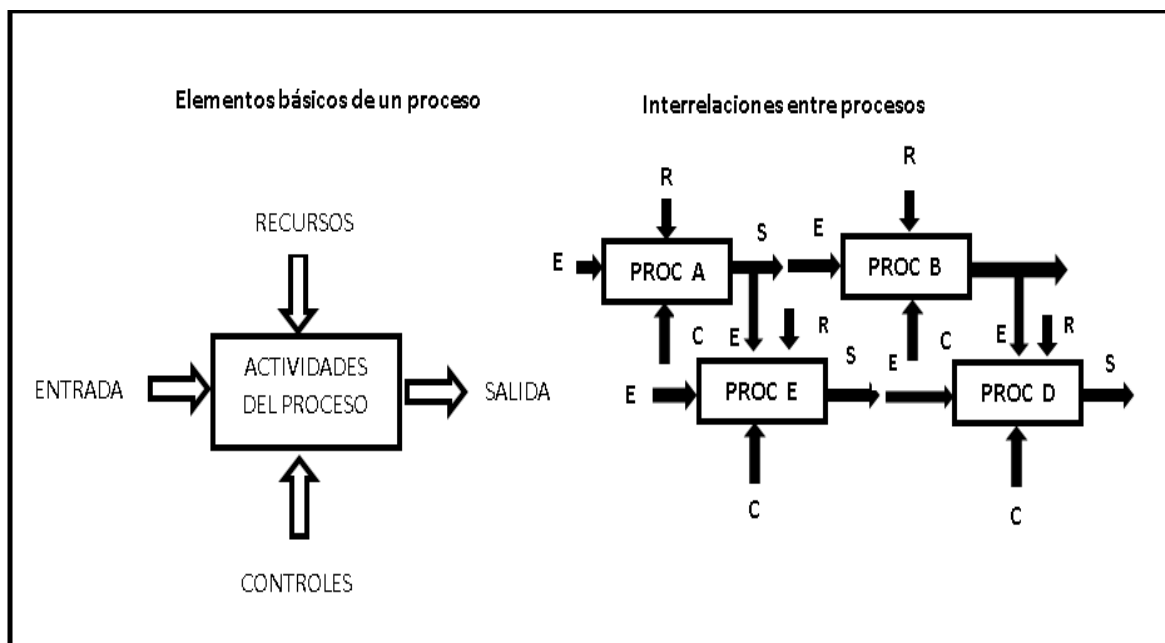
### **Modelos de clasificación de procesos**

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

En el trabajo de investigación de Medina (1970), y Marreno (2012), se concluye que los modelos de procesos son los destinados a definir y controlar las metas de la empresa y son responsabilidad de la dirección, los operativos son los destinados a desarrollar las metas y estrategias y en generar las salidas para los clientes y, los de soporte son los que inciden en los procesos operativos. Dentro de los modelos de clasificación de los procesos tenemos: procesos operativos, procesos de soporte.

- El proceso Operativo, recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos o servicios existentes para los clientes. Es decir, empieza con un pedido de un cliente y termina con la entrega de un producto o servicio.
- Los procesos de soporte, son aquellos que apoyan a los procesos operativos, también, llamados procesos de apoyo.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, que se consideran como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular, las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

**Figura 4.** Clasificación de los Procesos

**Fuente:** Peteiro, D. (2015)

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificar los procesos, y tener en consideración su impacto en estos ámbitos. Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

### **Procesos estratégicos**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, y depende precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento tienen que ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la

prestación de servicios necesita ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

### **Procesos claves**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. también, se consideran procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa.

El mismo proceso de mantenimiento se considera como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia como, por ejemplo, una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras sería considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras, que el proceso de compras sería considerado proceso de apoyo en una empresa de servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

### **Procesos de Apoyo**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no se consideran estratégicos ni claves. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo:

- Control de la Documentación.
- Auditorías Internas.
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas.
- Gestión de Productos no conformes, Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo, etc.

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada que permita obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los

procesos industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información). Los procesos existen en cualquier organización, aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea se encuadra en algún proceso, no existen procesos sin un producto o servicio, no existe cliente sin un producto o servicio, no existe producto o servicio sin un proceso.

### **Requisitos de la gestión de procesos**

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, para supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

### **Criterios de análisis de los procesos**

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva, la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se podría mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos claves y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

- En la dinámica de mejora de procesos, se distinguen dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y sería controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia

### **Modelo de mejoramiento de procesos**

De acuerdo al análisis del trabajo de investigación de Pérez (2010), el modelo de mejoramiento de procesos de James Harrington, establece una estructura de referencia, que sería adoptada por cualquier organización, el cual define un preceptos sobre los procesos para ser usados por una organización como la orientación en el rediseño de los procesos de la empresa.

En concordancia con Harrington (2008), se define al mejoramiento de procesos como, una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos, este tipo de procedimiento correctivo, ayudaría a simplificar y modernizar sus funciones, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

### **Fases del mejoramiento de procesos empresariales**

La consideración de Harrington (2008), al respecto coincide con la perspectiva tradicionalista de considerar cinco fases:

- Organización para el mejoramiento que asegure el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.
- Comprensión del proceso para entender todas sus dimensiones en la gestión de la empresa.
- Modernización para mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.
- Mediciones y controles, para diagramar un sistema de constatación de los procesos para un mejoramiento continuo.
- Puesta en marcha del mejoramiento continuo.

### **Ventajas del modelo de mejoramiento de procesos**

En concordancia con el trabajo de investigación de Gómez (2012), se detallan algunas de las ventajas del modelo de mejoramiento de procesos:

- Concentran los esfuerzos en ámbitos organizativos y procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras a corto plazo.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.

### **Objetivos del Mejoramiento de Procesos**

Los principales objetivos del Mejoramiento de Procesos se orientan a lograr los siguientes beneficios dentro de los procesos:

- Eliminación de errores.
- Minimización de demoras.
- Maximización del uso de activos.
- Promoción del entendimiento.
- Agilizar su empleo.
- Que sean amistosos con el cliente.
- Lograr adaptabilidad de los procesos a las necesidades cambiantes del mercado.
- Generación de ventaja competitiva.
- Reducción del exceso de personal.

### **1.3. Caracterización de las ventajas y desventajas de los modelos de gestión por procesos en empresas de servicios**

El modelo de gestión de procesos en las organizaciones constituye la forma más efectiva para lograr los objetivos estratégicos el cual permite gestionar, controlar y verificar los servicios ofrecidos, y a su vez permite una transformación cultural en la organización.

#### **La cadena de valor de Michael Porter**

En concordancia con el análisis de Quintero (2006), se considera que, algunas de las ventajas del modelo de la cadena de valor de Michael Porter son:

- Proporcionar la máxima calidad.
- Ganar en productividad.
- Cumplir el compromiso de calidad con clientes internos y externo.

Porter, M. (1989), indica que este modelo de gestión, es útil para identificar los procesos de la empresa, que van desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio, el objetivo primordial es , identificar los procesos que no sean valor para el cliente directo ni indirectamente.

La cadena de valor de Porter, analizada a la luz la teoría tendrá entonces ventajas e inconvenientes como los que se exponen:

**Tabla 1.** Ventajas e Inconvenientes de la Cadena de Valor de Porter

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
Rigurosa	Compleja
Base del diagnóstico de la ventaja competitiva	Los criterios de clasificación dificultan ubicar la información
Fuerte en ideas para actuar estratégicamente Coordinación Excede las fronteras de la empresa Margen explícito	Se comunica con dificultad a la organización

**Fuente:** Garralda (2013)

### **Modelos de clasificación de procesos**

A través de la clasificación de procesos se proyecta la totalidad de las acciones que tienen lugar en una organización y reflejamos la relación que existe entre ellos. De acuerdo con Cantón (2010), algunas de las ventajas de este modelo son:

- Mejora la definición de roles y responsabilidades, en cada departamento de la organización.
- Optimiza la comunicación entre áreas o departamentos que guardan una relación directa y ayuda a identificar puntos improductivos.
- Favorece la alineación de objetivos y funciones corporativas.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (Definir indicadores de los procesos).

- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignación de responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión
- Evitar despilfarros de todo tipo:
  - De excesos de capacidad de proceso.
  - De transporte y movimientos.
  - De tiempos muertos.
  - De stocks innecesarios.
  - De espacio.
  - De actividades que no aportan valor.
  - De fallos de calidad.
  - De conocimiento.

### **Modelo del Cuadro Integrado de Mando (Balanced Scorecard)**

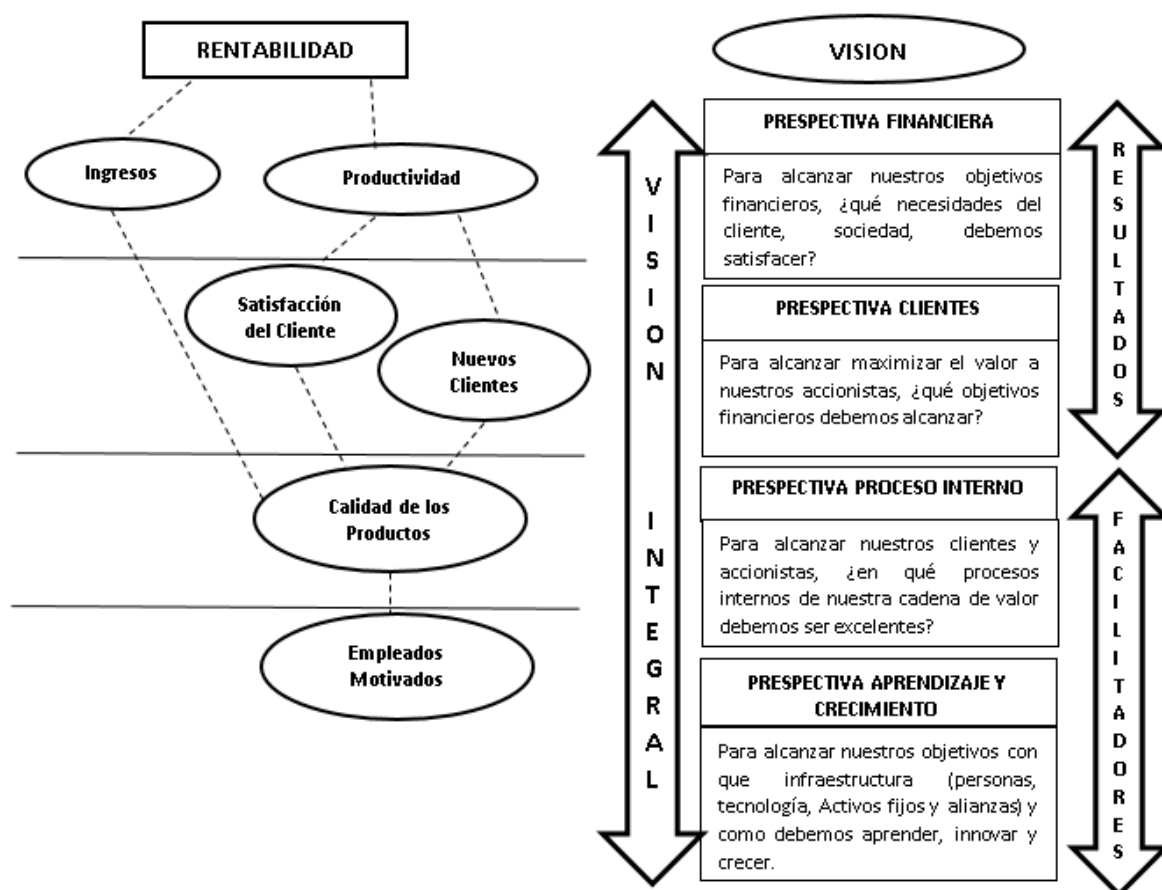
De acuerdo con Zaratiegui (1999), este modelo fue propuesto por, Robert Kaplan y David Norton, el cual, aparece a fines de los años ochenta, y se popularizó en las empresas a mediados de los años noventa, y últimamente ha sido adaptado como modelo de medidas de gestión, ha sido aceptado por muchas empresas.

De acuerdo con Muñoz (2014), el modelo de cuadro Integral de Mando, es un sistema de gestión que permite traducir la estrategia de la empresa a una serie de mediciones o indicadores de actuación pasada, e inductores de actuación futura, que facilita: planificación de los objetivos, comunicación de la estrategia y retroalimentación de la organización.

En el modelo de Cuadro Integral de Mando, se determinan los procesos de gestión que más impacto tienen en el logro de la estrategia de la empresa, para luego definir la medición apropiada en los procesos. Se indica, también, que este modelo al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y actuar de forma proactiva, de manera que actuaría sobre las causas, y no sobre las consecuencias; además, ofrece un método estructurado para seleccionar indicadores guía, para una adecuada toma de decisiones.

El modelo de cuadro de mando integral utiliza el Mapa estratégico, el cual es una representación gráfica que permite a las organizaciones visualizar sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática. Describe el proceso de transformación de los activos intangibles, a través de relaciones causa-efecto, en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas.

**Figura 5.** Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Muñoz Barrenechea, Daniela

En el análisis del trabajo de investigación de Cárdenas (2007), se corrobora que, algunas de las ventajas del modelo de Cuadro de Mando Integral, son:

- Transformación de la visión de su organización en objetivos medibles.
- Alineación de toda la estrategia hacia el cumplimiento de metas.
- Mejoras en la comunicación organizacional.
- Estimulación de transformaciones estratégicas.
- Revisión constante y continua de la estrategia y sus resultados.

también, se detallan algunas de las desventajas como son:

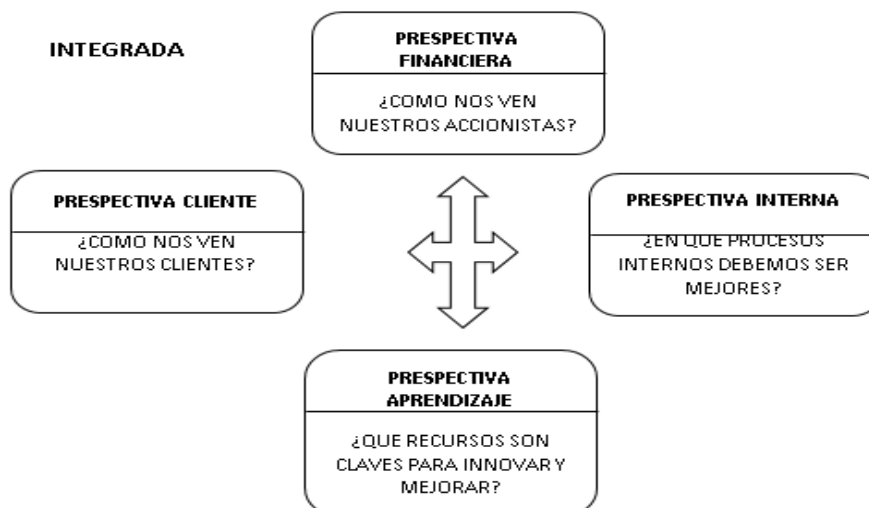
- Aparentemente parece un sistema muy rígido.
- Involucra una inversión significativa.

De acuerdo con **Olve, Roy y Wetter (1999)**, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard trae una novedad en su concepto, y es que está fundamentado en tres dimensiones de tiempo, a saber; ayer, hoy y mañana para articular con esto el control de operaciones a corto plazo y tenga a la visión como meta y la estrategia empresarial a largo plazo, para ello ha de considerar a la empresa desde cuatro perspectivas:

- Financiera. Para tener éxito desde el punto de vista financiero. ¿Cómo tendrían que vernos nuestros accionistas?
- Clientes. Para tener éxito con la visión. ¿Cómo tendrían que vernos nuestros clientes?
- Procesos internos. Para satisfacer a los accionistas y clientes. ¿En qué procesos empresariales internos tendrían que ser excelentes?
- Aprendizaje y crecimiento. Para tener éxito con la visión. ¿De qué forma apoyar nuestra capacidad de aprender y crecer?

En su base conceptual, el Cuadro de Mando Integral (Tablero Balanceado de Control) es definido por Martínez (1997), como una forma integrada y estratégica de medir el proceso actual y controlar la dirección futura de la compañía, de modo que se logre transformar la visión en acción que emplee una estructura coherente de objetivos, indicadores e iniciativas ligados a manera de perspectivas, donde la integración ocurre de la siguiente forma:

**Figura 6.** Integración de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Martínez, R. (1997)

En Concordancia con Vega (2015), se encargará entonces de desglosar las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en lo siguiente:

### **Perspectiva Financiera**

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas de la gestión y son fácilmente mesurables, de tal modo que revelan si la estrategia organizacional aplicada contribuirá a la mejora. En este indicador revelará los resultados de decisiones tomadas en otras perspectivas, pero establece las metas de largo plazo y condiciona las reglas y procedimientos para las otras perspectivas. En esta perspectiva se analizan indicadores financieros tradicionales tales como la rentabilidad sobre los ingresos de producción, rendimientos de capital empleados, el valor económico añadido y otros.

### **Perspectiva del Cliente**

El trabajo de los directivos es establecer los segmentos de clientes y los mercados en los que se competirá, e incluya las medidas de actuación en tales segmentos. Aquí se describe la manera de crear valor para los clientes, la manera de satisfacerlos y la razón por la que los clientes pagarían por tal beneficio.

Los procesos internos y actividades en pro del desarrollo de la organización buscan encaminarse en la perspectiva del cliente, la misma que ha sido considerada como el centro del Balanced Scorecard, bajo la premisa “en tanto la empresa no genere los productos o servicios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, se limitarán los ingresos y la empresa morirá”

En concordancia con Vega (2015), son indispensables en esta perspectiva las siguientes operaciones:

- Establecer los mecanismos para fidelizar clientes.
- Reconocer los procesos de adquisición que emplean los clientes.
- Desarrollar una idea exacta del significado que le dan al producto o servicio, pero si se trata de un cliente intermedio se tiene que reconocer si el producto vendido realmente creará valor añadido para él.
- Identificar la relevancia que se da al precio comparado con otros valores del producto (calidad, funcionalidad, plazos, imagen, relaciones y otros)
- Adoptar estrategias fundamentales de acuerdo a los clientes y mercados.

### **Perspectiva de Procesos internos**

El nivel ejecutivo identifica los procesos internos críticos que merecen ser excelentes para que la Unidad de Negocios logre:

- Entregar propuestas de valor para cautivar y retener clientes de los segmentos seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de rendimiento financiero de los accionistas.

Al respecto de lo mencionado, se aclarará que los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y las expectativas de los accionistas, para ello se identificarán los procesos de la empresa a nivel de gerencia y aquellos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y que inciden en su fidelidad tales como los de producción y entrega; todo ello le servirá a la empresa para mejorar.

también, son significativos los procesos de desarrollo del producto en correlación con las necesidades del cliente.

En concordancia con Vega (2015), se establece una diferencia significativa entre el enfoque tradicional de procesos y el enfoque del Cuadro de Mando Integral, donde el enfoque tradicional pretende vigilar y mejorar los “procesos existentes”, en tanto, que el Cuadro de Mando Integral, identifica procesos plenamente nuevos en los que la empresa tiene que ser excelente.

### **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**

De acuerdo con Vega (2015), este enfoque tiene relación con la estructura que se contruye para lograr una mejora y propiciar el crecimiento de la organización a largo plazo, bajo el presupuesto de que es muy poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo que emplee las capacidades y tecnología actuales.

Además, de mantener y desarrollar el know-how para satisfacer las necesidades de los clientes, es necesario apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que crean valor actualmente. El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en las carencias del personal, los sistemas y los procedimientos para corregirlos a tiempo.

Esta manera de ver la gestión considera la integralidad del Cuadro de Mando Integral porque expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el control basado en el uso de otros indicadores, determinadamente que manifieste un equilibrio entre indicadores financieros y otros no financieros, por lo tanto, el uso del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard ayudaría a comprender sobre los factores que importan a largo plazo y que no están reflejados en beneficios a corto plazo.

Según Vega (2015), la meta habitual a largo plazo de muchas empresas, es el resultado financiero; pero, otros indicadores generan resultados a tiempo y son los más adecuados para mantener a flote la organización y para ello se incluirán todos los indicadores financieros: “La intención del Cuadro de Mando Integral es ayudar a concentrarse en lo que es importante”

El Cuadro de Mando Integral de acuerdo a Vega (2015), contiene los siguientes rasgos:

- Presentar información indispensable de manera sencilla y abreviada.
- Estar estructurado jerárquicamente para que a cada responsable sea asignado solo los indicadores correspondientes sobre su gestión y objetivos.

- Destacar lo relevante, y haga énfasis en la información más reveladora.
- El uso de cuadros estadísticos y gráficas como información resumida y útil para la toma de decisiones.
- Uniformidad en su elaboración para normalizar la información útil para la empresa y para analizarla comparativamente entre los diferentes departamentos.

## **CAPÍTULO II. DIAGNOSTICO DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

En el presente Capitulo se identifica el modelo de Gestión de Procesos que se aplica en la empresa, se analiza la viabilidad del modelo de Gestión de Procesos y se realiza el estudio y caracterización de la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.

### **2.1. Generalidades de la Metodología de Investigación aplicada a la empresa Aval Consul Cía. Ltda.**

Para identificar el Modelo de Gestión de Procesos, que será necesario llevar a la practica en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda., ha sido necesario recolectar la opinión tanto del personal administrativo como de los mandos medios, las opiniones se han registrado en dos instrumentos de recolección de información directa y de primera mano, estos son encuestas y entrevista, los cuales, tienen su respectivo análisis.

#### **Diseño de la Investigación**

La investigación cualitativa establece relaciones entre varias disciplinas, los cuales, se encuentran sometidos a la comprensión e interpretativa de la experiencia humana.

El estudio cualitativo se utiliza para construir con precisión patrones de conducta de un grupo y develar las creencias, analiza el fenómeno como un proceso único. A través de los trabajos cualitativos se analizan fenómenos, sentimientos y puntos de vista de los actores sociales. Interesan los datos descriptivos, las perspectivas propias de las personas, así como sus prácticas y conductas observables.

En esta investigación se lleva a cabo la entrevista con el gerente de la empresa para conocer su punto de vista con respecto a la propuesta realizada. Mediante dicha entrevista se construye una teoría a partir de los hechos analizados. también, se lleva a cabo encuestas al personal de la empresa con, lo cual, podemos tener una perspectiva de la situación de la empresa.

El lugar donde se llevó la investigación es las instalaciones de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.

En el procesamiento de la información, se procedió a realizar un estudio estadístico de datos obtenidos para representación de resultados; así mismo, se analizó los resultados estadísticos, se destaca tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e interrogantes referentes al modelo de Gestión por procesos.

### **Metodología de Investigación**

En concordancia con (Hernández Sampieri et al., 2014), el tipo de Investigación Descriptiva aplicada en la investigación, nos permite obtener datos que reconocen la realidad de la empresa frente a los modelos de gestión.

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en descomponer sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen.

### **Población**

En concordancia con (Hernández Sampieri et al., 2014), la población constituye el conjunto de elementos que forma parte del grupo de estudio; por tanto, se refiere a todos los elementos que en forma individual podrían ser cobijados en la investigación. Se define como el objetivo o propósito central del estudio.

Se ha considerado la población, a todos los socios y personal que trabajan en la empresa Aval Consul Cía. Ltda.

### **Instrumentos y técnicas de recolección de información**

#### **Encuesta**

La encuesta es una técnica de recolección de información, empleada en investigación de mercados, que consiste en obtener información mediante el uso de cuestionarios dicotómicos, de selección simple y múltiple y preguntas cerradas. Es un método de recopilación de

información cuantitativa que consiste en interrogar a los miembros de una muestra, sobre la base de un cuestionario estructurado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En la presente investigación se realizó una encuesta a tres trabajadores que intervienen en los procesos y servicios que presta la empresa, para corroborar la necesidad que existe de implementar un modelo de gestión de procesos para la empresa. Para llevar a cabo la encuesta, será aplicado un cuestionario.

Se elaboró un cuestionario que consta de varias preguntas previamente analizadas, claras y sencillas en su comprensión.

### **Entrevista**

La entrevista es la técnica con, la cual, el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En la presente investigación se realizó una entrevista al Gerente y socia de la empresa como forma de validación de la implementación del modelo de gestión por procesos.

Para desarrollar esta entrevista, fue necesario hacer uso del guion de entrevistas.

### **Guion de entrevista**

Es el instrumento que se utiliza para definir, las preguntas de la entrevista a aplicar. A través de la de todas las preguntas que reciben los entrevistados, y permitió la fácil recolección de datos y respuestas sobre un tema en particular.

El guion se elaboró a partir de diez preguntas analizadas con anterioridad y fáciles de comprender. El tipo de pregunta utilizada es de tipo abierta, , el entrevistado no estuvo obligado a responder exclusivamente con las opciones de sí o no.

Esto permite producir una mayor cantidad de información y amplitud para las respuestas.

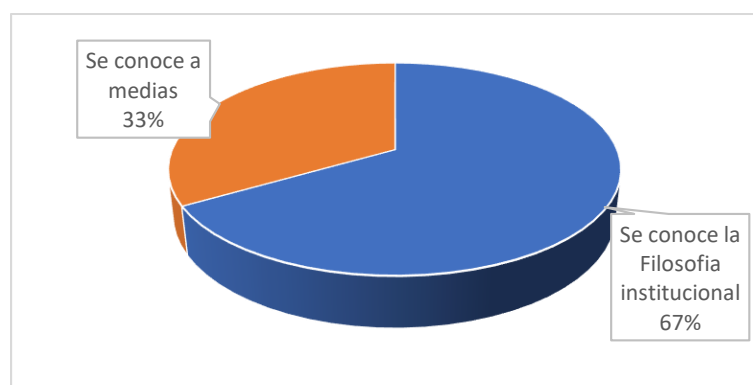
## 2.2. Procesamiento y Análisis del diagnóstico realizado a la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.

Procesamiento y Análisis de las Encuestas dirigida al personal administrativo de la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.

### CUESTIONARIO

1. ¿Todos los empleados y personal administrativo tienen pleno conocimiento sobre aspectos como Propósito, Misión, Visión, Valores institucionales y objetivos estratégicos de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?

**Gráfico 1.** Conocimiento de la Filosofía institucional



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.

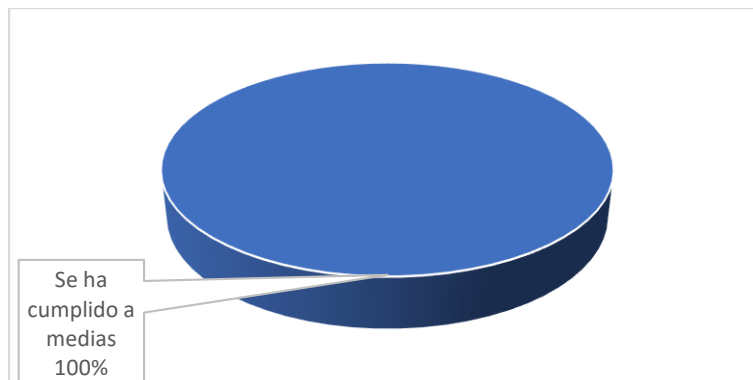
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### Análisis e Interpretación

El 67% de los encuestados, han manifestado que, si existe pleno conocimiento acerca de la Filosofía organizacional, que incluye la Misión y Visión de futuro, Valores y Objetivos estratégicos. Por otro lado, el 33% restante ha manifestado que solamente se conocen a medias.

2. ¿Cuál es el nivel de eficacia (cumplimiento de los objetivos institucionales) de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?

**Gráfico 2.** Nivel de Cumplimiento de los Objetivos Institucionales



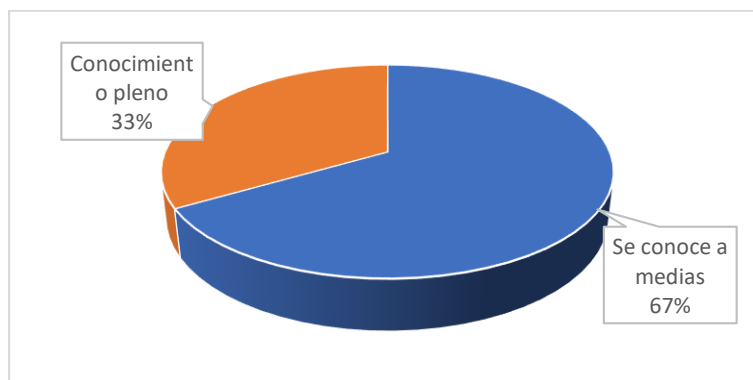
**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### **Análisis e Interpretación**

Todos los ejecutivos de la empresa Aval Consul Cía. Ltda., consideran que el cumplimiento de los objetivos institucionales es de nivel mediano, es decir, que no se ha cumplido plenamente con lo planificado por la Alta Gerencia, revelado en un nivel medio de eficacia.

### **3. ¿Cuál es su nivel de conocimiento referente a las estrategias o metas operativas de su departamento?**

**Gráfico 3.** Conocimiento de Estrategias y Metas Operativas



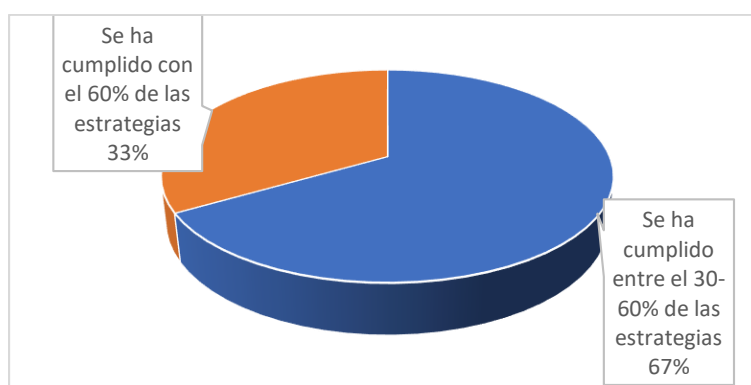
**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

## Análisis e Interpretación

El 67% de los ejecutivos tiene un nivel mediano de conocimiento de las estrategias o metas operativas de su departamento, y el 33% tiene un conocimiento pleno, este indicador es positivo en función de la toma de conciencia de las responsabilidades que han tomado con la empresa, lo que no equivale a logros obtenidos, pero que sirve como canal en tanto exista el compromiso y la supervisión de logros.

### 4. ¿Qué porcentaje de las estrategias formuladas en su departamento han sido ejecutadas efectivamente?

**Gráfico 4.** Logro de Estrategias Departamentales



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.

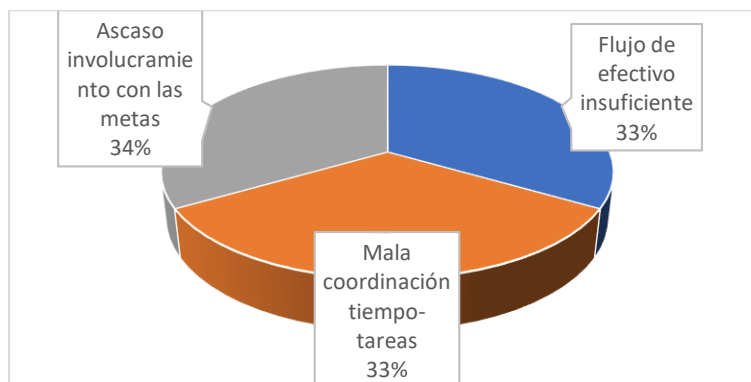
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

## Análisis e Interpretación

En el tema del logro efectivo de las estrategias departamentales, se ha podido establecer que la mayoría de los ejecutivos (dos tercios), han conseguido entre el 30% y 60% de los logros y un tercio de los ejecutivos cree que ha cumplido con el 60% de los logros de las estrategias departamentales.

### 5. ¿A qué factores se le atribuye el fracaso en el cumplimiento tanto de los objetivos como de las estrategias formuladas?

**Gráfico 5. Responsabilidad por Incumplimiento de Objetivos**



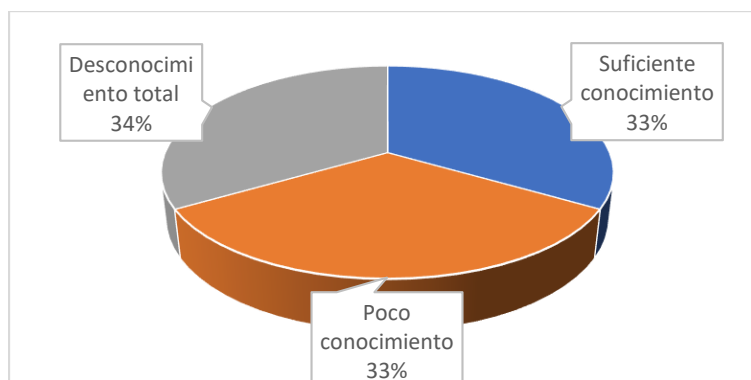
**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### **Análisis e Interpretación**

Los factores que han incidido en el fracaso sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales son principalmente de tres tipos y cada uno de ellos tiene el 33% de apoyo entre las que se encuentran las siguientes: Existe un flujo de efectivo insuficiente para ejecutar los planes como se habían pensado, los tiempos de los procesos no están de acuerdo con la duración real de las tareas y, finalmente, no existe el suficiente involucramiento con las metas de la empresa.

### **6. ¿Cuál es su nivel de conocimiento del Modelo de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral?**

**Gráfico 6. Conocimiento del Modelo de Cuadro de Mando Integral**



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

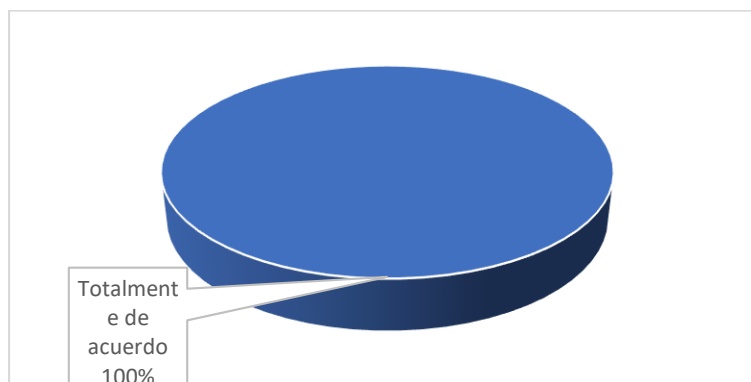
## Análisis e Interpretación

Respecto del conocimiento del Modelo de Cuadro de Mando Integral, se ha podido detectar que existen tres niveles distribuidos equitativamente entre tres grupos de ejecutivos, hay un 33% de personas que creen tener suficiente conocimiento del Modelo de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral, otro 33% cree que tiene poco conocimiento acerca de este modelo, es decir, que lo conoce de manera general y un último 34% acepta desconocer totalmente el tema.

Estos indicadores son mayoritariamente negativos, el desconocimiento obliga al uso de fuentes externas para el cumplimiento de las tareas de implementación de modelos de gestión poco conocidos, la situación de la empresa Aval Consul Cía. Ltda., es un caso típico en el que se requiere la intervención de asesores externos en el tema del Modelo de Cuadro de Mando Integral, sea para la implementación del modelo, sea para la capacitación de los propios ejecutivos de la empresa, para el diseño e implementación de estas estrategias innovadoras con respecto a la empresa.

7. **¿Usted cree que la aplicación del Cuadro de Mando Integral, entre la formulación de la estrategia institucional y su ejecución, haría más efectivo el cumplimiento tanto de los objetivos como de las estrategias?**

**Gráfico 7.** Cumplimiento de los Objetivos y Estrategias por aplicar del Modelo de Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

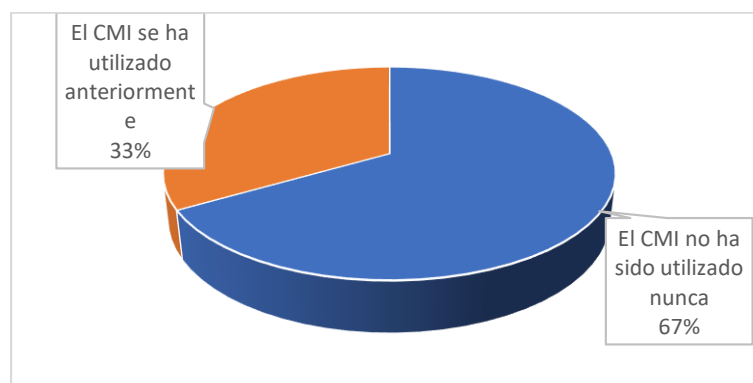
## Análisis e Interpretación

Todos los ejecutivos encuestados de la empresa Aval Consul Cía. Ltda., están totalmente de acuerdo en que el uso del Modelo de Cuadro de Mando Integral en el intervalo que va desde la formulación de la estrategia empresarial, hasta la ejecución de la misma, aumentaría el indicador de gestión de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y estrategias.

De las respuestas emitidas, se deduce que una de las principales estrategias para propender hacia la mejora, de los indicadores de gestión institucional es la implementación del Cuadro de Mando Integral, por lo que se considera que los esfuerzos invertidos en esta innovación, son compartidos por todos los ejecutivos de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.

### 8. ¿La empresa Aval Consul Cía. Ltda., aplica el Cuadro de Mando Integral dentro de su Gestión en pro del Mejoramiento Continuo?

**Gráfico 8.** Antecedentes del Uso del Modelo de Cuadro de Mando Integral en la empresa



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.

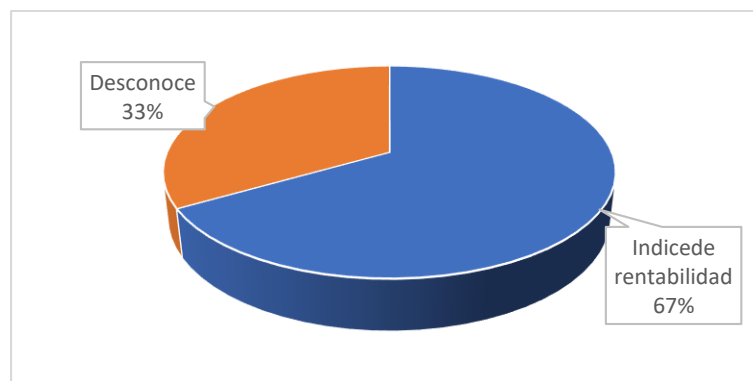
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

## Análisis e Interpretación

El 33% de los ejecutivos de Aval Consul Cía. Ltda., creen que el Cuadro de Mando Integral, ha sido utilizado anteriormente, pero en la actualidad no se aplica, pero la mayoría de los encuestados, opina que jamás se ha aplicado el Cuadro de Mando Integral, esto lo manifiestan dos tercios de los ejecutivos encuestados. En resumen, ha habido un ínfimo nivel de manejo de este modelo de gestión.

**9. ¿Cuáles indicadores financieros son necesarios conocer para la toma de decisiones en la empresa?**

**Gráfico 9.** Indicador Empleado para la Toma de Decisiones



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.

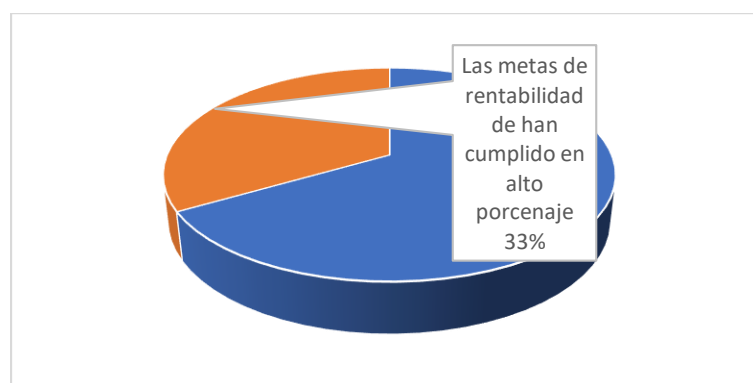
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

**Análisis e Interpretación**

Desde el punto de vista de los ejecutivos de Aval Consul Cía. Ltda., el principal indicador financiero que es necesario conocer para tomar las decisiones más acertadas en el ámbito organizacional, preferido por dos tercios de la población es la Rentabilidad, el tercio restante desconoce o prefiere no contestar sobre el asunto.

De acuerdo con la teoría administrativa, hay varios indicadores financieros útiles para la toma de decisiones de nivel organizacional, entre los cuáles se cita: Indicador de liquidez, indicador de rentabilidad, indicador de endeudamiento, indicador de eficiencia., entre otros. Sin embargo, los ejecutivos encuestados han preferido citar al indicador de rentabilidad como el principal parámetro para tomar decisiones, lo que devela que existe una visión muy limitada en cuanto a la dirección, , se descuidan otros indicadores e índices que son fundamentales en la evaluación de las instituciones.

**10. ¿Usted cree que se han alcanzado los niveles de rentabilidad proyectados en la fase de Planificación de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?**

**Gráfico 10.** Alcance de los Niveles de Rentabilidad Proyectados

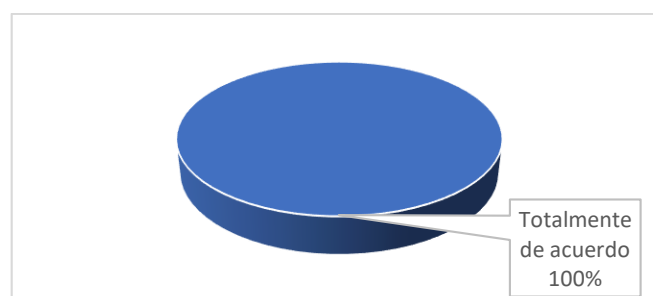
**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### **Análisis e Interpretación**

La rentabilidad esperada no se ha conseguido del todo tal como lo revelan las encuestas aplicadas a los ejecutivos de la empresa, quienes en su gran mayoría (67%), creen que definitivamente no se han cumplido con las metas planteadas, pero también, existe un tercio que consideran que ha habido un alto porcentaje de logro de metas.

Ante la masiva opinión de la mayoría, se concluye entonces que si existen deficiencias en cuanto a las consecuciones dentro de la gestión administrativa.

### **11. ¿Cree usted que es necesario emplear herramientas de gestión económico-financiera para medir indicadores y aportar a la toma de decisiones con respecto a los Estados financieros?**

**Gráfico 11.** Necesidad de Emplear Herramientas de Gestión Económico - Financieras

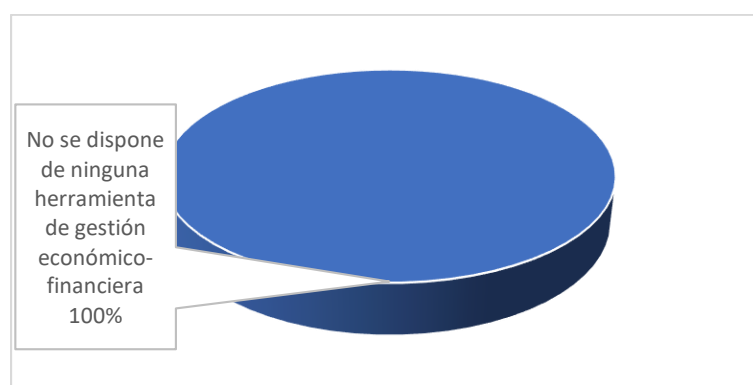
**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

## Análisis e Interpretación

Existe un total respaldo al hecho de que es necesario emplear herramientas de gestión económico-financiera para medir indicadores y aportar a la toma de decisiones con respecto a los Estados Financieros, ante el argumento de que, disponer de la información es útil para cualquier empresa, ante estas opiniones conviene implementar en común acuerdo un Modelo de Gestión que beneficie el ciclo de gestión y permita el desarrollo de la institución.

### 12. ¿La empresa Aval Consul Cía. Ltda., cuenta en la actualidad con alguna herramienta de gestión económico-financiera?

**Gráfico 12.** Disponibilidad de Herramientas de Gestión Económico -Financieras



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.

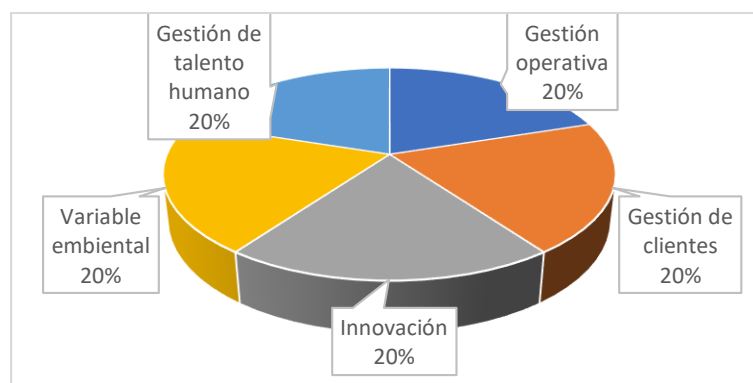
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

## Análisis e Interpretación

Es lamentable saber que una empresa como Aval Consul Cía. Ltda., no disponga de ninguna herramienta de gestión para la toma de decisiones económico-financieras, pero sin duda es la opinión de la mayoría de los ejecutivos y por ende tiene que ser cierta. La ventaja que aporta este conocimiento es que, no es necesario reemplazar algún modelo ineficiente preexistente y tal vez posesionado en la mente del personal, por el contrario, una adecuada evaluación permitiría incorporar el modelo más adecuado a las necesidades de gestión que requiera la empresa.

13. **¿Para cumplir con la visión de futuro, en qué procesos internos la empresa necesita procurar la excelencia? Se permite seleccionar más de una alternativa**

**Gráfico 13.** Procesos Internos que Requieren Excelencia



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.

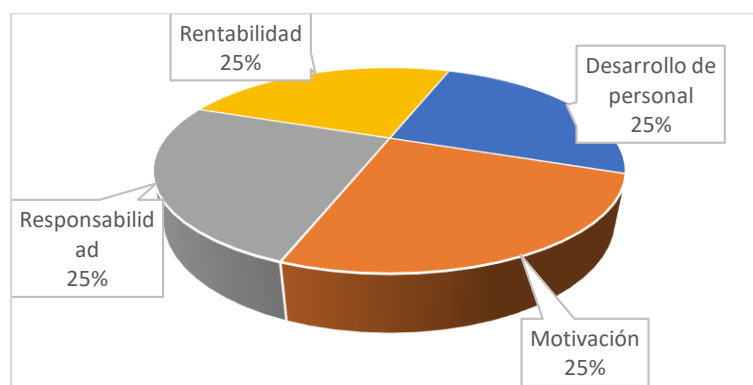
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### **Análisis e Interpretación**

La opinión de las personas encuestadas es fundamental en esta parte, se trata de decidir sobre el futuro de la empresa Aval Consul Cía. Ltda., necesita considerar que para el logro de la visión de futuro, la Planificación Estratégica toma en cuenta el diagnóstico de situación previo al diseño de programas y proyectos y la formulación de los objetivos estratégicos, pero en la parte ejecutiva, también, es importante, en opinión de todos los empleados de nivel administrativo y mandos medios, que se procure ser excelentes en cuanto a la gestión de operaciones (costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos), la gestión de clientes (selección, captación, retención y crecimiento de los clientes), la Innovación (productos nuevos, patentados, introducidos) como una de las necesidades más demandadas, la variable ambiental y el personal (Gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo, gestión de personas y gestión del conocimiento).

14. **¿Según usted, qué factores claves del desempeño no se toman en cuenta cuando se evalúa a la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?**

**Gráfico 14.** Factores Claves del Desempeño que no se evalúan en la Actualidad



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

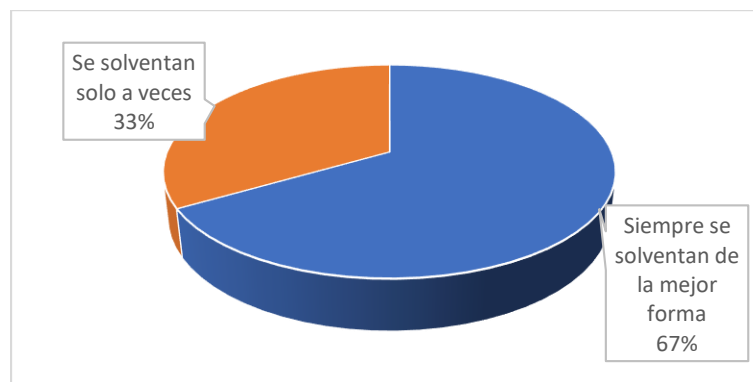
### **Análisis e Interpretación**

El desarrollo del personal es visto por la mayoría de los ejecutivos de la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda., como el factor clave del desempeño más preponderante, al que no se le ha dado la importancia que merece y que durante las evaluaciones que realiza la empresa no se ha tomado en cuenta, adicionalmente, añaden los ejecutivos; tampoco se ha valorado conscientemente a las variables rentabilidad, responsabilidad y motivación.

La mayoría de las respuestas emitidas, denotan que ha habido cierto desinterés en la gestión del capital humano, donde se cita la motivación, la responsabilidad y el desarrollo de los recursos humanos como parte integral y factor clave y adicionalmente, el componente financiero de la rentabilidad.

Sin duda todos los factores mencionados son imprescindibles, para la gestión y la Alta Gerencia que se necesita considerar, darles el tratamiento adecuado.

**15. ¿Se han solventado a cabalidad las necesidades de los clientes de manera que coadyuven al cumplimiento del enfoque financiero?**

**Gráfico 15.** Necesidades de los Clientes Solventados a Cabalidad

**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### **Análisis e Interpretación**

Las respuestas emitidas, permiten evidenciar que para la mayor parte de la población encuestada, las necesidades de los clientes, siempre se solventan de la mejor forma, de tal manera que ello permite cumplir con el enfoque financiero, las respuestas a las que se hacer referencia corresponden al 67% de los ejecutivos encuestados, por otra parte existe una importante fracción de empleados que no están muy de acuerdo con la opinión de los primeros, pues esta porción, cree que solo a veces se cumple con las demandas de los clientes (33%)

### **16. ¿Sobre qué aspectos están enfocados principalmente los reclamos de los clientes de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?**

**Gráfico 16.** Aspectos Sobre lo que Reclaman los Clientes

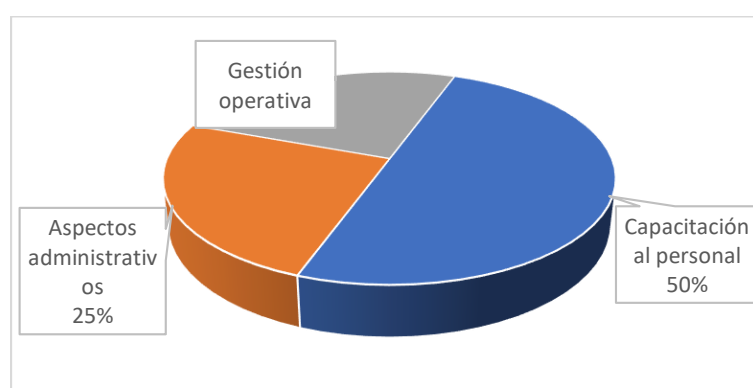
**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

## Análisis e Interpretación

El principal aspecto que recibe quejas por parte de los clientes de Aval Consul Cía. Ltda., y en el que todos los ejecutivos coinciden, es la valoración de los avalúos, bajo el criterio de que los mismos no son analizados en detalle para asignarles el valor justo actualizado.

### 17. ¿Qué procesos la empresa necesita mejorar para lograr plena satisfacción de las necesidades de los clientes? Enumere por lo menos 2

**Gráfico 17.** Procesos que Requieren Mejora para Satisfacción de los Clientes



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

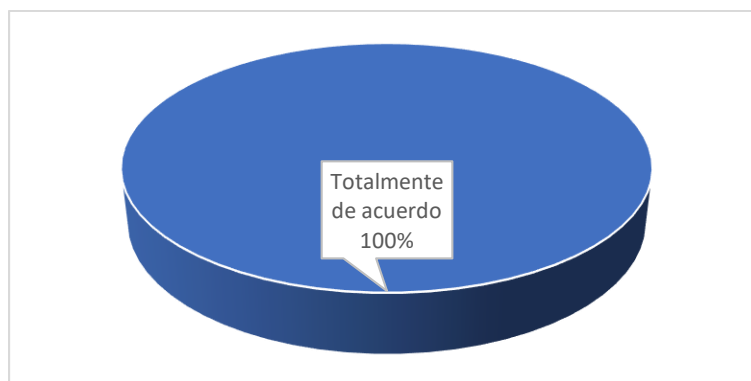
## Análisis e Interpretación

Las respuestas al cuestionamiento planteado, indican que los procesos que necesitan atención urgente por parte de la dirección de la empresa, con miras a la satisfacción completa de los clientes de Aval Consul Cía. Ltda., están relacionados principalmente con la capacitación al personal, se entiende por lo expresado por los ejecutivos que, el personal encargado de los diferentes procesos tanto administrativos como operativos no tienen el suficiente conocimiento y las habilidades necesarias, para llevar a cabo su trabajo eficientemente.

Por otro lado, y no menos importante es la determinación de ciertos procesos fundamentales para el manejo institucional, tales como los administrativos y los financieros. La información suministrada permite deducir, en un diagnóstico primario que la empresa Aval Consul Cía. Ltda. tiene serias dificultades en los aspectos administrativos, financieros y manejo del talento humano, tres áreas fundamentales dentro de la administración institucional.

**18. ¿El Mejoramiento continuo de la empresa depende de las herramientas de gestión empleadas?**

**Gráfico 18.** El Mejoramiento Continuo Depende de las Herramientas de Gestión Empleadas



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

**Análisis e Interpretación**

Existe un total acuerdo de toda el área administrativa de la empresa Aval Consul Cía. Ltda. en referencia a la afirmación realizada de que el Mejoramiento Continuo esperado, depende exclusivamente de las herramientas o modelos de gestión que se aplican, esta es una razón de peso que plantea un cuestionamiento hacia el interior de la empresa, en torno a la utilidad y eficiencia del modelo de gestión que guía las decisiones institucionales en la actualidad.

**19. ¿Cuáles son los requerimientos del “personal de la empresa” para lograr una mayor satisfacción de los “clientes”?**

**Gráfico 19.** Requerimientos del Personal para Mejorar la Satisfacción del Cliente



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

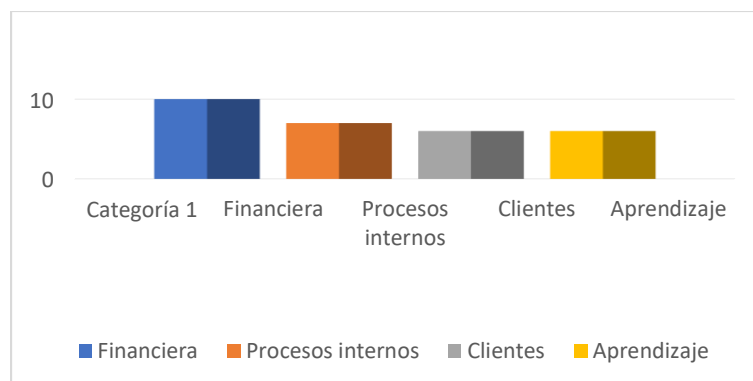
## Análisis e Interpretación

Así como existen demandas y exigencias de las autoridades institucionales, también, es importante contar con la opinión del equipo de ejecutivos y mandos medios de las empresas, en Aval Consul Cía. Ltda., el personal demanda con mayor premura programas de capacitación y entrenamiento debido a las razones mencionadas con anterioridad, se nota que la eficacia del personal y la satisfacción del cliente dependen de la solución que se brinde a las necesidades de conocimiento, necesario en el personal para que efectúe bien su labor , ello asegurará la fidelización de los clientes existentes y la preferencia del mercado potencial.

Una demanda frecuente de todo empleado es que exista un sistema de remuneración variable, pero sobre todo justo, para ello se recomienda que para determinar el nivel de las remuneraciones se considere la consecución de metas, es decir, el nivel de logros de los empleados en su puesto de trabajo.

### 20. Califique de 1 a 4 en orden de importancia las perspectivas que usted considere en la elaboración del Cuadro de Mando Integral:

**Gráfico 20.** Jerarquía de las Prospectivas Administrativas



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

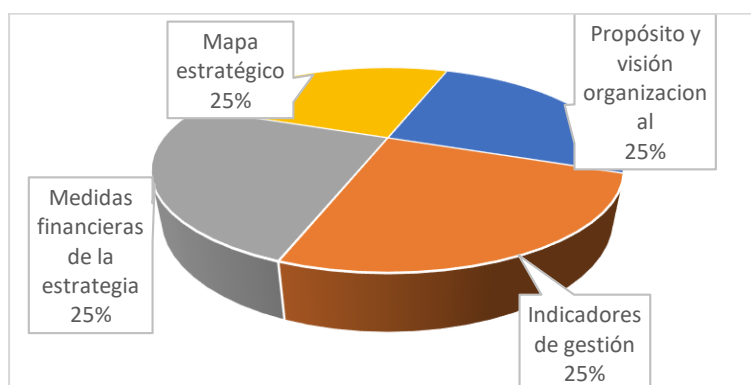
## Análisis e Interpretación

La ponderación aplicada para este indicador ha generado un nivel de jerarquización que permite identificar la percepción que tienen los encuestados con las prioridades que regirían la gestión de Aval Cónsul Cía. Ltda., y estas son:

Perspectiva financiera (10 pts.), Perspectiva de los procesos internos (7 pts.), Perspectiva del cliente (6 pts.) y por último la Perspectiva de aprendizaje con (6 pts.), también. La teoría administrativa en cuanto a los modelos de gestión y en específico sobre el modelo de Cuadro de Mando Integral, jerarquiza los procesos e inicia por la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Las perspectivas seleccionadas por los ejecutivos de Aval Cónsul Cía. Ltda., no están muy alejadas de la teoría, por lo que se deduce que el Modelo de Cuadro de Mando Integral es perfectamente ajustable a las necesidades de esta empresa.

## 21. ¿Qué componentes requieren ser considerados para estructurar en Cuadro de Mando Integral de la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.?

**Gráfico 21.** Factores Claves del Desempeño que no se Evalúan en la Actualidad



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.

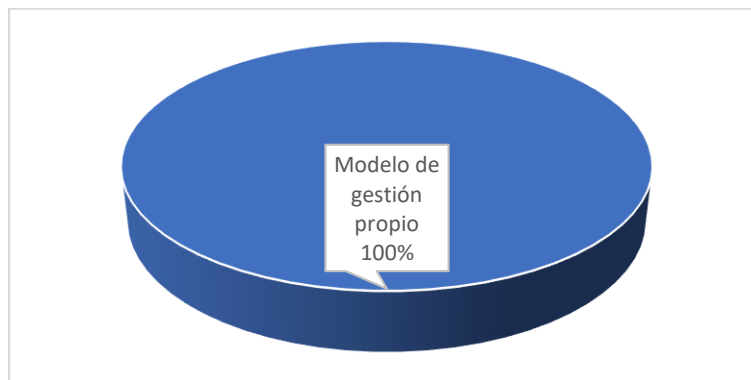
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### Análisis e Interpretación

Existen cuatro alternativas propuestas por los ejecutivos para la aportación a la construcción del Cuadro de Mando Integral y estas son en orden de preferencia, el propósito y la visión organizacional, seguido del conjunto de indicadores de gestión, las medidas financieras de la estrategia empresarial y el mapa estratégico, la mención es acertada en cuanto a los insumos necesarios para llevar a cabo la construcción del Modelo de Gestión adecuado.

**22. ¿Dentro del Proceso de Mejora Continua, cuál de las siguientes metodologías se asemeja a la utilizada por la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.?**

**Gráfico 22.** Metodología de Gestión Empleada en Aval Cónsul Cía. Ltda. área de Mejoramiento Continuo



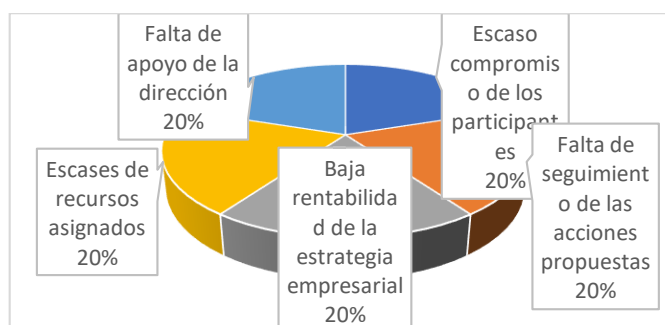
**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### **Análisis e Interpretación**

Como parte del proceso de mejoramiento continuo para la empresa Aval Consul Cía. Ltda., se ha logrado desarrollar, como fruto de su desarrollo un modelo de gestión propio, pero cabe añadir que, en consonancia con los resultados del análisis anterior, este modelo no aporta con los resultados más óptimos, por lo que se requiere modificar el estilo de administrar.

**23. Las dificultades en cuanto a la implementación de una nueva Metodología de gestión para lograr el Mejoramiento Continuo están relacionadas con: (Se permite seleccionar más de una respuesta)**

**Gráfico 23.** Dificultades para Implementar nuevos Modelos de Gestión



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

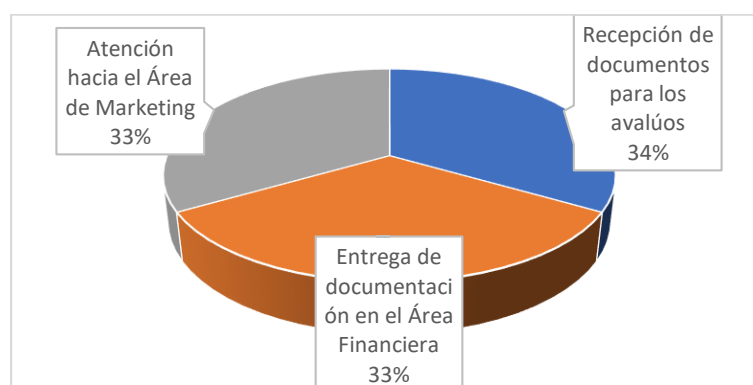
## Análisis e Interpretación

Al respecto de las dificultades que tiene la empresa en cuanto a la implementación de metodologías innovadoras, se aprecia que existen cinco escollos más o menos importantes para introducir un nuevo estilo administrativo, entre los que se ha de considerar la escasa motivación o compromiso de los participantes, personal administrativo, mandos medios y operativos; la falta de implementación y seguimiento de las acciones propuestas es otro factor trascendental que ha incidido como obstáculo para la actualización administrativa, otro indicador es la baja rentabilidad de la estrategia empleada actualmente, es decir, que los beneficios económicos del ejercicio son mínimos; por otro lado, la escases de recursos asignados (económicos, temporales, humanos, etc.)

también, limitan la innovación, no basta con buenas intenciones para aplicar al cambio, son necesarios los recursos para llevarlo a cabo; un factor adicional es la falta de apoyo o compromiso de la Dirección que necesita revertirse.

### 24. De acuerdo con su percepción personal: ¿En qué áreas, aspectos o procedimientos de la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda., es necesaria una corrección, cambio o mejora urgente?

**Gráfico 24.** Áreas de la Empresa que Requieren Correcciones



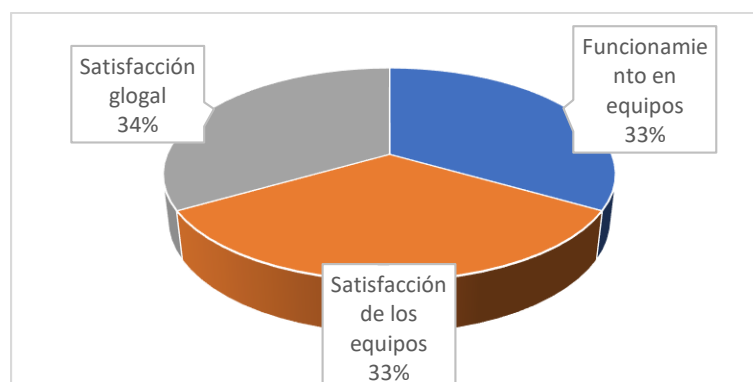
**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

## Análisis e Interpretación

Se distinguen claramente, desde la percepción de los ejecutivos, los aspectos de mayor urgencia para realizar correcciones, entre ellos encontramos la recepción de documentos para los avalúos, así como la entrega de documentación de parte del área financiera, adicional a estas deficiencias, el área de marketing también, requiere atención para estimular las ventas.

### 25. Como ejecutivo de Aval Cónsul Cía. Ltda. ¿Cuáles entre los siguientes indicadores serían los más evidentes de una “buena estrategia de mejora”?

**Gráfico 25.** Indicadores de una Buena Estrategia de Mejora



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

## Análisis e Interpretación

Los ejecutivos de Aval Consul Cía. Ltda., se han encargado de catalogar los que serían los indicadores propios de una buena estrategia hacia el Mejoramiento Continuo, estos incluyen la satisfacción del equipo, el grado de funcionamiento de los equipos y en general el nivel de satisfacción de la organización. Esta perspectiva segrega la importante opinión de los beneficiarios del servicio, y quizá sea este enfoque errado el que no permite un importante repunte de la empresa.

## **Procesamiento y Análisis de la Entrevista dirigida al Gerente de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.**

### **GUIA DE ENTREVISTA**

#### **1. ¿Por qué es necesario que la empresa Aval Consul, aplique planes de Mejoramiento Continuo?**

La mejora continua es el pilar básico para mejorar, es la única manera de alcanzarla calidad y la excelencia.

#### **Comentario**

Esta respuesta deja ver que es necesario tomar las medidas necesarias para promover hacia la mejora continua, que de no lograrse atenta a la estabilidad de Aval Consul Cía. Ltda.

#### **2. ¿De manera general ¿Por qué razones los indicadores de gestión, a veces negativos, en las empresas (eficiencia, eficacia y efectividad) son el resultado del trabajo de empleados y personal administrativo de las empresas?**

Por causa del Personal administrativo: Falta de compromiso en el desarrollo de las actividades.

Por causa de los empleados: Falta de compromiso en el desarrollo de las actividades.

#### **Comentario**

De lo que se aprecia por la respuesta de la administración de la empresa Aval Consul Cía. Ltda., es que, en los puestos de trabajo, la falta de mística, de compromiso y de empoderamiento de los empleados causa que se produzcan indicadores de gestión negativos, quizá la falta de estímulo tenga responsabilidad en este caso, será entonces necesario aplicar un diagnóstico del manejo del talento humano antes de emitir juicios de valor definitivos.

#### **3. ¿Usted cree que la empresa Aval Consul Cía. Ltda., si mantiene una óptima administración administrativo-financiera?**

No contesta

### **Comentario**

La falta de respuesta en este aspecto significa incomodidad para responder, es posible que no existan argumentos favorables para asegurar que la administración, administrativa y financiera sean llevadas con buenos índices de eficacia.

#### **4. ¿Qué tanto la empresa Aval Consul Cía. Ltda., ha logrado los niveles de rentabilidad esperados?**

Se ha logrado un 60% de la rentabilidad esperada.

### **Comentario**

En este caso, cuando el indicador es cuantificable se deduce una tendencia, donde la situación ideal para una empresa, es que se obtengan índices de logro cercanos al 100%, pues a ese respecto apuestan los administradores, en especial los financieros, valores en torno al 50% no son del todo negativos, sin embargo, indican bajo desempeño que necesitan corregirse.

#### **5. ¿Qué tanto usted conoce y aplica herramientas de gestión como el Cuadro de mando Integral para apoyar al mejoramiento continuo de su empresa?**

Tengo un conocimiento básico, pero no ha sido aplicado en la empresa.

### **Comentario**

La alta gerencia de Aval Consul Cía. Ltda., informa que tiene un conocimiento muy básico sobre el manejo de herramientas de gestión incluyéndose el cuadro de mando integral, en referencia a esto, se sobrentiende que desde el diagnóstico hasta la puesta en marcha de cualquier herramienta comprobada su eficiencia, tendría que provenir del medio externo a la empresa, en resumen; si el deseo es revertir la situación actual, es necesario implementar el Modelo Cuadro de Mando Integral.

#### **6. ¿Por qué es tan necesaria, una herramienta de gestión económico-financiera que proyecte la información proporcionada por los estados financieros?**

Permite tomar decisiones adecuadas para el manejo de la empresa.

### **Comentario**

La opinión de la Alta gerencia es que una herramienta de gestión económico-financiera serviría para mejorar la toma de decisiones, una de las finalidades de los modelos de gestión es esa, sin embargo, aquel modelo que se escoja aplicar incidiría en el manejo integral de la empresa, el estilo e interpretación de los índices, las proyecciones, el manejo del personal y aún más de las otras áreas.

### **7. ¿De qué manera, un Modelo de gestión por medio del Cuadro de Mando Integral podría ayudar a la determinación de la Situación económico-financiera de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?**

Ayuda a obtener información real y oportuna.

### **Comentario**

De igual manera que en lo anterior, la obtención de información real y oportuna en el campo financiero, es solo una parte de la función del Cuadro de Mando Integral, de hecho, es la perspectiva más elevada que resulta del encadenamiento de otras tres perspectivas: los clientes, procesos internos y aprendizaje.

### **8. ¿Cuál es el nivel de capacitación que usted ha percibido tanto en empleados como en personal administrativo con el que cuenta la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?**

Nivel medio-alto.

### **Comentario**

De la respuesta proporcionada por la alta gerencia de Aval Consul Cía. Ltda., se desprende que la capacitación de nivel medio y alto no son compatibles con las necesidades de la empresa, ya se ha visto que, tanto de parte de empleados como de otros directivos de la empresa, no se sienten bien capacitados para enfrentar los retos gerenciales que les presenta el ambiente empresarial.

**9. ¿De qué forma los indicadores de gestión que presenta cada departamento le sirven a la empresa Aval Consul Cía. Ltda. para la toma decisiones?**

Para conocer el desarrollo y la eficacia de cada departamento, sobre la cual, es necesario tomar decisiones.

**Comentario**

La respuesta emitida por la administración da cuenta de un detalle muy importante y es que el esfuerzo individual de cada uno de los departamentos aporta al total de la empresa, primero ayuda a conocer su desarrollo y luego permite tomar las medidas adecuadas para corregir cualquier dificultad.

**¿Es importante entonces, que se diseñe una herramienta como el Balanced Score Card o Modelo de Cuadro de Mando Integral ajustado a las necesidades de su empresa, como aporte a la toma de decisiones y al mejoramiento continuo?**

Si es importante, permitirá alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la empresa.

**Comentario**

La administración muestra interés en implementar el modelo de Cuadro de Mando Integral como soporte de gestión para la empresa Aval Consul Cía. Ltda., esta decisión, según la apreciación de los mismos directivos, aportará al Mejoramiento Continuo.

**Análisis de la viabilidad que influyen en el éxito del modelo de gestión de procesos en la empresa Aval Consul Cía. Ltda.**

En conformidad con las opiniones emitidas tanto por los empleados, como por la autoridad máxima de Aval Consul Cía. Ltda., se ha llegado a determinar cuál es el estilo de gestión que maneja esta institución, la misma que ha sido caracterizada de acuerdo con las tendencias de respuesta. La opinión global determina los siguientes aspectos:

- Los empleados tienen un conocimiento básico sobre la Filosofía institucional como ser la misión y visión de futuro, valores y objetivos estratégicos.

- Se ha conseguido un nivel medio en cuanto al cumplimiento de los objetivos institucionales, de los cuales, si existe conciencia entre los ejecutivos, esto incluye también, un conocimiento de las estrategias operativas de sus respectivos departamentos, de las cuáles se manifiesta que se ha llegado a un nivel máximo de consecución/eficacia del 60%, atribuyéndose el fracaso en el porcentaje restante a factores como un flujo de efectivo insuficiente para ejecutar los planes trazados, los tiempos de los procesos, no están de acuerdo con la duración real de las tareas y no existe el suficiente involucramiento de los trabajadores con las metas de la empresa.
- En relación a modelo de gestión institucional, se manifiesta que un tercio de los ejecutivos desconoce por completo la gestión de procesos a través del Modelo de Cuadro de Mando Integral, por lo que se especula que sería necesario contratar expertos externos a la empresa para la capacitación e implementación de un nuevo modelo de gestión, el mismo que de acuerdo con la pregunta No. 7 de la encuesta sería un Cuadro de Mando Integral que aporte al mejoramiento continuo, que es una opinión compartida por todos los ejecutivos, quienes en su gran mayoría manifiestan también, que jamás se ha aplicado esta forma de gestión y que ello constituiría una novedad, pues, el modelo de gestión actual es autónomo y se ha conseguido ajustarlo con base en otros modelos.
- Adicionalmente, los ejecutivos consideran que el nivel jerárquico de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral estaría encabezado por el ámbito financiero, seguido de los procesos internos y en el mismo nivel ubican tanto al cliente como al aprendizaje. De igual manera también, se han identificado los componentes del Cuadro de Mando Integral, donde los ejecutivos ponderan consideraciones en el diseño, la Visión institucional, los indicadores de gestión, las medidas financieras de la estrategia y el mapa estratégico.
- El principal indicador empleado para la toma de decisiones financieras es la rentabilidad, la misma que no ha cumplido con las metas propuestas, por lo que es necesario implementar herramientas económico-financieras para una mejor determinación de indicadores complementarios a la toma de decisiones, y asumir que en la empresa no se cuenta con esta facilidad, es necesario también, que la empresa se esmere en buscar la excelencia, sobre todo en ciertas áreas, tales como: gestión de operaciones (costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos), la gestión de clientes (selección, captación, retención y crecimiento de los clientes), la Innovación

(productos nuevos, patentados, introducidos) como una de las necesidades más demandadas, la variable ambiental y el personal (Gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo, gestión de personas y gestión del conocimiento). Adicionalmente la satisfacción global es catalogada como el mejor indicador de gestión. Lo que revela el nivel de funcionamiento de los equipos de trabajo.

- Las gestiones realizadas con anterioridad en función de la evaluación de las empresas, ha dado como resultado un deficiente trabajo en este aspecto, al descuidar indicadores tan fundamentales como la rentabilidad, responsabilidad y motivación, con lo que se ven afectadas en cierto porcentaje las demandas de los clientes sobre todo en el aspecto de los avalúos, los mismos que, a criterio de los encuestados, no se estiman en su valor justo y actualizado.
- Los procesos que precisan ser atendidos, coinciden los ejecutivos, entre ellos principalmente la capacitación al personal, lo que incidiría en la mejor atención a los clientes y el manejo administrativo financiero de la empresa Aval, en consideración del manejo del talento humano, el mismo que demanda un sistema de remuneración variable, pero sobre todo justo, de acuerdo a la consecución de metas, áreas que requieren mejoramiento son marketing, gestión de documentos para avalúos
- En toda institución existen dificultades ante la implementación de tendencias actualizadas de gestión, respecto al Cuadro de Mando Integral, los ejecutivos han considerado que las principales barreras para la implementación serían: la falta de apoyo de la dirección, los escasos recursos asignados, la baja rentabilidad de la estrategia, escaso seguimiento de las acciones propuestas y el escaso compromiso de los participantes.

Los puntos de vista recolectados de los ejecutivos conviene contrastarlos con la apreciación de la Alta gerencia respecto, de lo cual, se ha entrevistado a la gerencia general y se obtiene los siguientes criterios:

- La mejora continua precisa ser el pilar básico para el desarrollo, es la única manera de alcanzar la calidad y la excelencia, al respecto, el Cuadro de Mando Integral es útil para este propósito, la gerencia general, tiene un conocimiento generalizado en esta temática, el mismo que no ha sido aplicado en la empresa, sin embargo, se considera que podría ayudar a la determinación de la Situación económico-financiera y a obtener información

real y oportuna, que permita alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la empresa.

- Se ha logrado un 60% de la rentabilidad esperada, la gerencia acusa a deficiencias en el desempeño tanto del personal administrativo como de los empleados y la falta de compromiso en el desarrollo de las actividades, según la opinión del mismo departamento, al mediano nivel de capacitación administrativa de los responsables.

Con toda la información recolectada de manera técnica se han elaborado las siguientes recomendaciones para que sean aplicada a la gestión de la empresa Aval, donde resalta la implementación de un Modelo de Cuadro de Mando Integral (BSC por sus siglas en ingles)

- En los puestos de trabajo, la falta de mística, de compromiso y de empoderamiento de los empleados causa que se produzcan indicadores de gestión negativos, quizá la falta de estímulo tenga responsabilidad en este caso, será entonces necesario aplicar un diagnóstico del manejo del talento humano antes de emitir juicios de valor definitivos.
- La implementación de una herramienta de gestión económico-financiera en la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda., permitirá tomar decisiones adecuadas para el manejo administrativo y aportar a la eficacia de cada departamento.
- Desde el diagnóstico hasta la puesta en marcha de cualquier herramienta que ha demostrado eficiencia, tendría que provenir del medio externo, debido a las limitaciones tanto de tipo cognitivo, como también, práctico que demuestra el personal administrativo y los ejecutivos de la empresa Aval Consul Cía. Ltda., en resumen; si el deseo es revertir la situación actual, se sugiere contratar un especialista en Cuadro de Mando Integral.

### **2.3. Caracterización de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.**

#### **Reseña Histórica**

Aval Consul Cía. Ltda., inició sus actividades en el 2015 por lo que cuenta con más de 5 años de experiencia y trayectoria en el mercado; desde el comienzo las actividades establecidas como empresa fueron las de valoración de bienes muebles e inmuebles, vehículos y maquinaria, inventarios y valoración de Activos Fijos.

La idea de hacer empresa en este rubro económico surgió al ver el incremento de empresas públicas, privadas y de la construcción de conjuntos habitacionales, que necesitan realizar diferentes tipos de avalúos y valorizar activos, para satisfacer los requisitos existentes en el mercado.

En el transcurso de dos años, la empresa obtuvo la calificación de “Perito Avaluador en Bienes Inmuebles”, “Perito Avaluador en equipos industriales pesados y vehículos” y “Perito Avaluador otorgada por la Superintendencia de Bancos” para tener la libertad de trabajar en Instituciones Financieras de todo el país y en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Luego se obtuvo la Calificación de “Perito Avaluador de Bienes Muebles, Inmuebles, vehículos y maquinaria”, otorgada por la Superintendencia de Compañías y de esa manera se cuenta con el registro autorizado para realizar trabajos de Peritaje en diferentes empresas regularizadas por la Superintendencia de Compañías.

El trabajo de Aval Consul Cía. Ltda., es la realización de avalúos de bienes muebles e inmuebles, vehículos y maquinaria, con objetividad e imparcialidad mediante la más alta ética, calidad y confiabilidad, con un equipo de expertos profesionales para cumplir con los parámetros de calidad y que busque siempre la satisfacción de los clientes a través de la excelencia y ética.

Se cuenta con excelente staff de profesionales, el mismo que se capacita en forma permanente a fin de estar actualizado en nuevos métodos de valoración y en constante conocimiento de los cambios socioeconómicos

## **Estructura Organizacional Actual**

### **Junta general de socios**

Presidente: Ing. Cristian Arévalo

Gerente general: Ing. Pamela Carvajal

Analista financiera: Ing. Johana Carvajal

### **Staff de peritos evaluadores**

Arq. José Mora (bienes inmuebles)

Ing. Cristian Arévalo (Vehículos y maquinaria)

### **Marco Legal**

Según reza en la Escritura Pública de Constitución del 1 de septiembre del año 2015 con registro número 201518-01-02-P04086 de la Notaría Segunda del cantón Ambato, se constituye la empresa: “Compañía Avalúos y Consultoría AVAL-CONSUL CIA. LTDA”

Esta organización está regida por las Leyes del Ecuador, en especial por la Ley de Compañías, el objeto social de la misma la valoración y elaboración de inventarios de bienes e inmuebles, al tenor de las siguientes actividades específicas:

- a. Inventario y valoración de propiedades muebles e inmuebles tanto del sector privado como del sector público, incluidos los sectores salud, educación y financiero de instituciones nacionales y extranjeras.
- b. Adquirir la representación de empresas o firmas nacionales o extranjeras e intervenir a su nombre en cualquier tipo de actividad comercial como licitaciones, concurso de ofertas e invitaciones
- c. Realizar todo acto o contrato relacionado con su giro, incluso intervenir como socio o accionista para dar cumplimiento a sus objetivos
- d. Utilizar métodos de valoración de acuerdo a las necesidades del sector y el tipo de bienes a valorarse.
- e. Realizar verificaciones de equipos importados al país que permitan mejorar la gestión del servicio que oferta para dar cumplimiento con su objetivo a través de su representada o por sí mismo
- f. Contraer deudas, hipotecar sus bienes, cobrar sus créditos, abrir cuentas corrientes y de ahorro en bancos e instituciones financieras, realizar toda gestión permitida por la Ley.
- g. Brindar servicios de elaboración de inventarios con bienes muebles e inmuebles
- h. Generar Códigos de barras para identificación y control de activos fijos de los clientes

- i. Comprar, arrendar o vender bienes muebles o inmuebles, equipos, tecnología, partes, piezas o repuestos necesarios para instalar la infraestructura que la compañía requiera.
- j. Celebrar y ejecutar todo tipo de actos, convenios y contratos civiles, mercantiles o de cualquier otra naturaleza, sean naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.
- k. Celebrar todo tipo de contratos de asociación, cuentas de participación o consorcio de actividades con personas jurídicas o naturales.

El domicilio principal de la Compañía es la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, con la opción de establecer sucursales, agencias o delegaciones dentro y fuera del país.

## **2.4 Diseño del modelo de gestión de procesos para el mejoramiento continuo en las empresas de servicios**

### **2.4.1. Procedimiento para la aplicación del Modelo de Gestión de Procesos para la empresa Aval Consul Cía. Ltda.**

#### **Análisis de factibilidad**

##### **Factibilidad Política**

La junta de accionistas, la alta gerencia y los mandos medios de Aval Consul Cía. Ltda., se han mostrado interesadas en que se establezca un Modelo de Gestión de Procesos, , hasta la fecha de desarrollo de este documento no ha existido una directriz técnico-científica que oriente la administración de la empresa, y los Modelos intermitentes que se han aplicado, han sido improvisados por gerentes de turno, sin que exista un modelo propio que sea parte de la identidad de la empresa. Para el logro de este propósito, es importante que se establezca dentro de los reglamentos internos de la institución la inclusión y operatividad del presente Modelo, una reglamentación especial para su aplicación y un aspecto de reingeniería de las operaciones en diversos ámbitos.

##### **Factibilidad Socio-cultural**

Es imperante interactuar con la sociedad, tanto proveedores, como clientes y comunidad en general, es por ello que la puesta en práctica del Modelo desarrollado, necesita pasar por la aprobación de las autoridades y los accionistas, pero sobre todo de los primeros, la razón es que la propuesta no solo que fomenta el respeto y considera como principal el reconocimiento de la

filosofía y la cultura organizacional, sino que promueve el cumplimiento de los principios institucionales y de los objetivos estratégicos.

### **Factibilidad Económico-financiera**

La inversión total en la aplicación del Modelo de Gestión de Procesos, será de responsabilidad total y compromiso de la misma institución, los gastos e inversiones requeridas para la ejecución del Modelo de Gestión de Procesos Cuadro de Mando Integral, son obligaciones inalienables de la empresa, pero se presume su recuperación y rendimiento económico en el mediano y largo plazo.

### **Factibilidad Legal**

La innovación organizativo-administrativa, constituye un derecho contemplado por la constitución y la Ley de Compañías del Estado Ecuatoriano, que el Gobierno garantiza a todos los ciudadanos en el territorio nacional respecto, de lo cual, se asegura que las empresas de la naturaleza que sean, ecuatorianas o extranjeras, tendrán un acceso en igualdad de condiciones, sin discriminación alguna, a estos derechos y aplicarlos de acuerdo a sus circunstancias particulares y su forma de gobierno corporativo, serán tratados de manera transversal en todo el contexto de la Ley, al igual que los principios rectores de la práctica empresarial.

### **Procedimiento de implementación**

La implementación del Modelo de Gestión de Procesos Cuadro de Mando Integral para la empresa Aval Consul Cía. Ltda., conllevará un proceso construido con varias actividades.

Es un compromiso de la Alta gerencia, el establecimiento de la Filosofía Institucional, al respecto precisa determinarse la misión, visión y estrategia (objetivos a desarrollarse como parte de la gestión presente y futura). Esta orientación empresarial tendrá que posteriormente ser difundida a los mandos medios.

En una posterior discusión abierta (democracia participativa), los gerentes indicarán sus opiniones, se sugerirán los factores críticos de éxito a considerarse en cada perspectiva y se señalan o configuran indicadores por sí mismos, para que estos sean monitoreados en el futuro. Es también, viable y muy recomendable para las perspectivas en general y en especial para las

financieras y de los clientes, dentro del Modelo de Cuadro de Mando Integral, realizar una encuesta o entrevista a los accionistas, clientes y administrativos para evaluar una visión en la dirección de los objetivos necesarios.

En consulta con la gerencia media y la alta gerencia, se formulan varios objetivos en los que se indican los diferentes factores críticos de éxito por objetivo, los indicadores se utilizan para medirlos, los valores específicos, así como las iniciativas. Es posible ir un paso más allá al vincular los objetivos personales con los objetivos de la gerencia media. Como resultado, todas las iniciativas personales contribuirán a la estrategia elegida por la organización. La implementación del Cuadro de Mando Integral, se llevará a cabo a través de la implementación de los siguientes pasos:

1. Establecer la filosofía institucional: visión, misión y objetivos estratégicos.
2. Obtener la opinión de las partes interesadas para medir las expectativas de los clientes y accionistas.
3. Construir un inventario de los factores críticos de éxito en relación a los objetivos estratégicos formulados.
4. Traducir los objetivos estratégicos en objetivos personales.
5. Establecer indicadores clave de desempeño para medir los objetivos.
6. Determinar las metas para los objetivos alcanzar.
7. Traducir los objetivos en actividades operativas, es decir, aplicar, verificar y actuar (circulo Deming).

Debido a los antecedentes negativos que ha tenido la experiencia investigativa en cuanto al Modelo de gestión, llevado a cabo en Aval Consul Cía. Ltda., se ha decidido por presentar el Modelo de Cuadro de Mando Integral, diseñado para su discusión y aprobación en el Directorio de la empresa.

1. Exposición y entrega del informe preliminar de la investigación realizada.
2. Exposición y entrega del proyecto de implementación.
3. Revisión de las políticas y reglamentos internos, para reconocer las alternativas de la aplicación del proyecto.
4. Estudio del proyecto por parte de las autoridades de Aval Consul Cía. Ltda.
5. Aprobación.

6. Ejecución.
7. Evaluación.

**Tabla 2. Plan Operativo**

FASES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE
<b>FASE 1 DIAGNÓSTICO</b>	Diseño del perfil de investigación Aprobación del perfil Diseño de instrumentos Sondeo Análisis de resultados	Desde enero hasta fines de abril del 2021, se dispondrá del diagnóstico situacional completo de Aval Consul Cía. Ltda. en cuanto al área Administrativo-Financiera	Búsqueda de antecedentes teóricos y de campo Selección de indicadores a valorar de acuerdo con la naturaleza de la empresa Construcción de cuestionarios Sondeo de instrumentos al personal administrativo y accionistas Análisis de resultados de entrevista y encuesta Conclusiones del diagnóstico	Bibliografía impresa y magnética Computador Programas informáticos Impresora Accesorios de oficina Papelería Viáticos Aplicaciones estadísticas SPSS	Alta gerencia Asesor externo Estudiante
<b>FASE 2 DISEÑO</b>	Orientación estratégica Diseño de indicadores Establecimiento de metas Ajuste de protocolo del Modelo de Cuadro de Mando Integral Aprobación	Entre los meses de abril y mayo del 2021 se habrá diseñado la totalidad del Modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Aval Consul Cía. Ltda. en cuanto a las estrategias de gestión, indicadores y protocolos	Reversión de problemas detectados hacia objetivos Diseño de indicadores Establecimiento de metas y logros Familiarización con los requisitos de la aplicación del BSC designar Ajuste de la gestión hacia el protocolo de Balance Scorecard Presentación Aprobación	Bibliografía impresa y magnética Computador Programas informáticos Accesorios de oficina Aplicación gerencial BSC designar Asesor externo	Alta gerencia Asesor externo Estudiante
<b>FASE 3 PRESENTACIÓN</b>	Preparación de material Convocatoria Exposición de informes Junta de socios y Alta gerencia Aprobación	Al culminar el mes de Julio del 2021 se habrá socializado el Modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Aval Consul Cía. Ltda., ante la gerencia y junta de socios en un 100%	Diseño de diapositivas del proyecto a implementarse Comprobación de la validez de las diapositivas Realización de las convocatorias Preparación del local para la exposición Exposición de informes y resultados Entrega de informes a alta gerencia Reunión de socios y administrativos Aprobación del informe Decisión de implementación	Computador Programas informáticos Accesorios de oficina Impresora Papelería Local de exposición Proyector Refrigerios Fotocopias Memorias de la reunión Registro de asistencia	Delegado de Alta gerencia Asesor externo Estudiante
<b>FASE 4 EJECUCIÓN</b>	Asignación de recursos Modificación organizativa Puesta en marcha	A partir de agosto del 2021 y en adelante se iniciará la implementación del BSC en la gestión administrativo- financiera en Aval Consul Cía. Ltda.	Presupuestación para implementar el Modelo de gestión Asignación de recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos Reingeniería de procesos administrativos Reubicación de cargos y funciones Puesta en marcha del Modelo Capacitación del equipo de trabajo Objetivo e indicadores de gestión Asignación de responsabilidades Definición de metas Alineación con las 4 dimensiones	Presupuesto de implementación Recurso financiero institucional Recurso financiero externo Talento humano institucional Asesor externo Recurso material institucional Recurso tecnológico institucional Flujogramas	Accionistas Alta gerencia Jefes departamentales
<b>FASE 5 EVALUACIÓN</b>	Evaluación de indicadores Encuestas Presentación de informes	A partir del mes de septiembre del 2021 y con frecuencia mensual, se realizará el monitoreo y seguimiento de los indicadores de gestión en base al BSC	Selección de indicadores a valorarse Preparación de cuestionarios Aplicación de instrumentos de medición Reuniones de Análisis Estratégico Programa de evaluación del desempeño Elaboración de informes Presentación de informes	Bibliografía impresa y magnética Computador Programas informáticos Impresora Accesorios de oficina Papelería Aplicaciones estadísticas SPSS Asesor externo	Delegado de Alta gerencia Asesor externo

Fuente: Aval Cónsul Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Carvajal (2021)

## **Análisis**

El plan operativo presentado, considera 5 fases en cuanto al estudio de referencia y la propuesta de solución, estas son diagnóstico, diseño, presentación, ejecución y evaluación, las mismas que son confrontadas con las etapas en las que se subdivide cada fase, las metas que se desean alcanzar caracterizadas por indicadores de logro y tiempo, las actividades específicas consecuentes al cumplimiento de cada una de las fases, los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para él, logro de las metas y las personas y departamentos responsables del cumplimiento.

### **2.4.2. Diseño del Modelo de Gestión de Procesos en la empresa Aval Consul Cía. Ltda.**

Una vez realizada la evaluación de la gestión Administrativo-Financiera en la empresa Aval Consul Cía. Ltda., se pudo determinar que la misma no cuenta con un modelo establecido para la gestión de procesos, por lo que se encuestó tanto a los directivos como también, a los mandos medios acerca de cuál sería la mejor alternativa para la orientación administrativa de este tipo de empresas, por lo que un Modelo de Cuadro de Mando Integral, se propone como la alternativa más adecuada y oportuna para solucionar los problemas de la empresa.

Este acápite contiene, como parte del diseño de la alternativa de solución varias partes que han sido organizadas sistemáticamente y que desembocan en una Aplicación informática como el Modelo de Cuadro de Mando Integral, que incluye los objetivos estratégicos como solución a los problemas detectados, los indicadores de medición y sus conceptualizaciones, la frecuencia, los involucrados y el monitoreo de los avances conforme se aparezcan.

## **Presentación**

# **MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA AVAL CONSUL CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO**

## **Datos informativos**

**INSTITUCIÓN:** Empresa Aval Consul Cía. Ltda.

**PROVINCIA:** Tungurahua.

**CANTÓN:** Ambato.

**REPRESENTANTE LEGAL:** Ing. Christian Arévalo Peralta.

**EJECUTORES:** Alta gerencia y jefaturas departamentales.

**INVESTIGADORA:** Ing. Alexandra Carvajal.

**DIRECTOR DE TESIS:** Dr. José Viteri.

**BENEFICIARIOS:** Directivos de la empresa Aval Consul Cía. Ltda. y colaboradores.

## **Identidad y Filosofía de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.**

El desempeño de la empresa en gran parte es el resultado de los esfuerzos de cada miembro que la conforma, actualmente llamados “colaboradores”, los mismos tienen intereses comunes en cuanto al desarrollo institucional como resultado del empoderamiento que adquieren y del apego a la empresa de la que son sus “dueños” y a la vez se nutren de ella. En la Identidad Corporativa se expresan estos ideales de la manera que sigue:

## **Misión**

Promover la realización de avalúos de bienes muebles e inmuebles, vehículos y maquinaria, con objetividad e imparcialidad mediante la más alta ética, calidad y confiabilidad, con un

equipo de expertos profesionales para cumplir con los parámetros de calidad y buscar siempre la satisfacción de nuestros clientes a través de la excelencia y ética.

### **Visión**

Posicionarse como una empresa líder en el área de la valoración de bienes muebles e inmuebles, vehículos y maquinaria, y ser reconocidos a nivel nacional por la calidad y efectividad en el servicio.

### **Valores**

- Responsabilidad.
- Ética.
- Confidencialidad.
- Transparencia.
- Puntualidad.
- Respeto.

### **3.2.3 Antecedentes**

En el período 2020-2021 se aplicó una valoración de la gestión administrativo-financiera llevada a cabo por la empresa Aval Consul Cía. Ltda., la que se llevó a cabo por medio de dos técnicas de levantamiento de datos, tales como una encuesta dirigida al personal administrativo y mandos medios; junto con una entrevista aplicada a la alta gerencia de la empresa, en referencia al hecho mencionado, se presentaron las siguientes situaciones negativas y anomalías de carácter administrativo, que vale la pena destacar como antesala a la propuesta.

La gestión de la empresa está caracterizada por un mínimo conocimiento de los empleados acerca de la misión institucional, visión de futuro, valores corporativos y objetivos estratégicos como componentes obligatorios y constitutivos de la Filosofía institucional; la eficacia en torno a los objetivos institucionales es de nivel medio, en tanto que las estrategias operativas han tenido un alcance del 60%, donde aspectos como un insuficiente flujo de efectivo para ejecutar los planes trazados, inconsistencia entre los tiempos asignados a los procesos y la duración real

de las tareas y, finalmente, el escaso involucramiento de los trabajadores con las metas de la empresa.

Resalta el hecho de que un tercio de los ejecutivos desconozca por completo la gestión de procesos en general y en particular el Cuadro de Mando Integral, el mismo que de acuerdo con las preguntas planteadas cumpliría una doble finalidad, al coadyuvar adicionalmente al mejoramiento continuo, como una de las grandes aspiraciones de Aval Consul Cía. Ltda.

Se informa también, que jamás se ha aplicado un modelo de gestión específico y que hacerlo a partir de un Cuadro de Mando Integral constituiría una novedad, la gestión actual está orientada por el eclecticismo administrativo, con características de varios modelos tradicionales, pero sin anclarse hacia una tendencia, por lo que una constituye una de las principales particularidades de la administración de Aval Consul Cía. Ltda.

De acuerdo con los ejecutivos, las perspectivas del modelo de Cuadro de Mando Integral, precisa estar encabezado por la perspectiva financiera, seguida de los procesos internos y en el mismo nivel la perspectiva del cliente y el aprendizaje-crecimiento; esta lógica coincide en gran parte con la teoría administrativa, pero requiere aclararse que existe una relación de consistencia causa-efecto, la perspectiva del cliente demanda ser anterior a la de aprendizaje. además, de los insumos que requiere la construcción del Modelo de Cuadro de Mando Integral. Los ejecutivos sugieren considerar las medidas financieras de la estrategia.

La rentabilidad, se yergue como el principal indicador empleado para la toma de decisiones financieras, aunque hasta la fecha de elaboración de este trabajo la misma ha sido bastante discreta y no ha cumplido con las metas propuestas, por lo que la empresa Aval Consul Cía. Ltda., cree que se de implementar herramientas económico-financieras para una mejor determinación de los indicadores, donde se asume que la empresa no cuenta con este beneficio. La óptica de la Alta gerencia asigna como causa de la baja rentabilidad al mínimo desempeño del personal, falta de compromiso en el desarrollo de las actividades y también, a la escasa capacitación en gerencia administrativa de los responsables.

La búsqueda de la excelencia precisa dirigirse principalmente a ciertas áreas en las que se ha obviado: gestión de operaciones (costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos), gestión de clientes (selección, captación, retención y crecimiento de los clientes), innovación

(productos nuevos, patentados, introducidos), cuidado del medio ambiente y gestión de personal (seguridad e higiene en el trabajo y gestión del conocimiento). La encuesta realizada revela que ha habido un deficiente trabajo en cuanto a la valoración de los indicadores de rentabilidad, responsabilidad y motivación y esto ha tenido repercusiones en la atención de las demandas de los clientes en cuanto a los avalúos, los mismos que no reciben una estimación precisa y actualizada.

La capacitación al personal es uno de los procesos a ser atendidos, , repercute en la atención a los clientes y las finanzas, se demanda un sistema de remuneración variable, pero sobre todo justo que considere la consecución de metas y una mayor atención a las áreas de marketing y gestión de documentos para avalúos; adicionalmente, la Alta gerencia considera también, que la falta de mística, de compromiso y de empoderamiento de los empleados causa que se produzcan indicadores de gestión negativos; la falta de apoyo de la dirección, la escases de los recursos asignados, la baja rentabilidad de la estrategia, escaso seguimiento de las acciones propuestas y el escaso compromiso de los participantes, son las principales barreras para la implementación de nuevas iniciativas de gestión.

La Alta gerencia considera que un nuevo Modelo de Procesos de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral permitirá potenciar la mejora continua, que ayude a alcanzar la calidad, excelencia, y manejo de la situación económico-financiera para alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la empresa.

### **Definición del destino estratégico de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.**

La gestión requerida para la empresa Aval Consul Cía. Ltda., en consideración de todas las variables estudiadas, permite vislumbrar 2 posibles escenarios, ambos, relacionados con la implementación del Modelo de Cuadro de Mando Integral, con las dos rutas mencionadas coincidir en sus fines y gran parte en sus procedimientos.

La primera consiste en contratar asesores externos a la empresa, dado que no se encontró en ella ningún administrativo o empleado suficientemente capaz de lidiar con los indicadores negativos que revela la gestión institucional, este asesor o empresa se encargara de implementar el Modelo de Gestión de Procesos, capacitar a los responsables y monitorear su desempeño hasta lograr la autonomía. La segunda opción que requiere más tiempo de ejecución, consiste

en capacitar uno de los líderes dentro de la administración de la empresa en cursos de entrenamiento referentes al Modelo de Cuadro de Mando Integral.

### Definición de objetivos, enlaces y construcción del mapa estratégico

**Tabla 3.** Definición de objetivos, enlaces y construcción del mapa estratégico

<b>DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN</b>	<b>ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Insuficiente flujo de efectivo, para ejecutar los planes trazados.	Disponer de flujo de efectivo, acorde con las necesidades y los planes de mejora.
La gestión financiera, no considera las medidas de la estrategia.	Priorizar los indicadores de la estrategia, dentro de la gestión financiera.
La rentabilidad de la empresa, no ha logrado un buen nivel de cumplimiento.	Optimizar el cumplimiento de los niveles de rentabilidad, necesarios para el desarrollo de la empresa.
Gestión de costos.	Consolidar la gestión de costos, dentro de la administración financiera.
Asignación inoportuna de recursos, para nuevas iniciativas.	Priorizar la asignación de recursos, de manera oportuna y suficiente para nuevas iniciativas de desarrollo.
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Limitado nivel de eficacia, en cuanto a los objetivos institucionales (60%).	Optimizar los niveles de eficacia, en torno a los objetivos institucionales.
Logro medio, de estrategias operativas departamentales (60%).	Fortalecer el logro de las estrategias operativas, departamentales y el empoderamiento del personal.
Inconsistencia entre los tiempos asignados a los procesos, la duración real y la calidad de las tareas.	Desarrollar la reingeniería de atención al cliente, en cuanto a duración y calidad de los procesos.
Deficiente valoración de indicadores de rentabilidad, motivación y desempeño.	Mejorar la medición del desempeño del personal
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Mala gestión de clientes, en cuanto a su captación, selección, retención y crecimiento.	Fidelizar clientes por medio de una gestión adecuada de captación, selección, retención y desarrollo.
Gestión del cliente interno con limitaciones, en cuanto a programas de capacitación.	Fortalecer la gestión del cliente interno, por medio de capacitación permanente.

Gestión del cliente interno con limitaciones, en cuanto a la seguridad e higiene en el trabajo.	Mejorar las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
Clientes insatisfechos, por la estimación imprecisa y desactualizada de los avalúos.	Priorizar la calidad del servicio al cliente, mediante la estimación precisa y oportuna de los avalúos.
Escasa atención al área de marketing.	Fortalecer la gestión de marketing.
Reducida atención al área de gestión de documentos.	Optimizar la gestión y consecución de documentos.
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Limitado conocimiento de la Filosofía institucional, por parte de los empleados en un (33.33%).	Socializar la Filosofía institucional, hacia todos los colaboradores de la empresa por medios impresos y digitales.
El 30% de los ejecutivos desconoce, por completo acerca de Modelos de Gestión de Procesos.	Capacitar a todos los colaboradores y empleados, acerca de Modelos de gestión de Procesos Cuadro de Mando Integral.
No existe un Modelo de gestión de procesos, específico que guíe la vida institucional.	Implementar un Modelo de gestión de procesos basado en el Cuadro de Mando Integral, de acuerdo con la filosofía y los objetivos institucionales.
Los indicadores de gestión administrativo-financiera, no han sido determinados.	Implementar indicadores de gestión administrativo-financiera, conforme al modelo de gestión.
Bajo nivel de innovación en productos y servicios.	Incrementar el nivel de innovación en productos y servicios.
El sistema de remuneración de los empleados, es injusto y no atiende al desempeño y la eficiencia.	Fortalecer el sistema de remuneración, hacia los empleados de acuerdo a sus competencias y desempeño laboral.

Fuente: Aval Cónsul Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Carvajal (2021)

**Análisis.** En el cuadro anterior se aprecia en la columna de la izquierda, las situaciones negativas o problemas relativos a la gestión administrativo-financiera de la empresa Aval Consul Cía. Ltda., como resultado de la encuesta aplicada a los ejecutivos de la misma, quienes en base a su buen criterio y experiencia han suministrado la información pertinente. Como parte del proceso de desarrollo de estrategias, entonces, la metodología de la Planificación es sugerente en cuanto a la reversión de los indicadores negativos, mediante un ejercicio técnico basado en la visión de futuro, que convierta los problemas detectados en el principal insumo y la plataforma de impulso para la orientación, es así que se han reportado, estas aspiraciones como objetivos medibles, viables y reales, en la columna de recha del esquema mencionado.

## Definición de indicadores y metas

**Tabla 4.** Definición de indicadores y metas

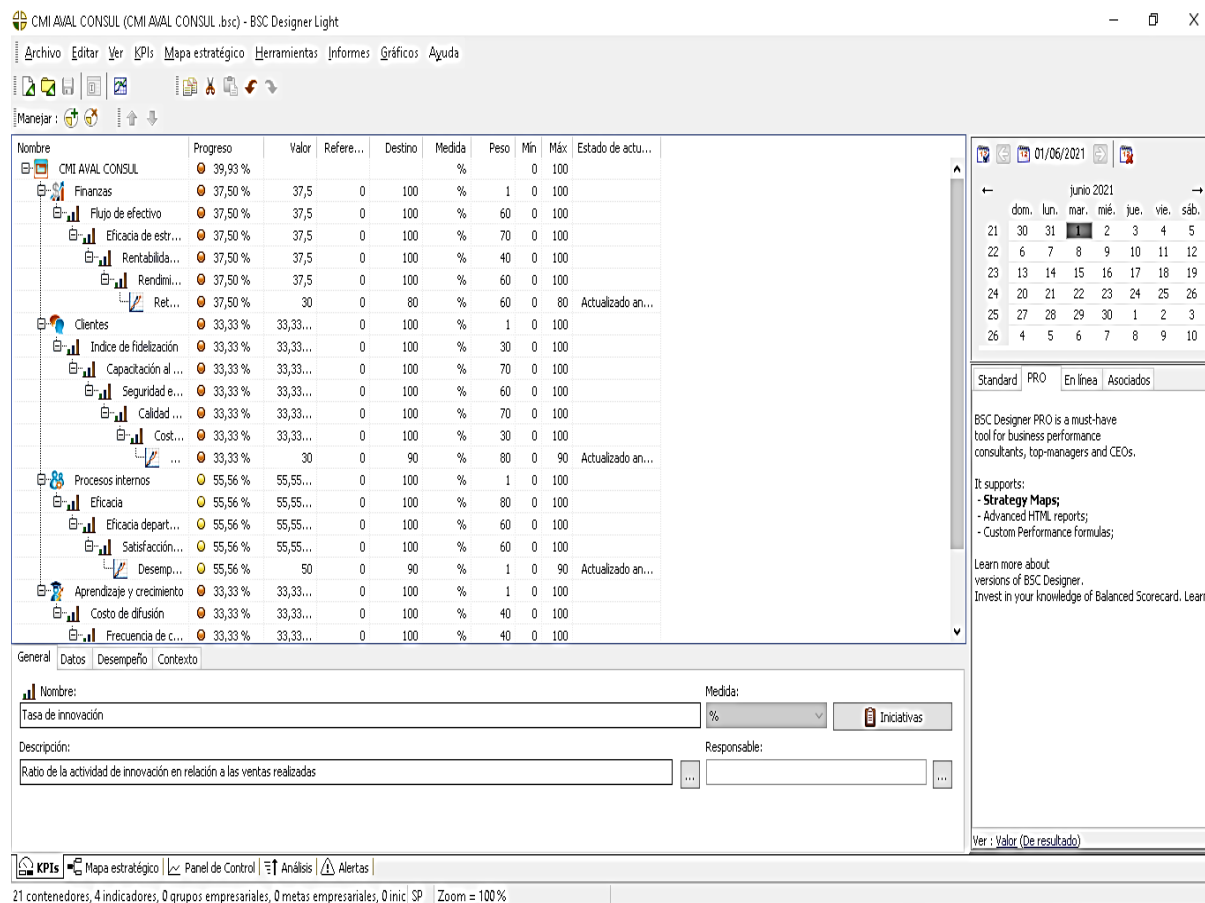
INDICADOR	Satisfacción	META
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>Valor base</b>	<b>Valor meta</b>
Flujo de efectivo. Variación de entrada y salida de efectivo en un período  <i>Saldo final = Saldo inicial+ Entradas de efectivo-Salidas de efectivo</i>	50%	80%
Eficacia de estrategias. Nivel de logro de las estrategias formuladas  <i>Porcentaje de consecución de estrategias</i>	50%	80%
Rentabilidad financiera. Beneficios económicos obtenidos a partir de los recursos económicos e inversiones realizadas  <i>Rentabilidad = <math>\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Inversiones}} \times 100</math></i>	50%	80%
Índice de rendimiento en costos: Mide la eficacia financiera de un proyecto  <i>Rendimiento en costos = <math>\frac{\text{Costo presupuestado}}{\text{Costo real del trabajo realizado}}</math></i>	40%	80%
Inversiones. Relación entre los recursos que se invirtieron para el proyecto y el beneficio obtenido proveniente de dicha inversión  <i>Retorno de la inversión = (Ganancia – Inversión) / Inversión</i>	30%	80%
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Valor base</b>	<b>Valor meta</b>
Eficacia. Capacidad para lograr los resultados que guarden relación con los objetivos y metas planteadas en un período de tiempo determinado  <i>Eficacia = <math>\frac{\text{Servicio o solicitud atendida oportunamente}}{\text{Total de servicios o solicitudes}}</math></i>	60%	80%
Eficacia departamental. Administración adecuada de los recursos  <i>Productividad de mano de obra = <math>\frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}</math></i>	60%	95%
Satisfacción del cliente. Nivel de atención de las demandas de los clientes  <i>Satisfacción del cliente = <math>\frac{\text{No.de demandas atendidas}}{\text{Requerimientos totales}} \times 100</math></i>	50%	90%
Desempeño del personal. Rendimiento del empleado en su labor de acuerdo con su conocimiento y capacidades  <i>Rendimiento = <math>\frac{\text{Nivel de producción real}}{\text{Nivel de producción esperado}} \times 100</math></i>	50%	90%
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	<b>Valor base</b>	<b>Valor meta</b>
Fidelización de clientes. Relación positiva entre clientes y la empresa para garantizar el regreso a comprar.	40%	90%

$\text{Índice de fidelización} = \frac{\text{No.de clientes} \times \text{No.de compras totales}}{100}$		
Capacitación del personal. Cantidad de empleados alcanzados por los programas de capacitación $TCC = \frac{\text{No.de capacitados}}{\text{No.de empleados promedio}}$	40%	90%
Seguridad e Higiene en el trabajo. Mantener un ambiente de trabajo seguro y efectivo. <i>Porcentaje de satisfacción con el entorno laboral</i>	40%	90%
Calidad del servicio. Percepción del cliente acerca del producto o servicio comercializado $\text{Nivel de calidad} = \frac{\text{Total de productos sin defectos}}{\text{Total de productos elaborados}}$	40%	90%
Gestión de marketing de clientes-costo de adquisición de clientes. Valor que se paga por conseguir un cliente $CAC = \frac{\text{Costos de marketing} + \text{ventas}}{\text{No de clientes}}$	30%	90%
Gestión documental. Cumplimiento con el reparto y entrega de documentación en el tiempo previsto $\text{Documentos gestionados} = \frac{\text{Número de documentos radicados y entregados oportunamente}}{\text{Número de documentos radicados}} \times 100$	30%	90%
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>Valor base</b>	<b>Valor meta</b>
Número de publicaciones. Impacto de las publicaciones realizadas por campaña $\text{Costo de difusión} = \frac{\text{Costo de la campaña}}{\text{Número de colaboradores concientizados}}$	33.33%	100%
Frecuencia de capacitaciones. Número de horas de formación por empleado y por categoría $\text{Frecuencia de la capacitación} = \frac{\text{No.de horas de Capacitación}}{\text{No.de horas de trabajo por año}}$	30%	100%
Inversiones (valor planificado). Presupuesto asignado para una actividad $\text{Valor planificado} = (\% \text{ planificado completado}) \times \text{Costo del proyecto (BAC)}$	20%	90%
Frecuencia de la evaluación administrativo-financiera. Eficacia de la administración de política financiera $\text{Indicador de política financiera} = \frac{\text{Obligaciones de cortoplazo/obligaciones de largo plazo}}{\text{Activo circulante/activo plazo fijo}}$	20%	90%
Tasa de Innovación. Ratio de la actividad de innovación en relación a las ventas realizadas $\text{Porcentaje de innovación} = \frac{\text{Cuota de ingreso de las innovaciones}}{\text{Volúmen de negocios total}} \times 100$	20%	90%
Remuneraciones. Beneficios económicos percibidos por el trabajador en relación al valor del cargo en el mercado $\text{Salario competitivo} = \frac{\text{Salario ofrecido}}{\text{Sueldo promedio del mercado para el puesto}}$	30%	90%

**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### 2.4.3. Desarrollo del Procedimiento de Gestión de Procesos para el mejoramiento continuo en la empresa Aval Consul Cía. Ltda.

**Figura 7. Modelo de Cuadro de Mando Integral**



**Fuente:** Recorte de BSC Designer situación de Aval Consul Cía. Ltda. (05/2021)

**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

#### **Análisis.**

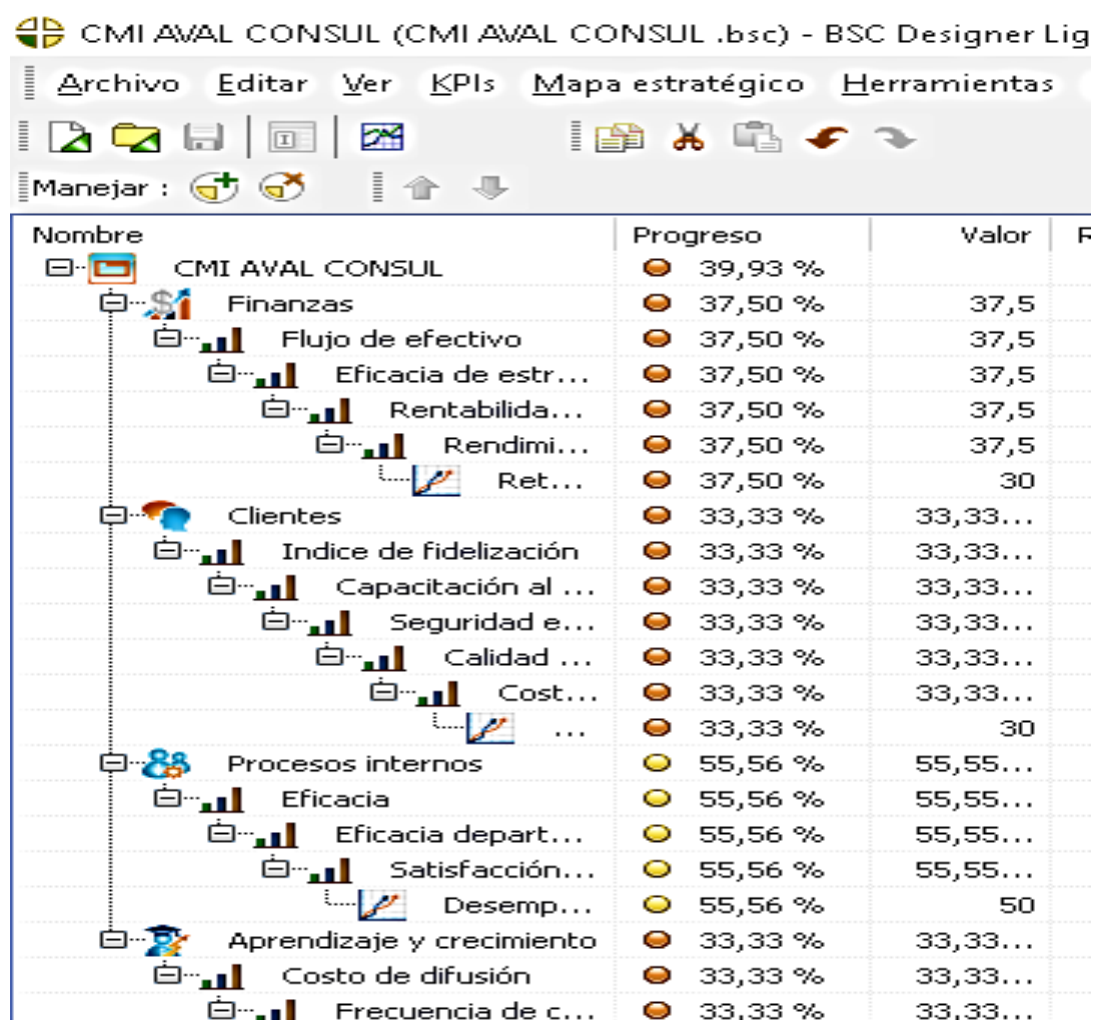
El esquema expuesto brinda la oportunidad de verificar las metas de desarrollo diseñadas en la empresa y su porcentaje de cumplimiento, para ello se incluye el protocolo de inicio de ingreso de datos de la aplicación del BSC DESIGNER, que incluye la identificación de la organización y la descripción del nuevo proyecto de la empresa de Aval Consul Cía. Ltda.

El acceso a cada perspectiva requiere el nombre de cada índice asignado y su descripción teórica o definición, se adiciona también, de cada uno de los casos la meta de logro y la tendencia de análisis, detallados los valores percibidos por las personas encuestadas, se pasa al nivel de

tendencias, donde el programa se encarga de reportar el estado de la gestión en imágenes de varios colores que van desde el rojo intenso en los indicadores de mayor gravedad, hasta el verde en aquellos que demuestran conformidad.

En el reporte del protocolo ya se visualiza un pre análisis de la situación en la que se hallan los indicadores correspondientes a los objetivos planteados:

**Figura 8.** Modelo de Cuadro de Mando Integral empresa Aval Consul Cía. Ltda. Objetivos planteados



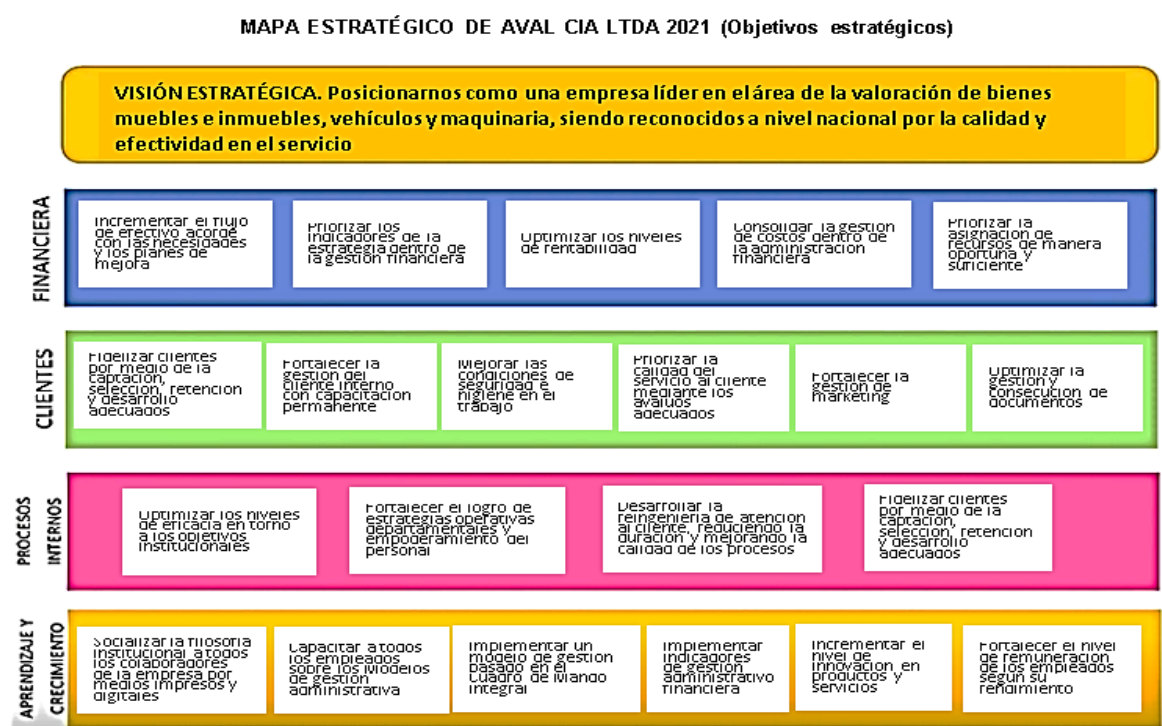
**Fuente:** Recorte de BSC Designer situación de Aval Consul Cía. Ltda. (05/2021)

**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

## Análisis.

El reporte evidencia con claridad que la situación de los indicadores de gestión para las 4 perspectivas valoradas no es bueno, al realizar las comparaciones pertinentes el sistema emite en color intenso (rojo), aquellos indicadores de logro que no han cumplido con su función tal es el caso de las perspectiva clientes y finanzas que muestran esferas rojas, la situación para la perspectiva aprendizaje y crecimiento es menos grave pues se muestra en color naranja y la perspectiva con menos dificultades de cumplimiento en cuanto a sus indicadores es la de procesos internos, cuyo desempeño porcentual se muestra en color amarillo.

**Figura 9.** Mapa Estratégico de la empresa Aval Consul Cía. Ltda. Objetivos estratégicos.



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

## Análisis.

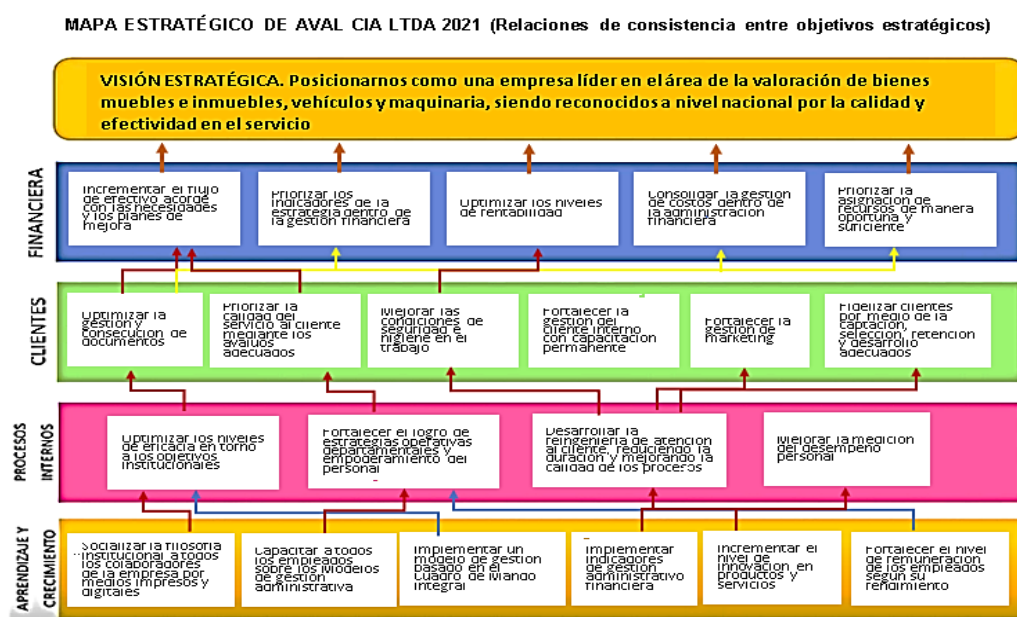
Adicional al registro de la Visión de futuro y como aporte para la consecución de la misma, el gestor BDC DESIGNER, registra los objetivos estratégicos correspondientes a cada una de las perspectivas que componen el análisis, según los autores Porter y Norton, estas perspectivas están ubicadas en cuatro niveles que se consideran jerárquicos por incidencia o dependencia, se

evidencia que cercano a la visión de futuro, en el nivel más alto está la perspectiva financiera con objetivos vinculados con el flujo de efectivo, gestión financiera, rentabilidad, costos y asignaciones, que son de naturaleza económico-financiera y que es un depositario en el cual desembocan todos los esfuerzos operativos.

El nivel subsiguiente está conformado por objetivos que refieren a indicadores asociados con la gestión de clientes, a saber, captación, selección y desarrollo, capacitación permanente del colaborador interno sobre todo en los aspectos de servicio a los clientes, mejora de las condiciones de higiene y seguridad para el cliente interno, mejora de procesos de servicio de atención en la rama de avalúos, gestión de marketing y desarrollo de documentos.

Los objetivos de los procesos internos contienen las actividades de mejora de la eficacia en objetivos institucionales, empoderamiento del personal, estrategias operativas, reingeniería de procesos internos y medición del desempeño del personal. El nivel más básico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento incluye estrategias para difundir la filosofía institucional, capacitación en modelos de gestión administrativa, implementación del modelo BSC, indicadores de gestión y estrategias de innovación.

**Figura 10.** Mapa Estratégico de la empresa Aval Consul Cía. Ltda. Relaciones de consistencia entre objetivos estratégicos



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### **Análisis.**

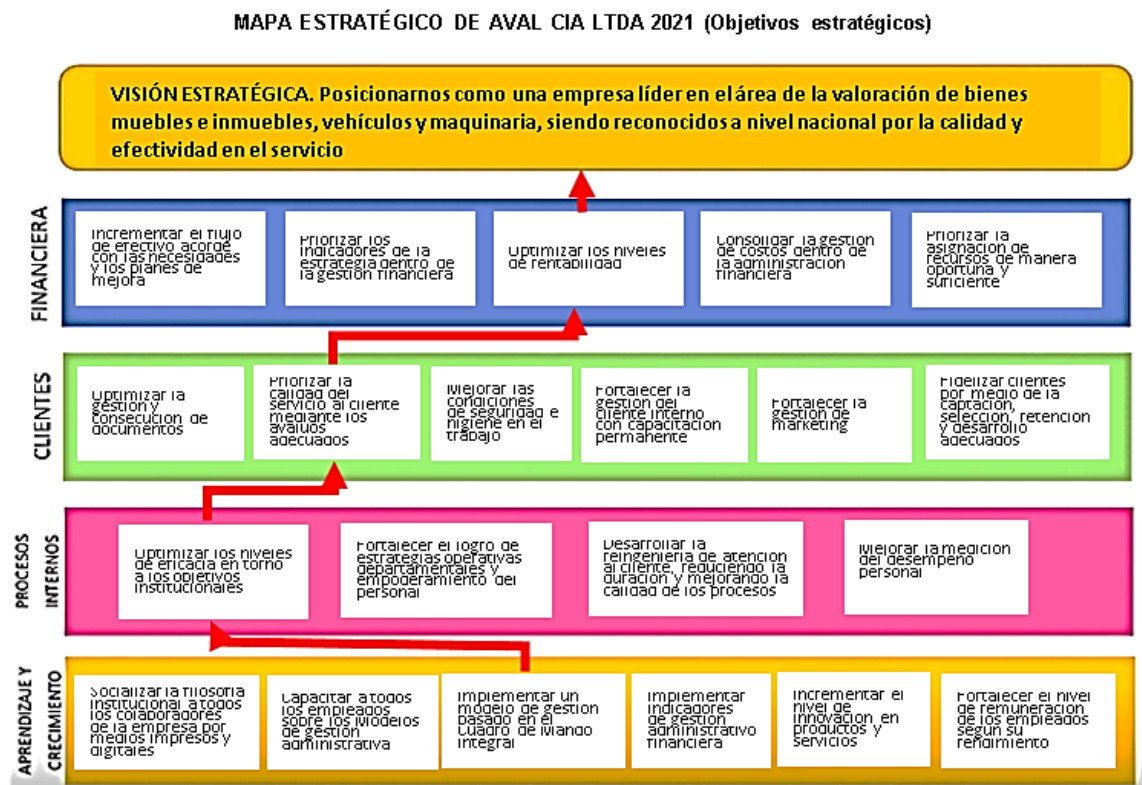
En el esquema se distinguen las relaciones causales entre los objetivos que componen una de las perspectivas de manera que los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento alimenten a los objetivos de Procesos Internos, estos últimos nutran a los objetivos de los clientes y por último los objetivos de la Perspectiva de clientes ayuden a cumplir con los objetivos financieros que regularmente son los que aportan al desarrollo de la Visión organizacional.

En esta dinámica, se han podido diferenciar consistencias de causa-efecto entre un objetivo anterior con varios objetivos de una perspectiva más elevada, así como también de varios objetivos de una perspectiva baja con uno de una superior.

En el primer caso, están los objetivos de procesos internos como el desarrollo de reingeniería de atención al cliente, reduzca la duración, para mejorar la calidad de los procesos que aporta al logro de tres objetivos en la perspectiva de clientes como son mejorar las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo (clientes internos), fortalecer la gestión de marketing y fidelizar clientes.

Otro de estos particulares casos donde un solo objetivo de perspectiva inferior alimenta a varios de la perspectiva superior es en el caso de los clientes, donde optimizar la consecución de documentos, incide en los indicadores de estrategia de la gestión financiera, la gestión de costos y la asignación de recursos de manera oportuna y responsable. La optimización de la gestión y consecución de documentos, también, es un gran aporte al objetivo financiero de incrementar el flujo de efectivo acorde con las necesidades de los planes de mejora, y; este último es nutrido, también, mediante el logro de otro objetivo relativo al cliente como lo es priorizar la calidad del servicio al cliente mediante los avalúos adecuados.

**Figura 11.** Mapa Estratégico de la empresa Aval Consul Cía. Ltda. Objetivos estratégicos



**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### Análisis.

Una de las grandes ventajas del uso del Balanced Scorecard designer, es la de asesorar al usuario en la toma de decisiones estratégicas que revela la real ocurrencia de ciertas relaciones de consistencia causa-efecto entre los factores del análisis, tal como se aprecia en el gráfico anterior, donde la implementación de un Modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, conlleva a optimizar los niveles de eficacia en torno a los objetivos institucionales, lo que implica que la presencia de un modelo de gestión adecuado y probado por décadas y en instituciones de mayor complejidad, ha demostrado ser exitoso y promueve la eficacia, la misma que obliga un mejor rendimiento en el trabajo y por ende mejores resultados, entre los que se destaca (de acuerdo con la misión de Aval Consul Cía Ltda) priorizar la calidad de la atención al cliente mediante la apreciación adecuada de avales de los bienes encargados.

Como es lógico, una vez que se hayan cubierto de manera eficiente los requerimientos de los demandantes, se podría aspirar a optimizar los niveles de rentabilidad como factor que porte al desarrollo de la visión de futuro como la columna vertebral de la gestión; en la conocida de la ruta estratégica se asegura en un alto porcentaje el éxito de las predicciones y muchas veces es definitiva al momento de tomar decisiones de carácter estratégico

**Tabla 5.** Identificación de iniciativas prioritarias

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Acciones específicas</b>	<b>Responsables</b>
Implementar de un Modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral,	Diagnosticar el estado de la gestión administrativo-financiera Determinar los factores que requieren ajustes Detallar los indicadores de medición de los factores problemáticos Generar iniciativas correctivas a partir del modelo de gestión BSC designer Sugerir a la administración la puesta en marcha	Alta gerencia
Optimizar los niveles de eficacia en torno a los objetivos institucionales,	Desglosar los objetivos y metas de la organización Verificar los indicadores de cumplimiento Aplicar medidas de corrección y seguimiento del trabajo de los empleados Evaluar permanentemente los resultados	Mandos medios y jefaturas departamentales
Mejorar la calidad de la atención al cliente mediante la apreciación adecuada de avalúos de los bienes encargados.	Identificar las quejas específicas de los clientes en torno a la atención recibida Diseñar alternativas de mejora en cuanto a tiempos y movimientos Reformar el procedimiento de avalúos con mejorar sustanciales en la gestión de documentos Seguimiento permanente	Gerencia de marketing Personal operativo (avalúos, documentación)
Optimizar los niveles de rentabilidad	Captar un mayor porcentaje del mercado potencial de avalúos Brindar una atención de calidad en menor tiempo y optimizar el rendimiento del personal Fidelizar un mayor número de clientes Mejorar los niveles de ingreso	Gerencia de marketing Personal operativo (avalúos, documentación)

**Fuente:** Aval Cónsul Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Alexandra Carvajal (2021)

### **Análisis.**

Con las cuatro iniciativas como parte de la ruta estratégica de Aval Consul Cia Ltda., se requieren de subactividades o acciones específicas para llevarlas a cabo de forma eficiente, para ello se han mencionado en los casilleros correspondientes, alternativas viables para el logro de cada objetivo específico, donde se distingue la participación de cada uno de los miembros de la

organización, a saber alta gerencia, jefaturas en especial la de Marketing y atención al cliente y los ejecutivos involucrados en los “momentos de verdad”. Se requiere entonces como complemento del BSC, el diseño de actividades que permitan complementar la gestión y alcanzarla visión institucional.

## CAPÍTULO III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

### 3.1. CONCLUSIONES

1. Los Sistemas de Gestión, son, en síntesis y de acuerdo con el criterio de la mayoría de autores investigados, herramientas administrativas que facilitan y guían de manera técnica en la toma de decisiones estratégicas, referentes a los indicadores de gestión de las diversas áreas de una entidad. Acorde con Kaplan y Norton (1996); “lo que no puede ser medido, no puede ser gestionado”, estos autores creen y sus ideas son principios administrativos dinámicos que cobran mayor vigencia actualmente, que el sistema de gestión de una organización se basa en su capacidad de medir y ponderar con exactitud sus indicadores de desarrollo, esta actitud impactará en las decisiones propias, de los equipos de trabajo y del entorno en general (en el caso de responsabilidad social), por ello es necesario que las empresa dispongan de la máxima claridad estratégica posible.
2. La situación actual de la empresa Aval Consul Cía. Ltda., relacionado con los modelos de gestión empleados, muestra un desempeño negativo que incluya la mayoría de los indicadores de gestión valorados. En las diversas perspectivas los resultados son limitados, la perspectiva financiera, por ejemplo, denota un insuficiente flujo de efectivo para ejecutar los planes trazados, la gestión en este campo no considera las medidas de la estrategia ni tampoco un buen nivel de cumplimiento de la rentabilidad, adicionalmente, la gestión de costos es difusa, existe una inoportuna asignación de recursos para nuevas iniciativas.

La perspectiva procesos internos, aunque no muestra valores extremadamente bajos, evidencia un limitado nivel de eficacia en cuanto a los objetivos institucionales y un logro medio de estrategias operativas departamentales, que van de la mano con lo anterior, se ha diagnosticado, también, que hay inconsistencia entre los tiempos asignados a los procesos, la duración real y la calidad de las tareas y al no existir un Modelo de gestión establecido, entonces no se valoran convenientemente los indicadores de rentabilidad, motivación y desempeño.

El diagnóstico de la gestión del cliente en la “perspectiva clientes”, denota una mala gestión en cuanto a su captación, selección, retención y crecimiento; la situación con el cliente interno no es distinta, pues los programas de capacitación para los colaboradores son limitados, muestra deficiencias en cuanto a la seguridad e higiene en el trabajo. Un

aspecto bastante grave que tiene que ver con la naturaleza del servicio prestado por la empresa Aval Consul Cía. Ltda., es la insatisfacción de los clientes debido a la estimación imprecisa y desactualizada de los avalúos, la escasa atención al área de marketing y la no menos grave atención al área de gestión de documentos.

Finalmente, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento se verifica un limitado conocimiento de la Filosofía institucional por parte de los empleados, un tercio de los empleados de nivel administrativo desconoce por completo el tema de Modelos de gestión, respecto a esta última apreciación, no existe un Modelo de gestión específico que guíe la vida institucional. Los indicadores de gestión administrativo-financiera no han sido determinados, persiste el bajo nivel de innovación en productos y servicios, los empleados se muestran desmotivados debido al sistema de remuneración de los empleados quienes lo consideran es injusto y no atiende al desempeño y la eficiencia.

3. Se ha conseguido diseñar un modelo de gestión de procesos para la empresa Aval Consul Cía. Ltda., el mismo que está basado en el Cuadro de Mando Integral (BSC por sus siglas en inglés, correspondientes a Balanced Scorecard), esta herramienta ayuda a verificar la estrategia empresarial en un tablero y permite supervisar la ejecución en un software de rendimiento, después de años de su creación, es una de las herramientas de negocios más populares debido a su aplicabilidad.

Este modelo valora los KPI's como indicadores claves del desempeño y se basan en datos recogidos tanto documentalmente, como por medio de la opinión de involucrados; un modelo de este tipo elimina la brecha entre la planificación y la ejecución de la estrategia, el mapa estratégico es una herramienta que los miembros de la junta directiva podrían emplear para formular y compartir sus pensamientos sobre la estrategia con el resto del equipo, verificar y predecir el destino de la organización basados en el comportamiento de los KPI's. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta tan utilitaria y adecuada para el tipo de empresa de servicios que es Aval Consul Cía. Ltda., se ha decidido escogerla como modelo de gestión y valorar los indicadores iniciales de la encuesta realizada, con lo que se ha podido establecer la situación real de la empresa.

### 3.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa Aval Consul Cía. Ltda., emplear herramientas administrativas comprobadas efectivamente y que favorezcan la toma de decisiones en consideración de que los Sistemas de Gestión, trazan el camino que se ha de seguir, con las palabras de Lincoln: “Si pudiéramos saber primero donde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo”.
2. En virtud del desempeño negativo de la empresa se recomienda tomar la ruta estratégica recomendada por el Modelo de Cuadro de Mando Integral, para verificar los indicadores de cumplimiento de manera permanente, y realizar el seguimiento del trabajo de los empleados, y se considere con seriedad las quejas específicas de los clientes en torno a la atención recibida, realizar estudios de tiempos y movimientos para reducir la demora e ineficiencia, reformar el procedimiento de avalúos con mejoras sustanciales en la gestión de documentos y aplicar en la valoración de los indicadores de gestión el Modelo de Cuadro de Mando Integral.

La perspectiva financiera precisa reorientarse hacia la dotación de un oportuno y suficiente flujo de efectivo para la ejecución de los planes trazados, de manera que se asignen recursos para nuevas iniciativas., fortalecer la conversión de las inversiones en medidas de rentabilidad satisfactorias y optimizar la gestión de costos.

3. Se recomienda a la empresa Aval Consul Cía. Ltda., basar su gestión en la valoración de los KPI's como indicadores claves del desempeño, recoger los indicadores obtenidos en el presente estudio, tomarlos para sí, reevaluarlos y replicarlos a la luz de datos documentados para mejorar las apreciaciones realizadas. Las juntas de accionistas y directivos necesitan estar guiadas por datos numéricos que vislumbren la calidad de la gestión emprendida, en base de sus resultados, el mapa estratégico resultante de la aplicación del Modelo de Cuadro de Mando Integral, servirá como parámetro cierto para la discusión y permitirá a la vez, predecir el destino de la organización.

## ANEXOS

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AVAL CONSUL CÍA. LTDA.

**Tema:** “MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS”

**Objetivo:**

Reconocer la percepción de los empleados administrativos y mandos medios de la empresa Aval Consul Cía. Ltda. para la realización del diagnóstico de su situación actual.

**Instrucciones:**

- Lea detenidamente todas las preguntas planteadas
- Seleccione con una “X” la respuesta que más se ajuste a su percepción de cada aspecto
- Las preguntas abiertas requieren de su criterio resumido

### CUESTIONARIO

1. ¿Todos los empleados y personal administrativo tienen pleno conocimiento sobre aspectos como Propósito, Misión, Visión, Valores institucionales y objetivos estratégicos de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?  
  
 Existe pleno conocimiento  
 Se conoce a medias  
 Se desconoce por completo
2. ¿Cuál es el nivel de eficacia (cumplimiento de los objetivos institucionales) de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?  
  
 Alto  
 Mediano  
 Bajo
3. ¿Cuál es su nivel de conocimiento referente a las estrategias o metas operativas de su departamento?  
  
 Alto  
 Mediano  
 Bajo

4. ¿Qué porcentaje de las estrategias formuladas en su departamento han sido ejecutadas efectivamente?

- ( ) Menos del 30%  
 ( ) Entre el 30% y 60%  
 ( ) Más del 60%

5. ¿A qué factores se le atribuye el fracaso en el cumplimiento tanto de los objetivos como de las estrategias formuladas?

- ( ) Flujo de efectivo insuficiente para ejecutar los planes como se habían pensado  
 ( ) No se dispone de tecnología suficiente y adecuada  
 ( ) Los tiempos de los procesos no están de acuerdo con la duración real de las tareas  
 ( ) El personal no está bien capacitado y/o motivado  
 ( ) Comunicación inadecuada o insuficiente  
 ( ) Involucramiento con las metas de la empresa  
 ( ) Otra Causa

¿Cuál?.....

6. ¿Cuál es su nivel de conocimiento del Modelo de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral?

- ( ) Suficiente  
 ( ) Poco conocimiento  
 ( ) Desconozco el tema

Argumente.

---

7. ¿Usted cree que la aplicación del Cuadro de Mando Integral, entre la formulación de la estrategia institucional y su ejecución, haría más efectivo el cumplimiento tanto de los objetivos como de las estrategias?

- ( ) Totalmente de acuerdo  
 ( ) Ayudaría de manera parcial  
 ( ) Se requiere buscar otras alternativas

8. ¿La empresa Aval Consul Cía. Ltda., aplica el Cuadro de Mando Integral dentro de su Gestión en pro del Mejoramiento Continuo?

- ( ) El Cuadro de Mando Integral es utilizado en la actualidad  
 ( ) El Cuadro de Mando Integral ha sido utilizado anteriormente, pero en la actualidad no se aplica  
 ( ) Jamás se ha aplicado el Cuadro Mando Integral

Argumente.

- 
- 
9. ¿Cuáles indicadores financieros son necesarios conocer para la toma de decisiones en la empresa?

- 
- 
10. ¿Usted cree que se han alcanzado los niveles de rentabilidad proyectados en la fase de Planificación de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?

- ( ) Si se han logrado en su totalidad.  
 ( ) Se ha conseguido un alto porcentaje de logro  
 ( ) No se ha cumplido con las metas.  
 ¿Por qué razón? .....

11. ¿Cree usted que es necesario emplear herramientas de gestión económico-financiera para medir indicadores y aportar a la toma de decisiones con respecto a los Estados financieros?

- ( ) Si es necesario  
 ( ) No es necesario

Argumente.

---



---

12. ¿La empresa Aval Consul Cia? Ltda., cuenta en la actualidad con alguna herramienta de gestión económico-financiera?

- ( ) Si dispone.  
 ( ) No dispone.

13. ¿Para cumplir con la visión de futuro, en qué procesos internos la empresa necesita procurar la excelencia? Se permite seleccionar más de una alternativa

- ( ) Operaciones (costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos)  
 ( ) Gestión de clientes (selección, captación, retención y crecimiento de los clientes)  
 ( ) Innovación (productos nuevos, patentados, introducidos)  
 ( ) Medio ambiente y comunidad (Gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo, gestión de personas y gestión del conocimiento)

14. ¿Según usted, qué factores claves del desempeño no se toman en cuenta cuando se evalúa a la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?
- 
- 

15. ¿Se han solventado a cabalidad las necesidades de los clientes de manera que coadyuven al cumplimiento del enfoque financiero?

- Siempre
- A veces
- Casi nunca

16. ¿Sobre qué aspectos están enfocados principalmente los reclamos de los clientes de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.? Enumere por lo menos 2

---



---

17. ¿Qué procesos se requiere mejorar para lograr plena satisfacción de las necesidades de los clientes? Enumere por lo menos 2

---



---

18. ¿El Mejoramiento continuo de la empresa depende de las herramientas de gestión empleadas?

- Totalmente de acuerdo
- En gran porcentaje
- A veces si
- Muy poco
- No depende de la herramienta sino de otros factores

19. ¿Cuáles son los requerimientos del “personal de la empresa” para lograr una mayor satisfacción de los “clientes”?

- Capacitación y entrenamiento
- Mejoramiento de los sistemas de información
- Motivación, empoderamiento
- Sistema de remuneración variable, asociado a la consecución de metas
- Otro

¿Cuál?

.....

20. Califique de **1 a 4** en orden de importancia las perspectivas que usted considere en la elaboración del Cuadro de Mando Integral:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje

21. ¿Qué componentes necesitan ser considerados para estructurar en Cuadro de Mando Integral de la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.?

- El propósito y la visión organizacional
- El conjunto de indicadores de gestión

- Las medidas financieras de la estrategia empresarial
- Las medidas no financieras de la estrategia empresarial
- Un mapa estratégico
- Otro Componente

¿Cuál?

.....

22. ¿Dentro del Proceso de Mejora Continua, cuál de las siguientes metodologías se asemeja a la utilizada por la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda.?

- Metodología propia adaptada por la organización
- Metodología de las 5S's
- Metodología Kaizen
- Metodología Lean
- Metodología 6 $\Sigma$  Sigma
- Otra Metodología

¿Cuál?

.....

23. Las dificultades en cuanto a la implementación de una nueva Metodología de gestión para lograr el Mejoramiento Continuo están relacionadas con: (Se permite seleccionar más de una respuesta)

- Resistencia de los sindicatos u órganos sociales
- Falta de motivación o compromiso de los participantes
- Falta de implementación y seguimiento de las acciones propuestas
- Falta de rentabilidad de la estrategia
- Escases de recursos asignados (económicos, temporales, humanos, etc)
- Falta de apoyo o compromiso de la Dirección
- Resistencia al cambio en la organización
- Otra

¿Cuál?

.....

24. De acuerdo con su percepción personal: ¿En qué áreas, aspectos o procedimientos de la empresa Aval Cónsul Cía. Ltda., es necesaria una corrección, cambio o mejora urgente?

---



---

25. Como ejecutivo de Aval Cónsul Cía. Ltda.: ¿Cuáles entre los siguientes indicadores serían los más evidentes de una “buena estrategia de mejora”?

- Satisfacción del equipo
- Grado de funcionamiento de los equipos
- Beneficios económicos
- Efectividad de las mejoras
- Satisfacción de la organización
- Otro Indicador

¿cuál?

.....

## ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ALTA GERENCIA DE LA EMPRESA AVAL CONSUL CÍA. LTDA.

**Tema:** “MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS”

**Nombre:** .....

**Cargo:** .....

**Fecha:** .....

**Objetivo:**

Reconocer la percepción de los Directivos de la Alta Gerencia e Inversionistas de los departamentos de la empresa Aval Consul Cía. Ltda. previo a la realización del diagnóstico de su situación actual.

**Instrucciones:**

- Lea detenidamente todas las preguntas planteadas
- Las preguntas abiertas requieren de su criterio resumido

### CUESTIONARIO

1. ¿Por qué es necesario que la empresa Aval Consul Cía. Ltda., aplique planes de Mejoramiento Continuo?

Argumente:

---



---



---



---

2. ¿De manera general ¿Por qué razones los indicadores de gestión, a veces negativos, en las empresas (eficiencia, eficacia y efectividad) son el resultado del trabajo de empleados y personal administrativo de las empresas?

Por causa del Personal administrativo:

---



---



---



---

Por causa de los empleados:

---



---



---



---

3. ¿Usted cree que la empresa Aval Consul Cía. Ltda., si mantiene una óptima administración administrativo-financiera?

Administrativo:

---

---

Financiera:

---

4. ¿Qué tanto la empresa Aval Consul Cía. Ltda., ha logrado los niveles de rentabilidad esperados?

---

---

5. ¿Qué tanto usted conoce y aplica herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral para apoyar al mejoramiento continuo de su empresa?

---

---

---

---

6. ¿Por qué es tan necesaria, una herramienta de gestión económico-financiera que proyecte la información proporcionada por los estados financieros?

---

---

---

---

7. ¿De qué manera, un Modelo de gestión por medio del Cuadro de Mando Integral podría ayudar a la determinación de la Situación económico-financiera de la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?

---

---

---

---

8. ¿Cuál es el nivel de capacitación que usted ha percibido tanto en empleados como en personal administrativo con el que cuenta la empresa Aval Consul Cía. Ltda.?

---

---

9. ¿De qué forma los indicadores de gestión que presenta cada departamento le sirven a la empresa Aval Consul Cía. Ltda. para la toma decisiones en torno?

---

---

---

---

10. ¿Es importante entonces, que se diseñe una herramienta como el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card ajustado a las necesidades de su empresa, como aporte a la toma de decisiones y al mejoramiento continuo?

Argumente:

---

---

---

---

## BIBLIOGRAFIA

- AECA. (2001). *Los Sistemas de información en la Empresa*. Ortega Ediciones Gráficas.
- Andrade, N. (2011). Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias. *Omnia*, 17(1), 82–95.
- Arnold, M. (2011). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27, 157–159. <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Barrenechea, Muñoz. (2014). Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos S.R.L. *Perspectivas*, 33, 151–175.
- Bravo, J. (2011). Gestion De Procesos. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 4, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Canton, I. (2010). Introducciona los procesos de calidad. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 14(2), 235–249.
- Cardenas, J. (2012). Acercamiento a la actualidad de Max Weber. *Reencuentro*, 64, 21–25.
- Cárdenas, S. (2007). Cuadro De Mando Integral Como Una Herramienta De Planificación Estratégica. *Perspectivas*, 19, 75–92.
- Dargam, M. (2011). *El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración*.
- Díaz, C. (2006). Estrategia Empresarial Cadena de Valor y Configuraciones de Valor. *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 36–40.
- Díaz, N. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial. *Universidad & Empresa*, 7(15), 151–176. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214457007>
- Flores Konja, A. A., & Hidalgo Tupia, M. A. (2014). La norma ISO 9000 y el sistema de gestión de la calidad. *Quipukamayoc*, 22(41), 31. <https://doi.org/10.15381/quipu.v22i41.10066>
- García, M. (2003). Mejora continua de la calidad. *Industrial Data*, 6(1), 89–94. <https://doi.org/10.1016/B978-84-8086-219-6.00024-8>
- Garralda. (2013). *La cadena de valor*. IE Business Publishing. Madrid.
- Gómez, L. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13–22. <https://doi.org/10.1016/S0123->

5923(12)70003-7

- Gonzales, A. (2000). *Formación y empresa. las organizaciones como marco de la formación.*
- González, J. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones Strategic management: tool for decision making in organizations.* 21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Grijalvo, M. (2002). La Gestión por Procesos y las Nuevas Normas ISO 9000 (Versión 2000). *Universidad Carlos III de Madrid, 9000(28)*, 5–6.
- Gumucio, R. (2005). La Calidad Total En La Empresa Moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67–81.
- Harrington. (2008). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Serie Mc Graw Hill de Calidad Total Tomo 4 Segunda edición Mc Graw Hill.
- Hernández. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(31), 66–87. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-31.ggpp>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, E. P. S. Fe, T. A. Prolongación Paseo de la Reforma 1015, C. D. S. F. Piso 17, D. Á. Obregón, M. D. F. C.P. 01376, & R. N. 736 Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (eds.); 6th ed.).
- Jorge, V. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestion para una empresa de serviciosIndustrial Data. *Jorge Vergiú Canto Ind. Data*, 16(1), 17–28.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System - Harvard Business ... Page 1 of 9 Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System - Harvard Business ... Page 2 of 9. In *Business* (pp. 1–9).
- Lugo, G. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, XIII(34), 309–314. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934052>
- Maldonado, J. (2015). Gestión de procesos (o gestión por procesos). *Aging*, 7(11), 956–963. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Maldonado, J. (2018). *Gestion de Procesos.*
- Mallar, M. (2005). Gestion por procesos un enfoque hacia la gestion eiciente. *Carreteras*, 4(140), 6.

- Mallar, M. (2010). *Visión de Futuro*. 13.
- Marrero, M. (2012). La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones. *Revista de Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, 0(15).
- Medina, A. (1970). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eidos*, 2, 65. <https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>
- Moreira, M. (2009). *Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio*.
- Olve, N. Roy, J. y Wetter, M. (1999). *Performance Drives. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard*. John Wiley Editions. Nueva York.
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. 23–30.
- Perez, J. (2010). Gestión por procesos. In *Gestión Procesos* (Issue C). <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Peteiro, D. (2015). *Todo sobre la gestión por procesos*. <https://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Continental S.E. de C.V. DF. México.
- Quintero, J. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain : A Strategic Thought Tool. *Telos*, 8(3), 377–389. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001%0ACómo>
- Rodriguez, F. (2012). Incidencia De La Norma Iso 9000 En Colombia Y En Algunas Empresas En El Mundo. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 149–159.
- Sotomayor, R. (2009). *El Fayolismo y la organizacion contemporane*.
- Vega. (2015). *El cuadro de Mando Integral Percibido a Través de casos reales* (1st ed.). Universidad Autónoma de los Andes. ISBN 978-9942-974-10-5.
- Vergíu, J. (2014). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 017. <https://doi.org/10.15381/idata.v16i1.2944>
- Zaratiegui, J. R. (1999). LA GESTIÓN POR PROCESOS: SU PAPEL E IMPORTANCIA EN LA EMPRESA. *Economía Industrial*, VI, 8.