



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA UN MODELO DE GESTIÓN POR
PROCESOS PARA LA ATENCIÓN A CLIENTES NUEVOS DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN LOGÍSTICOS**

Jorge Francisco Muñoz Morales

Asesorado por la Msc. Inga. Kresly Carlota Aguirre Chinchilla

Guatemala, octubre de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA UN MODELO DE GESTIÓN POR
PROCESOS PARA LA ATENCIÓN A CLIENTES NUEVOS DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN LOGÍSTICOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JORGE FRANCISCO MUÑOZ MORALES

ASESORADO POR MSC. INGA. KRESLY CARLOTA AGUIRRE CHINCHILLA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. Carlos Alex Olivares Ortiz
EXAMINADOR	Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ATENCIÓN A CLIENTES NUEVOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN LOGÍSTICOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 25 de julio de 2019.



Jorge Francisco Muñoz Morales

Ref. EEPFI-552-2019
Guatemala, 25 de julio de 2019

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Jorge Francisco Muñoz Morales** carné número **9312988**, quien optó por la modalidad del **"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ATENCIÓN A CLIENTES NUEVOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN LOGÍSTICOS"**. Previo a culminar sus estudios en la **Maestría en Artes en Gestión Industrial**.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular,

Atentamente,



Mtra. Kresly Carlota Aguirre Chinchilla
Asesor

"Id y Enseñad a Todos"

Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador de Maestría
Gestión Industrial



Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotz
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería





REF.DIR.EMI.180.019

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ATENCIÓN A CLIENTES NUEVOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN LOGÍSTICOS**, presentado por el estudiante universitario **Jorge Francisco Muñoz Morales**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2019.

/mgp



La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ATENCIÓN A CLIENTES NUEVOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN LOGÍSTICOS**, presentado por el estudiante universitario: **Jorge Francisco Muñoz Morales**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, Octubre de 2019

AACE/asga
/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Mi Padre Celestial, a quien debo la dicha de la vida, la gracia y mi guía en todo este camino.
- Mi esposa** Leticia Portela, la mujer que me ha acompañado en esta aventura, mi apoyo en todo momento, el amor de mi vida.
- Mis hijos** Jorge Francisco, mi mejor amigo, mi orgullo y bendición. Luisa Gabriela, mi princesita, mi inspiración, y María Fernanda, mi princesa hermosa, que me llena de orgullo cada día.
- Mi madre** Gloria Esperanza Morales, estandarte de mi vida, con su amor y cariño me ha guiado en todo momento y a quien debo todo lo que tengo. Gracias por su amor incondicional, educación y motivación de ser mejor cada día.
- Mi hermano** Juan Pablo Muñoz, mi amigo, confidente, apoyo y quien me ha ayudado a madurar y crecer en todo momento.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de
San Carlos de Guatemala**

Gloriosa y tricentenaria Universidad de San Carlos, orgullosamente mi casa de estudio.

**Escuela de Ingeniería Mecánica
Industrial**

Por haberme facultado del conocimiento básico de la ingeniería industrial.

Escuela de Estudios de Postgrado

Por complementar mi formación profesional, en la integración de la teoría con la práctica.

Mi asesora

Msc. Inga. Kresly Carlota Aguirre Chinchilla, por su apoyo y dedicación en ayudarme a terminar esta meta.

Familia y amigos en general

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	I
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
3.1. Descripción del problema	9
3.2. Formulación del problema	10
3.2.1. Pregunta central.....	10
3.2.2. Preguntas de investigación	10
3.3. Delimitación del problema.....	10
3.4. Viabilidad	11
3.5. Consecuencias de la investigación	11
4. JUSTIFICACIÓN	13
5. OBJETIVOS	15
5.1. General.....	15
5.2. Específicos	15

6.	NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	17
7.	MARCO TEÓRICO.....	21
7.1.	Empresas.....	21
7.1.1.	Clasificación de empresas.....	23
7.1.1.1.	Empresas según su forma jurídica.....	23
7.1.1.2.	Empresas según su tamaño.....	25
7.1.1.3.	Empresas según su actividad.....	27
7.1.1.4.	Empresas según la procedencia de su capital.....	30
7.1.1.5.	Empresas según su finalidad.....	31
7.1.1.6.	Empresas según su ámbito estatal.....	32
7.1.1.7.	Empresas según su tipo de administración.....	32
7.2.	Servicios.....	33
7.2.1.	Características de los servicios.....	34
7.2.2.	Servicios logísticos.....	35
7.2.3.	Servicios administrativos.....	36
7.2.4.	Servicios financieros.....	37
7.2.5.	Servicios logísticos de tercerización.....	38
7.3.	Clientes.....	39
7.3.1.	Características de los clientes.....	40
7.3.2.	Tipos de clientes.....	41
7.3.3.	Clasificación de los clientes.....	41
7.4.	Procesos.....	44
7.4.1.	Elementos de un proceso.....	45
7.4.2.	Tipos de procesos.....	47
7.4.3.	Mapas de proceso.....	48
7.5.	Gestión.....	52

7.5.1.	Niveles de gestión.....	54
7.5.2.	Funciones de la gestión	55
7.6.	Herramientas de gestión básicas.....	56
7.6.1.	Análisis de Pareto	57
7.6.2.	Análisis de causa y efecto.....	60
7.6.3.	Histograma	62
7.6.4.	Acuerdos de nivel de servicio.....	63
7.6.5.	Balanced scorecard	64
7.7.	Modelo de gestión por procesos	68
7.7.1.	Gestión de los procesos clave	69
7.7.2.	Implementación de la gestión por procesos	71
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	75
9.	METODOLOGÍA	77
9.1.	Enfoque	77
9.2.	Diseño	77
9.3.	Tipo	77
9.4.	Alcance.....	78
9.5.	Variables e indicadores	79
9.6.	Fases.....	80
9.6.1.	Fase 1: revisión documental	80
9.6.2.	Fase 2: diagnóstico situacional	80
9.6.3.	Fase 3: formulación de estrategias	80
9.6.4.	Fase 4: diseño del modelo de gestión por procesos	81
9.7.	Población y muestra	81
9.8.	Resultados esperados	82

10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	83
11.	CRONOGRAMA	85
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO.....	87
13.	REFERENCIAS	89
14.	APÉNDICES.....	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Esquema de solución	19
2	Número de empresas por tipo. 2011	25
3	No. de empresas por actividad económica. 2011	30
4	Mapa de procesos.....	49
5	Ficha de proceso/subproceso	51
6	Ciclo de Deming.....	53
7	Niveles de gestión en la organización	54
8	Gráfico de Pareto	60
9	Diagrama de pescado	61
10	Histograma.....	62
11	Ejemplo de mapa estratégico	66
12	Elementos relacionados con el desarrollo del CMI	68
13	Determinación de procesos clave.....	70
14	Fases de la gestión de procesos	73

TABLAS

I	Parámetros para clasificación de empresas.....	27
II	Empresas por tamaño.....	27
III	Características para definir el perfil del cliente	40
IV	Segmentación de procesos	45
V	Proceso de gestión en los tres niveles de la empresa	56
VI	Ejemplo de causas de un proceso.....	58

VII	Causas con frecuencias	59
VIII	Variables e indicadores	79
IX	Fórmula para muestra aleatoria poblacional	81
X	Presupuesto	88

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
art.	Artículo
\$	Dólar estadounidense
d^2	Error máximo admisible
h	Horas
hh	Horas hombre
=	Igual que
Km	Kilómetro
>	Mayor que
<	Menor que
m	Metro
m^3	Metro cúbico
mm	Milímetro
Z_{α}^2	Nivel de confianza
%	Porcentaje
p	Probabilidad de éxito
q	Probabilidad de fracaso
'	Pies o minutos
Q	Quetzal
s.f.	Sin fecha
η	Tamaño de la muestra
N	Tamaño de la población

GLOSARIO

ATM	Son las siglas en inglés de <i>Automated Teller Machine</i> , es decir, cajero automático. Es una computadora especializada que permite manejar dinero de forma conveniente.
<i>Balanced scorecard</i>	Cuadro de mando integral
<i>Broker</i>	Es un individuo o entidad que actúa como intermediario entre un comprador y un vendedor en una transacción de valores, recibiendo a cambio una comisión.
BSC	Siglas de <i>balanced scorecard</i> o cuadro de mando integral.
<i>Business-to-consumer</i>	Abreviado B2C, es la estrategia que desarrollan empresas comerciales para atender directamente a un cliente o consumidor final.
<i>Business-to-business</i>	Normalmente abreviado B2B, son modelos de negocio en que la producción de bienes o prestación de servicios se realizan entre dos empresas.
ERP	Son las siglas en inglés de <i>Enterprise Resource Planning</i> , que significa Planeación de Recursos

Empresariales. Es un conjunto de sistemas de información que integra ciertas operaciones de la empresa.

Intangibilidad

Capacidad de un objeto de ser atravesado sin sufrir daño alguno. Dicho en otras palabras, imposible de ser tocado o desvirtuado por carecer de materia o cuerpo.

KPI

Iniciales de la palabra *Key Performance Indicator*, en español indicadores clave de desempeño o indicadores de gestión.

Marketing

Palabra en inglés que en español significa mercadotecnia. Conjunto de técnicas y métodos, estructurados en un proceso, cuya función principal es conocer, identificar, anticipar y satisfacer demandas del consumidor o cliente en función de sus necesidades.

Retail

Palabra en inglés utilizada para nombrar la venta minorista. Significa comercialización de productos al por menor.

Supply

Significa suministro, en español, indica el verbo suministrar, abastecer, disposición o proporcionar.

Tercerización

También llamada subcontratación, es una práctica llevada a cabo por empresas contratadas para brindar

un servicio que pudiera hacerse por ella misma. Normalmente se hace este proceso para reducir costos operativos o administrativos.

TI

Tecnología de información.

Warehousing

Se deriva de la palabra en inglés almacenamiento, acto de almacenar bienes que se venderán próximamente.

RESUMEN

El modelo de gestión por procesos es una herramienta que permite a las empresas generar una cultura de calidad que las hace tener procesos organizados, definidos y controlados, aportando a la ventaja competitiva propia.

El diseño de investigación tiene como objetivo realizar una propuesta para gestionar una empresa dedicada a servicios logísticos de tercerización, está enfocada en la etapa inicial con clientes nuevos, la cual consiste en recabar información de el o los servicios a prestar o que, a requerimiento del cliente, se pueden ofrecer, hasta que se pone en marcha el proyecto en caso logre concretarse. Todo esto utilizando el método de gestión por procesos.

1. INTRODUCCIÓN

En las empresas de servicios cada vez existen nuevos y diferentes retos, lo que conlleva que, para ser competitivos, se debe establecer procesos de mejora continua. Esto se logra a través de desplegar las estrategias de mejora a todos los niveles de la organización, ejecutando acciones que generen valor a los procesos, para con esto ir midiendo los resultados y de esta manera evaluar la satisfacción de los clientes.

El presente trabajo de investigación consiste en diseñar un modelo de gestión por procesos a una organización que provee servicios logísticos de tercerización en la primera etapa de su negocio, el cual inicia desde el acercamiento y atención a los clientes potenciales y nuevos de su mercado objetivo, hasta que se implementa el servicio ofrecido que normalmente es de almacenamiento, fraccionamiento, manufactura ligera, despacho y entrega del producto en custodia.

Debido a que el servicio prestado es diferencial y enfocado a las necesidades específicas de cada cliente, se tienen dificultades para su atención inicial, porque los procesos clave muchas veces desconocen todos los requisitos del mismo. Por otro lado, los clientes muchas veces no son claros en sus requerimientos o algunas veces ellos mismos los desconocen, y por esta razón hay muchos eventos que tienen que ser improvisados en la marcha, para ir cumpliendo con sus expectativas. La comunicación interna entre la gerencia, áreas operativas, área comercial y áreas de apoyo es vital para formular estrategias y establecer objetivos claros.

La importancia de esta investigación radica en el aporte positivo que se pretende dar a la organización en esta fase inicial, por medio de un modelo de gestión por procesos que permita que se conozcan todos los requisitos especificados y no especificados por los clientes, tener claros los roles de cada área principal y de apoyo, entradas y salidas, abordar los riesgos y oportunidades en función de los objetivos, a manera de dar fluidez y agilidad a la iniciación del nuevo proyecto. Hacer procesos eficientes, puntuales y prácticos que eviten los desperdicios traducidos en esperas, reprocesos, costos extraordinarios e inconformidades de los clientes. Sumado a un mejor ambiente entre áreas, debido a que se evitarán roces entre las mismas por no tener claros las responsabilidades de cada uno.

Los beneficios de llevar a cabo esta investigación se darán en función de que, al identificar las deficiencias y debilidades de cada área en las actividades iniciales de atención a los nuevos clientes, se realizarán las estrategias y definirán objetivos claros, obteniendo el alcance de cada una de las actividades, lo que permitirá mejorar e integrar todas las áreas y procesos en la organización y con esto satisfacer las expectativas de calidad y servicio de los nuevos clientes.

Este trabajo de investigación es factible debido que se tienen todos los recursos para ejecutar las distintas fases del mismo, así mismo la empresa autoriza su realización, proporcionando recursos de apoyo tales como humanos, de información, equipo, infraestructura y tecnológicos, pidiendo como único requisito no indicar el nombre comercial de la misma.

El primer capítulo de la investigación se enfoca en el marco teórico, el cual pretende sumar y ahondar en conocimientos sobre temas de gestión, modelos y procesos, así como empresas de servicios logísticos de tercerización, que son la base para la realización de este trabajo de investigación.

El segundo capítulo de esta investigación corresponde a la presentación de los resultados obtenidos, donde se identificará el diagnóstico de la empresa, definiendo el inicio y las estrategias a llevar a cabo en la investigación. También se presentará el diseño de un modelo de gestión por procesos que permita que la atención en las fases iniciales de clientes nuevos sea eficaz, eficiente, clara y ágil de los servicios a proporcionar.

En el tercer capítulo se hará una discusión de los resultados obtenidos, a manera de analizar y verificar el impacto de la presente investigación en la empresa en estudio.

2. ANTECEDENTES

Existen varias metodologías para resolver problemas de investigación, muchas bibliografías presentan distintas técnicas y modelos que ayudan en el análisis y resolución de problemas. Es por esta razón que se está utilizando un instrumento que se ha vuelto clave en la solución de problemas de funcionamiento en organizaciones e instituciones, se trata de la gestión por procesos. A continuación se muestran antecedentes sobre el tema, con base en experiencias previas de investigadores que lo han estudiado o implementado en sus áreas de acción:

A nivel internacional, Orozco (2013), en su tesis de licenciatura, propuso un modelo de gestión basado en la metodología BSC y gestión por procesos en una oficina de economía en un centro educativo, buscando satisfacer a sus clientes internos, en este caso los estudiantes, los cuales tenían muchas quejas del servicio prestado. Se formuló el modelo de control de gestión detallando objetivos, indicadores, mapas y matrices permitiendo que, a través de indicadores, se controle y mejore el desempeño de sus operaciones y desarrollo de la estrategia general del área.

Ríos y Velasco (2013), en su tesina de grado, establecen un diseño del sistema de gestión por procesos para aumentar la eficacia y eficiencia en las actividades de una empresa, el mismo ya implementado demostró mejoras en los procesos críticos, se descubrieron las deficiencias en el proceso actual, se identificó el valor agregado de cada uno de los procesos y se fomentó a los empleados de la organización la importancia de lograr la satisfacción de sus clientes.

En su trabajo de titulación, el autor López (2018) propuso un modelo de gestión por procesos para efficientar, optimizar y simplificar las actividades en un ministerio gubernamental de minería en Ecuador, en el mismo el autor realizó el diagnóstico de la situación actual de la gestión por procesos para definir y dar prioridad a la línea base de tiempos operativos, determinar el nivel de riesgos organizacionales derivados de tiempos extendidos de operación y, con esto, demostró un 70 % de reducción de tiempo en la ejecución de uno de sus procesos críticos, el cual gestiona manuales, procedimientos e instructivos de procesos del ministerio.

También optimizó en 12 % el tiempo de ejecución en el proceso crítico de mejoramiento continuo de procesos por medio de identificar y eliminar actividades que no agregan valor al mismo y, por último, permitió eliminar el 75 % de riesgos operativos de alto impacto. Todas estas mejoras demuestran que el sistema de gestión por procesos realmente beneficia a las organizaciones que la implementan y utilizan.

A nivel nacional, en su tesis de maestría, el autor Morales (2014) analiza los procedimientos de la organización a través de la gestión por procesos de negocio, utilizando herramientas de calidad para diagnosticar las falencias de la empresa, matrices de contacto con cliente, diagramas de análisis de procesos, y con esto obtuvo una mejora de la productividad debido a que se redujo actividades que no agregan valor, permitió entregas en tiempo de sus servicios y, en general, mejoras favorables en sus procesos.

El autor Alvarado (2018), en su tesis de maestría, se enfoca en la estandarización de procesos antes de la implementación de un ERP en una empresa, con esto se eliminaron actividades redundantes y sin valor, que solo acumulaba tiempo y desperdicios en la operación, luego del análisis de la operatividad se logró estructurar, reglamentar y dar funcionalidad a los procesos en sus áreas de operaciones.

Todo lo anterior aporta a la investigación indicando que los sistemas de gestión por procesos son uno de los medios por el cual se pueden llevar procesos sólidos y sostenibles para las organizaciones de alto nivel, ya que se identifican procesos clave, permite eliminar actividades que no agregan valor, se estandarizan las actividades y se crea la plataforma para la mejora continua en la organización. Con esto se crean procesos confiables para que los clientes estén satisfechos con los requisitos y servicios que solicitan y que los mismos sean cumplidos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Falta un sistema de gestión empresarial que permita que la atención en las actividades iniciales de los nuevos clientes de la empresa sea ágil, objetiva y específica, desde que se tiene un acercamiento previo antes de la negociación hasta que se pone en marcha el nuevo proyecto.

3.1. Descripción del problema

Es una empresa que presta servicios de tercerización logísticos con sede en Perú, inicia operaciones en Guatemala en el año 2004 y ha logrado posicionarse entre las principales empresas de tercerización de servicios logísticos en los últimos cinco años. La empresa cuenta con área comercial que se encarga de buscar y atraer clientes potenciales a nivel nacional que requieren algún servicio de tercerización, las áreas de operaciones que se dividen en *warehousing*, manufactura y cargo son las que dan el servicio directo a clientes directos y clientes de los clientes.

Dicha empresa inició con un solo cliente, prestando servicios de venta directa, para lo cual han adquirido mucha experiencia, debido a la estrategia corporativa de crecer y buscar oportunidades en el sector logístico, los ha llevado a ofrecer y prestar servicios de tercerización logísticos a nuevos clientes, principalmente los que se dedican al *retail*. Derivado de este nuevo segmento de mercado se ha evidenciado poca experiencia al implementar los servicios de estos, por esta razón se hace necesario un sistema de gestión empresarial, que sirva como modelo a la organización y permita procesos eficaces y eficientes.

Para esto es necesario incluir formatos de captura de información de servicios a prestar, procedimientos de costeo de operaciones a ofrecer, un ente que organice y planifique la puesta en marcha de los servicios, integración de todos los servicios que incluyen desde sistemas de información hasta la metodología de los servicios y entrega de los mismos al cliente o receptor final.

3.2. Formulación del problema

3.2.1. Pregunta central

¿Qué modelo de gestión puede utilizarse para la atención a clientes nuevos en una empresa de servicios logísticos de tercerización?

3.2.2. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las deficiencias en el proceso de atención de cuentas de clientes nuevos que requieren servicios logísticos de tercerización?
- ¿Cuáles son los elementos que se deben tomar en cuenta para gestionar adecuadamente la atención de cuentas de clientes nuevos?
- ¿Cómo el modelo de gestión por procesos puede mejorar la atención a nuevos clientes en los procesos claves que interactúan en los servicios logísticos?

3.3. Delimitación del problema

La propuesta de este trabajo de investigación se realizará en una empresa de servicios logísticos de tercerización, específicamente en área comercial,

operaciones y de apoyo, desde el tercer trimestre del 2018 al tercer trimestre del año 2019.

3.4. Viabilidad

La empresa autoriza la ejecución de la investigación y propuesta de este proyecto, proporcionando los recursos necesarios para llevarlas a cabo, debido a que, si bien no existen costos económicos, sí se utilizará tiempo tanto del investigador como de los representantes de las áreas involucradas en la investigación. Esto por medio de reuniones semanales en las cuales se harán entrevistas para recabar las experiencias pasadas de cómo se ha llevado a cabo las actividades al ingresar o iniciar acercamientos con los posibles nuevos clientes.

3.5. Consecuencias de la investigación

Esta propuesta pretende definir un modelo de gestión que mejore la atención en la fase inicial de prestación de servicios logísticos a clientes nuevos de la empresa, apoyando en el diseño de procesos que interactúan. También la realización de formatos estandarizados para recabar información, preparación de costeos de los distintos servicios que incluye almacenamiento, fraccionamiento, manufactura y despacho de la mercadería y/o productos.

También definirá los roles y los actores principales y secundarios, el método para planificar cronológicamente las actividades una a una y en simultáneo que se deben realizar para agilizar y poner en marcha el proyecto entre las áreas involucradas, a manera de tener mediciones y el seguimiento respectivo.

Con todo esto se entregarán los servicios en el tiempo ofrecido, se tendrá mayor satisfacción del cliente, se tendrá una mejor relación entre las áreas, lo

cual creará un mejor ambiente de trabajo de apoyo y cooperación y consecuentemente mejorará la reputación de la empresa y las utilidades de esta. La gestión adecuada de las operaciones en el tiempo de inicio de los servicios a los nuevos clientes permitirá que se forme una buena impresión de la empresa, demostrando que es experimentada y puede ayudar un ganar-ganar entre las relaciones proveedor y cliente.

Si la investigación no se realiza, la organización seguirá incurriendo en sobrecostos por reprocesos, pruebas innecesarias, tiempos desperdiciados en dobles funciones o prestar servicios que no están correctamente costeados y calculados, lo que no pueda estar incluido en el precio de los mismos. Esto seguirá generando una mala impresión de la empresa, debido a que los tiempos de implementación seguirán siendo mayores a los propuestos a los nuevos clientes y por ende esto generará percepción de inexperiencia en los servicios que se ofrecen.

4. JUSTIFICACIÓN

La línea de investigación con la que se presenta esta propuesta es el sistema de modelo de gestión de la Maestría en Gestión Industrial. Esta investigación se relaciona con los cursos de logística y de gestión integrada de servicios. Estas asignaturas aumentan los conocimientos de la cadena de suministros y la integración de servicios por medio de la gestión adecuada de los recursos y servicios de una organización.

La necesidad laboral de esta investigación surge debido a que la tendencia del mercado es que las empresas que quieren tener ventajas competitivas necesitan reducir sus costos operativos, esto da como resultado que tercericen uno o varios segmentos de su cadena de abastecimiento, esto se puede dar, por ejemplo, en almacenaje y distribución, debido a que hay muchas empresas que tienen la representación o fabrican algún producto y su departamento de ventas y mercadeo es fuerte en la misma, pero carecen del conocimiento y experiencia para administrar sus inventarios y encargarse de la entrega de su producto a sus clientes, entonces al analizar su alcance y costos hacen relación costo-beneficio y optan por obtener los servicios de empresas que se dedican a prestarlos.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de esta empresa de mejorar y satisfacer a sus clientes, para esto se debe tener los mejores métodos y herramientas para tener ventaja competitiva sobre su competencia, si bien es cierto existen muchas organizaciones que se dedican a tercerizar servicios logísticos, no todas cuentan con procesos claros y eficientes, por esta razón es que la empresa debe integrar sus operaciones y atender a sus

clientes con calidad, rapidez, innovación y experiencia en los servicios que ofrece.

El interés que tiene el autor de llevar a cabo el presente trabajo es porque sabe que en la organización aún hay muchos temas que no están definidos entre las áreas involucradas y esto ha generado diversos problemas que se traducen en atrasos, desorden e insatisfacción de los clientes, tanto finales como internos entre la organización. Teniendo una integración de los procesos con roles claros, información correcta y detallada de las necesidades del cliente y conociendo su alcance, la organización mejorará sustancialmente sus operaciones y por ende tendrá beneficios, no solo económicos sino intangibles con relación al clima organizacional.

Los beneficios se ven reflejados en que se entregarán los servicios en el tiempo ofrecido, se tendrá mayor satisfacción del cliente, y la gestión adecuada de las operaciones en el tiempo de inicio de los procesos permitirá que se forme una buena impresión de la empresa, demostrando que es experimentada y puede ayudar un ganar-ganar entre las relaciones proveedor y comprador.

Los beneficiarios de este trabajo son los involucrados dentro de la organización tales como el área comercial, las áreas operativas (en este caso almacenamiento, manufactura, cargo) y las áreas de apoyo como el departamento contable, área de proyectos, aseguramiento de la calidad y gestión del talento humano, debido a que se tendrán claros los roles que cada uno debe tener al momento de iniciar operaciones con un nuevo cliente, se tendrá toda la información que posteriormente será utilizada para costear los servicios y con esto ofrecer las alternativas y servicios que mejor se adapten a las necesidades del nuevo cliente.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Diseñar un modelo de gestión por procesos para la atención a clientes nuevos de una empresa de servicios logísticos de tercerización.

5.2. Específicos

- Identificar las deficiencias en el proceso de atención de cuentas de clientes nuevos que requieren servicios logísticos de tercerización.
- Establecer todos los elementos a considerar en la atención de cuentas de clientes nuevos.
- Determinar los beneficios de un modelo de gestión por procesos para mejorar la atención de clientes nuevos en los procesos clave de los servicios logísticos.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La necesidad laboral que el presente trabajo de investigación plantea surge de las experiencias negativas que se han tenido al momento de atender un cliente nuevo dentro de la organización de servicios logísticos de tercerización, debido a que al ser relativamente nuevos en prestar servicios de tercerización a cuentas *retail*, no se ha contado con las herramientas adecuadas desde el inicio o acercamiento a un nuevo cliente. Entonces con esta integración se optimizará en el proceso de atención de los nuevos clientes.

Para el presente trabajo el esquema de solución se realizará en varias etapas de investigación, para el primer objetivo se iniciará con la revisión documental existente, recabando toda la información de los casos de éxito y de fracaso, o sea, para clientes que han tenido acercamiento se ha presentado propuestas y no se obtiene la prestación del servicio ofrecido, así como a los que sí se les presta o han prestado servicios, esto para identificar la situación y deficiencias que se han tenido en las primeras experiencias de atención a clientes, por medio de análisis causa y efecto, diagramas de pescado, entre otros.

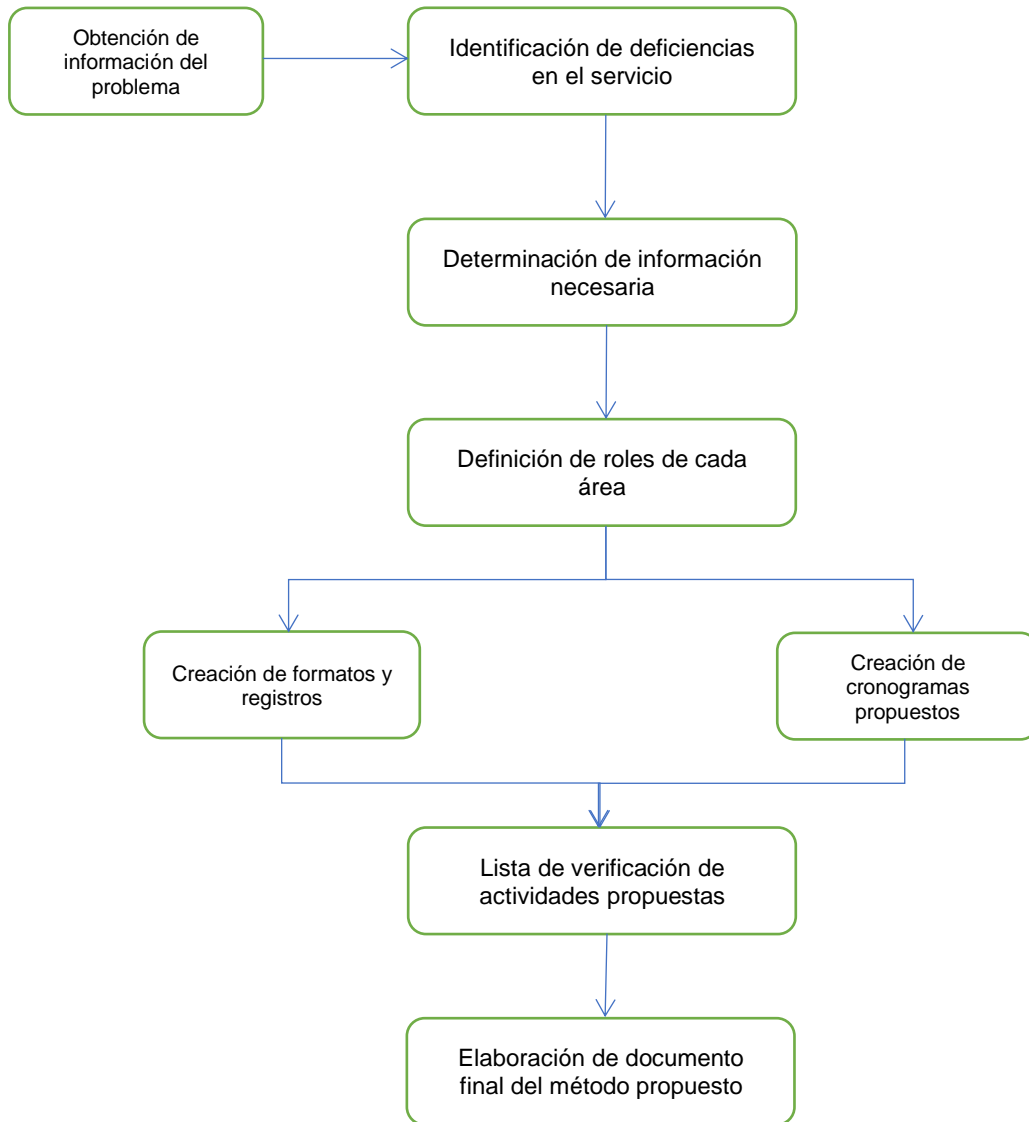
Para el segundo objetivo se determinará cuál es la información que se debe recabar del servicio que el cliente desea obtener, definiendo entradas y salidas de los procesos, especificaciones, requisitos para las tareas, requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios. También se realizará un análisis interno de las actividades de cada área de la empresa para identificar cuál es el rol de cada una en la atención de clientes nuevos y su injerencia en el momento indicado.

Para el tercer objetivo se desarrollará un modelo de gestión que indique la integración de cada una de las áreas involucradas con sus respectivos formatos, cronogramas y procedimientos, para llevar a cabo la atención de la implementación de una nueva cuenta. Se crearán formatos de recopilación de información general que abarquen todos los servicios logísticos que la organización actualmente presta a sus clientes.

Se realizará un formato de costeo de acuerdo al tipo de servicio a brindar, que incluya todas las variables que intervienen en la obtención del servicio a requerir, se planteará un cronograma base que sirva de guía al momento de tener la confirmación del servicio de un nuevo cliente y, por último, un formato de lista de acciones que se van cumpliendo a lo largo de la implementación de la cuenta, que servirá para identificar en qué parte del proceso se encuentra la implementación del proyecto.

El presente trabajo proporcionará un modelo para mejorar e integrar todas las áreas y procesos en la organización, para con esto brindar un servicio de calidad desde el principio, incluso cuando la cuenta pueda no ser obtenida luego de la cotización de sus respectivos servicios.

Figura 1. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Empresas

El concepto de empresa es muy amplio, existen diversos autores que lo conceptualizan de varias maneras. Según Triunfo, et al. (2003) las empresas son centros únicos dedicados a producción y son los encargados de producir bienes o servicios de la economía, por tal razón utilizan o contratan factores productivos. El objetivo de todo negocio es maximizar sus beneficios (utilidades), los cuales se obtienen de la diferencia entre las ventas de estos servicios y/o bienes, los gastos derivados de producirlos (capital y trabajo) y la obtención de los bienes intermedios. Cada compañía a su conveniencia decide que bienes producirá y los medios necesarios para producirlos.

Según Blanco (2008) en una empresa tradicional la dirección corresponde al dueño o empresario, el personal que labora en la misma obedece sus reglas, por esta razón en una empresa tradicional hay mucha más semejanza a un sistema autoritario que a un mercado. Como se ha indicado, las empresas se dedican a producir y vender, y son necesarios los factores productivos, estos son todos los recursos que al combinarlos se produce algo distinto para la venta. El primer factor productivo es el trabajo, el cual consiste en el servicio que las personas proporcionan por medio de su tiempo y esfuerzo para producir (Blanco, 2008), este puede ser calificado o no calificado.

El segundo factor productivo es el capital, el cual está compuesto por equipos, máquinas, edificios o instalaciones. La característica de este factor es que alguien ya los produjo anteriormente y ahora sirve para producir (Blanco,

2008). Como ejemplo: un piloto de autobuses utiliza un autobús para producir un servicio, el cual es el traslado de personas, en este caso el autobús es la maquinaria que a su vez fue producida anteriormente con el fin de trasladar pasajeros.

El tercer factor productivo son los recursos naturales, los cuales consisten en la tierra, materias primas, el agua, entre otros, y su característica es que no ha sido producido previamente, sino que los mismos se aprovechan de la madre naturaleza, la cual los creó anteriormente. Estos tres factores combinados se utilizan para la producción. La empresa determinará el mejor método y la técnica a utilizar que sea económicamente más factible (Triunfo, et al., 2003).

La empresa se compone de un conjunto de factores relacionados entre sí, que tienen como finalidad lograr objetivos comunes. Dado esto, resulta conveniente realizar una clasificación y análisis de estas metas. Al inicio, todos estos elementos llevan a cabo una función primordial en el proceso de transformación de valor agregado que realiza la empresa para el logro de sus objetivos. De estos elementos destacan los factores pasivos, representados por recursos económicos (capital y tierra), factores activos y las personas (Fernández, Llorente y Pérez, 2008).

Por esta razón es posible decir que empresa se define como un ente dedicado a producir bienes o servicios en los cuales se utilizan factores productivos como el trabajo, el capital y los recursos, lo que lleva a ofrecer un valor agregado a los clientes para que estos se inclinen por ella, y de esta manera obtener beneficios económicos.

7.1.1. Clasificación de empresas

Las empresas se identifican en función del mercado o área a la cual atienden en su actividad productiva, el avance tecnológico y económico ha sido el origen de diversidad de estas. Las clases más genéricas para su clasificación son:

7.1.1.1. Empresas según su forma jurídica

- Individuales: se da cuando la actividad la desarrolla y organiza una persona autónoma física aportando trabajo y bienes para obtener lucro.

- Sociedades: la empresa está en propiedad de un conjunto de personas que se asocian para dirigirla. Esta tiene personalidad jurídica propia. En Guatemala las sociedades organizadas de forma mercantil son las siguientes:
 - Sociedad colectiva: “es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales”. (Código de Comercio de Guatemala, 1970, art. 10 y 59).

La razón social se forma con el nombre y apellido de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos, con el agregado obligatorio de la leyenda: y Compañía Sociedad Colectiva, leyenda que podrá abreviarse: y Cía. S. C. (Código de Comercio de Guatemala, 1970, art. 61)

- Sociedad en comandita simple: “es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación.” (Código de Comercio de Guatemala, 1970, art.68). “La razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos si fueren varios” (Código de Comercio de Guatemala, 1970, art.69).

- Sociedad de responsabilidad limitada: se compone de varios socios, no mayor de 20, que tienen como único compromiso el pago de sus aportaciones. “El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones.” (Código de Comercio de Guatemala, 1970, art.78)

- Sociedad anónima: “es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.” (Código de Comercio de Guatemala, 1970, art.86). “Se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que puede abreviarse S. A.” (Código de Comercio de Guatemala, 1970, art.87)

- Sociedad en comandita por acciones: “es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito” (Código de Comercio de Guatemala, 1970, art.195)

Según el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (2013), del total de empresas constituidas legalmente en Guatemala, para el año 2011, el 45 % correspondía a propietario individual o empresa unipersonal, como se muestra en la figura 2:

Figura 2. **Número de empresas por tipo. 2011**



Fuente: INE. (2013). *Caracterización estadística de la República de Guatemala.*

7.1.1.2. **Empresas según su tamaño**

Es uno de los criterios más utilizados en países desarrollados y en desarrollo, se define de acuerdo con el número de trabajadores que tenga la empresa. En países en vías de desarrollo también se utiliza variables como valor

de activos y volumen de facturación. En Guatemala, de acuerdo con el Ministerio de Economía (MINECO) y al Acuerdo Gubernativo 211-2015 publicado en el Diario de Centro América, con fecha 25 de septiembre de 2015, la clasificación de las empresas se definió de la siguiente forma:

- Microempresa: son empresas que poseen menos de 10 empleados y con ventas anuales no mayores a Q480,764.60.
- Pequeña empresa: son las empresas que están en el rango de entre 11 y 80 trabajadores y sus ventas anuales están entre los Q483,294.94 y Q9,362,258.00.
- Mediana empresa: en esta categoría se agrupan las empresas que tienen de 91 a 200 empleados y sus ventas anuales están entre los Q9,364,788.30 y Q39,017,843.00.
- Grande empresa: si posee más de 200 trabajadores.

En la tabla I se muestra un resumen de los parámetros según la cantidad de empleados y sus ventas anuales de acuerdo al MINECO:

Tabla I. **Parámetros para clasificación de empresas**

Criterio	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
No. De empleados	1 a 10	11 a 80	81 a 200	mayor a 200
Ventas anuales	Q 2,530.34 a Q480,764.60	Q 483,294.94 a Q9,362,258.00	Q 9,364,788.30 a Q39,017,843.00	mayor a Q39,017,843
Salarios mínimos	máximo 190	191 a 3,700	3,701 a 15,420	mayor a 15,420

Fuente: elaboración propia, con base en el Acuerdo Gubernativo 211-215 del MINECO.

Clasificación de empresas.

Según el INE (2013) en Guatemala en el año 2011 el 99 % de las empresas registradas en el Directorio Nacional Estadístico de Empresas (DINESE) estaban registradas como pequeñas empresas, como se muestra en la tabla II:

Tabla II. **Empresas por tamaño**

Empresas por tamaño	2011
Total de Empresas	138,520
Grandes	237
Medianas	1,174
<u>Pequeñas</u>	<u>137,109</u>

Fuente: INE. (2013). *Caracterización estadística de la República de Guatemala.*

7.1.1.3. **Empresas según su actividad**

Pueden ser clasificadas de acuerdo con su objeto o la actividad que realizan, para Riquelme (2018), se dividen en cuatro clasificaciones principales:

- Primarias o extractivas: estas empresas explotan los recursos naturales tanto renovables como no renovables, entre estas están:
 - Extractivas: explotan diversos recursos naturales, como lo son las mineras, madereras, pesqueras, petroleras, entre otros.
 - Agropecuarias: están constituidas por dos actividades principales: la agrícola y la ganadera o pecuaria.
 - Silvícolas: tienen como fin explotar los bosques nativos, selvas y plantaciones, para ello realizan actividades de forestación, replante, conservación de bosques y zonas forestadas.

- Secundarias o de transformación: estas empresas manipulan las materias primas para producir un bien, se tienen las siguientes:
 - Manufactureras: son las empresas que se emplean a elaborar, transformar o convertir materias primas, productos semielaborados y productos terminados.
 - De construcción: son las empresas que realizan obra civil, pueden ser públicas o privadas para infraestructura física, como edificios, puentes, carreteras, casas, calles, entre otros.

- Empresas comerciales: estas son empresas medianeras entre productor y consumidor, cuya actividad principal es comprar y vender productos terminados y comercializarlos con el consumidor final. Se clasifican de la siguiente manera:

- Minoristas o detallistas: compran productos en reducidas cantidades y las venden al usuario final.
- Mayoristas: venden a otras empresas o comercios, generalmente al detalle o menudeo en volúmenes altos, debido a que tienen poder económico para hacerlo.
- Comisionistas: los productos que tienen son consignados, debido que no les pertenecen, al obtener la venta generan una utilidad o comisión de esta.
- Empresas de servicios: realizan actividades comerciales, su finalidad es obtener utilidades y ofrecen servicios como: suministro de energía eléctrica, suministro de agua, servicio de telefonía, comunicaciones, suministro de gas o combustibles, transporte de personas o mercaderías, turismo, instituciones financieras, educación, salud, seguros, finanzas, servicios administrativos, servicios contables, servicios jurídicos, entre otros.

El INE (2013), en su informe *Caracterización Estadística de la República de Guatemala*, divide a las empresas según su actividad económica en cinco principales segmentos que son: hoteles y restaurantes, actividades de servicios, industrias manufactureras, actividades inmobiliarias y de comercio. El 39.9 % se dedica a esto último, la figura 3 lo muestra a continuación:

Figura 3. **No. de empresas por actividad económica. 2011**



Fuente: INE. (2013). *Caracterización estadística de la República de Guatemala*.

7.1.1.4. Empresas según la procedencia de su capital

Para Pérez (2009) las empresas, de acuerdo con el origen de su capital de inversión, se pueden dividir en distintos tipos:

- **Empresas públicas:** estas son empresas donde el capital es propiedad del estado o gobierno y principalmente se dedica a prestar servicios sociales a beneficio de su población. A lo interno pueden tener distintas categorías como empresas públicas centralizadas, descentralizadas, mixtas, estatales y paraestatales. Las empresas públicas en gran parte de los países de occidente han ido mermando en las últimas décadas, debido a la tendencia de privatizar los servicios sociales, con esto se intenta mejorar los servicios públicos a precios competitivos.
- **Empresas privadas:** con estas empresas el capital de inversión es de origen de inversores privados con fines totalmente lucrativos, en función

de tipo de propiedad o derecho a la gestión pueden ser individuales, sociales o cooperativas, y entre este mismo contexto también pueden ser nacionales, extranjeras y transnacionales.

- Empresas mixtas: también llamadas semipúblicas, mixtas o semiprivadas, consisten en obtener el capital de fondos públicos o del estado, pero su gestión está a cargo de entes privados (Sabino,1991). Sin estos fondos públicos sería casi imposible llevar a cabo este tipo de empresas debido a que se dedican a proyectos de alto riesgo en beneficio de la población. Normalmente son negociaciones estratégicas primordiales para un país, por tanto, de alguna manera el gobierno tiene injerencia en ellas.

7.1.1.5. Empresas según su finalidad

No todas las empresas funcionan con fines de lucro, por esta razón las empresas también se pueden dividir en:

- Lucrativas: estas son la mayoría de las empresas creadas en todo el mundo, su fin es obtener rentabilidad luego de vender un producto o prestar un servicio, aunque no necesariamente su fin sea solo lucrar, también hay distintas culturas dentro de las mismas donde se valoran factores como el desarrollo sostenible, satisfacción de sus empleados y aportes a la comunidad.
- No lucrativas: son empresas u organizaciones que no pretenden obtener beneficios o lucrar con sus productos o servicios, sino que su fin es aportar un impacto positivo social a la comunidad o área de aplicación. según el Decreto Ley número 106 del Código Civil de Guatemala en su capítulo II, artículo 15, inciso 3º, promueven, ejercen y protegen sus intereses

sindicales, económicos, políticos, religiosos, culturales, sociales, profesionales o de cualquier otro orden.

7.1.1.6. Empresas según su ámbito estatal

Para esta clasificación las empresas se dividen de la siguiente manera:

- Nacionales: cuando desarrollan todas sus actividades en su propio país.
- Regionales: están asignadas con su región geográfica, desarrollan sus actividades o campo de acción en una región determinada.
- Multinacionales: también conocidas como transnacionales, sus actividades las desarrollan en varios países.
- Locales: estas empresas están focalizadas en una localización específica o área geográfica pequeña.

7.1.1.7. Empresas según su tipo de administración

Se definen o categorizan de esta manera de acuerdo con el tipo de administración en su gestión, para Riquelme (2018) se clasifican así:

- Empresas autogestionadas: están gestionadas por sus propios trabajadores, o sea que ellos mismos toman las decisiones.
- Empresas centralizadas: para estas empresas las decisiones estratégicas están a cargo de los más altos niveles jerárquicos, la autoridad está a cargo de los mismos medios de la empresa, no de dueños o inversionistas.

- Empresas descentralizadas: la autoridad de este tipo de empresa está a cargo de su estructura administrativa, los individuos que la gestionan tienen distintos niveles jerárquicos, por medio de la delegación de autoridad.
- Empresas heterogestionadas: en estas empresas la autoridad o decisiones las llevan a cabo personas ajenas totalmente a las actividades propias de la organización y del proceso productivo.

7.2. Servicios

Según Gershuny y Miles (1983), el término servicios es aplicable a una gran variedad de actividades llevadas a cabo por las empresas o industrias denominadas terciarias.

Para las industrias en donde hay mínimas diferencias entre los productos principales de los competidores, los servicios complementarios podrían ser la base de una ventaja competitiva diferencial. (Staton, 2007) Un servicio es diferente de un bien afectando en distintas formas su *marketing*. Estos requieren de bienes de apoyo y de la misma manera los bienes necesitan de un servicio de apoyo.

Aunque los servicios son bastante amplios y diversos, se pueden distinguir generalmente entre públicos y privados, entre servicios mercantiles o destinados a la venta y los no mercantiles, otros que se destinan a producción o productores o a las economías domésticas (Romero, et al., 2014). Clairmonte y Cavanagh (1986) afirman que:

Los servicios comprenden la gama de actividades que están más allá de los confines de la agricultura, la minería y la industria. Esto abarcaría las

amplias categorías de los servicios gubernamentales (civiles y militares), de los servicios personales de consumo y de los de apoyo a las empresas. (p. 292).

De acuerdo a los conceptos de los autores mencionados, se puede decir que los servicios son el objetivo o propósito principal en una transacción. También son facilitadores o sirven de apoyo o complemento en la venta de un bien u otra necesidad. Si se considera estas diferencias, se definen como actividades intangibles e identificables que son el objeto principal de una transacción, definida para brindar a los clientes su satisfacción de deseos o necesidades.

7.2.1. Características de los servicios

Existen características principales que distinguen a un servicio de un bien, que son factores de mucha importancia, estas son principalmente cuatro:

- **Intangibilidad:** para Osés (2016) un servicio o servicios no son objetos, sino que son el resultado de algún proceso. Por tanto, no pueden verse, sentirse, degustarse, olerse u oírse antes que puedan ser obtenidos. No se puede mostrar. Por lo tanto, solo puede darse cuando es solicitado y contratado.
- **Inseparabilidad:** según Staton (2007) un servicio no puede ser separado de su creador o vendedor. Son creados, se ofrecen y son consumidos al mismo tiempo (muchas veces en el mismo sitio de producción de este). Por tal razón, algunos servicios, excepcionalmente a la característica de ser inseparables, pueden ser representados por el creador-vendedor, como ejemplo un agente de seguros es un representante, promotor y vendedor, y estos serán provistos posteriormente por la empresa que los brinda.

- Heterogeneidad: para Osés (2016) un servicio difícilmente puede prestarse siempre con la misma calidad, o sea, que no puede ser estandarizado para funcionar exactamente de la misma manera todas las veces que se presta, debido a que tiene una alta variabilidad, de manera que, teniendo recursos y modelos similares, sus resultados pueden variar dependiendo la persona que los provea, de la misma manera para un cliente su percepción puede ser distinta de la de otro cliente, día con día. Por esta razón no siempre se asegura una calidad uniforme.
- Caducidad: Staton (2017) indica que todos los servicios son sumamente perecederos debido a que ninguno puede guardarse o enviarse a un inventario para su utilización futura por el cliente, en pocas palabras no es posible acumularlos. Normalmente un servicio, al no utilizarse cuando está disponible, se echa a perder.

7.2.2. Servicios logísticos

Para definir qué es un servicio logístico primero se debe definir la palabra logística, para Bravo (2008) esta palabra se origina en los ámbitos de las fuerzas armadas o ejércitos, la cual la utiliza para definir la movilización de sus tropas y equipos de guerra dentro y fuera de sus lugares de operaciones.

Luego de muchas definiciones y conceptos, Cespón (2014) destaca que la logística tiene un carácter integrador y sistémico por la función que asocia con la satisfacción al cliente, integrando el flujo, tanto de materiales como de información a lo largo de la cadena de valor, desde los proveedores hasta los clientes.

Pérez (2009) indica que la logística es la unión o puente entre la producción y el mercado, por lo tanto, lo que separa la actividad productiva del punto de venta es la distancia y el tiempo, entonces la logística se encarga de esta unión entre el punto de origen y el consumo.

Por lo tanto, el término logística se emplea para definir al envío y entrega de servicios. Entonces un servicio logístico se define en el sector privado correctamente como todos los servicios que suceden en el trayecto entre un envío y su destino final.

7.2.3. Servicios administrativos

La función administrativa normalmente es atribuida al poder ejecutivo, o sea, a quien ejecuta actividades de administración (González, 2012). La función o proceso administrativo se puede definir como dirigir, planear, controlar, organizar y controlar, lo cual está presente en cualquier nivel de las empresas. Para Robbins y Coulter (1996) la planeación es una función que requiere de definir los objetivos de una organización, establecer la estrategia general para alcanzarlos y planificar estructuralmente para la integración y coordinación de las actividades.

La organización determina qué debe hacerse, cómo se hará y quién debe hacerlo, o sea que organizar implica que los gerentes son los responsables de diseñar la estructura de la organización. Dirección es la función donde la obligación de la gerencia es dirigir, motivar y coordinar a las personas, también resuelve los conflictos que se dan entre ellas y seleccionan el canal correcto de comunicación. Por último, controlar implica que “el desempeño real debe ser comparado con las metas previamente establecidas.... este proceso de observar,

comparar y corregir es lo que llamamos la función de control” (Robbins y Coulter, 1996, p. 10).

Los servicios administrativos son los que se ejecutan con base en habilidades, estas son: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño. Por lo tanto existe una diversidad de estas, ejecutadas normalmente por gerentes, jefes, supervisores o encargados que pertenecen a los niveles altos y medios de las organizaciones, entre los mismos se puede mencionar: servicios financieros o de finanzas corporativas, servicios de administración comercial de *marketing* o mercadotecnia, servicios administrativos de producción u operaciones, servicios administrativos de recursos humanos (Reyes Ponce, 2004).

7.2.4. Servicios financieros

Para Buján (2018) un servicio financiero es todo aquello proporcionado por industrias financieras hacia clientes o usuarios, entre estas entidades se encuentran organismos que administran fondos tales como: cooperativas de ahorro y crédito, compañías de seguros, los bancos comerciales, fondos de inversión, compañías de tarjetas de crédito, *bróker* de bolsa, compañías financieristas, entre otros. Los servicios financieros más comunes son:

- Servicios bancarios: los servicios directos son los más comunes, incluyen proporcionar tarjetas de crédito, contratación de depósitos, pólizas de crédito, concesión de préstamos, pero también enroлан servicios que van implícitos como lo son:
 - Sistema de banca en línea (por Internet) para agilizar y facilitar a sus clientes el consultar y realizar movimientos en sus cuentas.

- Cambiar moneda nacional con extranjera y viceversa.
- Transferencia electrónica de fondos.
- Resguardo de dinero de sus cuentahabientes, permitir el retiro de este si se requiere.
- Emisión de cheques y pagarés.
- Facilitar el uso de cajeros automáticos (ATM).
- Servicios no bancarios: entre estos se puede mencionar:
 - Asesorar a sus clientes en capital de riesgo.
 - Mediación de mercados financieros.
 - Asesoría financiera a personas y corporaciones o empresas.

7.2.5. Servicios logísticos de tercerización

Los servicios logísticos implican actividades de planeación y gestión de los recursos, implementando y controlando eficientemente materiales y productos. Normalmente las empresas dedicadas a servicios logísticos de tercerización ofrecen genéricamente los siguientes servicios: almacenamiento, fraccionamiento, transformaciones, distribución, logística inversa y sus respectivos sistemas de información y comunicación, entre otros.

En un sentido muy general los servicios terciarios o de tercerización son los que no producen bienes, o sea, no crean bienes tangibles. Montoya (s.f.) indica que los servicios terciarios son una rama económica que reúne actividades para satisfacción de necesidades. Este sector está compuesto por actividades donde las personas ofrecen su tiempo y conocimientos para incrementar la productividad y desempeño, que proporciona sostenibilidad de la economía. Las actividades terciarias implican tanto provisión de servicios a los compradores (*business-to-consumer*) como también ofrecen servicios a otras empresas (*business-to-business*).

7.3. Clientes

Para Pérez (2009), un cliente es la persona que tiene acceso a un bien o servicio para lo cual realiza un pago que por lo general es en moneda. Son las personas que desean recibir una atención o un bien de acuerdo con su necesidad y a lo que ofrece un vendedor o prestador de servicios. La palabra cliente se deriva del latín *cliens*, del plural: clientes, y esto a su vez del latín *cluere* que significa acatar u obedecer. Históricamente un beneficiario estaba bajo responsabilidad de otro, en el cual el otro ofrecía servicios de protección, traslado, acompañamiento, entre otros, en todo momento.

En mercadotecnia se utiliza mucho el dicho que sostiene que el cliente siempre tiene la razón, por lo tanto, las empresas enfocan sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades y requerimientos, de esta manera seguirá solicitando y a la vez comprando a la empresa lo que provee, lo cual lo convierte en dependiente. En definitiva, es el motivo de existir de las empresas, o sea, el eje principal. Existen varios tipos, de acuerdo con el contexto, tiempo y la exigencia que lo amerita que se verán más adelante.

7.3.1. Características de los clientes

Para identificar las características de los clientes se debe realizar una fragmentación del mercado, esto es posible recopilando información demográfica, sociológica, psicológica, entre otras, con el objeto de definir la necesidad, expectativa y demanda de los mismos (Chao y Fernández, 2011). La fragmentación permitirá la planeación de acciones directas para adaptarlas a sus necesidades de acuerdo con el grupo establecido, facilitando de esta manera el enfoque de la empresa. Pero ¿cuáles son esos factores? Estos se muestran en la tabla III a continuación:

Tabla III. **Características para definir el perfil del cliente**

Características demográficas	Edad
	Sexo
	Localidad
Características sociológicas	Clase social
	Nivel de ingresos
	Formación
	Tipos de compras que realiza
	Servicios que utiliza
Características psicológicas	Frecuencia y horario de compra
	Estilo de vida
	Actitudes
	Motivaciones
	Aprendizaje o conocimiento de los productos

Fuente: Chao, M; Fernández, S. (2011). *Disposición y venta de productos*.

La tabla anterior muestra que los clientes se caracterizan por condiciones similares, que inciden en sus comportamientos de compra y necesidades.

7.3.2. Tipos de clientes

Los clientes se dividen en dos tipos, según Ameca (2007):

- Cliente interno: en una empresa, el cliente interno pertenece a la misma organización, o sea, su vínculo es por una relación laboral, por ejemplo, al momento de un área prestar servicio o proporcionar un producto, insumo o material a otra, la que recibe el servicio o producto se convierte en su cliente interno. La dirección de la empresa debe proporcionar apoyo a todas las áreas internas de la misma.
- Cliente externo: cualquier individuo u organización que recibe los productos y/o servicios de una empresa, o se relacionan profesionalmente con la empresa, se convierte en su cliente externo. Dentro de este tipo de clientes se pueden hacer un sinnúmero de clasificaciones como se verá a continuación.

7.3.3. Clasificación de los clientes

Para Fernández (2017) la clasificación de los clientes, tanto de los actuales como potenciales, debe hacerse en toda empresa para segmentarlos y tener una mayor rentabilidad. Por lo tanto, se pueden clasificar con base en los distintos criterios para una mejor caracterización, estos criterios pueden ser por *status*, por volumen de ventas, por frecuencia de compra, entre otros. A continuación se muestra la clasificación por *status*:

- Clientes actuales: son los que compran periódicamente, son particulares o empresas. Normalmente son los más importantes porque de ellos depende en gran manera el sostenimiento del negocio.

- Clientes activos: son los clientes que compran con cierta frecuencia y pueden haber comprado recientemente, en períodos determinados por la empresa, pueden ser que esta periodicidad se deba a su tipo de necesidad en particular.
- Clientes inactivos: son clientes que en algún momento compraron a la empresa, y no lo han hecho en un determinado tiempo, pero a los cuales se les puede nuevamente ofrecer bienes o servicios dependiendo el motivo de la baja.
- Clientes potenciales: son los clientes que nunca han realizado una compra a la empresa, pero en algún determinado momento han demostrado interés en el producto o servicio que se presta, estos son los que al darles un seguimiento adecuado pueden convertirse en clientes activos.
- Clientes probables: al igual que los potenciales nunca han obtenido un bien o servicio de la empresa, tampoco han manifestado interés en la misma, pero de acuerdo con sus características podrían convertirse en generadores de ingreso futuramente.

El segundo criterio para clasificar clientes se enlistará de acuerdo a su volumen de ventas, Muñiz (2017) los detalla a continuación:

- Clientes *top*: son los que generan un ingreso y/o volumen de ventas muy por encima del promedio de la empresa. Se pueden definir estrategias y esfuerzos determinados para este tipo de clientes.

- Cliente ancla: este cliente normalmente es el más importante del negocio, debido que constituye una piedra angular en el mismo. Normalmente se tiene un contrato por determinado tiempo para proporcionar un bien o servicio, también constituye sino el más alto, el que tiene mayor participación de utilidades en la organización. Otra característica es que paga a tiempo de acuerdo a lo negociado previamente, lo que lo hace especial en los esfuerzos de la empresa por satisfacer sus necesidades, debido a que asegura un ingreso constante y sostenible.
- Clientes grandes: estos clientes generan un volumen de ventas medio alto, aunque también son importantes, no representan el mismo volumen de los clientes *top*.
- Clientes medios: estos clientes se distinguen por mantenerse en la escala de volumen de ventas en un nivel medio del mismo.
- Clientes pequeños: son los clientes cuyo volumen de ventas se mantiene por debajo del nivel medio.

Para el tercer criterio, se presenta la clasificación de acuerdo a la frecuencia de compra, como se muestra a continuación:

- Clientes frecuentes: estos son los clientes que constantemente realizan sus compras u obtienen servicios de la empresa, lo que los hace fundamentales para esta, normalmente la estrategia de la empresa es darles un trato preferencial para que se sientan valorados y de esta forma mantener su nivel de ventas.

- Clientes habituales: estos clientes no tienen una frecuencia constante de compra, pero también generan ingresos importantes para la empresa.
- Clientes ocasionales: estos clientes deberían ser los menos en una empresa, pero no por demás menos importantes que los descritos anteriormente, debido a que en determinado momento y de acuerdo a sus necesidades podrían convertirse en clientes frecuentes.

7.4. Procesos

Bravo (2008) describe que el proceso “es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo”. (p.27), definiéndolo como un objetivo.

Para Pérez (2009), en relación con la economía, un proceso productivo es aquel que transforma entradas (insumos) en salidas (productos o servicios), por medio de aprovechar los recursos tecnológicos, físicos y humanos. Por otro lado, Cuatrecasas (2012) define al proceso como la esencia de un sistema productivo, el cual desarrollado y diseñado correctamente es eficiente. De lo anterior se puede concluir que un proceso es el conjunto de actividades y recursos disponibles dentro de una red, sistema o cadena, que interrelacionados entre sí transforman elementos de entrada y sus elementos de salida o resultados.

Segmentando los procesos se debe distinguir entre procesos, macroprocesos y subprocesos, ya que un proceso puede pasar por varios cargos, derivado de esto el macroproceso “es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros

procesos” (Bravo, 2008, p.27). Esto quiere decir que los macroprocesos agrupan otros procesos con un objetivo en común.

Por otro lado, los subprocesos nacen a partir de la necesidad de analizar complejamente un proceso y con esto garantizar el cumplimiento y control efectivo del mismo (Szlaihsztein, 2016). En la tabla IV se muestra un ejemplo de la segmentación de procesos de acuerdo a su jerarquía:

Tabla IV. **Segmentación de procesos**

Jerarquía	Macroproceso	Proceso	Subproceso
Estratégico	Macro 1	Proceso 1.1	Subproceso 1.1.1
		Proceso n.n	Subproceso n.n.n
Misional	Macro 2	Proceso 2.1	Subproceso 2.1.1
		Proceso n.n	Subproceso n.n. n
Apoyo/Soporte	Macro 3	Proceso 3.1	Subproceso 3.1.1
		Proceso n.n	Subproceso 3.1.1

Fuente: Szlaihsztein, F. (2016). *Gestión por procesos*.

De esta manera se puede ir desglosando los procesos más importantes o con objetivos comunes (macroprocesos) en procesos principales y finalmente en subprocesos operativos que ya no se pueden desglosar debido a que están en el más bajo nivel de la operación.

7.4.1. Elementos de un proceso

Según Pérez (2010), los elementos de un proceso relacionados son:

- Fuente de entradas: que pueden estar compuestas por proveedores (internos o externos), clientes y otras partes interesadas con el proceso pertinente.
- Entradas: pueden ser recursos tales como insumos, materiales o necesidades si se habla de un servicio que se transformará inicialmente.
- Salidas: es el bien, producto o servicio obtenido destinado para el cliente interno o externo. Normalmente la salida de un proceso se convierte en la entrada de otro proceso, si la salida no es acorde a la necesidad del siguiente proceso afectará sus atributos y por consiguiente la entrada del siguiente.
- Factores o recursos del proceso:
 - Personas, quien hace el proceso, se conceptualizan los conocimientos, habilidades, formación requerida, entre otros.
 - Materiales, insumos con que se hace el proceso, no necesariamente son tangibles, si se trata de un servicio puede ser la información o documentación para llevarlo a cabo.
 - Infraestructura, se refiere a los activos con que se realizará, pueden ser herramientas, máquinas, tecnología, hardware, software, entre otros.
 - Método, se refiere al procedimiento, manual, instrucción de trabajo, entre otros, que indica quién hace que, con qué se hace y los medios necesarios para realizarlo.

- Sistema de control: este incluye los indicadores, cuadros de mando y objetivos del proceso para su seguimiento y toma de decisiones.

7.4.2. Tipos de procesos

De manera general existen tres tipos de procesos en las organizaciones. Para Moreira (2009) son los siguientes:

- Procesos clave: son los que generan valor agregado en la organización con sus clientes y/o usuarios, el objetivo primordial es la satisfacción de sus necesidades.
- Procesos estratégicos: son los que corresponden a la alta dirección y gerencia. Conforman una visual mayor debido que la estrategia está en función de todas las áreas de la empresa para ofrecer un soporte en las decisiones, fortalecer la operatividad del negocio y apoyar en mejorar las perspectivas que necesita el cliente.
- Procesos complementarios: son también llamados de apoyo, complementan los procesos anteriores para cumplir con sus objetivos, normalmente son los proveedores internos de los procesos clave y estratégicos, condicionan su desempeño y son determinantes en el éxito o fracaso de los mismos, como ejemplo se puede mencionar las empresas a procesos de gestión humana, compras de materias primas, tecnología de información, calidad, entre otros.

7.4.3. Mapas de proceso

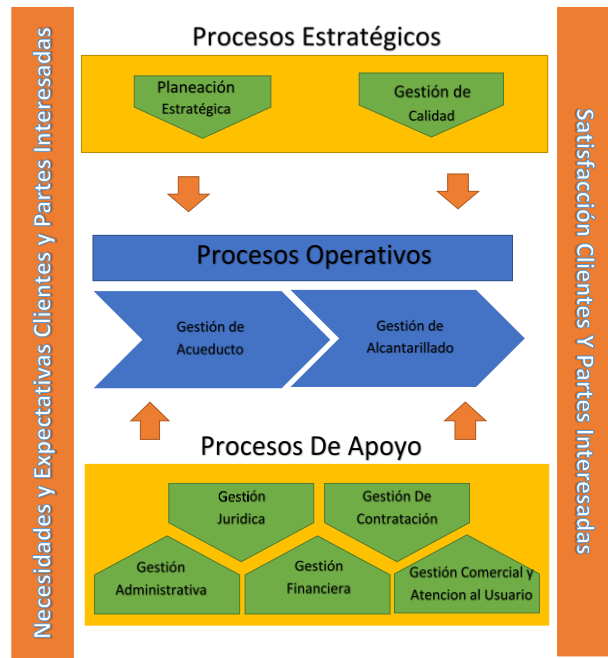
Son la representación gráfica de los procesos de acuerdo con el modelo de gestión de la empresa. Este se realiza para cada proceso identificado por la organización. Para ISO 9001:2015 (2015) el enfoque en procesos reúne la definición y administración de los procesos sistemáticamente y todas sus interacciones, para que se alcancen los objetivos previstos en función de la política de calidad y la estrategia definida por la dirección de la organización.

Para Pardo (2018) un mapa de proceso general de la organización se construye de acuerdo con tres factores principales:

- Partes interesadas y clientes, que no necesariamente son los únicos, también se debe involucrar accionistas, proveedores o entidades externas que se verán afectadas por el proceso.
- Procesos principales que se van a realizar, estos son en función de la empresa, involucrando a los procesos clave de esta, como las áreas operativas, de producción y ventas entre otras, los procesos estratégicos que van relacionados con la razón de ser de la empresa y por último los procesos de apoyo o complementarios.
- Resultados o salidas esperadas, para la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas o clientes.

En la figura 4 se muestra un ejemplo de un mapa de proceso general en una empresa:

Figura 4. Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia, con base en: Pardo, J. (2018). *Configuración y usos de un mapa de procesos*.

Bravo (2008) indica que un mapa de proceso “es una visión de conjunto, holística o de helicóptero de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones” (p.37), normalmente creados de manera global o de ámbito, o sea, con mayor detalle de los mismos.

Se hace necesario detallar los procesos posteriormente, derivado de esto es importante crear la ficha técnica de procesos, Bravo (2008) indica que, para construir un gráfico o una ficha de proceso, se debe determinar lo siguiente:

- Fuentes de entradas necesarias o procesos precedentes.

- Elementos de salida definidos y/o sus beneficiarios o clientes internos.
- Determinación de inicio y fin del proceso, o sea dónde empieza y dónde termina.
- Controles, reportes o información que se genera y sus usuarios.
- Los indicadores de desempeño, criterios o mediciones relacionadas, que aseguran el correcto desempeño del proceso.
- Recursos necesarios para su operación.

En la figura 5 se muestra un ejemplo de una ficha de procesos para un proceso de maquila en una organización logística:

Figura 5. Ficha de proceso/subproceso

MAQUILA
V2
Código: 027324

**FICHA DE PROCESOS
MAQUILA**

Nombre del Proceso: MAQUILA

Responsable: JEFE MANUFACTURA

Objetivo: Organizar y controlar los recursos necesarios para cumplir el plan programado mediante la óptima transformación de productos en función a los procedimientos, verificando estándares de producción y calidad establecidos para asegurar el desarrollo de los procesos acorde a lo programado.

Controles:
Contrato / Acuerdo
Programación
Procedimiento Acondicionamiento de Producto
Especificaciones (OT, Dossier, SP, Ficha Técnica)
Batch Records / Control de Productividades
Procedimiento de Compras y Control de Proveedores

Indicadores de Eficacia:
Nivel de Calidad en el llenado de Batch Record puntos críticos
Indicador de Quejas y Reclamos

Proveedores	Entradas		Actividades		Salidas	Clientes
Comercial	Contrato / Acuerdo / Fichas Técnicas (Dossier, Solicitud de Promoción, Foto Patrón).	➔	Acondicionamiento de productos (packs, colocación de etiquetas, alarmas, termoformado, impresión de información, borrado)	➔	Producto acondicionado acorde necesidades del Cliente	Control de Calidad
Control de Calidad	Productos e insumos Validados Cumplimiento de normas de BPM		Acondicionamiento de productos (packs, colocación de etiquetas, alarmas, termoformado, impresión de información, borrado)		Producto acondicionado acorde necesidades del Cliente	Control de Calidad
Warehousing Retail / Warehousing Ventas Directas	Producto del Cliente a ser maquilado		Compra de insumos (fundas de poliolefinas, bandas de pvc, bandas pet, maquinarias, fajillas)		Solicitud de insumos	Proveedor
Maquila	Necesidades de Insumos		Selección y evaluación de proveedores		Resultados de evaluación de proveedores	Maquila

Recursos
Personal de Maquila
Maquinaria
Instalaciones
Balanzas y Termohigrómetros

Fuente: elaboración propia, con base en: Bravo, J. (2008). *Gestión de procesos*.

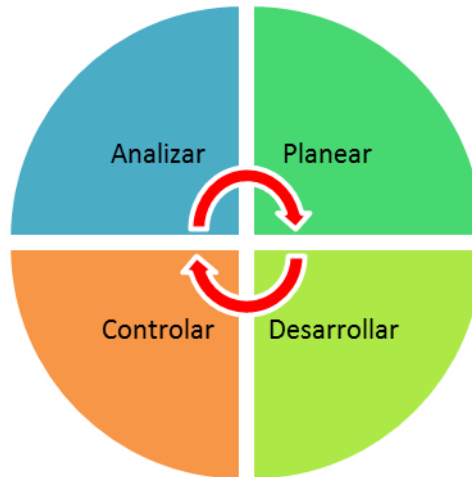
Con base en lo anterior se puede concluir que los mapas de procesos detallan gráficamente las actividades de una empresa, separando entre procesos estratégicos, operativos y de apoyo, los cuales pueden ser globales o de toda la organización y de ámbito o específicos. Consecuentemente para llegar a un mayor detalle en los procesos es recomendable crear la ficha técnica de procesos, ya que muestra los factores que intervienen en estos, desde el objetivo hasta los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

7.5. Gestión

Se deriva de la palabra en latín *gestio*, que significa consecuencia de administrar algo. Según Pérez (2009) en el proceso de gestionar se hacen acciones para gobernar, dirigir, disponer, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. El principio básico para la gestión es el denominado ciclo de Deming (ver figura 6), que consiste en un círculo de control con una serie de pasos que consisten en planificar, desarrollar, controlar y analizar. Para esto son indispensables las siguientes etapas:

- Planificar: definir objetivos y metas, definir los métodos para alcanzar estos objetivos y metas, capacitar a los involucrados.
- Desarrollar: ejecutar lo planeado.
- Controlar: verificar resultados obtenidos de la ejecución.
- Analizar: comparación entre resultado obtenido y resultado previsto.

Figura 6. **Ciclo de Deming**



Fuente: elaboración propia, con base en: Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010).

Gestión por procesos.

Al aplicar estas cuatro fases se puede controlar cualquier actividad, adaptando fuentes de información y periodicidad en tiempos de funcionamiento para medición y seguimiento. Para Pérez Fernández de Velasco (2010) la gestión lleva implícita los conceptos: objetivo y mejora, que aportan a aumentar el valor agregado de los procesos en las organizaciones.

Para Bravo (2008) la “gestión viene de gestar o dar a luz y está por sobre administrar u operar, es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora que ve los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización” (p.15). Con base en lo anterior se puede decir que la gestión aplicada a procesos es principalmente administrar desde una visión holística las necesidades de los mismos, revisando objetivos y mejoras para agregar valor.

7.5.1. Niveles de gestión

Se identifican principalmente tres niveles en todas las organizaciones, según las funciones de quienes la conducen, para Chiavenato (2001) son:

- Nivel superior o de alto nivel, que corresponde al nivel institucional como ejecutivos, propietarios, accionistas, gerentes o director general. Estos deben cumplir con todas las funciones de la gestión, las cuales se verán más adelante.
- Nivel medio, que corresponde al nivel intermedio en la organización, es decir directores funcionales o departamentales o responsables de áreas.
- Primer nivel, corresponde a los jefes de primera línea a nivel supervisión, como jefes, capataces, supervisores, encargados, entre otros.

En la figura 7 se muestran los niveles organizacionales:

Figura 7. Niveles de gestión en la organización



Fuente: Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*.

Los gerentes son todos los rectores o directores de área, los cuales administran las organizaciones.

7.5.2. Funciones de la gestión

En toda organización los directivos deben llevar a cabo las funciones del proceso administrativo, como la planeación, la organización, la dirección y el control. Según Chiavenato (2001), de acuerdo con los cambios tecnológicos o distintas características, y el mercado que varía día a día, se hace necesario que todo el proceso administrativo sea flexible y se ajuste primordialmente en el nivel operacional o de primera línea de la empresa. Las funciones de la gestión se explican a continuación:

- **Planeación:** esta función establece objetivos globales para el proceder de toda la organización. Además, diseña cronogramas y calendarios para definir estos objetivos. A nivel operacional se define el hacer, el intermedio explica cómo hacerlo y en el institucional se define lo que se va a hacer.
- **Organización:** definida para resolver la interrogante de quién debe hacer qué cosa, esta responsabilidad descansa en los directivos, a manera de establecer las interacciones y roles de las áreas de trabajo, dependencia y jerarquía entre ellas.
- **Dirección:** sucede consecuentemente a las funciones de planeación y organización. Los directivos dirigen, capacitan, ordenan y dan seguimiento a las actividades de los colaboradores. Se debe destacar el liderazgo, motivación y adecuada comunicación para llevarla a cabo.
- **Control:** luego de la ejecución de todas las actividades, se debe corroborar los resultados en contraposición con las metas planteadas, y en esto

consiste el control, en medir todos los procesos para tomar las acciones necesarias y cumplimiento de los objetivos. En la tabla V se muestra la interrelación que existe entre los niveles y las funciones de gestión en la organización:

Tabla V. **Proceso de gestión en los tres niveles de la empresa**

Nivel de la Organización	Planeación	Organización	Dirección	Control
Institucional	Planeación estratégica (lo que se va a hacer)	Diseño organizacional	Dirección y estilos de administración	Control estratégico y organizacional
Intermedio	Planeación táctica (cómo hacerlo)	Diseño por departamentos	Gerencia, motivación, liderazgo, comunicación	Control táctico y departamental
Operacional	Planeación operacional (hacer)	Diseño de cargos y tareas	Supervisión de primer nivel	Control operacional

Fuente: elaboración propia, con base en: Chiavenato, I. (2001). *Administración*.

7.6. Herramientas de gestión básicas

En los tiempos modernos uno de los retos más importantes para las empresas es la adaptabilidad a los cambios en el mercado, en los procesos, en la tecnología, entre otros, para esto deben enfocar sus acciones en la implementación y ejecución de modelos y funciones más eficientes. Por lo tanto, es necesario un desarrollo de mejora continua de la calidad de los procesos, con el propósito de obtener una ventaja competitiva ante los retos del mercado.

La mejora continua se determina de acuerdo con los siguientes elementos: mejora, que significa crear un cambio ventajoso y organizado, esto para que el desempeño de un producto, proceso u organización sean óptimos con respecto a los anteriores. El segundo elemento es la estrategia, la que representa acciones que deben ser desarrolladas para cumplir los objetivos estratégicos de la

empresa, priorización de los problemas, definición de responsables, asignación de recursos, definición de la periodicidad y medición de los resultados (Michelena, 2001).

En los párrafos siguientes se detallarán las herramientas más comunes para identificar y proyectar la mejora continua en procesos de trabajo.

7.6.1. Análisis de Pareto

El análisis de Pareto parte de la premisa que identificó Wilfredo Pareto, un economista italiano, que en el siglo XIX observó que el 20 % de las personas en el mundo contralaban el 80 % de la riqueza total de este. Basado en esto el doctor J. Juran aplicó este principio en el campo de la calidad, para clasificar los problemas en pocos vitales y muchos triviales y llamó a este método análisis de Pareto. A los problemas vitales se les identifica como causas y a los muchos útiles como los efectos (Besterfield, 2009). Este método se divide en cinco fases:

- Identificar el número de ocurrencias de un problema.
- Puntualizar cada problema de acuerdo con el número de ocurrencias.
- Construir una tabla con la frecuencia para cada problema y su acumulación.
- Graficar estos problemas de forma ordenada, colocando los de mayor ocurrencia al principio.
- Priorización de estos problemas.

A continuación se muestra la tabla VI con un ejemplo de cómo se forma el diagrama de Pareto, partiendo de la identificación de problemas y su frecuencia:

Tabla VI. **Ejemplo de causas de un proceso**

Causas		
No.	Descripción	Frecuencia
1	Rotación de operador	40
2	Inestabilidad de máquina	62
3	Ajuste de máquina	161
4	Cansancio de operador	81
5	Fluctuación de energía	82
6	Error de medición	29
7	Desviación de material	136
8	Desgaste del equipo	33

Fuente: elaboración propia.

Identificadas las causas y su frecuencia se priorizan de forma ascendente, de la que se tiene mayor número de ocurrencias a la menor. Se agrega la frecuencia relativa para cada causa y se indica la frecuencia relativa acumulada, como se muestra en la tabla VII:

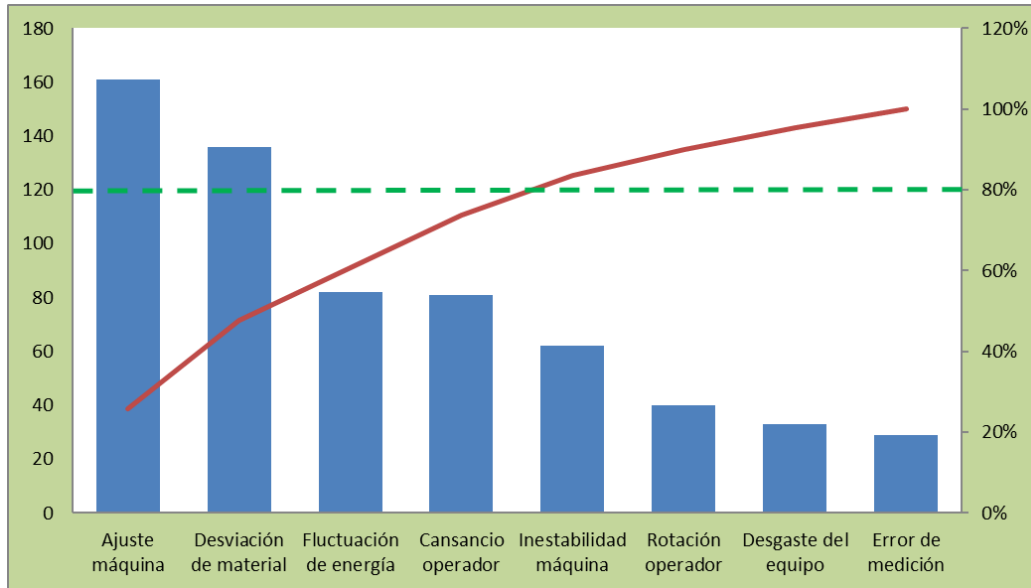
Tabla VII. **Causas con frecuencias**

Causas					
No .	Descripción	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa unitaria %	Frecuencia relativa acumulada %
1	Ajuste de máquina	161	161	26 %	26 %
2	Desviación de material	136	297	22 %	48 %
3	Fluctuación de energía	82	379	13 %	61 %
4	Cansancio operador	81	460	13 %	74 %
5	Inestabilidad de máquina	62	522	10 %	84 %
6	Rotación de operador	40	562	6 %	90 %
7	Desgaste del equipo	33	595	5 %	95 %
8	Error de medición	29	624	5 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

Con esta información ordenada descendientemente se procede a graficar las causas, como se muestra en la figura 8:

Figura 8. **Gráfico de Pareto**



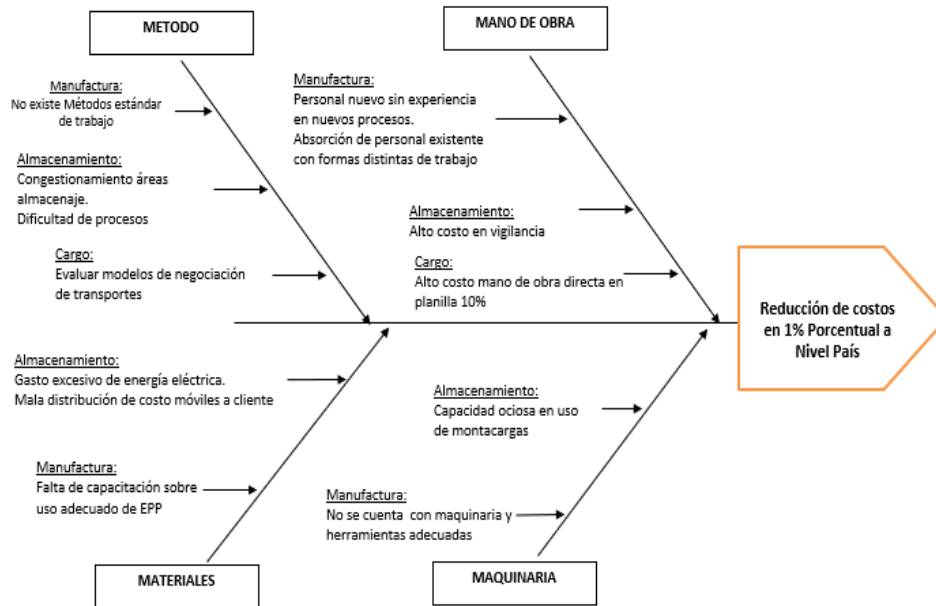
Fuente: elaboración propia.

Al realizar el gráfico se define que las causas que están ocasionando el 80 % de los efectos son el ajuste de máquina y la desviación de material. Esto quiere decir que todos los esfuerzos se deben concentrar en atacar estos aspectos para mejorar el proceso.

7.6.2. **Análisis de causa y efecto**

También conocido como el diagrama de pescado, es una herramienta gráfica que se obtiene luego de identificar una lluvia de ideas de manera organizada de acuerdo con un efecto determinado, lo cual permite ver separadamente los problemas y sus posibles áreas o zonas de mejora (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008). Es llamado diagrama de pescado porque las causas se enlistan en las líneas de los efectos, de manera que simula las costillas de un pez, como se muestra en la figura 9:

Figura 9. Diagrama de pescado



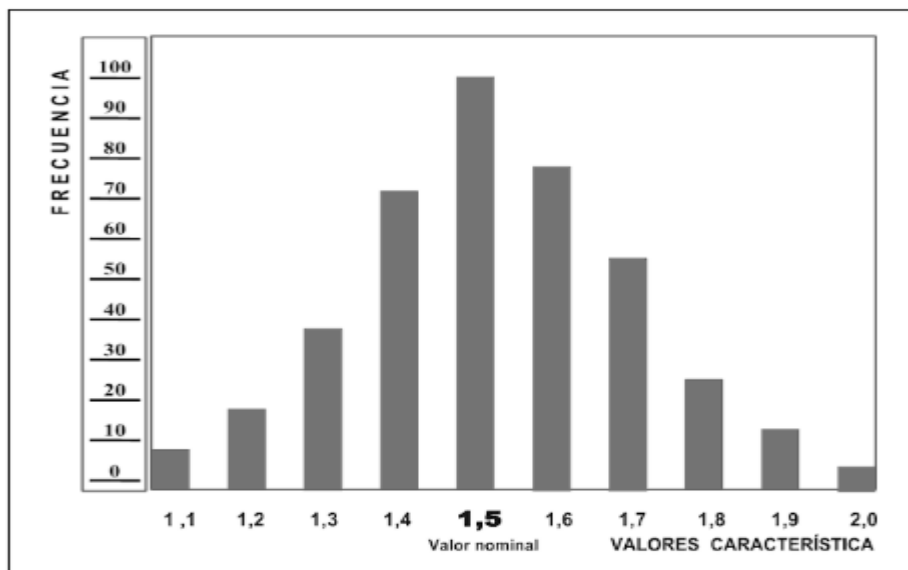
Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la figura anterior, la identificación visual de las causas que componen este método es de fácil comprensión y permite niveles de complejidad superiores (Krajewski, et al., 2008). Lo importante de este método es que se enfrenten los problemas por medio de un grupo multidisciplinario, siempre teniendo un facilitador que sea el que modere las ideas y pensamiento del grupo para resolver estos problemas expuestos.

7.6.3. Histograma

Es un gráfico de barras que muestra los valores estadísticos de una serie de datos. El eje vertical muestra la frecuencia o número de datos que existen en los intervalos y el eje horizontal muestra el rango (máximo y mínimo) dividido en estos intervalos, los cuales dependen del número de datos de cada variable (Tarí, 2000). A continuación se muestra un histograma típico:

Figura 10. **Histograma**



Fuente: Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total*.

Esta herramienta es útil al momento de controlar qué tan efectivo es un caso con cambios introducidos, para comparar y comprobar los datos con los intervalos establecidos. Al visualizar gráficamente la distribución se podrá ajustar para modificar la misma y poder realizar control periódicamente (Cuatrecasas, 2012).

7.6.4. Acuerdos de nivel de servicio

Los acuerdos de nivel de servicio (ANS o SLA por su significado en inglés: *Service Level Agreement*), básicamente son todos los compromisos que un proveedor de servicios obtiene con su cliente. Para Vásquez (2016) los ANS fundamentalmente describen el servicio y sus niveles de calidad basados en:

- Especificación y concreción de los servicios.
- Tiempos de compromiso o respuesta para las operaciones.
- Ventana horaria de los servicios a prestar.
- Organigrama de la organización o personal que prestará el servicio.
- Los costos del servicio.
- Especificación de ubicación, máquinas y equipos a utilizar con sus características.
- Insumos o materiales (si fuera necesario).
- Obligaciones y deberes del cliente.
- Condiciones y garantías del acuerdo.
- Especificación de indicadores clave de rendimiento (KPI) que dan seguimiento a los procesos productivos a lo largo del tiempo.

Las mediciones pueden ser cualitativas o cuantitativas. Normalmente los ANS son utilizados con proveedores de servicios de TI (tecnología de información), pero esto ha ido evolucionando y se ha ido aplicando a casi todos los sectores de servicios, incluyendo los servicios logísticos. Tanto proveedores como clientes se ven beneficiados de estos acuerdos debido a que garantizan las condiciones pactadas en ambas partes.

7.6.5. Balanced scorecard

El *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta muy importante para gestionar estratégicamente en la organización. Está basado principalmente en definir objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores estratégicos, establece de esta manera las relaciones causa y efecto por medio del mapa estratégico basado en cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje crecimiento (Álvarez Medina, Chávez y Moreno, 2018). Los beneficios de utilizar un modelo estratégico BSC son:

- Alinear la visión de la empresa
- Mejorar la comunicación entre todo el personal de sus objetivos
- Redefinir la estrategia que se ha basado en resultados
- Traducir la estrategia y visión en acción
- Orientar la creación de valor agregado
- Integrar la información de todas las áreas

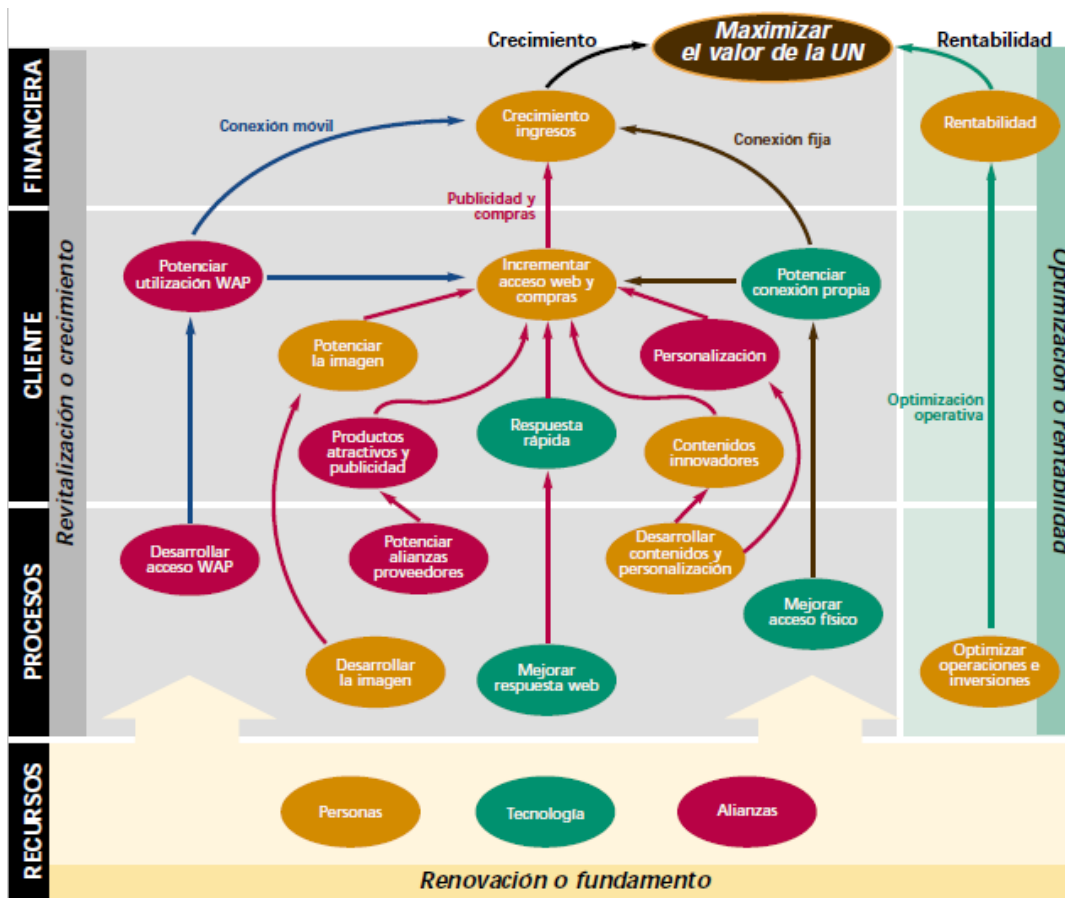
- Mejorar en análisis y toma de decisiones estratégicas

Según Muñiz y Monfort (2007) el BSC es un modelo de gestión que convierte las estrategias en objetivos relacionados, se mide a través de indicadores y se une a planes de acción que permiten la alineación de la conducta de los miembros de la organización. Proporciona una fotografía del negocio y su consigna es que no se puede administrar algo que no es medible y no se puede medir algo que no se puede describir.

Para Fernández (2001) los elementos que debe tener un *balanced scorecard* son:

- Misión, visión y valores: se debe empezar definiendo estos tres conceptos en la organización, debido a que es un punto de partida claro en la misma.
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: son el conjunto de propósitos relacionados causalmente y el concepto más importante del BSC, permiten entender coherentemente las metas tácticas y visualizar de forma sencilla y gráfica la estrategia de la empresa. Con esto se puede hacer una valorización de acuerdo con la importancia de cada propósito, para lo cual se utilizan distintas perspectivas, las más comunes son: financiera, del cliente, interna, de aprendizaje y crecimiento. A continuación, en la figura 11, se muestra un ejemplo de mapa estratégico en una organización, tomando las bases de los distintos panoramas:

Figura 11. Ejemplo de mapa estratégico



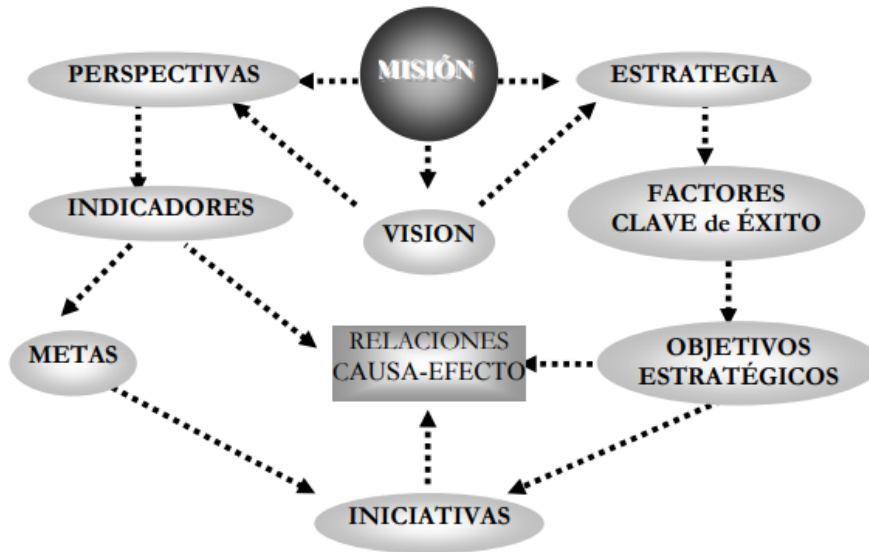
Fuente: Fernández, A. (2001). *El balanced scorecard ayudando a implantar la estrategia*.

- Propuesta de valor al cliente: para esto es necesario e importante definir cuál es la propuesta que va a hacer diferente a la empresa en la competencia por clientes, normalmente distinguiéndose por medio de las estrategias de: liderazgo de producto, relación y servicio al cliente y excelencia operativa.
- Métricas e indicadores: son el medio que se tiene para verificar si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos propuestos. Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: también llamados indicadores de efecto, miden la conclusión de un objetivo estratégico.
- Indicadores causales: también llamados indicadores inductores, miden las acciones que permiten la conclusión.
- Estrategia de iniciativas: son acciones enfocadas realmente en cumplir con las estrategias, el error más común es crear muchas iniciativas, pero sin recursos disponibles y por consiguiente fracasando en las mismas.
- Recursos y responsables: esto quiere decir que para cada indicador y recurso se debe asignar una persona o área responsable del mismo que controle su cumplimiento.
- Evaluación subjetiva: siempre es necesario que el modelo sea flexible, a pesar de haberse establecido indicadores, por tal motivo es importante contar con procedimientos que permitan una evaluación subjetiva de los diferentes elementos.

En la figura 12 los autores Santos y Fidalgo (2004) muestran las relaciones entre los elementos que componen el BSC:

Figura 12. Elementos relacionados con el desarrollo del CMI



Fuente: Santos M. & Fidalgo, E. (2004). *Un análisis de flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones.*

Concluyendo el concepto de BSC, es posible decir que el cuadro de mando integral convierte la estrategia de la organización en objetivos sumamente relacionados y medibles a través de indicadores, estos alineados con las iniciativas y medidas de desempeño y otros factores como la satisfacción de los clientes, eficiencia interna e innovaciones. Aparte de apoyar a los líderes de la organización para evaluar si se está cumpliendo con los objetivos y tomar decisiones para corregir cualquier problema que afecte las metas planteadas.

7.7. Modelo de gestión por procesos

Gestionar por procesos es una forma sistémica de establecer, interpretar y hacer crecer el valor agregado de los procesos de una organización con la finalidad de ejecutar las estrategias del negocio y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes (Bravo, 2008).

La implementación del enfoque basado en procesos permite describir todos los recursos, metodologías, programas, responsables y todo detalle que la dirección organizacional analice para cubrir las expectativas de clientes tanto internos como externos (Moreira, 2009).

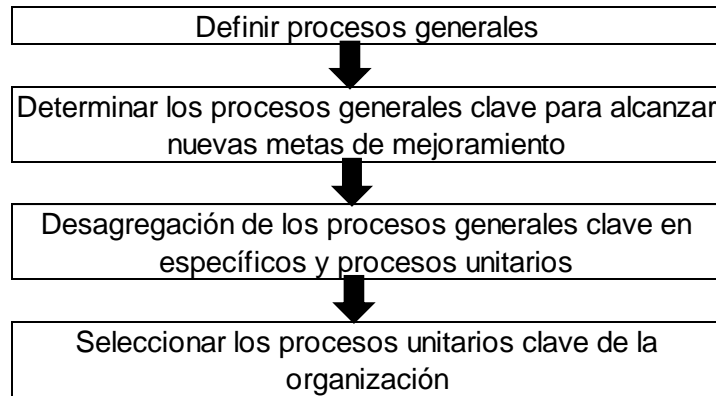
La norma ISO 9001:2015 indica que “el enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos” (ISO 9001, 2015, pág. viii).

Entonces se puede concluir que un modelo de gestión por procesos radica en el cambio de operaciones de una empresa, al variar de una visión funcional a una administrada por los procesos de la misma, o sea que, para gestionar con base en procesos se debe tener claridad absoluta de los requerimientos de los clientes y sus grupos de interés (empleados, proveedores, administradores, entre otros), tomando como base estos requerimientos, se identifican, definen y desarrollan los procesos que sean necesarios para cumplir con los mismos.

7.7.1. Gestión de los procesos clave

Los procesos clave son los que deben alcanzar un nivel de desempeño superior en la organización, a manera de añadir valor al producto o servicio, para satisfacer los requisitos presentes y proyectando los futuros de los clientes, para con esto asegurar la competitividad y estabilidad de la organización (Michelena, 2001). En la figura 13 se muestra el diagrama general para determinar procesos clave de la organización:

Figura 13. **Determinación de procesos clave**



Fuente: Michelena, E. (2001). *Gestión del mejoramiento continuo de la calidad en las organizaciones empresariales modernas*.

Para Bravo (2008) el objetivo de gestionar los procesos clave es la desagregación a manera de llegar a un nivel de procesos operativos y unitarios con el fin de iniciar el detalle para mejorar, describir o rediseñar los mismos.

Según Pérez (2010) “un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas” (p.46).

De todo lo anteriormente descrito se puede concluir que los procesos clave de una organización son los que añaden valor de un servicio o producto, e inciden directamente en la satisfacción y requerimiento del cliente, están implícitos en la cadena de valor ya que forman parte de la estrategia corporativa.

7.7.2. Implementación de la gestión por procesos

Para implementar la gestión por procesos se debe realizar tres etapas principales: identificación, validación y verificación (Szlaifsztein, 2016). Básicamente se aplica el principio del ciclo de vida, lo que tiene como principal elemento la innovación.

En la etapa de identificación se debe enlistar todos los procesos generales, procesos unitarios, procesos clave y subprocesos, estos clasificados dependiendo su finalidad: estratégica, operacional y/o de apoyo. También incluir los clientes, materiales, insumos, productos y/o servicios. En esta etapa es fundamental la participación de la alta dirección para validar y orientar a los equipos que realicen la identificación.

En la segunda etapa se procede a validar los procesos, construyendo su mapa de procesos, a manera de representar gráficamente el modelo de gestión y visualizar las interacciones entre las distintas áreas de la organización. Este proporciona una visión general de la misma. Luego se diagraman los procesos por medio de flujogramas, también se debe realizar procedimientos escritos para especificar la forma exacta de llevar a cabo las actividades, definiendo responsabilidades, políticas, definiciones, alcances, objetivos de cada uno, eliminando fuentes de conflicto. Por último, se crea la documentación de apoyo como registros, formatos, listas, entre otros que garantizan los procesos en condiciones controladas.

En la última etapa se verifica lo anteriormente descrito, dando seguimiento, medición y control de los procesos, determinando su cumplimiento con respecto a los objetivos trazados.

Para el CEEIV, Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (2008), las actividades para implementar una gestión de procesos se dividen en seis etapas:

- Clasificación e identificación de los procesos.
- Construcción del mapa de procesos e identificación de procesos clave o críticos.
- Definir en detalle cada uno de los procesos que incluyen elementos, secuencia de actividades, agentes y responsables.
- Diagramación del proceso final.
- Medición y análisis de estos procesos con base en sus indicadores.
- Mejora continua.

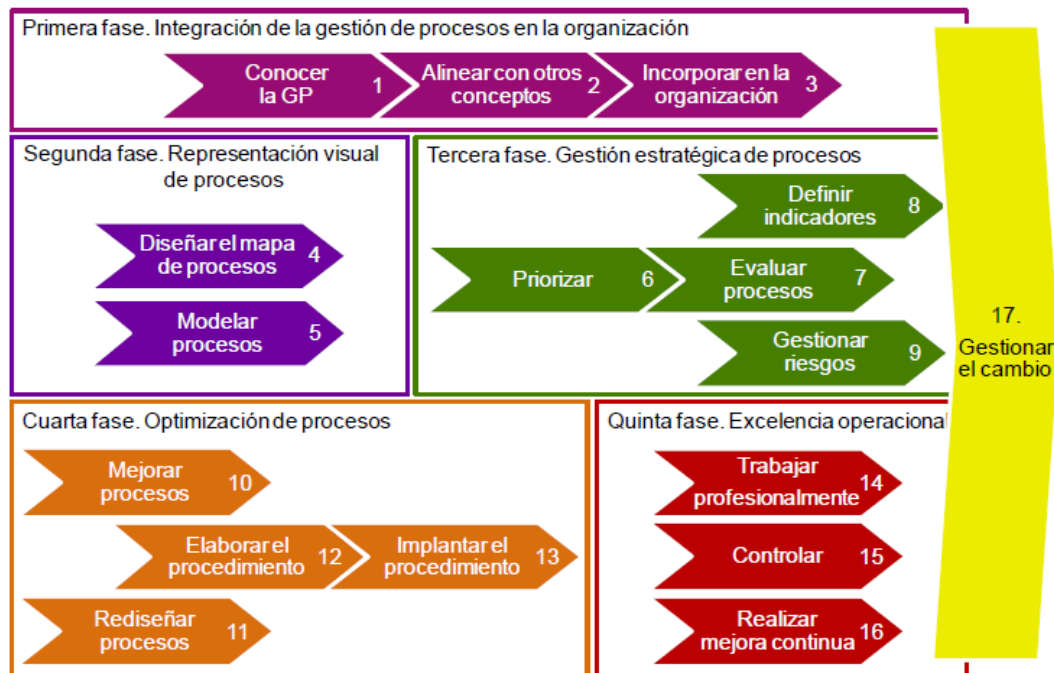
Según Bravo (2013), para implantar la gestión por procesos las organizaciones deben aplicar cinco fases principales:

- Integrar la gestión de procesos en la organización.
- Representar visualmente los procesos, donde se incluye el diseño del mapa de procesos para su posterior modelado.
- Gestionar estratégicamente los procesos, lo cual incluye priorizar, evaluar, definir indicadores y gestionar riesgos en los mismos.

- Optimizar los procesos, mejorarlos, rediseñarlos, elaborando e implantando los procedimientos.
- Lograr la excelencia operacional, controlando los procesos y realizando mejora continua a manera de gestionar el cambio.

En la figura 14 se muestra claramente todas las fases y actividades de la gestión de procesos, están graficadas secuencialmente y cada organización debería adaptarlas para su aplicación:

Figura 14. **Fases de la gestión de procesos**



Fuente: Bravo, J. (2013). *Gestión de procesos*.

Unificando los conceptos que mencionan los autores anteriormente citados es posible concluir que, para implantar en una organización un modelo de gestión

por procesos, primero la alta dirección debe estar involucrada y comprometida apoyando la gestión, se debe capacitar y dar a conocer a todos los involucrados la metodología, para con esto incorporar el modelo, clasificar e identificar todos los procesos diferenciando entre estratégicos, operacionales y de apoyo, construir gráficamente el mapa de procesos, diagramar identificando los procesos críticos, asignando responsables o propietarios de los mismos, medición y análisis por medio de creación de indicadores, optimizar procesos, rediseñando e implantando procedimientos y, por último, aplicar mejora continua para obtener productos y/o servicios que sean flexibles, de buena calidad, adaptables y con el mejor rendimiento.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PREGUNTAS ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Empresas

1.1.1. Clasificación de empresas

1.1.1.1. Empresas según su forma jurídica

1.1.1.2. Empresas según su tamaño

1.1.1.3. Empresas según su actividad

1.1.1.4. Empresas según la procedencia de su capital

1.1.1.5. Empresas según su finalidad

1.1.1.6. Empresas según su ámbito estatal

1.1.1.7. Empresas según su tipo de administración

1.2. Servicios

1.2.1. Características de los servicios

1.2.2. Servicios logísticos

1.2.3. Servicios administrativos

1.2.4. Servicios financieros

1.2.5. Servicios logísticos de tercerización

1.3. Clientes

1.3.1. Características de los clientes

1.3.2. Tipos de clientes

1.3.3. Clasificación de los clientes

1.4. Procesos

1.4.1. Elementos de un proceso

1.4.2. Tipos de procesos

1.4.3. Mapas de proceso

1.5. Gestión

1.5.1. Niveles de gestión

1.5.2. Funciones de la gestión

1.6. Herramientas de gestión básicas

1.6.1. Análisis de Pareto

1.6.2. Análisis de causa y efecto

1.6.3. Histograma

1.6.4. Acuerdos de nivel de servicio

1.6.5. *Balanced scorecard*

1.7. Modelo de gestión por procesos

1.7.1. Gestión de los procesos clave

1.7.2. Implementación de la gestión por procesos

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APÉNDICES

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

En esta sección se indica la metodología de la presente investigación, describiendo el enfoque, diseño, tipo de estudio, alcance, variables e indicadores, fases y resultados esperados.

9.1. Enfoque

El enfoque de esta investigación es mixto porque contiene la parte cualitativa donde el investigador participará a través de interactuar con los sujetos del estudio, en este caso a las personas involucradas a quienes se entrevistará con el objetivo de entenderlas y obtener descripciones detalladas de eventos, conductas observadas y sus manifestaciones. También incluye la parte cuantitativa porque se recolectará datos con base en la medición numérica y análisis estadístico para validar causa y efecto del problema de la presente investigación.

9.2. Diseño

Para el presente trabajo de investigación el diseño de este es no experimental, debido a que no se utilizarán ensayos de laboratorio para determinar los resultados del mismo y no se manipularán variables del estudio.

9.3. Tipo

El tipo de estudio para el presente trabajo de investigación es descriptivo, debido a que recogerá información a cuestionamientos del mismo, y se

describirán las tendencias a las variables donde se plantean los hechos más relevantes de la situación concreta del problema de estudio. Por lo tanto, el investigador definirá su análisis y procesos que se involucran.

9.4. Alcance

La presente investigación es de carácter descriptivo, puesto que su propósito es detallar la información respecto del problema del caso de estudio para describir las variables encontradas con precisión.

9.5. Variables e indicadores

Las variables primordiales en el desarrollo de esta investigación serán del tipo cualitativo. A continuación se muestra en la tabla VIII la operativización de variables:

Tabla VIII. Operativización de variables

Objetivo	Variable	Tipo de variable	Indicador	Técnica	Plan de tabulación
Diseñar un modelo de gestión por procesos para la atención a clientes nuevos de una empresa de servicios logísticos de tercerización.	Métodos de trabajo	Dependiente, cualitativa, nominal	Desarrollo del proceso		
Identificar las deficiencias en el proceso de atención de cuentas de clientes nuevos que requieren servicios logísticos de tercerización	Atención de clientes nuevos	Independiente, cualitativa, nominal	Tiempos de atención	Matriz FODA	Entrevistas y revisión documental
Establecer todos los elementos a considerar en la atención de cuentas de clientes nuevos	Información complementaria <i>in, out</i>	Independiente, cualitativa, nominal	Ponderación de variables	Mapas de procesos	Entrevistas, revisión documental y encuestas
Determinar los beneficios de un modelo de gestión por procesos para mejorar la atención de clientes nuevos en los procesos clave de los servicios logísticos.	Modelo de gestión por procesos	Independiente, cualitativa, nominal	% Satisfacción del cliente	Mapas de procesos	

Fuente: elaboración propia.

9.6. Fases

Para cumplir con los objetivos de la investigación se procederá a trabajar de la siguiente forma:

9.6.1. Fase 1: revisión documental

En esta fase se realizará toda la revisión documental sobre sistemas de gestión, buenas prácticas y modelos de apoyo, también toda la información para elaborar el marco teórico que incluye obtención de toda la información en libros, revistas, artículos y *blogs* de Internet con orígenes universitarios.

9.6.2. Fase 2: diagnóstico situacional

En el diagnóstico situacional se busca identificar las causas de las deficiencias al iniciar con cuentas de clientes nuevos, tomando como referencia toda la información de los casos de éxito y fracaso con base en las experiencias pasadas y presentes, por medio de observación, entrevistas y encuestas, realizando una matriz FODA para tener un diagnóstico certero y confiable, permitiendo hacer un análisis holístico.

9.6.3. Fase 3: formulación de estrategias

En esta fase se determinará todos los parámetros y elementos que se deben tomar en cuenta para el inicio en la atención de cuentas de clientes nuevos, definición de todas las entradas y salidas de los procesos, especificaciones, requisitos en general de las actividades, definición de roles de todos los actores directos e indirectos, mapas de procesos de todas las áreas involucradas, formatos, listas de chequeo, interacciones y cronogramas por medio de reuniones y entrevistas del personal involucrado directa e

indirectamente en la atención de nuevos clientes, a manera de enriquecer la investigación.

9.6.4. Fase 4: diseño del modelo de gestión por procesos

En la fase final de la presente investigación se presentará el modelo de gestión basándose en los procesos, determinando la secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido de acuerdo con la entrada que el nuevo cliente tiene como requerimiento y proporcionar el servicio en tiempo, costo y la calidad deseada.

9.7. Población y muestra

Para obtener la información anterior se calculó el tamaño de la muestra aleatoria con una población de veinte personas. A continuación se muestra la fórmula utilizada para muestra aleatoria poblacional:

Tabla IX. **Fórmula para muestra aleatoria poblacional**

Tipo de indicador	Servicios	¿Qué mide?
Tamaño de la muestra conociendo la población	Cadena de suministro	La muestra necesaria para medir el análisis sensorial

$$\eta = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$\eta = \frac{20 * 1.96 * 1.96 * 0.05 * 0.95}{(0.05 * 0.05 * (20 - 1)) + (1.96 * 1.96 * 0.05 * 0.95)} = 15.86$$

Fuente: elaboración propia.

Para la presente investigación la muestra probabilística será estratificada de dieciséis personas, debido a que incluye solo a los líderes y mandos medios de las áreas involucradas, divididos de la siguiente manera: tres jefes de área de operaciones, tres jefes de áreas de apoyo, dos representantes del área comercial y ocho supervisores. Se realizará muestra estratificada debido a que al investigador le interesa toda la información de los mandos medios y gerencias de la empresa. La información recabada será tabulada y analizada utilizando la herramienta Microsoft Excel, por medio de gráficos, tablas y matriz de datos.

9.8. Resultados esperados

Los resultados esperados son identificar las deficiencias y debilidades en las actividades iniciales en la atención de nuevos clientes para, con base en ello, determinar todos los elementos y parámetros que solicita el nuevo cliente, como las entradas y salidas de todos los procesos que intervienen, requisitos especificados y no especificados, requisitos para las actividades, requisitos legales y reglamentarios que se aplican a los productos y servicios, y se analizará internamente las actividades de cada área de la empresa validando el valor que aportan en el servicio, lo que en resumen será el diseño de un modelo de gestión por procesos que permitirá mejorar e integrar todas las áreas y procesos en la organización, para con esto brindar un servicio de calidad.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

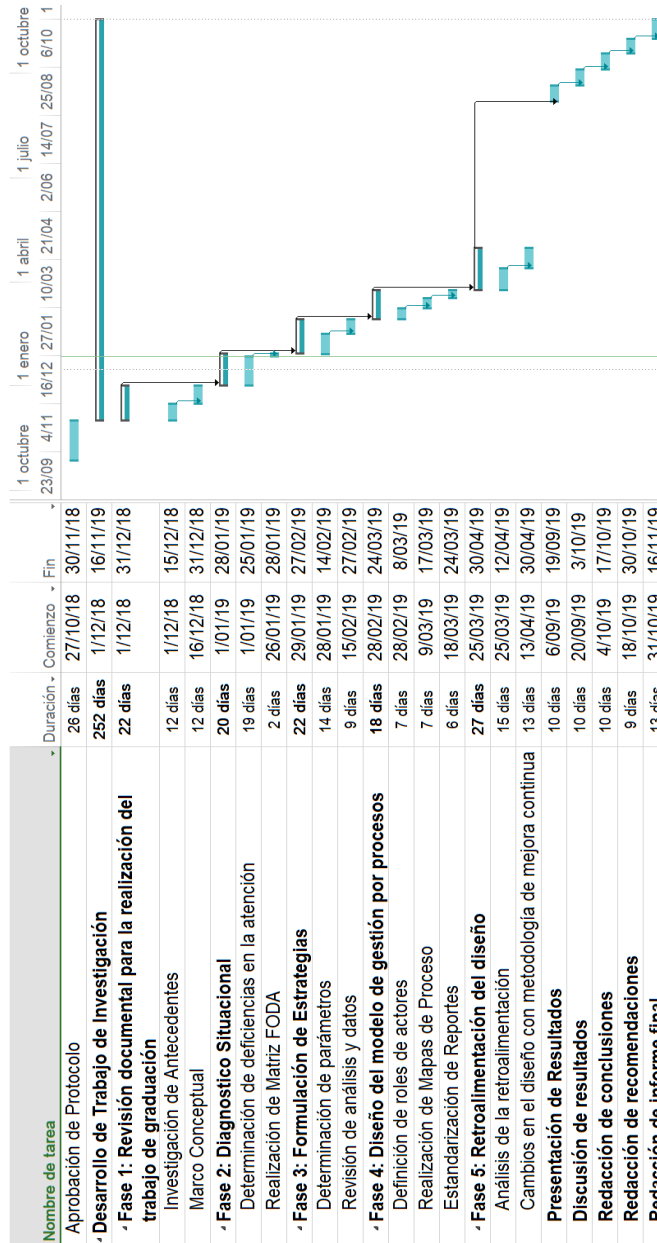
Las técnicas a utilizar para llevar a cabo el presente trabajo de investigación serán:

- Observación directa (apéndice I), la cual consiste en observar detalladamente las actividades que realizan las personas involucradas, al momento de iniciar la atención de un nuevo cliente, sin intervenir o influir en las mismas, a manera de registrar y posteriormente analizar lo sucedido.
- Entrevistas (apéndice II), para ello se hará una reunión formal y planificada con cada una de las personas involucradas indicadas en el apartado población y muestra, a manera de obtener todos los comentarios, observaciones o sugerencias de los entrevistados por medio de preguntas estructuradas y con esto tener datos que servirán de apoyo en la investigación.
- Encuestas (apéndice III), a las personas involucradas que servirán de base para realizar el análisis de la empresa, tanto interno como externo, por medio de la matriz FODA.

También se incluirán técnicas de análisis indirectas como la revisión documental. Luego de obtener la información, se realizará una matriz de datos para identificar los aspectos más importantes y de impacto que influyen en la investigación, a manera de enfocarse en el problema en cuestión.

Con todos los datos obtenidos se realizará la propuesta de mejora y gestión, y tomando en cuenta a todos los participantes se discutirán los resultados, esto para validar y contribuir con la generación de mejoras que agregarán valor a la atención de nuevos clientes en la empresa.

11. CRONOGRAMA



Fuente: elaboración propia, utilizando Microsoft Project.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación es factible porque se cuenta con todos los recursos necesarios para ejecutar cada una de las fases de la presente investigación y cumplir con todos los objetivos propuestos. La empresa de servicios logísticos de tercerización autoriza se realice la ejecución del presente trabajo de investigación, para lo cual proporciona los recursos siguientes:

- **Recurso humano:** personal a disposición para obtener la información y apoyar en las tareas requeridas para la presente investigación, como el asesor, el investigador y el personal de jefaturas y mandos medios.
- **Información:** acceso a toda la información requerida para llevar a cabo la investigación, guardando la discreción y confidencialidad de la empresa.
- **Equipo e infraestructura:** utilización de equipos de informática y mobiliario dentro de la empresa, así como la infraestructura que permita realizar la investigación.
- **Financiero:** el recurso financiero para llevar a cabo la presente investigación será aportado por el investigador. Para tal efecto, en la tabla X se muestra el siguiente presupuesto de gastos relacionado con la investigación:

Tabla X. Presupuesto

No.	Recurso	Descripción del gasto	Monto	Porcentaje
1	Humano	Tiempo propio de investigador	Q10,000.00	46 %
2	Humano	Asesor de campo de trabajo de investigación	Q 2,500.00	12 %
3	Material	Papelería y útiles	Q 2,500.00	12 %
4	Material	Energía eléctrica	Q 1,000.00	5 %
5	Transporte	Combustible y depreciación de vehículo	Q 1,800.00	8 %
6	Alimentación	Alimentación de investigador	Q 800.00	4 %
7	Tecnológico	Servicio de Internet	Q 1,500.00	7 %
8	Varios	Imprevistos	Q 1,500.00	7 %
			Q21,600.00	100 %

Fuente: elaboración propia.

13. REFERENCIAS

1. Alvarado, J. (2018). *Estandarización de procesos de distribución para implementar un ERP (Enterprise Resource Planning) que genere competitividad en una empresa distribuidora de productos para la mesa y cocina*. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
2. Álvarez Medina, M.; Chávez, M. Y. & Moreno, S. (2018). *El Balanced Scorecard una herramienta para la planeación estratégica*. Recuperado de: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
3. Ameca, J. (2007). *Cliente interno y externo en una organización*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
4. Besterfield, D. (2009). *Control de calidad*. México: Prentice Hall.
5. Blanco, J. (2008). *Economía: teoría y práctica*. Madrid, España: McGraw-Hill.
6. Bravo, J. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile, Chile: Evolución.
7. Bravo, J. (2013). *Gestión de procesos (valorando la practica)*. Santiago de Chile, Chile: Evolución.

8. Buján, A. (2018). *Enciclopedia financiera*. Recuperado de: <https://www.encyclopediafinanciera.com/instrumentos-financieros/servicios-financieros.htm>
9. Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia. (2008). *Manual definir funciones y estructuras organizativas*. Valencia, España: IMPIVA.
10. Cespón, R. (2014). *Administración de la cadena de suministros*. doi:10.13140/2.1.5182.5925.
11. Chao, M. & Fernández, S. (2011). *Disposición y venta de productos*. España: McGraw-Hill.
12. Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Colombia: McGraw-Hill.
13. Clairmonte, F. & Cavanagh, J. (1986). *Las empresas transnacionales y los servicios: la última frontera*. Comercio Exterior, 36(4), págs. 291-306.
14. Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
15. Fernández, E. (2017). *Como clasificar y segmentar a tus clientes*. Recuperado de: <https://artyco.com/como-clasificar-segmentar-clientes/>
16. Fernández, A. (2001). *El balanced scorecard ayudando a implantar la estrategia*. Recuperado de: https://www.academia.edu/7698206/El_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implantar_la_estrategia

17. Fernández, F.; Llorente, A. & Pérez, E. (2008). *Economía 1*. Madrid, España: Editex.
18. Gershuny, J. & Miles, I. (1983). *The new services economy: the transformation of employment in industrial societies*. Nueva York, USA: Praeger Publishers.
19. González, A. (2012). *Operaciones auxiliares de servicios administrativos y generales*. Sevilla, España: MAD, S. L.
20. Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
21. Instituto Nacional de Estadística. (2013). *Caracterización estadística de la República de Guatemala*. Instituto Nacional de Estadística.
22. Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. España: Ediciones Diaz de Santos, S. A.
23. Krajewski, L.; Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. México: Pearson educación.
24. López, A. (2018). *Propuesta de implementación de la gestión por procesos para reducir los tiempos operativos en la dirección de servicios, procesos y gestión del cambio del ministerio de minería*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

25. Michelena, E. (2001). Gestión del mejoramiento continuo de la calidad en las organizaciones empresariales modernas. *Ingeniería Industrial*, 22(1), p. 19. Habana, Cuba: ISPJAE.
26. Montoya, J. (s.f.). *Actividades económicas*. Recuperado de: <https://www.actividadeseconomicas.org/2012/02/actividades-terciarias.html>
27. Morales, J. (2015). *Mejora de la productividad en una empresa de servicios profesionales de ingeniería, analizando los procesos a través de la gestión de procesos de negocio -GPN-*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
28. Moreira, M. (2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. *Ciencias de la Información*, 38(3), págs. 21-32.
29. Muñoz, L. (2017). *Cómo clasificar y segmentar clientes*. Recuperado de: http://www.sistemacontrolgestion.com/Portals/1/Clasificar_clientes_SisConGes_ebook.pdf
30. Muñoz, L. & Monfort, E. (2007). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000.
31. Organización Internacional de Normalización. (2015). *Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos*. Suiza: Secretaría Central de ISO.

32. Orozco, C. (2013). *Propuesta de un modelo de control de gestión en base a la metodología BSC y gestión por procesos en la O.G.E. de la UNC.* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
33. Osés, J. (2016). *4 características de los servicios.* Recuperado de: <http://www.buenosnegocios.com/4-caracteristicas-los-servicios-n2570>
34. Pardo, J. (2018). *Configuración y usos de un mapa de procesos.* Madrid, España: Ediciones AENOR Internacional.
35. Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos.* Madrid, España: ESIC.
36. Pérez, J. (2009). *Definición de.* Recuperado de: <https://definicion.de/>
37. Reyes, A. (2004). *Administración moderna.* México: Limusa.
38. Ríos, C. & Velasco, K. (2013). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a la comercialización de materiales y equipo del sector eléctrico de media y baja tensión y servicios de asesoría técnica ubicada en la Ciudad de Guayaquil.* (Tesis de licenciatura). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador.
39. Riquelme, M. (2018). *Cómo se clasifican las empresas.* Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/como-se-clasifican-las-empresas/>
40. Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración.* México, México: Prentice-Hall hispanoamericana, S. A.

41. Romero, J.; Toledo, Y. & Ocampo, V. (2014). *El sector servicios: revisión de los aportes para su teorización y estudio*. TECSISTECATL, 6(16), págs. 1-20.
42. Sabino, C. (1991). *Diccionario de economía y finanzas*. Caracas, Venezuela: Panapo.
43. Santos, M. & Fidalgo, E. (2004). Un análisis de flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 4, págs. 85-116.
44. Stanton, W.; Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana.
45. Szlaifsztein, F. (2016). *Gestión por procesos*. Asunción, Paraguay: USAID/Paraguay.
46. Tarí, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia, España: Publicaciones Universidad de Alicante.
47. Triunfo, P.; Torello, M.; Berretta, N.; Vicente, L.; Della Mea, H.; Bergara, M. & Spremolla, A. (2003). *Economía para no economistas*. Montevideo, Uruguay: Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
48. Vásquez, M. (2016). *Los acuerdos de nivel de servicio (ANS) como elementos generadores de competitividad organizacional*. (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

14. APÉNDICES

Apéndice 1. Registro de observación

REGISTRO DE OBSERVACIÓN DIRECTA		
Fecha: _____		
Área: _____		
Situación observada: _____		
Derivada de: _____		
Observador: _____		
Puestos relacionados: _____		
Contexto: _____		
Evidencia: _____		
Descripción	Interpretación	Comentario

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Registro de entrevista

Cliente X - Experiencia de Implementación
<p>Importante: A continuación se muestra una serie de interrogantes, por favor responda de forma clara a las preguntas que considere aplican a su campo de acción. Las preguntas son específicamente del cliente anunciado en el título. Si la pregunta no aplica a su área, por favor colocar "NO APLICA"</p>
*Obligatorio
Dirección de correo electrónico *
¿Cree que la empresa gestionó correctamente los recursos en el momento de la implementación de la cuenta? Sí / No ¿Por qué? De ejemplos. *
¿Cree que la empresa planificó adecuadamente la implementación? Sí / No ¿Por qué? De ejemplos. *
¿Sabía cuáles eran los requerimientos para habilitar al cliente? * Tu respuesta
¿Qué plataforma utilizó en el sistema interno de la empresa para ejecutar sus procesos para esta cuenta? * Tu respuesta
¿Conocía el alcance de su posición al iniciar la implementación de la cuenta? Sí / No ¿Por qué? * Tu respuesta
¿Se sintió empoderado en su círculo de acción? Sí/No. Explique. * Tu respuesta
¿A qué áreas internamente usted atendió en la empresa con este cliente? * Tu respuesta
¿De qué áreas fue usted cliente interno al entrar esta cuenta nueva? * Tu respuesta
¿Cuáles son las deficiencias que observó en su área de trabajo en la implementación de este cliente? * Tu respuesta
Si hubiera estado en sus manos ¿qué habría mejorado en la implementación de este cliente? * Tu respuesta
ENVIAR

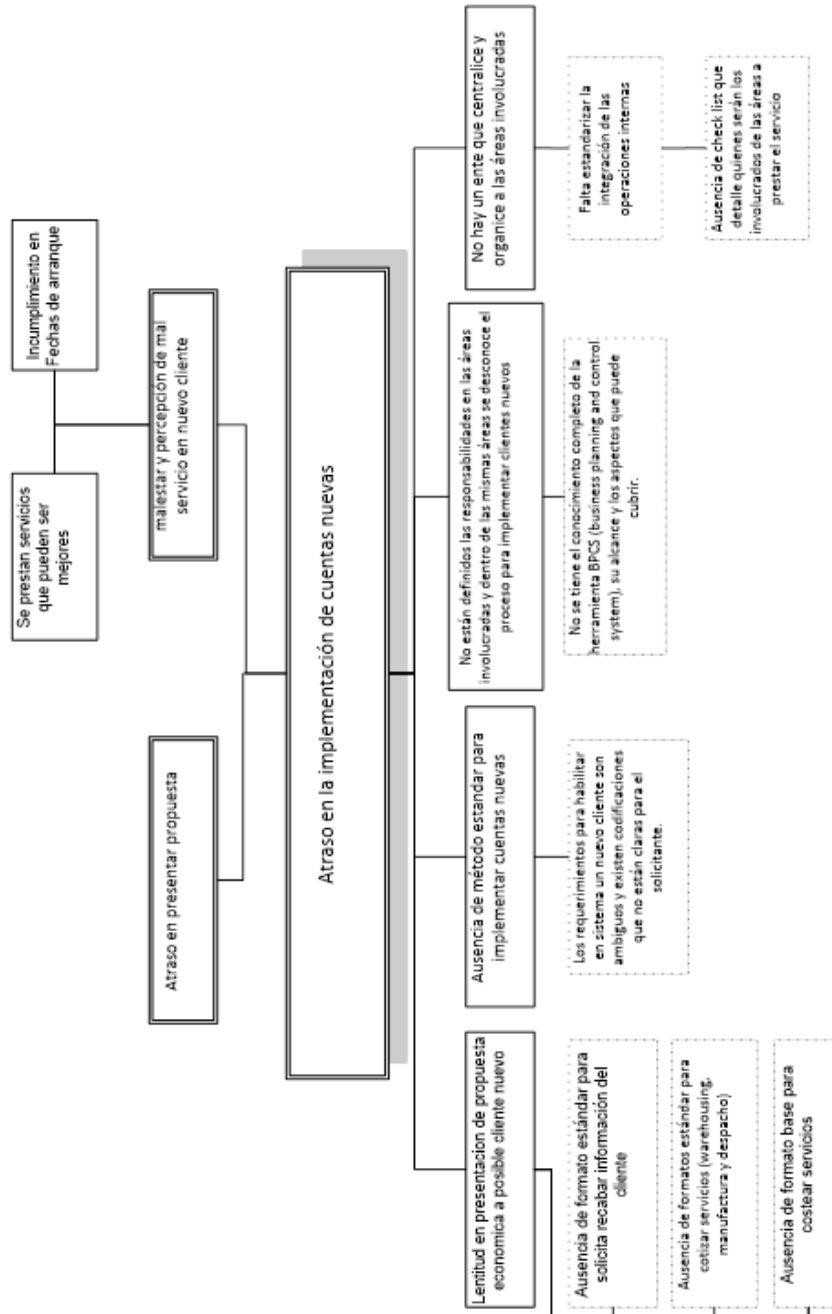
Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Encuesta

Encuesta Proyecto de Estandarización en Atención de Clientes Nuevos
F O D A
Importante: 1. Este formulario puede ser respondido las veces que usted considere necesario. Lo puede hacer volviendo a entrar al <i>link</i> correspondiente. Esto con la finalidad de recabar su valioso aporte. 2. Esta información será CONFIDENCIAL, servirá para proponer mejoras en la Empresa, por favor de su respuesta con la libertad y confianza que caracteriza al equipo.
*Obligatorio Dirección de correo electrónico *
¿Conoce usted la visión de la empresa? * Sí No
¿Conoce usted la misión de la empresa? * Sí No
¿Cuáles cree que son las fortalezas de la empresa? * Tu respuesta
¿Qué áreas de mejora identifica que tiene la empresa? * Tu respuesta
¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene la empresa cuando se trata de la atención de clientes nuevos? * Tu respuesta
¿Cuáles son las amenazas externas que pueden afectar a la empresa? * Tu respuesta
ENVIAR

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia, utilizando Microsoft Visio.

Apéndice 5. Matriz de coherencia

TEMA	Preguntas de investigación	Objetivos	Observaciones
<p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ATENCIÓN A CLIENTES NUEVOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN LOGÍSTICOS.</p>	<p>¿Qué modelo de gestión puede utilizarse para la atención a clientes nuevos en una empresa de servicios logísticos de tercerización?</p>	<p>Proponer un modelo de gestión por procesos para la atención a clientes nuevos de una empresa de servicios logísticos de tercerización.</p>	<p>Este trabajo de investigación se presentará como modelo de gestión para la integración de actividades en inicios de operaciones.</p>
	<p>¿Cuáles son las deficiencias en el proceso de atención de cuentas de clientes nuevos que requieren servicios logísticos de tercerización?</p>	<p>Identificar las deficiencias en el proceso de atención de cuentas de clientes nuevos que requieren servicios logísticos de tercerización.</p>	<p>Esto es parte del diagnóstico de la situación actual</p>
	<p>¿Cuáles son los elementos que se deben tomar en cuenta para gestionar adecuadamente la atención de cuentas de clientes nuevos?</p>	<p>Establecer todos los elementos a considerar en la atención de cuentas de clientes nuevos.</p>	<p>Análisis de toda la información necesaria en el inicio de cuentas de clientes nuevos</p>
	<p>¿Cómo el modelo de gestión por procesos puede mejorar la atención a clientes nuevos en los procesos claves que interactúan en los servicios logísticos?</p>	<p>Determinar los beneficios de un modelo de gestión por procesos para mejorar la atención de clientes nuevos en los procesos clave de los servicios logísticos.</p>	<p>Modelo de Gestión por Procesos</p>

Fuente: elaboración propia.

