



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño de un modelo de gestión por procesos en la
empresa ASIÉS Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. de
la ciudad de Quito, durante el año 2023**

Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autora: Mendoza Mendoza, Nancy Pilar

Director: Loaiza Aguirre, Patricia Gabriela

QUITO

2024



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2024

Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 12 de marzo del 2024

Doctora

Glenda Edith Ponce Espinosa

Directora de la carrera de Administración de Empresas

Ciudad. –

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de directora del presente Trabajo de Integración Curricular denominado: Diseño de un modelo de Gestión por procesos en la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, durante el año 2023 realizado por Nancy Pilar Mendoza Mendoza ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Mgtr. Patricia Gabriela Loaiza Aguirre

C.I.: 1103375943

Correo electrónico: pgloaiza@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Nancy Pilar Mendoza Mendoza, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: Diseño de un modelo de Gestión por procesos en la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, durante el año 2023, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Capítulo uno, Marco Teórico; Capítulo dos, Marco Metodológico; Capítulo tres, Marco Institucional, plan de propuesta de mejora para la empresa, acciones para mejorar los resultados de la empresa, conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndice siendo Loaiza Aguirre Patricia Gabriela, directora del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, con relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....
Autor: Nancy Pilar Mendoza Mendoza

C.I.:1718731944

Correo electrónico: npmendoza@utpl.edu.ec

Dedicatoria

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios por ser el centro de mi vida, a mi padre Félix Mendoza, quien es mi eterno ángel desde el cielo, el cual estuviera feliz de este gran momento, debido que, era algo tan anhelado para él, sin embargo, sé que estaría muy orgulloso de mí, lo llevo siempre en mi corazón papito; a mi madre María Mendoza por ser mi luz, misma que ha guiado mis pasos siempre; a mis hermanas: Ingrid, Susana y Jessenia, por las cuales trato de ser cada día mejor, dado que, deseo ser un ejemplo para ellas y mis sobrinos.

A mi esposo Rolando Ávila, por ser mi apoyo incondicional y estar junto a mí en los buenos y malos momentos.

Y puedo concluir con esta dedicatoria a mi pequeña Sophia, el regalo de Dios más grande, sincero y puro que nos pudo dar.

Agradecimiento

El reconocimiento de gratitud a todos los tutores en las diferentes materias que forman parte de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la carrera de Administración de Empresas por su apoyo en todo el transcurrir de esta etapa universitaria. En especial, a mi directora de Tesis la Magister Patricia Gabriela Loaiza Aguirre por su apoyo para la culminación del presente trabajo de titulación y la Magister Gabriela Torres Correa secretaria de la titulación que siempre me guio para poder culminar mis créditos en la carrera. A mi familia que con su estímulo y ayuda me han dado siempre el ánimo necesario para seguir en todos los ámbitos de mi vida.

Índice de contenido

Carátula	I
Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de figuras	XI
Resumen.....	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo uno.....	5
Marco Teórico	5
1.1 Gestión por procesos	5
1.2 Características de los Procesos	6
1.3 Tipos de Procesos	6
1.4 Principios de la gestión por procesos	7
1.5 Ventajas de la implementación de la gestión por procesos	7
1.6 Enfoque por proceso	8
1.7 Definiciones de la Teoría de Sistema de Procesos	8
1.8 Ejecución del diseño de proyectos	10
1.9 Objetivo de la gestión por procesos	10
1.10 Necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos.....	11

1.11	Elementos de la gestión por procesos.....	11
1.12	Tipos de indicadores en la gestión por procesos	12
1.12.1	<i>Indicadores de desempeño y medición de la productividad</i>	<i>12</i>
1.13	Herramientas para la gestión de procesos desde un punto administrativo ...	13
1.14	Problemas al implementar la gestión de procesos	13
1.15	Conocimiento de los trabajadores en la gestión de procesos	14
1.16	Tecnologías aplicadas a la gestión de procesos de negocios	14
1.17	Diseño y Selección de Procesos	15
1.18	Mapa de Procesos	15
1.19	Beneficios de los mapas de procesos	16
1.20	Flujograma en la gestión por procesos	17
1.21	Aplicaciones del Diagrama de Flujo	18
1.22	Símbolos del Diagrama de Flujo.....	19
1.23	Características de un diagrama de flujo	20
1.24	Ventajas y desventajas del diagrama de flujo	21
1.24.1	<i>Ventajas del diagrama de flujo.....</i>	<i>21</i>
1.24.2	Desventajas del diagrama de flujo	22
	Capítulo dos	24
	Marco Metodológico	24
2.1	Enfoque de la Investigación.....	24
2.1.1	<i>Investigación cualitativa.....</i>	<i>24</i>
2.1.2	Investigación cuantitativa	25

2.2	Método de la Investigación	25
2.2.1	Descriptivo	25
2.2.2	<i>Explicativo</i>.....	26
2.3	Técnicas de Investigación:.....	26
2.4	Instrumento de Investigación	27
2.4.1	<i>Cuestionario para la entrevista</i>.....	27
2.4.1	<i>Cuestionario para la encuesta</i>	27
2.5	Población	28
2.6	Proceso de análisis de resultados	28
2.6.1	<i>Encuesta</i>.....	28
2.6.2	<i>Entrevista</i>	29
2.7	Análisis de resultados.....	29
	Capítulo tres.....	56
	Marco Institucional	56
3.1	Diagnóstico de la situación actual.....	56
3.2	Actividades Generales.....	56
3.3	Misión	56
3.4	Visión.....	57
3.5	<i>Análisis FODA</i>.....	57
3.6	<i>Análisis interno</i>.....	57
3.6.1	<i>Fortalezas</i>.....	57
3.6.2	<i>Debilidades</i>.....	58

3.7	Análisis Externo.....	58
3.7.1	<i>Amenazas</i>.....	58
3.7.2	<i>Oportunidades</i>.....	58
3.8	Organigrama	59
3.9	Compromiso social.....	60
3.9.1	<i>Medio ambiente</i>.....	60
3.9.1	<i>Seguridad industrial</i>	60
3.10	Propuesta de mejora para los procesos de la empresa.....	60
	<i>Conclusiones</i>	66
	Recomendaciones	67
	Referencias	68
	Apéndices.....	72
	Apéndice A: Entrevista Gerente General y Gerente de Operaciones.....	72
	Apéndice B: Cuestionario encuesta al personal administrativo y operativo.....	74

Índice de tablas

Tabla 1 Simbología Diagrama de Flujo.....	19
Tabla 2 Población de la investigación aplicada a la empresa ASIES Autoservicios... 28	28
Interoceánicos Cía. Ltda.....	28
Tabla 3 Resultados de la entrevista aplicada a los superiores de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.	51
Tabla 4 Composición de los departamentos de la empresa	59
Tabla 5 Propuesta de mejora para los procesos de la empresa.....	62
Tabla 6 Plan de acción para mejora de los procesos de la empresa	63

Índice de figuras

Figura 1 La organización se fundamenta en algunos aspectos dentro de la empresa ..	9
Figura 2 Principales tareas al administrar un diseño de proyectos	10
Figura 3 Sistema de gestión integral	11
Figura 4 Mapa de procesos.....	16
Figura 5 Beneficios de los mapas de procesos	17
Figura 6 Flujograma en la gestión por procesos	18
Figura 7 Procesos internos y externos en el área de contabilidad	30
Figura 8 Capacitación para desempeño de funciones.....	31
Figura 9 Información para realizar labores.....	32
Figura 10 Independencia para realizar tareas	33
Figura 11 Remuneración	34
Figura 12 Actividades Operacionales.....	35

Figura 13 Procesos internos y externos área operativa.....	36
Figura 14 Funciones en su área.....	37
Figura 15 Éxito de las operaciones	38
Figura 16 Comunicación al jefe.....	39
Figura 17 Métodos de comunicación.....	40
Figura 18 Problemas de la organización	41
Figura 19 Resultados en la empresa	42
Figura 20 Desenvolvimiento laboral	43
Figura 21 Objetivos planteados	44
Figura 22 Venta de servicios.....	45
Figura 23 Eficiencia y eficacia	46
Figura 24 Reconocimientos de logros.....	47
Figura 25 Aporte en otras áreas.....	48
Figura 26 Herramientas de trabajo	49
Figura 27 Plan propuesto de mejora	50
Figura 28 FODA de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.....	57
Figura 29 Organigrama de la empresa ASIES.....	59

Resumen

La presente investigación tiene como propósito el diseño de un modelo de gestión por procesos en la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda., para el desarrollo de este trabajo, se realizó una metodología investigativa mixta, tomando en cuenta variables tanto cualitativas como cuantitativas, para lo cual se desarrolló una investigación de campo, recolectando información a través de la herramienta de la encuesta y entrevista, sobre la situación de la empresa de transporte ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. tomando en cuenta a la población de la mencionada empresa, obteniendo como resultado los criterios de los trabajadores y de los altos mandos.

Los datos obtenidos reflejaron que en la empresa existen ciertas falencias, la principal es la ausencia de un modelo de gestión por procesos lo cual genera una deficiencia en el accionar de ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.

Al identificar esta deficiencia, se propone implementar un modelo de gestión de procesos el cual pueda ser incorporado efectivamente en la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda., con el fin de mejorar su productividad.

Palabras clave: gestión por procesos, manual de operaciones, productividad.

Abstract

The present investigation was developed through the use of a mixed investigative methodology, taking into account both qualitative and quantitative variables, for which the situation of the transport company ASIES Autoservicios Interoceánicos Cia Ltda. was evaluated using the survey and interview tool, taking into account the population of the aforementioned company, obtaining as a result the criteria of the workers and senior management.

The data obtained reflected that there are certain shortcomings in the company, the main one being that it does not have a process management model which generates a deficiency in the actions of ASIES Autoservicios Interoceánicos Cia. Ltd.

By identifying this deficiency, the contribution of this study is the proposal to implement a process management model which can be effectively incorporated in the company ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltd.

Keywords: process management, operations manual, productivity.

Introducción

El presente trabajo de investigación denominado diseño de un modelo de gestión por procesos en la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, durante el año 2023, es un estudio que justifica su desarrollo debido al crecimiento exponencial que tienen las empresas actualmente, tomando en cuenta el alto nivel de competitividad que se tiene, es necesario optimizar los procesos implementando métodos de gestión los cuales aportan a las empresas competitividad y eficiencia, es por eso que se propone para la empresa un plan de mejora en los procesos.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se contó con la apertura de los altos mandos de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda., lo que facilitó el levantamiento de información, aunque por otro lado el tiempo de respuesta de la encuesta por parte de los trabajadores fue mayor al esperado, tomando en cuenta que esas respuestas serían la base para poder continuar con el trabajo, por consiguiente, se va a explicar el contenido de los capítulos:

El capítulo uno, denominado marco teórico, proporciona una base conceptual sólida sobre la gestión por procesos, explorando las teorías, enfoques y modelos relevantes en esta área. Se analizan las mejores prácticas y la literatura especializada para comprender cómo los procesos empresariales impactan en la eficiencia, calidad y competitividad organizacional.

En el capítulo dos, marco metodológico, se describe el enfoque metodológico utilizado para diseñar el modelo de gestión por procesos, se detallan las herramientas, técnicas y fases empleadas en la investigación, haciendo énfasis en la recolección de datos, análisis y diseño del modelo, con el propósito de mejorar la estructura operativa de ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.

El capítulo tres, marco institucional, se concentra en el contexto específico de la empresa, detallando su estructura, cultura organizacional, así como la propuesta de mejora de gestión de procesos, con la que se busca que la empresa optimice los recursos y logre mejores resultados. Se evalúa la viabilidad y adaptabilidad del modelo de gestión por procesos en

este entorno empresarial, considerando los aspectos internos y externos que puedan influir en su implementación exitosa.

A través de la integración de estos tres capítulos, se busca proponer un modelo de gestión por procesos que no solo sea teóricamente sólido, sino también práctico y adaptable a las necesidades y características particulares de ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. en su contexto operativo en la ciudad de Quito durante el año 2023.

Capítulo uno

Marco teórico

1.1 Gestión por procesos

Al transcurrir del tiempo las empresas han ido perfeccionando sus roles administrativos, enfocándose en estudios que abarcan la influencia financiera, contable, administrativa y de gestión, si bien es cierto, todos y cada una de las áreas mencionadas son relevantes al establecer estrategias empresariales, no obstante, una de las más importantes es la gestión, debido que, esta se puede desglosar en un punto importante, así como lo es la gestión por procesos.

Entonces, para poder comprender a la gestión por procesos, es necesario conocer en qué consiste, para ello, Menéndez (2021) menciona que la gestión por procesos es una manera de administrar empresas y compañías mediante la concentración en procesos para alinear a que todos trabajen hacia un objetivo común y visionario.

Esto quiere decir que, es esencial que cada empresa identifique sus puntos fuertes y débiles, para de esta forma continuar a realizar un estudio orientado en potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades de la misma, no obstante, es necesario que todos compartan el mismo propósito, el cual se debe centrar en optimizar los procesos que realice la compañía para gestionar un modelo organizado.

Por otro lado, también es importante resaltar la opinión de Poroto (2020), quien destaca que la gestión de procesos proporciona el enfoque y las herramientas necesarias para mejorar y adaptar los flujos de trabajo, asegurando su eficiencia y alineación con las necesidades de los consumidores.

Continuando con lo anterior expuesto, es importante reconocer que los procesos están dirigidos por personas, por lo que siempre se deben considerar las relaciones con proveedores, clientes, jefes y colaboradores en general. En el contexto comercial, la gestión por procesos se convierte en el elemento clave para el éxito empresarial.

De igual forma, la gestión por procesos implica un cambio de paradigma y un cambio de actitud de las personas en la forma de hacer el trabajo, además se apoya en una estructura

de flujo de trabajo horizontal, se lo ejecuta mediante puestos de trabajo multifuncionales, permite la integración del conocimiento en grupos autónomos en donde se orienta al cliente por medio de ciclos de corto y alto valor agregado.

1.2 Características de los Procesos

Ahora bien, es esencial destacar las características fundamentales de los procesos que se lleven a cabo en una organización, por este motivo, Salcedo (2022) detalla que estos procesos se organizan en torno a macroobjetivos a alcanzar, esto a través de una o más estrategias. En base a ello, los procesos resultantes se dividen en subprocesos, los cuales constan de actividades, que a su vez constan de tareas. De acuerdo con Salcedo (2022), el conjunto de actividades puede definirse como un proceso si reúne las siguientes características:

- ✓ Tiene un propósito específico.
- ✓ Se puede dividir en tareas.
- ✓ Se pueden identificar clientes, proveedores y productos finales.
- ✓ Se puede decidir cuándo, cuáles son los recursos y quién es el responsable (p. 25).

1.3 Tipos de Procesos

En otro aspecto Salcedo (2022), indica que es valedero mencionar que existen diversos tipos de procesos, los cuales se relacionan con objetivos de alto nivel a alcanzar mediante habilidades específicas.

Entonces, menciona Salcedo (2022) es relevante reconocer al menos tres tipos de procesos distintos:

- ✓ **Proceso de estrategia:** Es el proceso que controla todos los demás procesos.
- ✓ **Actividades o procesos clave:** Afectan y crean valor para los usuarios o clientes, debido que, son el corazón de la empresa.
- ✓ **Procesos de apoyo:** Dan soporte a los procesos centrales (p. 87).

En resumen, se considera que los procesos son importantes, dado que, permite conocer en base a qué se forman las actividades y tareas de la empresa, demostrando así

que existen tres tipos de procesos, los cuales van desde las estrategias, actividades y soportes centrales.

1.4 Principios de la gestión por procesos

Es esencial comprender los principios fundamentales inherentes a la gestión por procesos, siendo esta última la metodología esencial para administrar una organización basada en procesos.

A continuación, Vílchez y Sánchez (2021) presentan el siguiente enfoque de los principios por procesos, los cuales se basan en:

- ✓ Estructurar la organización en base a procesos orientados al cliente.
- ✓ La estructura organizacional ha cambiado de jerárquica a plana.
- ✓ Los departamentos funcionales pierden su significado y en este proceso trabajan grupos interdisciplinarios.
- ✓ Los gerentes dejan de actuar como supervisores y actúan como cobardes.
- ✓ Los empleados se enfocan más en las necesidades de los clientes que en los estándares establecidos por el jefe.
- ✓ Usar la tecnología para eliminar las actividades que no agregan valor en la institución (p. 46).

1.5 Ventajas de la implementación de la gestión por procesos

En lo que respecta a las ventajas derivadas de la implementación de la gestión por procesos, según Castanedo (2020) subraya que proporciona una perspectiva global y clara de las organizaciones junto con sus interrelaciones internas. Además, destaca la mayor flexibilidad que presentan las organizaciones que siguen este enfoque en comparación con aquellas que se basan en estructuras jerárquicas. Estas ventajas son cruciales, dado que los procesos son transversales, influyendo en diversas unidades organizativas y fomentando las relaciones interpersonales.

1.6 Enfoque por proceso

El enfoque basado en procesos se destaca como un aspecto fundamental dentro de la normativa ISO 9001 desde el año 2000, reconocido como el pilar esencial del sistema de gestión de calidad por la normativa europea (2018).

Este enfoque procura introducir una filosofía organizativa que permita identificar todos los procesos integrados en el sistema de gestión de calidad, comprendiendo su funcionamiento y sus interrelaciones. Esta perspectiva facilita el monitoreo y control de diversas actividades, estableciendo una jerarquía de procesos que componen el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), permitiendo identificar áreas específicas que requieren mejoras con mayor precisión.

Por último, la norma ISO 9001 sirve para evaluar fácilmente el impacto de la implementación de los cambios empresariales y para comprobar si el impacto de dichos cambios ha permitido lograr efectivamente las mejoras que se buscan. Entonces, por las razones ya expuestas, el enfoque basado en procesos permite a las organizaciones lograr una mejora continua.

1.7 Definiciones de la Teoría de Sistema de Procesos

Ahora bien, es importante conocer diversas perspectivas teóricas, por ello Etecé (2021) detalla que la teoría de sistemas no fue el primer intento humano de llegar a un enfoque general de los objetos reales, sin embargo, este surgió en el siglo XX como un intento de dar nueva vida a un enfoque sistémico de la realidad. Su objetivo es superar algunas de las dicotomías u oposiciones básicas de la filosofía clásica, como materialismo versus vitalismo, reduccionismo versus perspectiva o mecanicismo versus teleología.

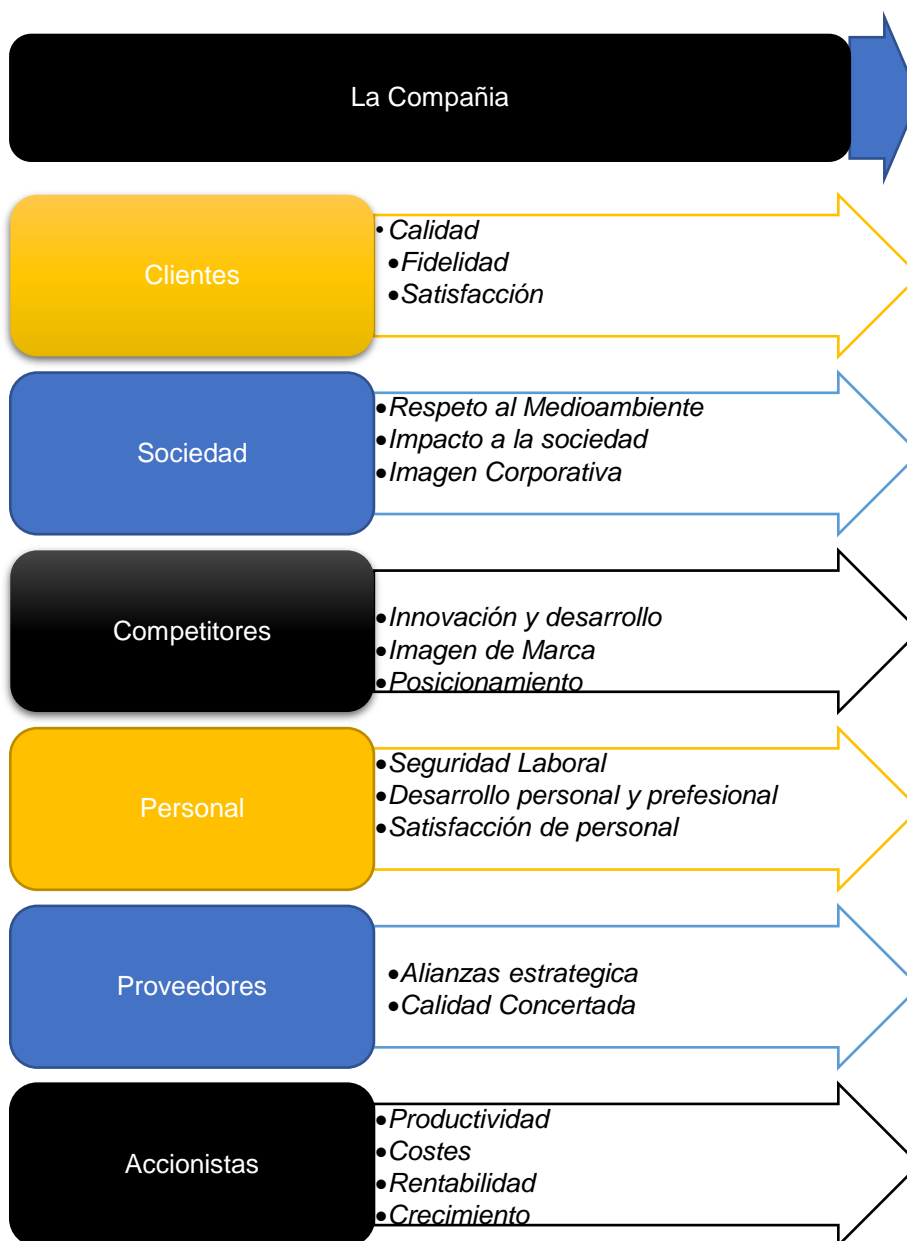
De hecho, la teoría tiene sus raíces en la biología, disciplina que aún juega un papel importante en la actualidad, donde el biólogo austriaco Ludwig Von Bertalanffy descubrió por primera vez su base, desarrollo y aplicación.

Por consiguiente, el centro de esta fórmula es la investigación de Charles Darwin y el padre de la cibernética, Norbert Wiener. Se apoya en teorías más complejas y posteriores que parten de conceptos básicos de sistemas, como la teoría del caos (1980) o intentos de

aplicar la teoría general de sistemas a grupos humanos y desarrollos recientes en las ciencias sociales.

Figura 1

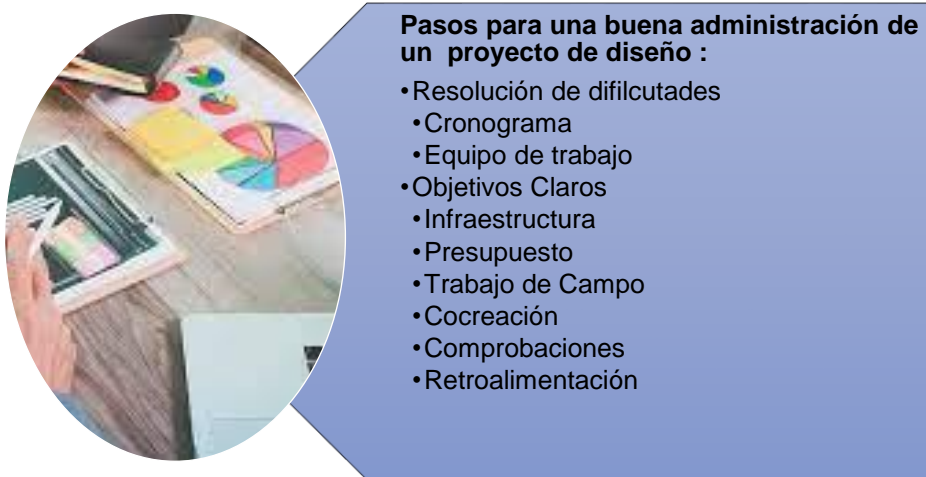
La organización se fundamenta en algunos aspectos dentro de la empresa



Nota. Adaptado de Peteiro (2019). Se presenta como una empresa puede llevar a cabo la estructura dentro de su organización y de esta forma llevar a cabo un mejor modelo de diseño de gestión por procesos.

Figura 2

Principales tareas al administrar un diseño de proyectos



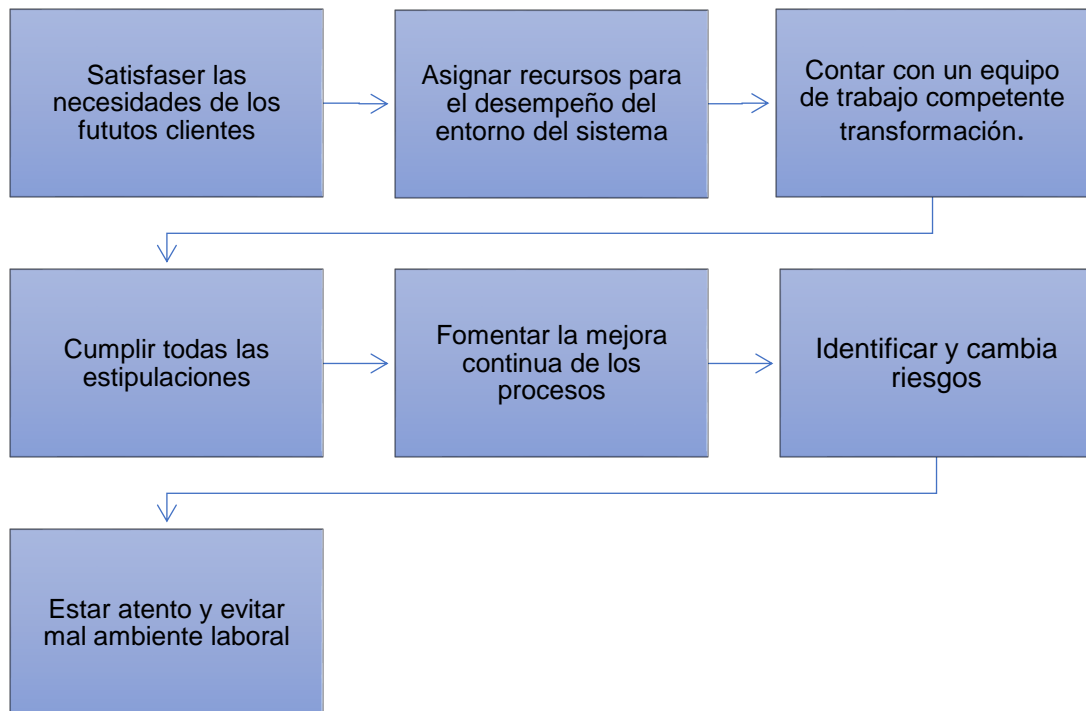
Nota. Adaptado de Paredes (2020). Se destaca la administración de un proyecto de diseño y su implicación con la estrategia general del mismo.

1.8 Ejecución del diseño de proyectos

Según Acosta y Jiménez (2020) señalan que la formación de diseñadores implica la utilización de metodologías proyectuales que facilitan el enfoque de la creatividad inherente a estos profesionales. Estas metodologías se caracterizan por su orientación hacia escenarios futuros, la búsqueda de un entendimiento más profundo del estilo de vida y los comportamientos del consumidor, así como la propuesta de enfoques no convencionales. Esta perspectiva conlleva riesgos tanto dentro de la empresa como en el mercado.

1.9 Objetivo de la gestión por procesos

De acuerdo con Palacios (2018) se subraya la importancia de establecer objetivos medibles y alcanzables al implementar un sistema de gestión integrado. Estos objetivos se ejecutan con el fin de abarcar los logros deseados. Por consiguiente, es crucial considerar los siguientes aspectos al definir tales objetivos:

Figura 3*Sistema de gestión integral*

Nota. Adaptado de Palacios (2018). Se representa el proceso de un sistema de gestión integral.

1.10 Necesidad y actualidad de la gestión por procesos

Según Medina et al. (2020), los procesos han sido un elemento perenne en las organizaciones, siendo fundamentales en la ejecución y metodología. Estos procesos, debido a sus características transfuncionales, fomentan la cooperación, cultivan una cultura empresarial más abierta y se orientan hacia resultados positivos y beneficios para la organización.

La conciencia creciente de su potencial ha llevado a muchas empresas a fortalecer el concepto de proceso y a adoptar una visión centrada en el cliente futuro. Así, los procesos se perfilan como la columna vertebral operativa y estructural en el entramado empresarial.

1.11 Elementos de la gestión por procesos

En otro aspecto, Narvarte (2019) expone que, de los elementos de la gestión por procesos, se pueden distinguir tres puntos importantes, los cuales consisten en los siguientes:

a) **Macroproceso:** Un conjunto de procesos interrelacionados que persiguen un objetivo común, representan actividades típicas de la organización y apoyan la realización de la estrategia de la empresa.

b) **Proceso:** Un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas realizadas para transformar una inversión en un producto o servicio que agrega valor a sus usuarios previstos. Así mismo, Narvarte (2019) distingue varios tipos de procesos, los cuales se detallan a continuación:

Procesos estratégicos: Es un proceso encargado de analizar las necesidades y circunstancias de los grupos de interés.

Procesos clave: Estos procesos están diseñados para agregar valor a las inversiones para lograr resultados que estén completamente alineados con las metas y estrategias de la organización, así como con los requisitos de los usuarios.

Procesos soporte: Estos son los procesos encargados de proporcionar todos los recursos necesarios a la organización.

c) **Subproceso:** Una agrupación lógica de actividades secuenciales que contribuyen al logro de la meta del proceso (p. 117).

1.12 Tipos de indicadores en la gestión por procesos

Ahora bien, Zendesk (2022) señala que los indicadores de gestión por procesos son métricas que evalúan el desempeño de la empresa y sus equipos en relación con objetivos o resultados específicos en un período determinado. Estos indicadores miden la eficacia de las estrategias adoptadas y proporcionan una visión sobre su efectividad y necesidad de ajustes a corto o mediano plazo.

1.12.1 Indicadores de desempeño y medición de la productividad

A continuación, Zendesk (2022) indica la clasificación de los indicadores de desempeño y medición de la productividad en función de sus objetivos; estos son a los que se aplica si desea conocer, entre otras cosas, la productividad, la eficiencia y los niveles de rendimiento de la empresa.

Por ello, Zendesk (2022) destaca los principales beneficios de usar los indicadores de productividad en una empresa:

- ✓ Permiten determinar y medir los objetivos de gestión de la empresa.
- ✓ Orientan a los empleados en lo que importa a los equipos comerciales.
- ✓ Optimizan los datos interpretándolos objetivamente para mejorar los procesos.
- ✓ Evalúan el desempeño de sus socios frente a las metas establecidas.
- ✓ Ayudan a identificar procesos, equipos, productos o funcionarios eficientes.
- ✓ Motivan a los grupos de trabajo y les ayudan a establecer ambiciones y metas.
- ✓ Mejoran y facilitan la toma de decisiones y la acción sobre resultados.
- ✓ Proporcionan un entorno de trabajo transparente y colaborativo.
- ✓ Facilitan promociones y recompensas internas.
- ✓ Promueven el crecimiento empresarial y personal (p. 18).

1.13 Herramientas para la gestión de procesos desde un punto administrativo

En otro aspecto, Drew (2020) expone las herramientas prevalentes para la gestión de procesos desde un punto de vista administrativo. Estas se clasifican en:

Diagrama de afinidad: Es una herramienta de síntesis, la cual dibuja un conjunto de datos verbales y los agrupa dependiendo de su relación entre ellos, está basado en la mayoría de estos datos verbales.

Diagrama de relaciones: Es un diagrama que muestra relaciones de causa y efecto entre elementos para analizar problemas complejos.

Diagrama de árbol: Es un procedimiento gráfico para nivelar todas las partes indispensables para lograr un propósito trascendental.

Diagrama matricial: Es una representación gráfica la relación entre los diferentes tipos de factores y su fuerza en la calidad (p. 4).

1.14 Problemas al implementar la gestión de procesos

Según Acuña (2018) se destaca la necesidad de introducir cambios e innovaciones en los procesos laborales habituales, ya que surgen problemas y desafíos que requieren un entendimiento profundo para su mejora. La inadaptabilidad de procesos obsoletos al entorno

de aplicación plantea riesgos innecesarios. Por lo tanto, se recomienda buscar tecnologías modernas y accesibles que ahorren tiempo y recursos. Además, es importante considerar la adquisición de software escalable que pueda integrarse fácilmente con otros programas, siendo probablemente necesario en algún momento.

1.15 Conocimiento de los trabajadores en la gestión de procesos

Ahora bien, se alude que la mala difusión del conocimiento conduce a la pérdida de tiempo de producción y gestión, así como a la capacitación insuficiente de quienes necesitan el conocimiento, lo que significa un consumo adicional de recursos.

Según Acuña (2018) la falta de compromiso de los empleados es otro factor, debido que, los empleados deben sentirse integrados y comprometidos con el negocio, dado que, hacer cualquier cosa por hacer de otra manera está asociado a cierta pereza, lo que afecta directamente la marcha del proceso (p. 66).

1.16 Tecnologías aplicadas a la gestión de procesos de negocios

Según Martínez (2019) las tecnologías utilizadas en la gestión de procesos comerciales a menudo se clasifican según las necesidades operativas que abordan en diferentes áreas de la empresa, se menciona algunos de ellos:

- ✓ Comercial y Marketing → CRM (Customer Relationship Management): Son plataformas que ayudan a optimizar tiempo y reduce esfuerzo manual, manteniendo información actualizada de nuestros clientes.

- ✓ Manufactura, producción y distribución → SCM (Supply Chain Management): Se encara de la gestión de toda la cadena de producción, desde el proceso de adquisición de materia prima, hasta la cadena de distribución.

- ✓ Administración integral de organización → ERP (Enterprise Resource Planning): Es un sistema de gestión que permite a las empresas automatizar de manera integral todos sus procesos operativos tales como la gestión comercial, las finanzas, logística, recursos humanos, entre otros.

✓ Finanzas → BSC (Balanced Scorecard): El balanced scorecard es un modelo de gestión el cual se implementa con el fin de evaluar el desempeño de la empresa mediante indicadores, y así verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

✓ Toma de decisiones → BI (Business Intelligence) (p. 27).

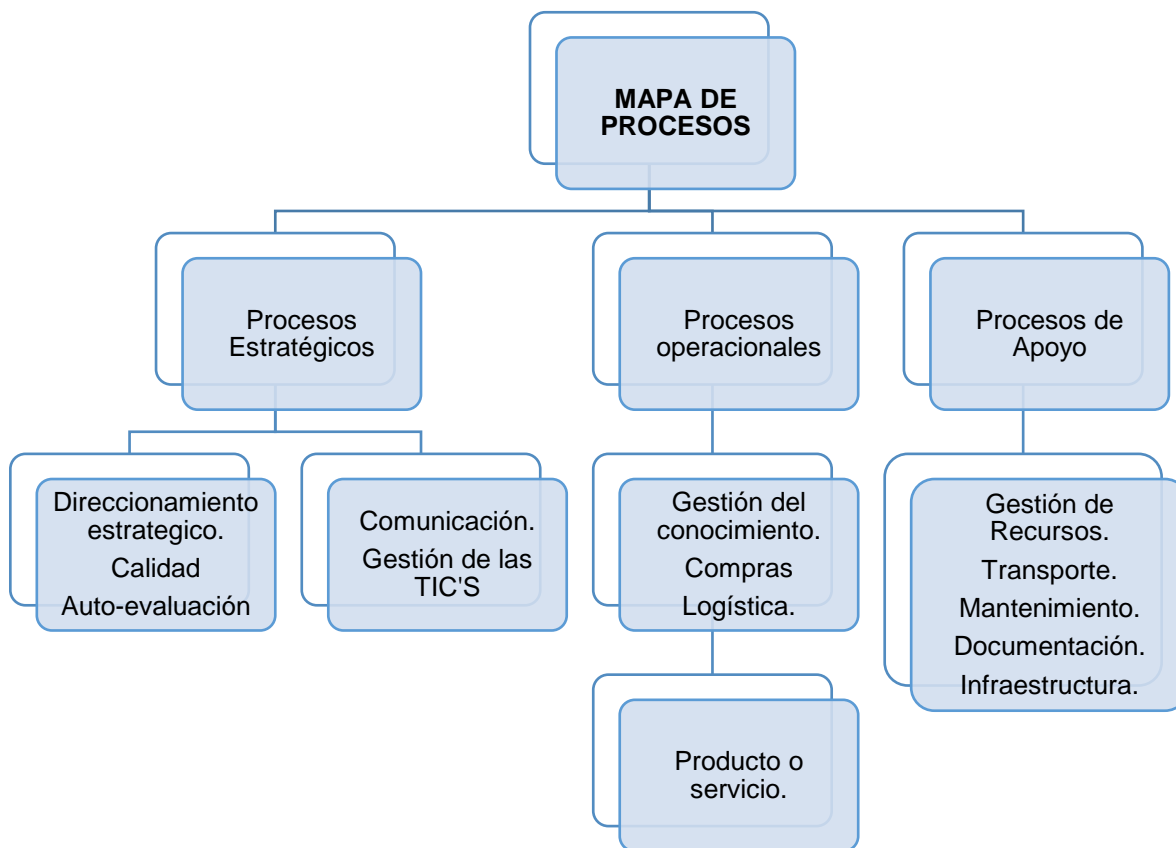
En definitiva, el desarrollo tecnológico aporta mejoras continuas a los procesos de negocio. Sin embargo, existe la necesidad de adaptar tecnologías y procesos para que funcione como un sistema unificado, y las TIC ejecutarán y monitorearán estos procesos.

1.17 Diseño y selección de procesos

Paz (2018) subraya que el objetivo del diseño del proceso es hallar un método de producción que satisfaga los requisitos del cliente en especificaciones del producto dentro de restricciones de costos y otros aspectos. La selección de un proceso conlleva múltiples consecuencias a largo plazo, generando cambios positivos, eficiencia, rendimiento, flexibilidad, costos y calidad del producto para la empresa. Esta elección estratégica de procesos abarca decisiones en áreas como recursos humanos, equipo operativo, administrativo, materiales y tecnologías, entre otras. Estas decisiones estratégicas influyen en la competitividad a largo plazo de la empresa y dependen de las prioridades en competencia, como Costo, Calidad, Flexibilidad y Tiempo.

1.18 Mapa de procesos

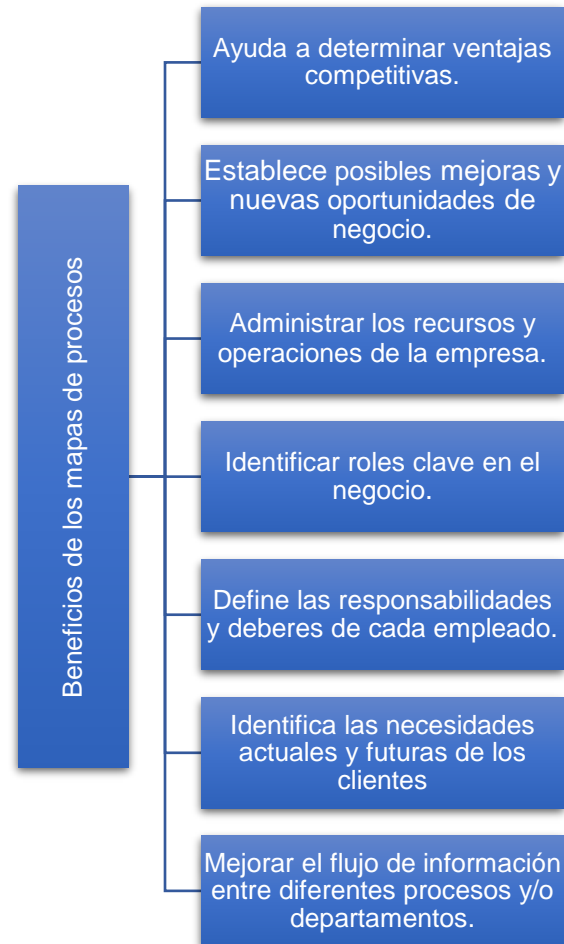
Por otro lado, Castellnou (2021) menciona que la creación de una gestión por procesos en una organización implica la identificación de todos los procesos incluidos en tres grandes bloques: estratégicos, operativos y de soporte. Elaborar un mapa de procesos desde esta perspectiva ayuda a establecer sus interconexiones, representando el desarrollo de los procesos y sus relaciones. El objetivo principal de implementar un mapa de procesos es identificar y vincular estructuralmente los distintos procesos de la empresa según su secuencia de ejecución.

Figura 4*Mapa de procesos*

Nota. Adaptado de Asana (2022). Se detalla que los mapas de procesos son una representación visual del flujo de trabajo.

1.19 Beneficios de los mapas de procesos

En otro aspecto, Castellnou (2021) detalla que un mapa de procesos es mucho más que un simple diagrama. Puesto que, si se hace bien, es decir, sin errores, aporta mucha información imprescindible para el desarrollo de la actividad de la empresa. Así que esta herramienta se puede utilizar de diversas formas, tales como:

Figura 5*Beneficios de los mapas de procesos*

1.20 Flujograma en la gestión por procesos

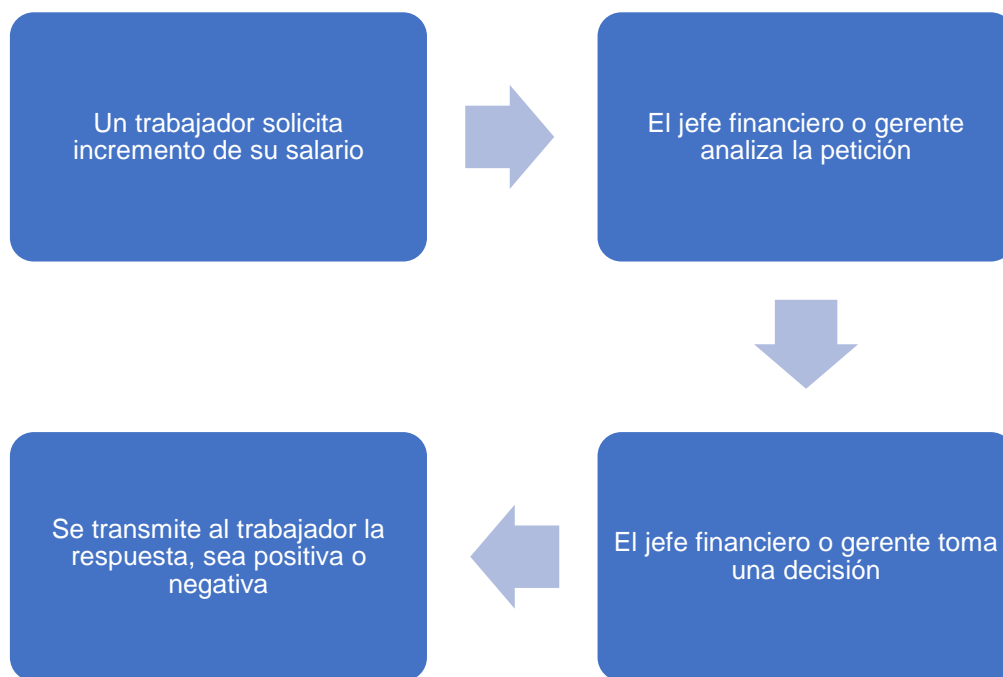
Asana (2022) destaca que un diagrama de flujo proporciona una forma de visualizar cada tarea que la empresa y su equipo desea completar para lograr sus objetivos. Aunque originalmente fue diseñado para la ingeniería industrial, hoy en día los flujogramas son una herramienta indispensable para la gestión de proyectos empresariales. Por ende, en esta investigación, se aprenderá a representar un proceso mediante un diagrama o flujo genérico, el cual puede ser útil para el análisis y la mejora de procesos.

Así mismo, Asana (2022) menciona que un flujograma en la gestión por procesos es una herramienta que se utiliza para representar la secuencia y la interacción de los pasos de un proceso mediante símbolos gráficos.

Es decir, dichos símbolos proporcionan una mejor visualización de las actividades del proceso, ayudan a comprender y hacen que las descripciones de los procesos sean más visuales e intuitivas. Como parte de la gestión de procesos, la herramienta está diseñada para garantizar la calidad y aumentar la productividad de los empleados. Esto se debe a que la documentación del proceso operativo permite mejoras y define mejor el flujo de trabajo en sí.

Figura 6

Flujograma en la gestión por procesos



1.21 Aplicaciones del diagrama de flujo

Según Asana (2022) entre las ventajas de utilizar el diagrama de flujo, es posible resaltar que estas son las más importantes:

- ✓ Mejora la comprensión del proceso de trabajo.
- ✓ Muestra los pasos necesarios para la realización del trabajo.
- ✓ Crea normas estándar para la ejecución de los procesos.
- ✓ Demuestra la secuencia e interacción entre las actividades / proyectos.



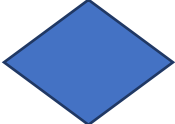


- ✓ Puede ser utilizado para encontrar fallas en el proceso.
- ✓ Se puede manejar como fuente de investigación para el análisis crítico.
- ✓ Facilita la consulta en caso de dudas sobre el proceso (p. 3).




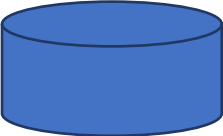
1.22 Símbolos del diagrama de flujo

Meire (2019) acentúa que, para facilitar la comprensión y el análisis del proceso, el diagrama de flujo utiliza una serie de símbolos que representan los pasos y momentos del proceso. Todos los símbolos son opcionales, sin embargo, deben usarse según sea necesario en la operación de mapeo. En general, los símbolos pueden definir cuando un proceso comienza o termina, además que permite gestionar una mejor toma de decisiones, por ello, los más utilizados se indicarán a continuación:

Tabla 1

Simbología Diagrama de Flujo

Símbolo	Significado
	Operación: Indica cada actividad que necesita ser ejecutada.
	Límites del Proceso: Indica el inicio y el final de un proceso.
	Punto de Decisión: Indica un punto de toma de decisión
	Movimiento: Indica la dirección de flujo.
	Conector: Indica que el flujograma continuo a partir de ese punto en otro círculo, con la misma letra o número, que aparece en su interior.

	<p>Dirección del Flujo: Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso.</p>
	<p>Documento: Indica los documentos utilizados en el proceso</p>
	<p>Listados: Listados / Notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.</p>
	<p>Base de datos: Archivo donde se retiene esporádicamente el contenido.</p>

Nota. Adaptado de Meire (2019). La presente simbología se utiliza para representar las actividades e intervalos del proceso.

1.23 Características de un diagrama de flujo

De acuerdo con Otto (2022) las características de un diagrama de flujo generalmente guardan concordancia, debido que, casi siempre comparten las mismas tipologías, puesto que, un diagrama de flujo debe lograr representar claramente cualquier proceso.

En resumen, para elaborar un diagrama de flujo efectivo, se recomienda adherirse a las características estándar de este tipo de representación. Es fundamental comprender en profundidad las particularidades específicas de esta herramienta vital para la gestión. Algunas de estas características son:

Es comprensible: Los diagramas de flujo deben ser comprensibles, buscando representar el proceso de una manera accesible para cualquier persona, evitando complejidades innecesarias. Esta cualidad se considera crucial dentro de los diagramas de flujo.

Es compacto: El diagrama de flujo eficaz debe ofrecer una descripción general de calidad. Es recomendable definir cada paso de forma clara y directa.

Tiene un inicio y final claro: El propósito de un diagrama de flujo es representar un proceso, por lo que debe tener un comienzo y un final bien definidos mediante símbolos y conexiones. De lo contrario, cualquiera puede confundir el principio con el final o no saber desde qué punto empezar a leer el gráfico.

Usa símbolos claros: Los diagramas de flujo usan símbolos fáciles de entender que cualquier persona puede conectar a indicaciones específicas. Un ejemplo de esto es una X, una flecha, entre otros.

Es auto explicativo: Un buen diagrama de flujo contiene toda la información necesaria para que se entienda fácilmente sin depender de datos externos o anotaciones fuera del propio diagrama.

Refleja un proceso en su totalidad: Cualquier diagrama de flujo debe representar el proceso como un todo, es decir, sintéticamente (p. 7).

Estas son solo algunas características de los diagramas de flujo, cabe mencionar que, existen muchas más. Sin embargo, el principio básico es siempre el mismo. El diagrama de flujo es simple, general y claro. Por ende, para diseñar diagramas de flujo efectivos, es importante recordar las características de los mismos, no obstante, para esto también se necesita determinar las partes más importantes del diagrama de flujo.

1.24 Ventajas y desventajas del diagrama de flujo

Según Otto (2022) los diagramas de flujo, al ilustrar patrones y conceptos con coherencia, pueden transmitir un proceso de manera rápida y concisa. No obstante, para comprender en profundidad sus causas y efectos, se presentan las ventajas y desventajas.

1.24.1 Ventajas del diagrama de flujo

Las ventajas del diagrama de flujo permiten ver de forma clara y concisa cada detalle, lo cual brinda a los equipos la capacidad de entender de forma rápida las tareas a realizar, quién y cómo las va a realizar, a continuación, se detallan algunas de ellas:

✓ Mejoran la comunicación de un equipo de trabajo, esto es excelente para mejorar la integración de los grupos de trabajo y darles una comprensión de su rol en la empresa.

✓ Mejorarán la productividad al organizar claramente los procesos, puesto que, los diagramas de flujo ayudan a identificar los factores que afectan la productividad y las oportunidades para optimizar el ritmo de trabajo. Otro beneficio importante de los diagramas de flujo es que ayuda a estandarizar los procesos, lo que puede aumentar la productividad de una empresa.

✓ Documentación y análisis del proceso de promoción, así como se ha mencionado anteriormente, al explicar qué es un diagrama de flujo y para qué sirve, los diagramas de flujo organizan y sintetizan procesos en un formato fácil de entender. Sin embargo, se utilizan no solo para estandarizar procesos, sino también para observar y comprender procesos de una manera más detallada y holística.

✓ Facilita la detección de problemas en el proceso, es decir, los diagramas de flujo le permiten identificar problemas, cuellos de botella, conflictos y pasos de procesos innecesarios. Esta es una de las ventajas de blockchains, lo cual es más conveniente para las empresas, sobre todo, cuando se trata de descubrir problemas realmente complejos.

✓ Útil en casi todas las áreas, debido que, los diagramas de flujo o diagramas de actividades se pueden utilizar en cualquier disciplina, incluidos varios tipos de diseño de procesos.

✓ Ayuda a capacitar al personal y a los miembros del equipo, dado que, si los altos mandarios conocen a exactitud lo que comprende un diagrama de flujo, encontrarán una de las mejores herramientas para capacitar a los nuevos empleados en la empresa o a cualquier otra parte de la organización (p. 16).

1.24.2 Desventajas del diagrama de flujo

Ahora bien, así como existen ventajas del diagrama de flujo, es importante reconocer que también predominan ciertas desventajas, por ello, Otto (2022) destaca las más importantes:

✓ El desarrollo no siempre es fácil, puesto que, a veces puede ser difícil crear diagramas de flujo para procesos muy complejos. Es importante ejecutarlo de forma correcta para que los empleados lo comprendan.

✓ Un error puede destruir todo el programa, dado que el diagrama de flujo es un proceso secuencial, un error puede convertirse rápidamente en una serie de faltas que finalmente destruyen el diagrama de flujo. Si algo así sucediera en una empresa, las consecuencias podrían ser muy graves. Este es posiblemente uno de los mayores inconvenientes de los diagramas de flujo.

✓ Requiere algunos conocimientos previos, puesto que, si la persona en cuestión no está familiarizada con los símbolos y elementos estándar utilizados para crear un diagrama de flujo, es poco probable que pueda diseñar un modelo de gestión por procesos (p. 17).

Capítulo dos

Marco metodológico

La presente investigación desarrolla un modelo de gestión por procesos en la empresa de transporte ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. se enfoca en cumplir los objetivos planteados en la misma mediante la fundamentación teórica y recolección de datos que permite identificar los problemas que afecten al buen desarrollo de la empresa y tomar acciones de mejora continua, así como mejoras en la satisfacción del cliente.

Por ello, según Aiteco (2019) existen varios métodos a aplicar, para realizar la gestión por procesos, en base a ello se aplicó la siguiente metodología:

2.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto, para ello, Ortega (2021) define a la investigación mixta como una modalidad de investigación, la cual se centra la obtención y recopilación de datos, para posterior a ello generar el respectivo análisis y la integración de la investigación tanto cuantitativa como cualitativa.

Entonces en base a lo mencionado, se sitúa que en el presente trabajo investigativo se lleva a cabo la investigación cualitativa y cuantitativa, siguiendo ambas un mismo fin: buscar patrones en los datos que se recopilan, para establecer una relación entre los elementos. Ambas metodologías son fundamentales para respaldar las teorías existentes y desarrollar otras nuevas.

Por ende, se considera factible generar una modalidad de enfoque mixto, dado que, se utilizó la investigación cualitativa y cuantitativa en el trabajo investigativo, mismos que se detallan a continuación:

2.1.1 *Investigación cualitativa*

De acuerdo con Santander (2021), la investigación cualitativa se centra en obtener, estudiar y examinar información no cuantificable, esto con la finalidad de mejorar la comprensión de conceptos, opiniones o experiencias, sentimientos o comportamientos y los significados que las personas les atribuyen.

Es decir, en base a lo anterior expuesto, se considera que la presente investigación es de tipo cualitativo, debido que se llevó a cabo en la empresa una entrevista al gerente general y al gerente de operaciones, sumando a esto una encuesta a los empleados, donde fueron evaluadas las áreas de contabilidad, operaciones, recursos humanos, servicios y calidad, evaluando el desempeño de la empresa, como maneja sus procesos, así mismo el desempeño profesional de sus colaboradores en cada una de las funciones encomendadas, con la finalidad de desarrollar un modelo de gestión por procesos en la empresa ASIÉS Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, durante el año 2023.

2.1.2 Investigación cuantitativa

Por otra parte, Santander (2021) detalla que la investigación cuantitativa se utiliza para la respectiva elaboración de patrones, promedios y correlaciones, permite generar una comprensión de las relaciones causales, a más de ello ayuda a realizar generalizaciones con el objetivo de probar o respaldar una teoría a través del análisis estadístico. De esta forma, los resultados se muestran con datos numéricos o gráfica. Por lo tanto, esta investigación se considera cuantitativa dado que, se utilizó para la recolección de datos técnicas de investigación como son la encuesta y la entrevista, mismos datos que permiten medir porcentajes o establecer un periodo de tiempo en la aplicación del modelo de gestión por procesos.

2.2 Método de la investigación

2.2.1 Descriptivo

Según Ortega (2021) dentro de los tipos de investigación, se puede desglosar aquellos que vienen por niveles, para ello es muy importante mencionar el nivel descriptivo, el cual busca describir y explicar lo que se investiga, sin embargo, no busca dar las razones por las cuales la investigación tiene lugar sino investigar características, perfiles y descripción.

Entonces, se considera que el presente estudio es de nivel descriptivo, dado que, se presentó a gran escala las características de un modelo de gestión por procesos, esto a través de la entrevista, misma que permitió obtener información de la empresa, cómo capacitan el personal que ingresa, cuál es el ambiente en el que se desarrollan las actividades, si los

trabajadores cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar sus labores, conocer cómo se capacita al personal, qué falencias consideran que tiene la empresa los altos mandos de ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.

2.2.2 Explicativo

En el libro denominado “El Proyecto de Investigación - Introducción a la metodología científica”, el autor Arias (2006) detalla que la investigación explicativa, se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de la hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Por ende, en base a lo mencionado, se considera que la presente investigación es de tipo explicativo, pues, a lo largo de su elaboración se ha generado una revisión documental a través de una investigación bibliográfica, lo cual ha permitido desglosar conceptos, definiciones, ventajas, desventajas, características, entre otros temas fundamentales relacionados al diseño de un modelo de gestión por procesos.

2.3 Técnicas de investigación:

Entrevista: Entrevista Según Grados (2018) es una técnica de investigación que contiene una serie de preguntas junto con las posibles respuestas o preguntas abiertas para que el entrevistado conteste con sus propias palabras.

Se realizó la entrevista al gerente general y al gerente de operaciones, de forma personal y presencial con un cuestionario de 20 preguntas abiertas, mismas que se enfocan en varios departamentos de la empresa, los cuales están estructurados en los departamentos: Contabilidad, Operaciones, RRHH, Servicios y Calidad (Ver apéndice A). La entrevista se desarrolló con el objetivo de entender a profundidad cuál es el proceder de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. en cuanto a su estilo de gestión dentro de la empresa.

Encuesta: Por otra parte, según Grados (2018) la encuesta se utiliza para tener un acercamiento de forma directa con el personal administrativo y operativo de la empresa, los

cuales conocen perfectamente la situación de la empresa y pueden aportar significativamente al desarrollo de la presente investigación.

La encuesta fue dirigida al personal administrativo y operativo de la compañía, sumando un total de 30 personas, los mismo que serían el 100% de la población, esto a través de un cuestionario de 21 preguntas cerradas, las cuales se generaron a través de la plataforma virtual Google Forms, por medio del correo electrónico, el cual sirvió como medio de obtención de información, con el fin de identificar como se manejan los procesos en la empresa.

2.4 Instrumento de Investigación

2.4.1 Cuestionario para la entrevista

El instrumento de investigación que se utilizó para la entrevista fue adaptado y generado en base a las preguntas validadas e información proporcionada por Torres et al. (2019), mismos que plasman a través de la revista científica “Ciencia digital”, su artículo científico denominado “La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas”. dicho cuestionario consta de 20 preguntas abiertas aplicadas al gerente general y al gerente de operaciones de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, este se realizó de forma presencial en las instalaciones operativas de la compañía (ver Apéndice A).

2.4.2 Cuestionario para la encuesta

Ahora bien, otro instrumento de investigación utilizado fue la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la empresa, el cual se desarrolló a través de un cuestionario de 21 preguntas cerradas al personal administrativo y operativo, dichas preguntas también fueron generadas en base a la guía proporcionada por Torres et al. (2019)., la cual consta de un cuestionario dirigido y encaminado a la obtención de información de un diseño de modelo de gestión por procesos (Ver apéndice B).

Por último, se llevó a cabo la encuesta por medio de la plataforma Google Forms, a través de un enlace vinculado con el correo electrónico aplicado a los 30 colaboradores de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.

2.5 Población

La empresa de transporte ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. cuenta con 32 colaboradores, por esta razón, el trabajo investigativo se enfocó al total de los trabajadores de la organización. No fue necesario tomar una muestra para la ejecución de la entrevista y encuesta, por dicho motivo, la presente investigación se gestionó al 100% de los empleados.

Ahora bien, el número total de colaboradores por área de ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 2

Población de la investigación aplicada a la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.

N.º EMPLEADOS	CARGO
1	Gerente General
1	Administración Gerencial
1	Jefe de Operaciones
1	Contadora
1	Jefa Financiera
1	Asistente Contable
1	Trabajador en General- Discapacidad
1	Coordinador Campamentero
1	Supervisor
1	Auxiliar de Operaciones
1	Pintor Automotriz
1	Asistente/ Ayudante
20	Choferes Profesionales
32	Total de la población

Nota. Adaptado de Asies Autoservicios Interoceanicos Cia Ltda (2020). Se presenta el grupo de trabajo de la empresa en estudio.

2.6 Proceso de análisis de resultados

2.6.1 Encuesta

En primer aspecto, se gestionó la aplicación de la encuesta a 30 empleados de la empresa, comprendidos en edades entre los 30 a 50 años de los cuales 28 son hombres, 2 son mujeres, se formularon 20 preguntas cerradas, misma que se desarrolló a través de la

plataforma Google Forms, para ello se envió el enlace a través de correo electrónico, luego, los empleados procedieron a responder de forma autónoma, una vez que se recopilaron los datos se obtuvieron los resultados a través de la misma plataforma, no obstante, dicha herramienta presentaba los gráficos sólo como fotografía, motivo por el cual se trasladaron los resultados a un archivo Excel, para proceder a generar gráficos estadísticos individuales y editables, para así proceder a pegar los pasteles por cada pregunta, tomando en cuenta los porcentajes de cada alternativa de respuesta planteada, de esta forma se generó la tabulación de la encuesta.

2.6.2 Entrevista

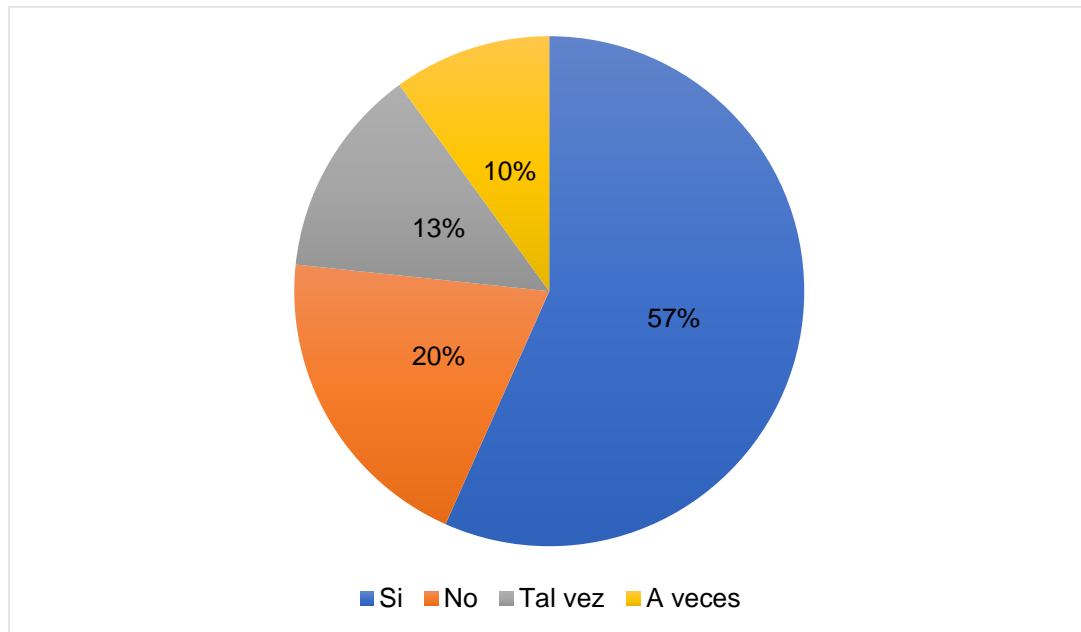
Se entrevistó de forma presencial al gerente general y al gerente de operaciones, se gestionaron 20 preguntas abiertas en las instalaciones de la empresa domiciliada en Quito, se tomaron ambas respuestas de los jefes superiores y se procedió a plasmar los resultados en una tabla, de esta forma se analizaron los resultados de la entrevista.

2.7 Análisis de resultados

Al analizar las actividades y procesos llevados a cabo en cada departamento de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. se presentan los resultados obtenidos de la encuesta dirigida a los empleados:

Figura 7

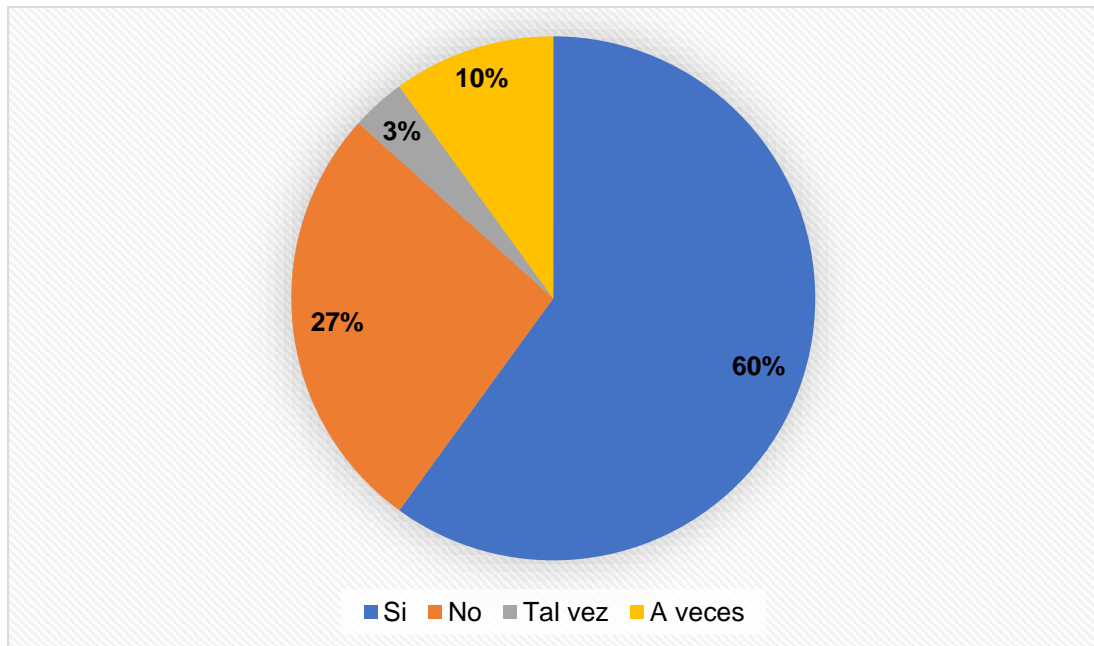
Procesos internos y externos en el área de contabilidad



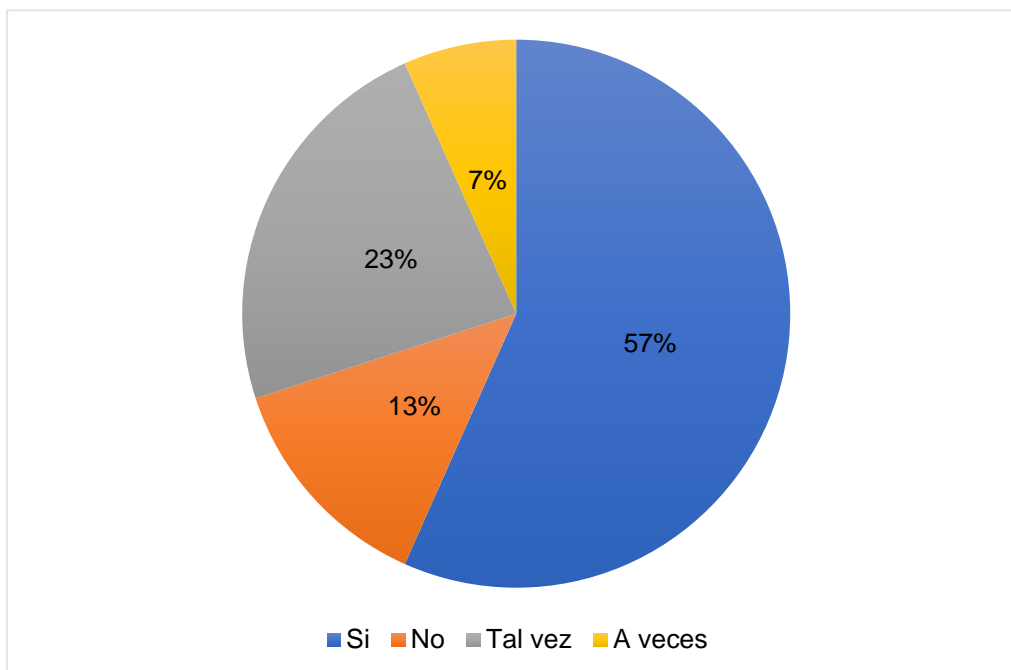
Con relación a la figura que antecede, se puede observar que el porcentaje más significativo corresponde a quienes opinan que sí se controlan eficazmente los procesos internos y externos del área administrativa-contable, representando el 57% de las respuestas. Esta mayoría indica una percepción positiva generalizada dentro de la población encuestada. Es crucial mencionar la presencia de respuestas neutrales y de incertidumbre: el 13% de los encuestados expresaron una postura neutral, mientras que el 10% mencionó que a veces se controlan eficazmente los procesos internos y externos. Estos resultados apuntan a una posible falta de entendimiento acerca de la efectividad en el control de los procesos administrativo-contables por parte de una parte significativa de los encuestados.

Figura 8

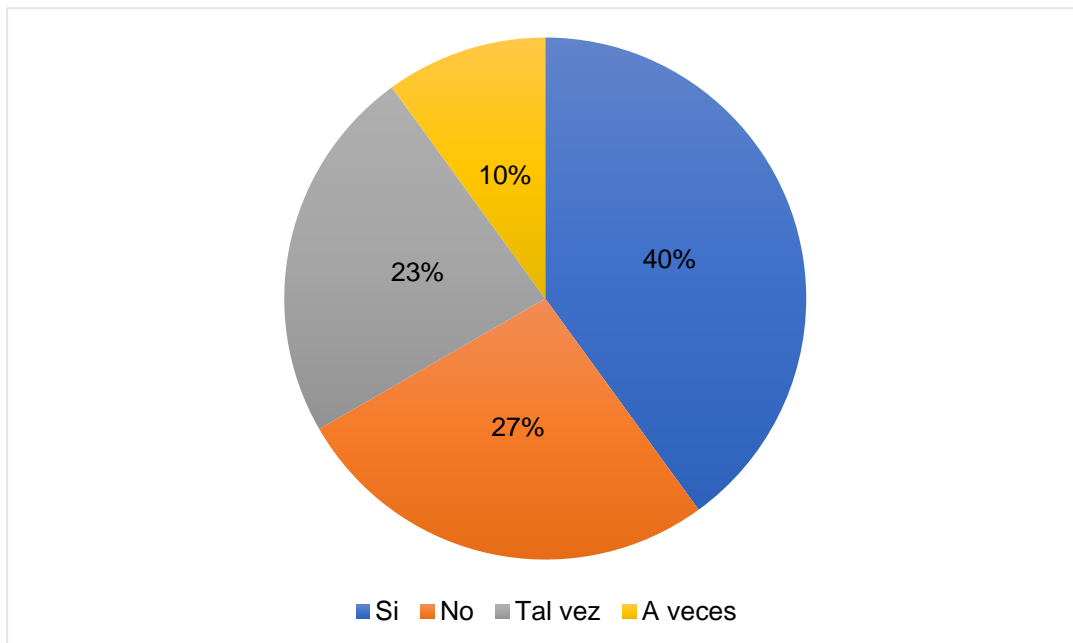
Capacitación para desempeño de funciones



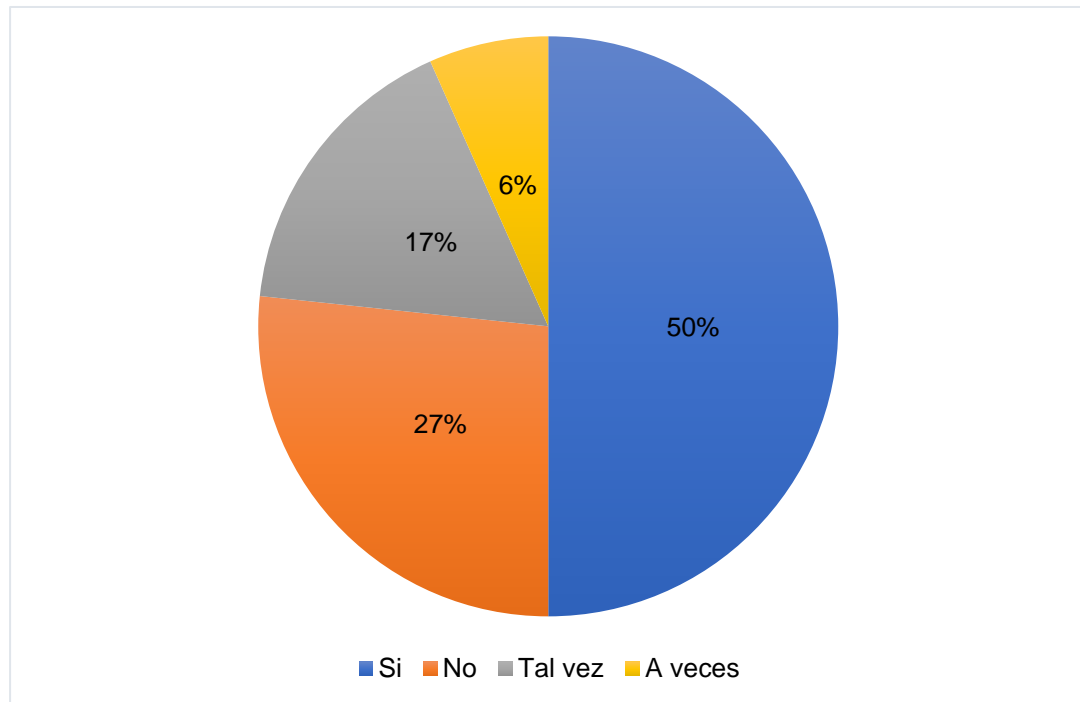
De acuerdo con la figura anterior se encontró que, el 60% informó haber recibido algún tipo de capacitación al ingresar a la empresa para el puesto que ocupan. Esta mayoría significativa refleja una tendencia positiva, ya que indica que la mayoría de los empleados han sido provistos con algún nivel de capacitación o preparación al ingresar a ejercer sus labores.

Figura 9*Información para realizar labores*

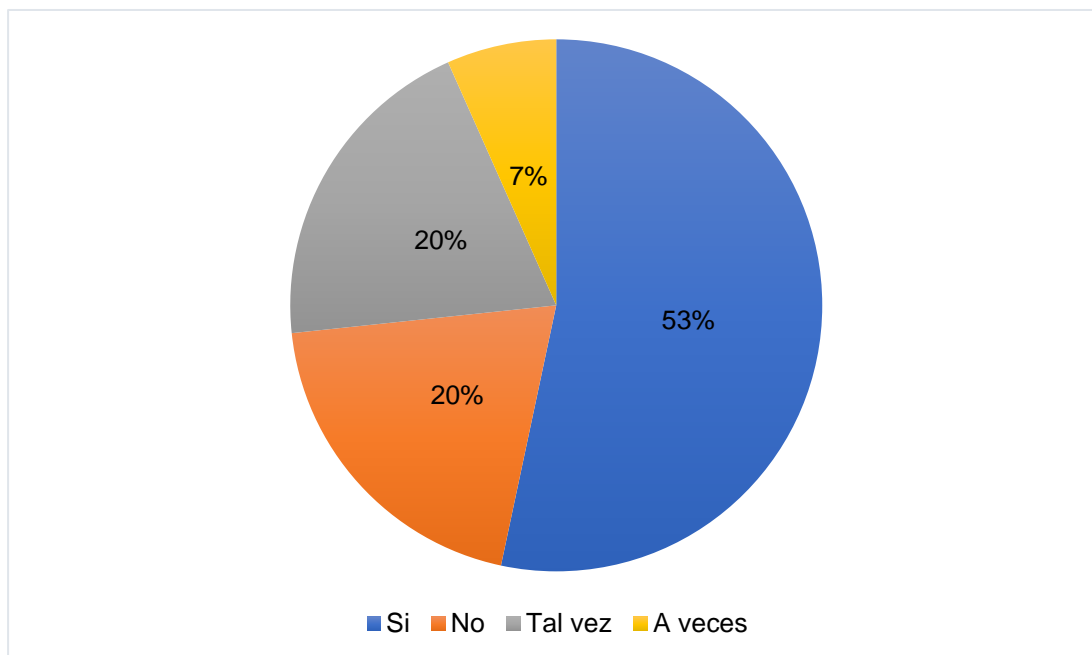
Con respecto a la figura mostrada previamente, se detalla que el 57% afirmó contar con la suficiente información para desempeñar sus labores de manera eficaz, esta mayoría indica que una parte significativa de los trabajadores se siente adecuadamente abastecido de los recursos informativos necesarios para ejecutar sus tareas en el entorno laboral, si bien la mayoría de los encuestados se siente suficientemente informados para desempeñar sus tareas de manera efectiva, existe una proporción significativa que percibe una falta de información adecuada. Esta discrepancia denota la importancia de garantizar la accesibilidad y disponibilidad de información pertinente y necesaria para optimizar la productividad y el desempeño laboral.

Figura 10*Independencia para realizar tareas*

Con relación a la figura expuesta anteriormente se recopiló que El 40% afirmó tener suficiente independencia para llevar a cabo sus tareas asignadas. Esta proporción representa una mayoría considerable del personal que se siente capaz de trabajar con un nivel adecuado de autonomía en sus responsabilidades laborales. Por otro lado, el 27% de los encuestados indicó no tener suficiente independencia para realizar sus tareas en el área a su cargo. Esta cifra, aunque menor en comparación con los que sí se sienten independientes, es significativa y sugiere posibles limitaciones o restricciones en la toma de decisiones o en la ejecución de actividades dentro de su área de responsabilidad.

Figura 11*Remuneración*

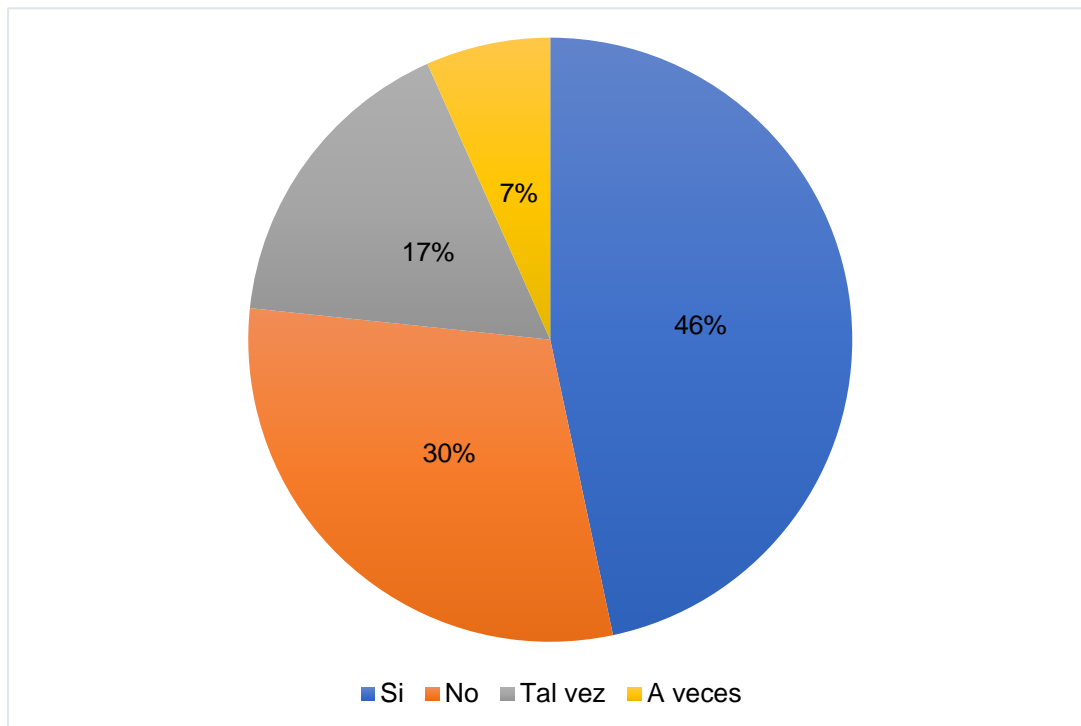
De acuerdo con la representación gráfica previa, se puede hacer un breve análisis, dentro lo cual se estipula que el 50% de los colaboradores de la empresa ASIÉS CIA LTDA expresó sentirse conforme con la remuneración percibida en la organización. Esta proporción considerable indica que una mitad de los participantes reporta estar satisfecha con el nivel de compensación económica que reciben por sus labores desempeñadas en la empresa.

Figura 12*Actividades Operacionales*

Con respecto a la representación gráfica previa, se obtuvo que el 53% afirmó que las actividades y los parámetros operacionales para respaldar a la organización se describen de manera adecuada. Esta mayoría indica que más de la mitad de los trabajadores perciben que las directrices y procedimientos están definidos de manera adecuada para respaldar las operaciones y actividades organizativas, aunque la mayoría de los encuestados perciben que las actividades y los parámetros operacionales se describen correctamente, existe un porcentaje considerable que cuestiona esta precisión. Esta discrepancia puede generar implicaciones en la eficiencia operativa y la comprensión de las tareas asignadas.

Figura 13

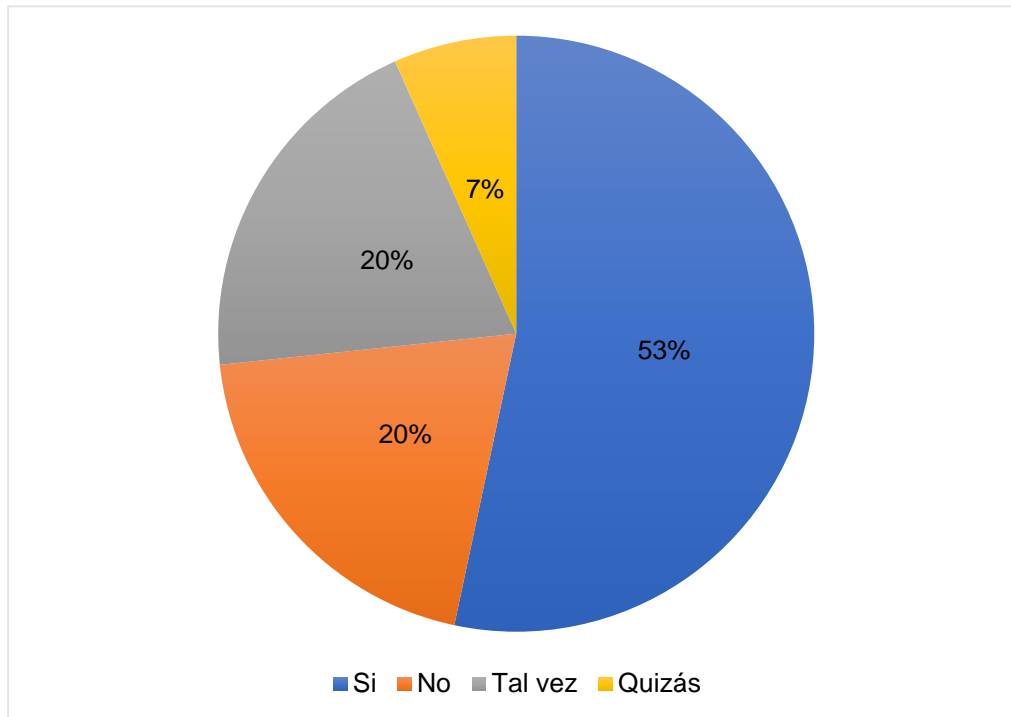
Procesos internos y externos área operativa



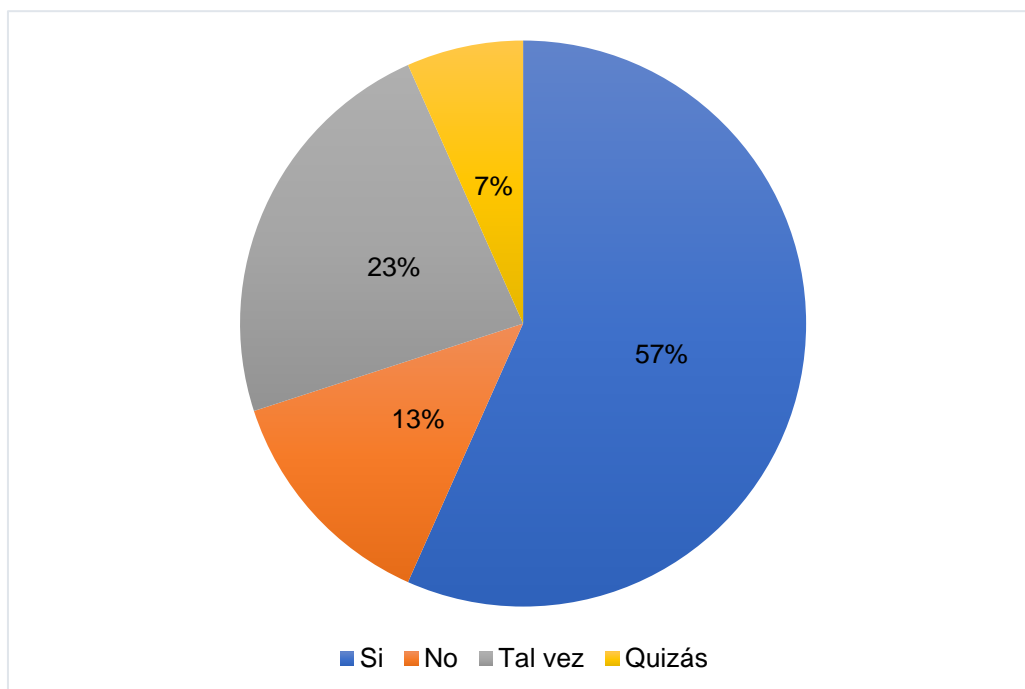
Con relación a la figura mostrada con antelación, se observa que el 46% afirmó que los procesos internos y externos del área operativa se controlan eficazmente. Esta proporción sugiere que una mayoría de los participantes percibe que existe un adecuado manejo y supervisión de los procesos relacionados con las actividades operativas, tanto dentro como fuera de la organización. Por otro lado, el 30% de los encuestados indicó que estos procesos no se controlan eficazmente, esta cifra, aunque menor que la proporción de quienes perciben un control efectivo, es significativa y denota a una parte considerable de encuestados insatisfechos con la eficacia de los controles en los procesos operativos.

Figura 14

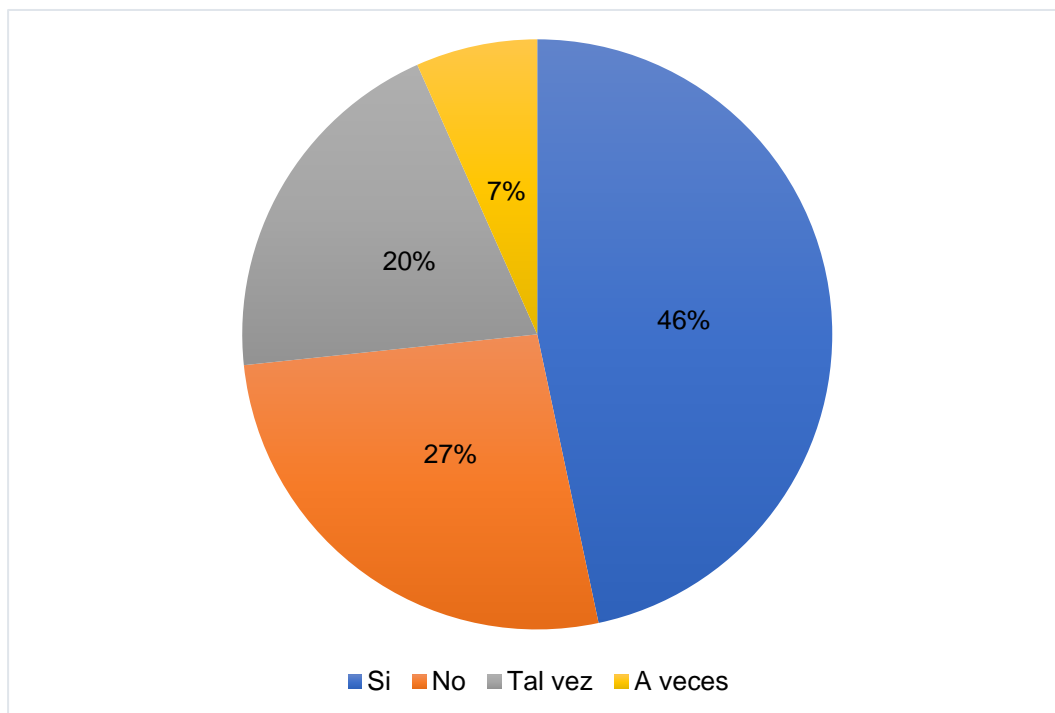
Funciones en su área de trabajo



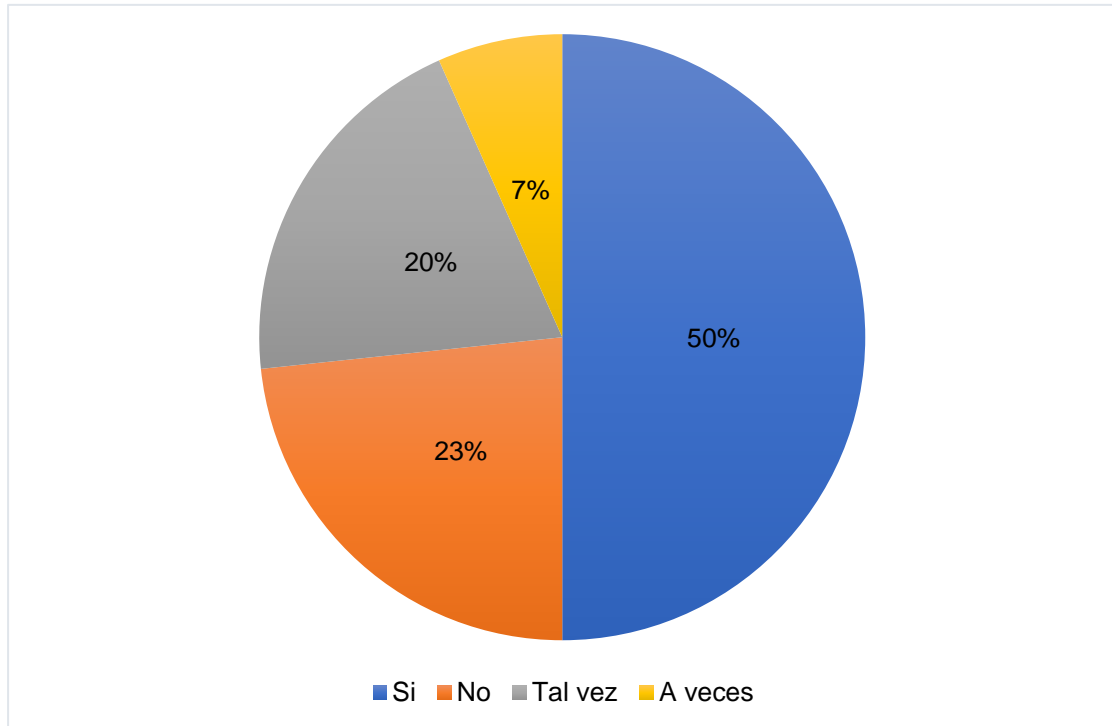
De acuerdo con la figura previa, arroja los siguientes resultados: el 53% indicó conocer sus funciones de su área acabilidad y cargo que desempeñan. Esta mayoría significativa sugiere que más de la mitad de los participantes tienen familiaridad con el contenido y las directrices presentes, lo que puede facilitar una comprensión clara de sus responsabilidades y funciones dentro de la organización.

Figura 15*Éxito de las operaciones*

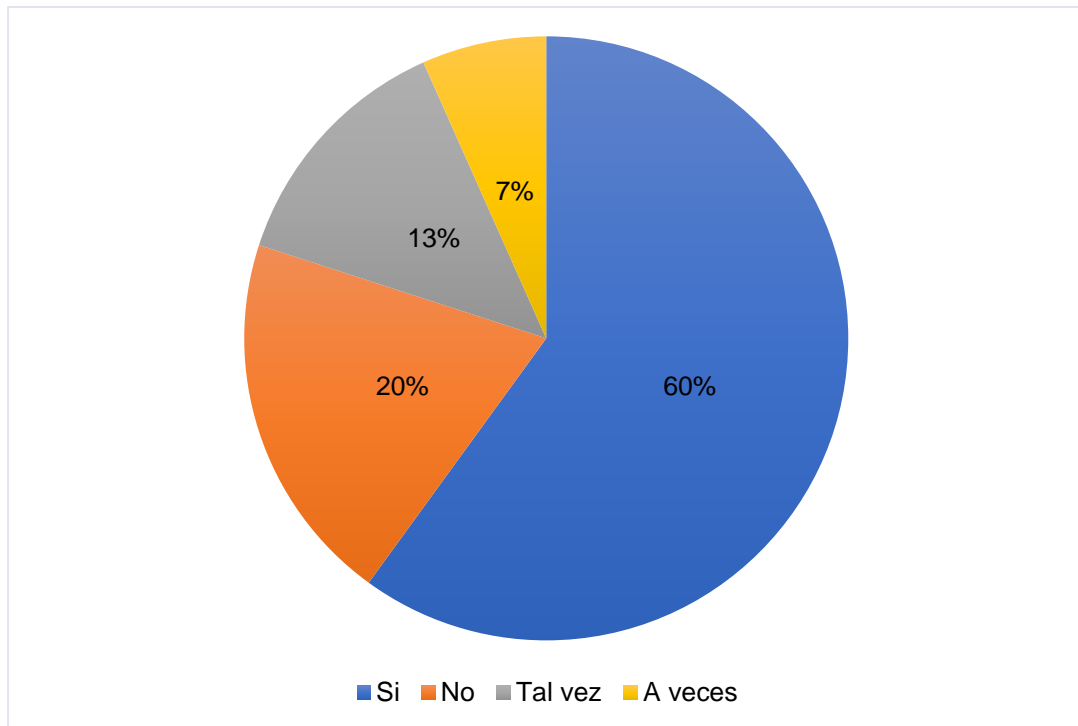
Con respecto a la figura expuesta previamente, se puede analizar en los resultados que el 57% de la población afirmó que se trabaja en equipo para alcanzar el éxito en las operaciones. Esta mayoría indica que una parte considerable de los participantes reconoce la existencia y la contribución positiva del trabajo colaborativo en la consecución de metas y el logro de objetivos operativos dentro de la organización.

Figura 16*Comunicación al jefe*

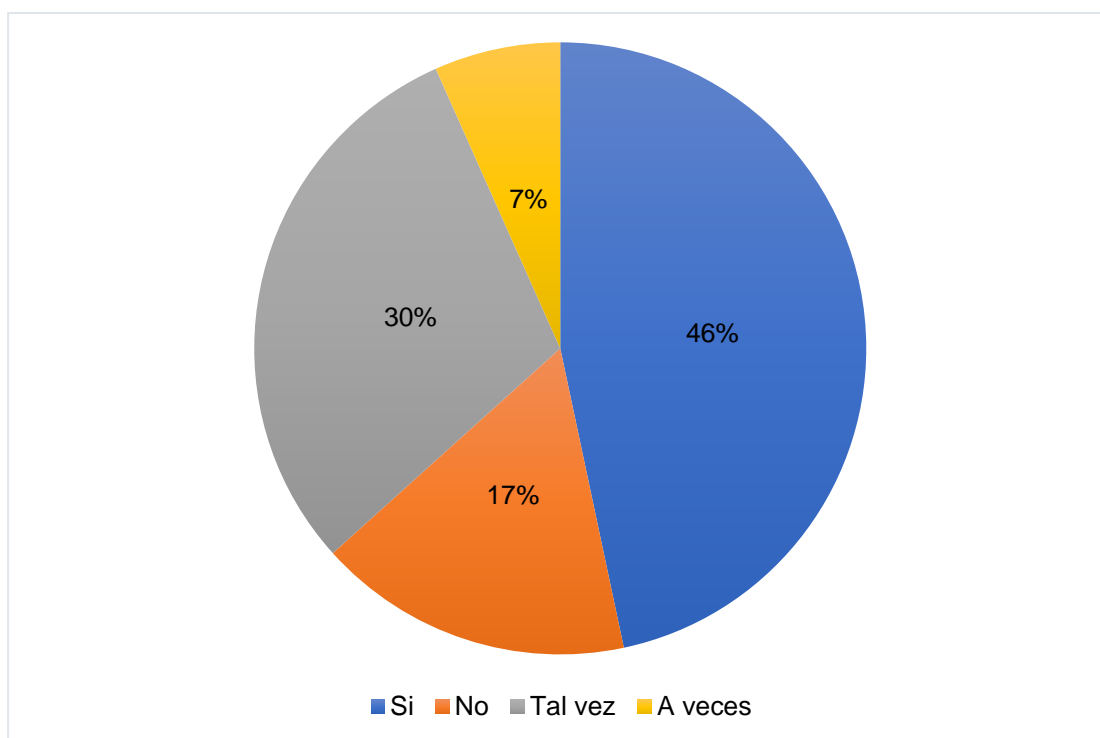
De acuerdo con la figura que antecede, se puede analizar que el 46% indicó poseer la libertad de comunicar dudas sobre procesos operativos a su jefe inmediato. Este porcentaje indica que casi la mitad de los trabajadores perciben una atmósfera de apertura y disponibilidad para transmitir inquietudes o interrogantes sobre procesos laborales a sus superiores directos, aunque una parte considerable de los encuestados siente libertad para comunicar dudas sobre procesos operativos a sus jefes inmediatos, existe un porcentaje significativo también percibe restricciones en dicha libertad. Esta discrepancia resalta la importancia de fomentar una cultura organizacional abierta y receptiva que facilite la comunicación entre empleados y superiores, permitiendo un intercambio fluido de información y preocupaciones relacionadas con las operaciones laborales para optimizar la eficiencia y el rendimiento general del equipo de trabajo.

Figura 17*Métodos de comunicación*

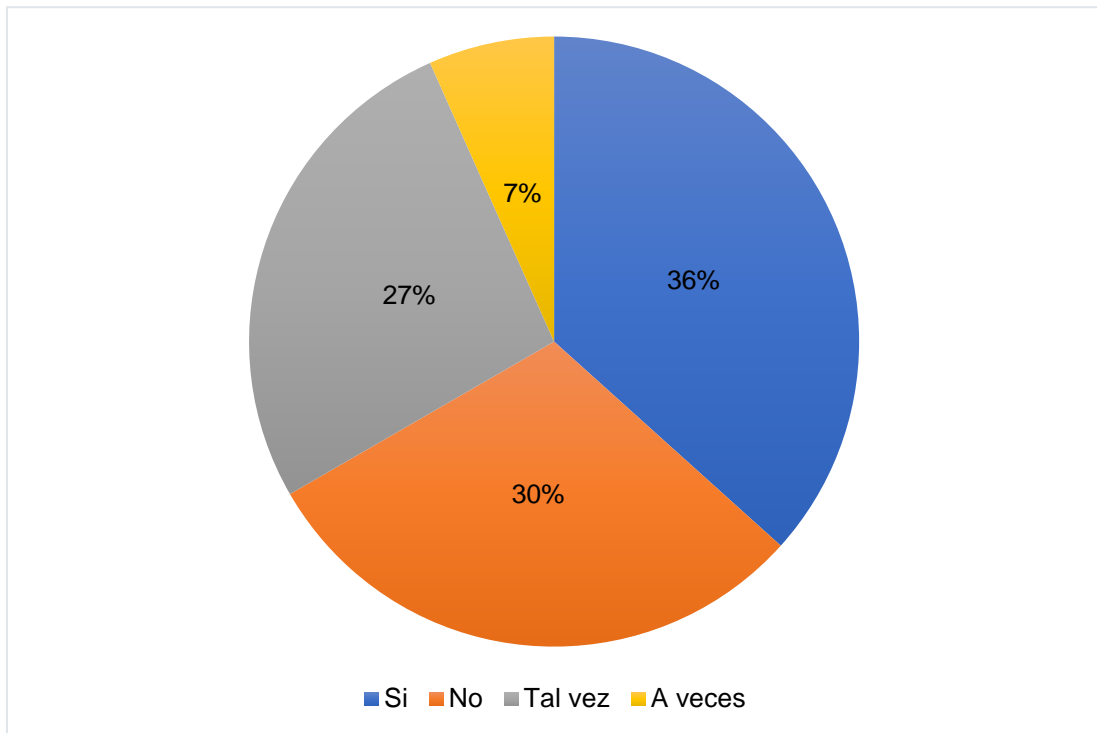
Con respecto a la figura expuesta, se logra analizar que el 50% afirmó que se ejecutan métodos de comunicación interpersonales entre los compañeros de trabajo en su área. Esta mayoría indica que una parte significativa de los trabajadores percibe la práctica de métodos efectivos de comunicación entre compañeros en el entorno laboral.

Figura 18*Problemas de la organización*

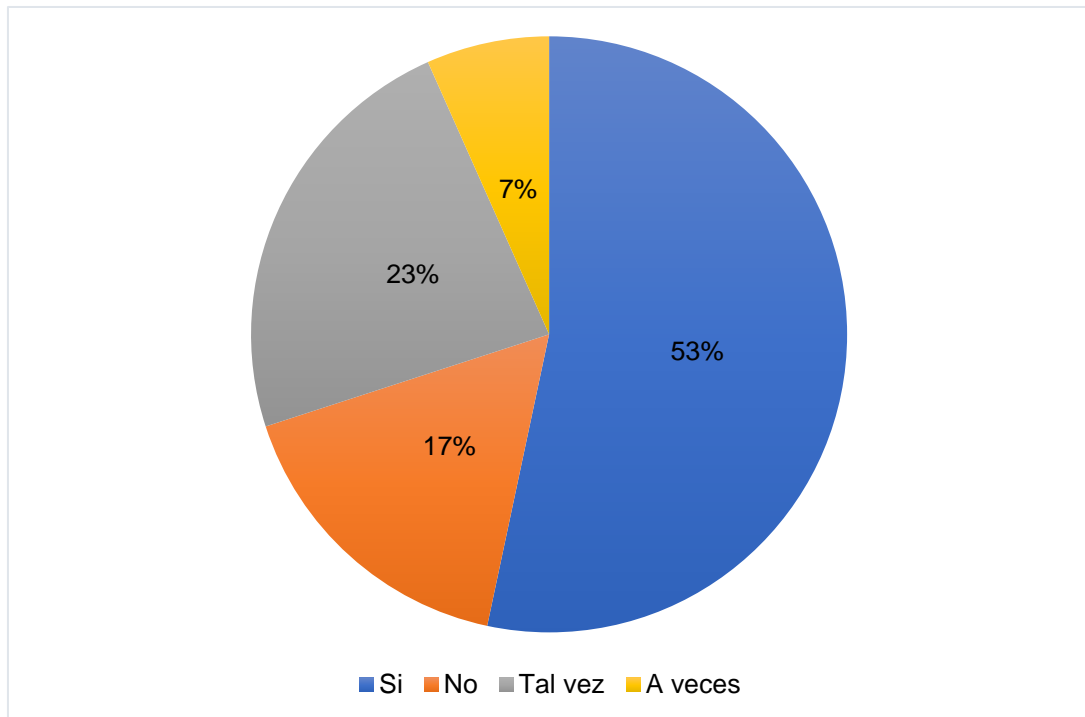
Con relación a la figura mostrada previamente, se logra ver reflejado en los resultados que el 60% indicó que se desarrollan soluciones eficientes frente a los problemas de la organización. Esta mayoría indica que una parte significativa de los participantes percibe que la empresa cuenta con procesos efectivos para identificar y resolver problemas de manera eficiente.

Figura 19*Resultados en la empresa*

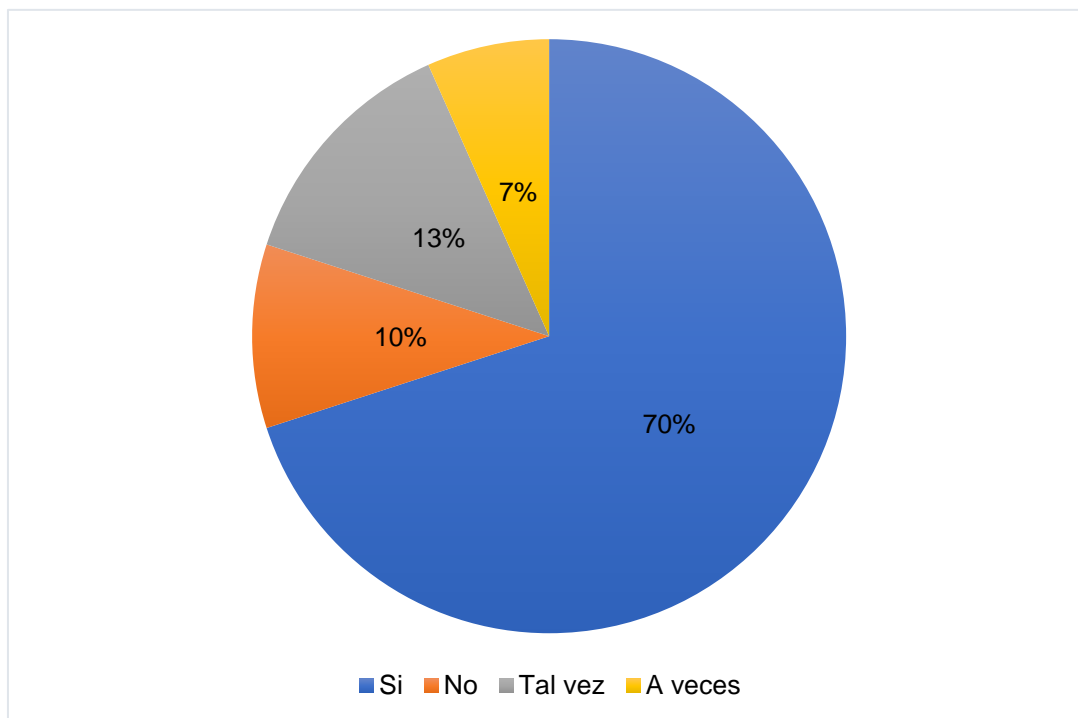
En base a la figura que antecede, se puede mencionar que una proporción significativa, o casi la mitad de la población, afirmaron que perciben el cumplimiento de acciones dedicadas al seguimiento, la medición y el análisis de resultados dentro de la empresa para evaluar y comprender el desempeño y los resultados obtenidos, cabe mencionar que también existen proporciones considerables que perciben una falta de claridad o certeza sobre la ejecución de estas acciones. Esta divergencia resalta la importancia de fortalecer e implementar estrategias claras para el seguimiento, la medición y el análisis de resultados, lo que puede contribuir a una evaluación más efectiva del rendimiento y a la toma de decisiones informadas dentro de la organización.

Figura 20*Desarrollo laboral*

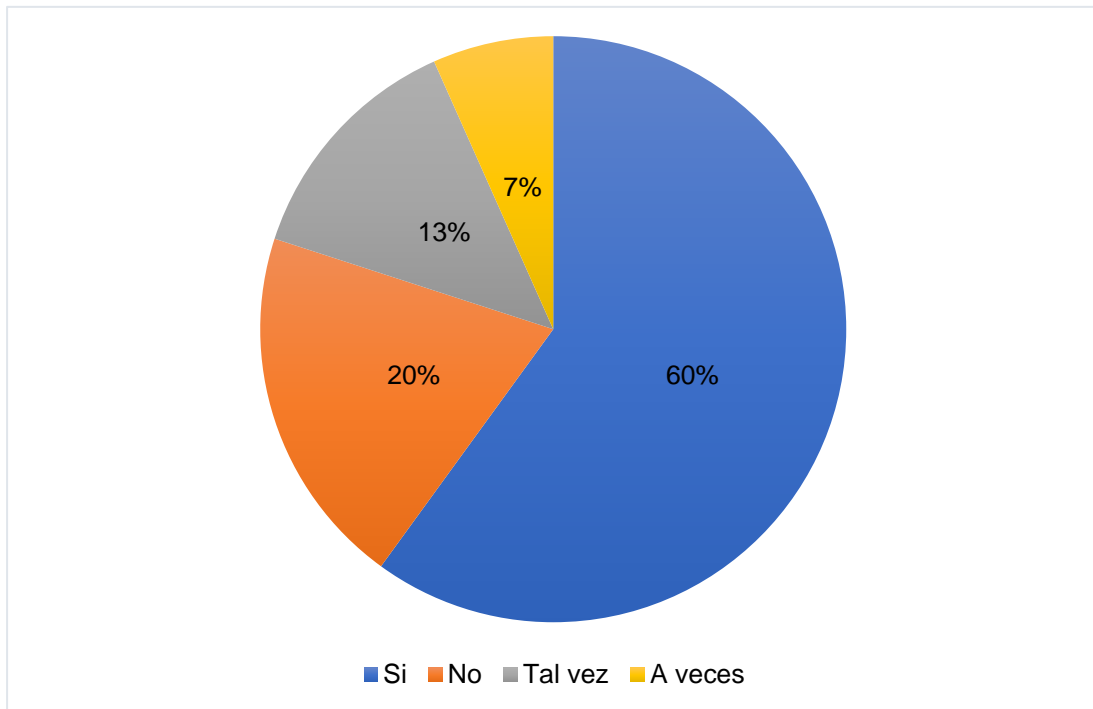
Con relación a la figura previamente expuesta, se logra ver que no existe una mayoría clara, ninguna de las alternativas de respuestas a la pregunta supera el 50%, esta diversidad de percepciones indica la importancia de establecer procesos claros y efectivos para la evaluación y mejora del desempeño laboral, lo que puede contribuir a identificar las principales falencias de los trabajadores, para así corregir significativamente a un mejor rendimiento y desarrollo en el entorno laboral.

Figura 21*Objetivos planteados*

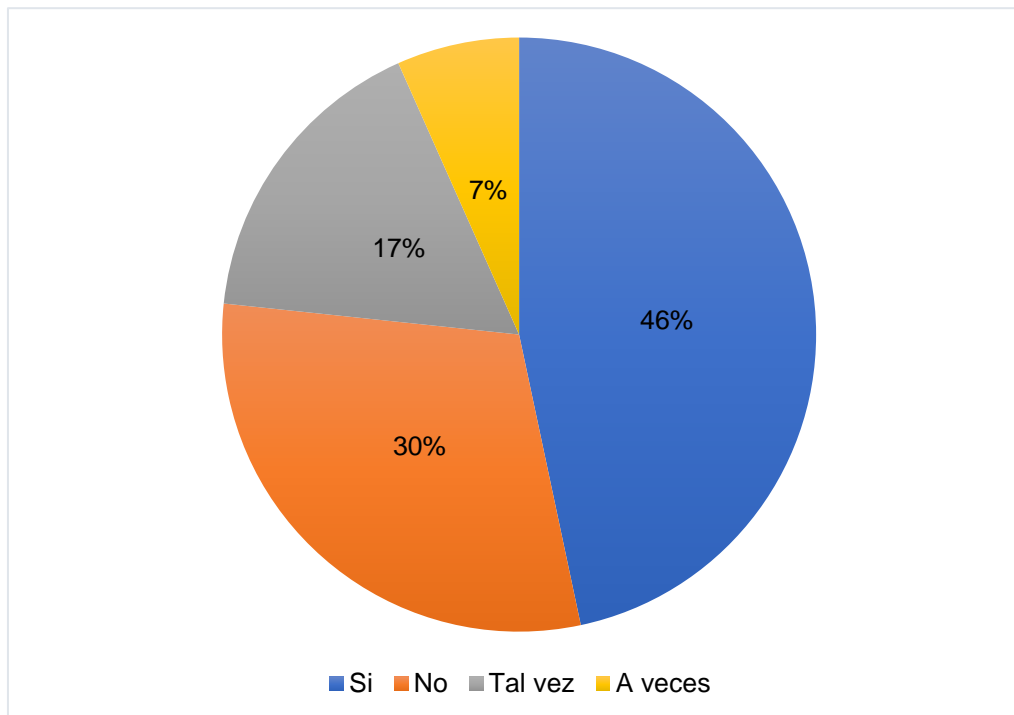
De acuerdo con la figura presentada, se evidencia que una mayoría significativa, o más de la mitad del personal de la empresa (53%), indicaron que se estipulan procesos específicos para el alcance de los objetivos en el área de servicios.

Figura 22*Venta de servicios*

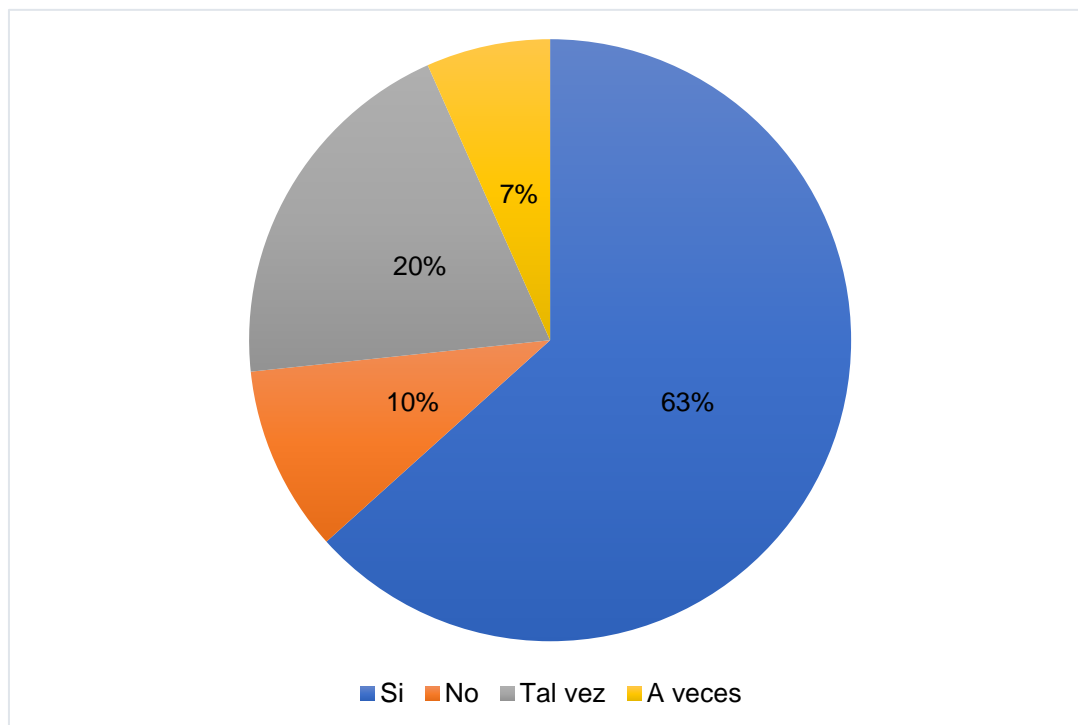
En base a la figura que precede, se destaca que una mayoría significativa, o más de dos tercios de los colaboradores (70%), indicaron que se gestionan tales procesos. Esta mayoría sustancial representa que, una proporción amplia de los trabajadores considera que existe la gestión de procesos interrelacionados que contribuyen al desarrollo empresarial en el sector de venta de servicios.

Figura 23*Eficiencia y eficacia*

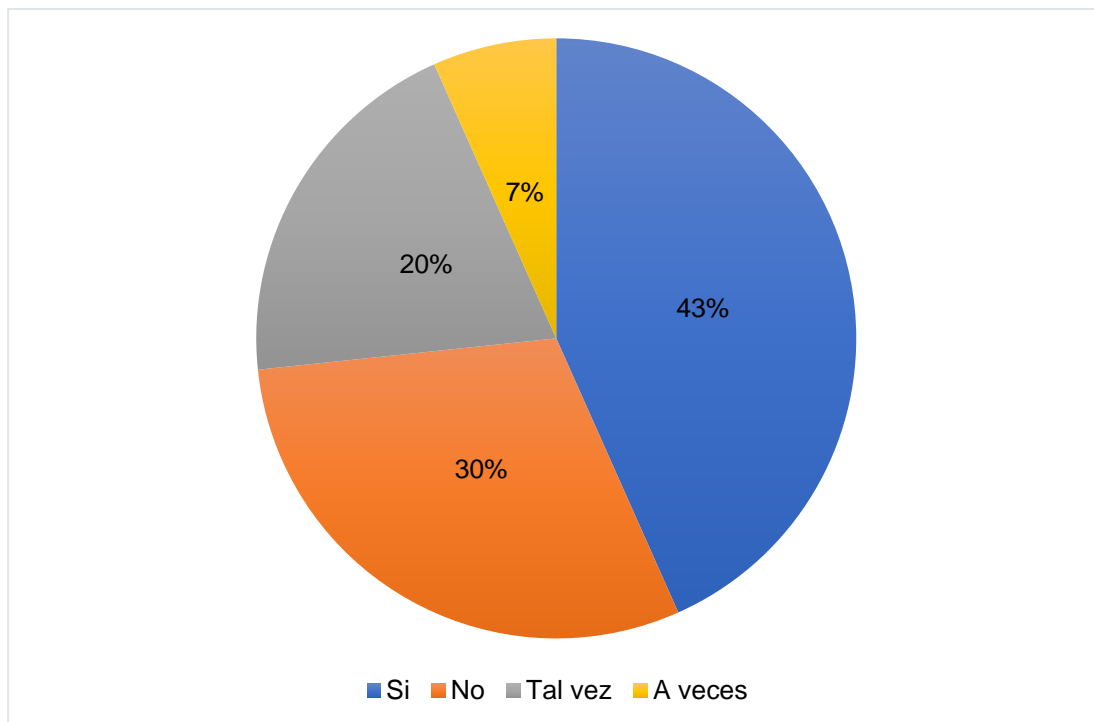
En base a la figura mostrada previamente, la mayoría de los empleados con un 60% dice que, si se desarrolla el crecimiento de la empresa en base a las competencias apropiadas para la eficiencia y eficacia, el 20% dice que no, el 13% tal vez y un 7% siendo la minoría dice que a veces.

Figura 24*Reconocimientos de logros*

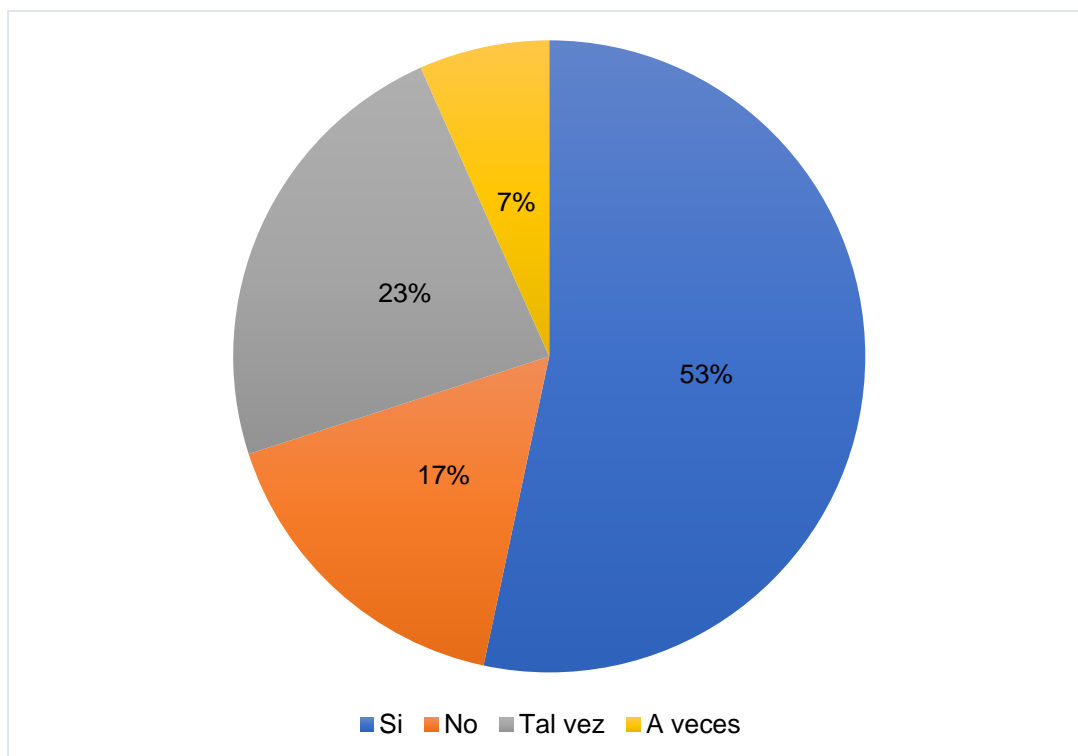
Con relación a la figura que antecede, se indica que el 46% de los empleados dice que sus logros si son reconocidos a nivel global por la empresa ASIES CIA LTDA, aunque una parte considerable, aunque minoritaria, de los encuestados percibe el reconocimiento de logros a nivel global por parte de la empresa, un porcentaje significativo también percibe una falta de reconocimiento en este ámbito. Esta diversidad de percepciones subraya la importancia de establecer estrategias claras y consistentes para reconocer y valorar los logros a nivel global, lo que puede contribuir a un ambiente laboral más motivador y a una mayor satisfacción entre los empleados.

Figura 25*Aporte en otras áreas*

De acuerdo con la figura presentada anteriormente, se observa que una mayoría considerable, o más de la mitad de la población (63%), indicaron que creen tener la capacidad de aportar valor en un área que no guarda relación con su rol actual. Esta representación mayoritaria resalta que una proporción significativa de los participantes percibe la posibilidad de contribuir positivamente en un ámbito que difiere de sus responsabilidades laborales actuales.

Figura 26*Herramientas de trabajo*

En relación con la figura expuesta anteriormente, una proporción significativa, aunque minoritaria, percibe contar con todas las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones delegadas, existen proporciones significativas que expresan dudas o incertidumbres sobre la disponibilidad de estos recursos en el área laboral. Esta diversidad de percepciones resalta la importancia de garantizar el acceso a las herramientas necesarias para los empleados, lo que puede contribuir a un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo.

Figura 27*Plan propuesto de mejora*

En base a la figura expuesta previamente, se demuestra que el 53% de la población, es decir, la mayoría de los empleados, indica que, si conocen el plan de propuesta de mejora de calidad de la compañía ASIES CIA LTDA, el otro 17% dice que no, el 23% dice que tal vez y tan solo un 7% dice que a veces les han presentado el plan.

Análisis de la encuesta

La empresa y sus empleados se enfrentan a diario con problemas de gestión, poca eficiencia en la realización de sus labores, reprocesos, recursos mal utilizados, desperdicios y poca productividad.

Análisis de resultados de entrevista

De la entrevista realizada al gerente general y al gerente de operaciones de la empresa **ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.**, se desprenden las siguientes opiniones:

- Gerente general - **GG**
- Jefe de operaciones – **JO**

Tabla 3

Resultados de la entrevista aplicada a los superiores de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.

ÁREA	N.º	PREGUNTAS	RESPUESTAS
CONTABILIDAD	1	¿Indique alguna ocasión en la que usted haya tenido que intervenir en una situación financiera difícil?	<p>GG: Cubrir los préstamos bancarios e hipotecarios de la empresa a veces ha sido muy complicado en especial en pandemia del COVID-19, donde justamente se había comprado 5 cabezales en \$80 mil dólares cada uno, se tuvo que refinanciar y en la actualidad se están terminando de pagar.</p> <p>JO: El cancelar viáticos al personal operativo (choferes) son pagos mensuales adicionales a los roles de pagos, donde a veces es complicado cubrir, porque no es un valor fijo mensual, sino variable.</p>
	2	¿Cómo se mantiene al día en los nuevos cambios referentes a las normas contables que rigen en nuestro país?	<p>GG: Por medio de nuestra contadora.</p> <p>JO: Por medio de capacitaciones online.</p>

	3	¿Cómo trabaja usted con otros departamentos o partes interesadas dentro de la empresa para asegurar la exactitud de los informes financieros y la alineación con los objetivos generales de la empresa?	<p>GG: Puedo indicar que parte de los resultados financieros que proporciona el departamento interno de contabilidad, se hace una segunda revisión y análisis por auditoría externa, para tener la certeza de lo presentado contablemente.</p> <p>JO: Informes financieros revisados y aprobados por la gerencia general.</p>
	4	¿Cuál es su estilo de gestión dentro de la organización?	<p>GG: Flexible y Adaptable.</p> <p>JO: Ética, respeto y claridad en todas las cosas que se realiza.</p>
	5	¿De qué forma se manejan responsabilidades en la administración de las actividades?	<p>GG: Cuidar del clima laboral, respetar al otro, valorar y hacer que el conjunto de colaboradores se perciba como parte de una misión más amplia en la empresa.</p> <p>JO: Establecer objetivos y metas</p>
OPERACIONES	6	¿La empresa cuenta con un modelo de gestión por procesos? En caso de que su respuesta sea afirmativa, explique en qué consiste	<p>GG: No se cuenta con un manual de gestión de procesos definido, cada uno hace sus labores de manera mecanizada, estamos trabajando en ello.</p> <p>JO: No se cuenta con un modelo de gestión por procesos.</p>
	7	¿Cómo usted controla los procesos que realizan cada uno de su personal, para que ellos puedan cumplir con sus funciones encomendadas? Explique	<p>GG: Se solicita reporte de tareas semanales.</p> <p>JO: Se realiza reuniones periódicas.</p>

	8	¿Cómo se realiza el proceso para implementar una gestión basada en competencias?	<p>GG: El primer paso es asegurarse de que los empleados cuenten con las competencias esenciales que necesitan para hacer bien su trabajo. Para ello, podemos realizar una evaluación de falta de habilidades para identificar las cruciales</p> <p>GG: Hacer bien su trabajo con esfuerzo y dedicación</p> <p>JO: Evaluación de habilidades.</p>
	9	¿Cómo identifican las necesidades operacionales de la empresa?	<p>GG: Análisis datos y flujos de trabajo.</p> <p>JO: Tener una buena Comunicación.</p>
	10	¿Disponen de un manual de operaciones la compañía?	<p>GG: No, se está trabajando bajo procesos establecidos.</p> <p>JO: No se dispone, procesos empíricos.</p>
RRHH	11	¿Como se enfrenta a empleados que se resisten a los cambios?	<p>GG: Escuchar y analizar sus malestares.</p> <p>JO: Información fiable, actuar de inmediato.</p>
	12	¿Qué estrategias se consolidan para llevar a cabo un equipo de trabajo eficiente?	<p>GG: Motivados a dar su mejor esfuerzo.</p> <p>JO: Se ponen la camiseta de la empresa.</p>
	13	¿Cómo fortalece el bajo rendimiento del equipo de trabajo?	<p>GG: Reconocer sus logros.</p> <p>JO: Dar oportunidades en su cargo laboral.</p>
SERVICIOS	14	¿Cómo piensa usted que la empresa puede incrementar sus actividades comerciales?	<p>GG: Mas publicidad marketing</p> <p>JO: Reforzar el personal de telemarketing-ventas.</p>

	15	¿Qué servicios son los más rentables en la empresa?	<p>GG: Transporte de derivados del petróleo.</p> <p>JO: Servicios de carga pesada.</p>
	16	¿Cuáles son los medios de transporte que la empresa dispone, para cubrir sus servicios?	<p>GG: Autotanques de 2.000, 4.000, 6.000 y 10.000 galones de capacidad.</p> <p>JO: 4, 8, 10, 20 toneladas, además plataformas cama alta y baja de diferentes capacidades.</p>
CALIDAD	17	¿Por qué es importante realizar un proceso de gestión de calidad en la empresa ASIES Cía. Ltda.?	<p>GG: Ayuda a documentar procesos para optimizar actividades</p> <p>JO: Efectividad en las operaciones, lograr la satisfacción del cliente y crear un entorno de trabajo en mejora continua.</p>
	18	¿De qué forma evalúan los riesgos y oportunidades dentro de la organización?	<p>GG: Evaluar su gravedad-importancia.</p> <p>JO: Decidir qué riesgo se abordará para minimizarlo y que oportunidad se abordará para potenciarla.</p>
	19	¿Como realizan los procesos de planificación y control que se dirigen a la contribución de mejora en la organización?	<p>GG: Cronograma enfocado en la organización.</p> <p>JO: secuencia, para asegurar que todo se ejecute correctamente.</p>
	20	En su momento manejaron las normas ISO de calidad 9001:2008- 14001:2008 ¿por qué desistieron de las mismas?	<p>GG: Norma de Calidad ISO 9001:2008(gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente).</p> <p>JO: Norma de Calidad ISO 14001:2008(sistema de gestión medioambiental efectivo en su sitio).</p>

Es importante destacar que, en la parte contable, la empresa respalda el trabajo realizado por su personal contratando servicios de auditoría externa. También cabe resaltar que ambos indican que actualmente la empresa ASIES CIA LTDA, no cuenta con un modelo de gestión por proceso definido, asimismo no cuenta con un manual de operaciones. Ambos coinciden en que una opción para incrementar sus actividades comerciales es fortalecer la publicidad y mercadeo.

Capítulo tres

Marco institucional

3.1 Diagnóstico de la situación actual

ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana con más de 30 años de experiencia ubicada en la ciudad de Quito, de los cuales 20 años; han brindado servicios a diferentes clientes en campo petrolero y para diferentes entidades tanto públicas como privadas.

El crecimiento experimentado en los últimos años, tanto en infraestructura como en equipos, así mismo junto a un capacitado y experimentado recurso humano permiten ejecutar un servicio de una manera segura y confiable, cuyo valor agregado son fortalezas de disposición de los clientes. (ASIES, 2020)

3.2 Actividades generales

Dentro de la sociedad ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. Cuenta con varios servicios que ofrece la compañía tanto para empresas públicas como privadas, se detalla a continuación los siguientes:

- ✓ Transporte de derivados de petróleo.
- ✓ Transporte de carga pesada en general.
- ✓ Servicio de evacuación y transporte de desechos y crudo.
- ✓ Transporte de combustible.
- ✓ Entre otros.

3.3 Misión

“Brindar servicio de transporte de derivados de petróleo y carga seca, cumpliendo normativas legales y reglamentos, que garanticen el mejor servicio a nuestros clientes con calidad, seguridad, y conservando el medio ambiente”

(ASIES, 2020).

3.4 Visión

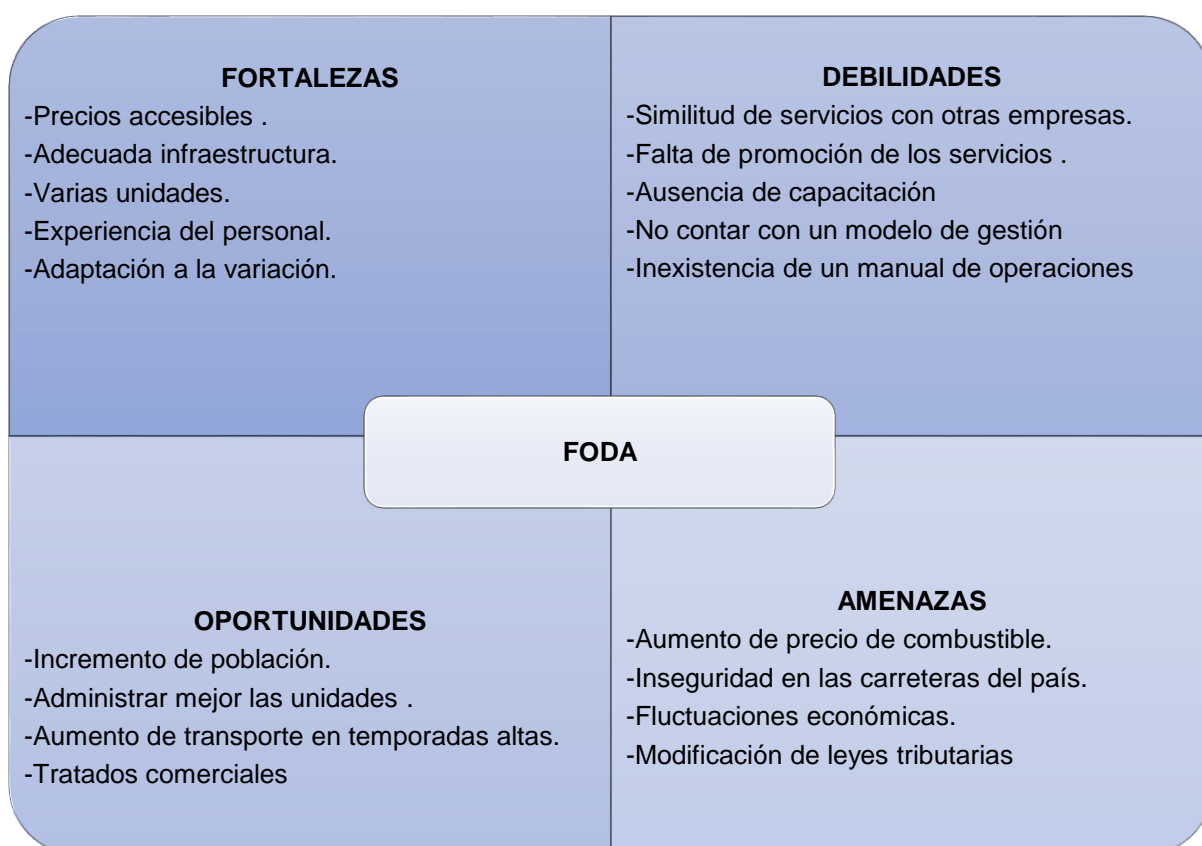
“Ser líderes del transporte de derivados de petróleo y carga seca, contar con un equipo humano y profesional que brinde calidad, seguridad y desarrolle el servicio protegiendo al medio ambiente, para satisfacer las necesidades del cliente”

(ASIES, 2020).

3.5 Análisis FODA

Figura 28

FODA de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.



3.6 Análisis interno

3.6.1 Fortalezas

Entre las fortalezas con las que se cuenta en la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda., se destacan sus precios accesibles, la adecuada infraestructura con la que cuenta, varias unidades de transporte, la experiencia de su personal además de

su adaptación a la variación; para aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores probabilidades de éxito las posibles amenazas.

3.6.2 Debilidades

Entre las debilidades que se manifiestan en el ambiente interno en la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. se detallan la similitud de servicios ofrecidos con otras empresas, la falta de promoción de los servicios, una ausencia de capacitación para el nuevo personal, no contar con un modelo de gestión, inexistencia de un manual de operaciones; estas impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social e impiden respuestas optimas ante amenazas del mercado.

3.7 Análisis Externo

3.7.1 Amenazas

Las principales amenazas que se presentan en el entorno de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. son: el aumento de precio de combustible, la inseguridad en las carreteras del país, fluctuaciones económicas, la modificación de leyes tributarias; estas amenazas pueden influir de manera negativa en la consecución de metas y objetivos. Son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos.

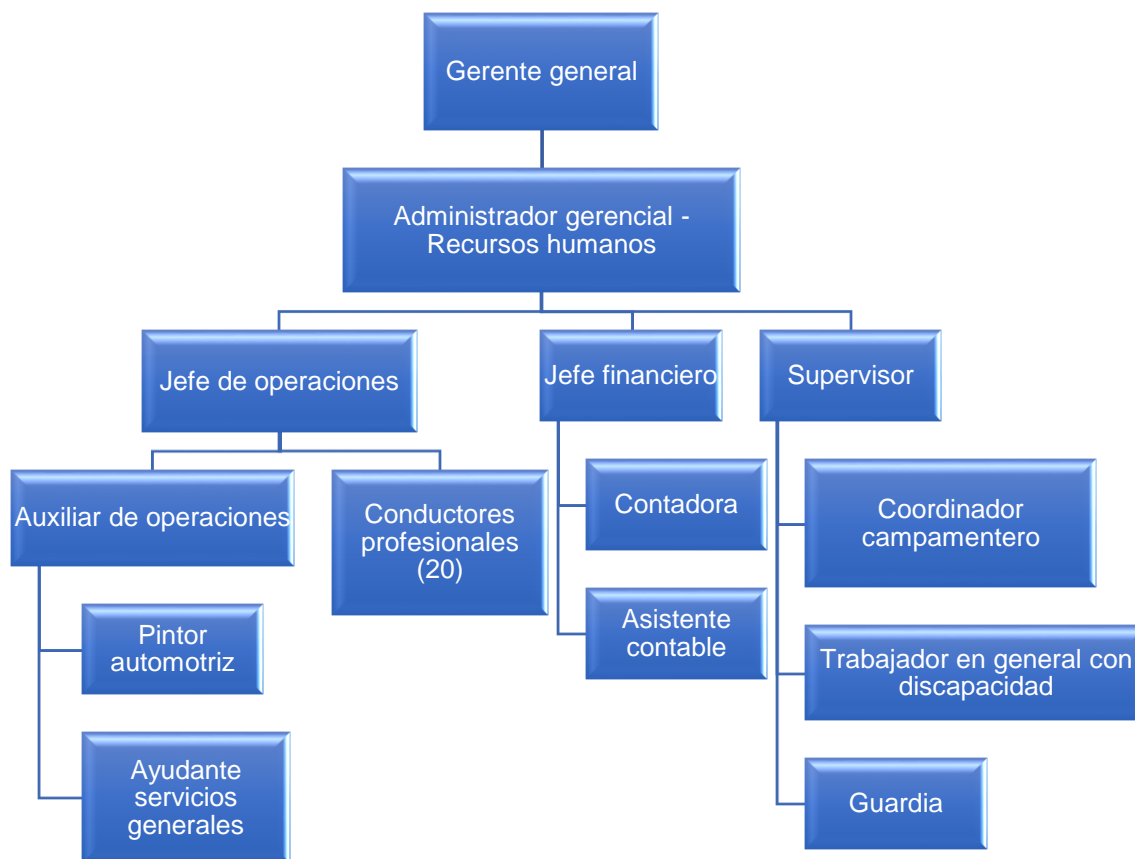
3.7.2 Oportunidades

Las oportunidades en el entorno de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. y que puedan ayudar para la consecución de los objetivos que se fijen en tal organización son: El incremento de población, la capacidad de administrar mejor las unidades, el aumento de transporte en temporadas altas, los tratados comerciales; son factible de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

3.8 Organigrama

Figura 29

Organigrama de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.



A continuación, se presenta el organigrama de la empresa ASIES CIA LTDA donde se observa de manera jerárquica su distribución, se inicia desde el gerente general y concluye con el guardia.

Tabla 4

Composición de los departamentos de la empresa

Departamento	Número de personas
Recursos humanos	1
Contabilidad	3
Operaciones	24
Servicios	3
Calidad	1

Cada una de sus áreas son muy importantes para llevar el éxito la compañía al igual que su recurso humano que hacen el esfuerzo día a día por sacar adelante a la empresa.

3.9 Compromiso social

3.9.1 Medio ambiente

Es una empresa responsable con el medio ambiente, ha adoptado un programa integral enfocado en la seguridad industrial, la protección del medio ambiente y el bienestar laboral. Esta iniciativa no solo fortalece su competitividad, sino que también garantiza el cumplimiento de los estándares de calidad más exigentes.

Asimismo, la empresa cuenta con un plan de contingencia adaptable que le permite abordar con eficacia cualquier incidente, reduciendo así al mínimo los posibles impactos en el medio ambiente.

Además, se ha puesto en marcha un programa de mantenimiento preventivo que, a medida que avanza, busca alcanzar un enfoque predictivo. El objetivo principal es reducir al máximo el impacto ambiental inherente a las actividades de la empresa. (ASIES, 2020)

3.9.2 Seguridad industrial

Por consiguiente, se evidencia que la empresa ASIES cuenta con una cultura organizacional que hace que el personal de la compañía se comprometa con la misión y visión de la empresa.

Al contar con una cultura organizacional, el personal cumple con las disposiciones y acata las normas de seguridad a conciencia, ya que, la preparación y capacidad del talento humano es lo más importante de una organización para cumplir con la seguridad.

El personal dispone de los elementos de protección personal como: casco, overoles, guantes y botas de trabajo para cada tipo de actividad (ASIES, 2020).

3.10 Propuesta de mejora para los procesos de la empresa

Mediante la interacción con el personal de cada una de las áreas, se obtuvo el conocimiento necesario sobre los distintos procesos ejecutados por la empresa ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS CIA LTDA. Esta investigación permitió identificar falencias en dichos procedimientos. Con base a este conocimiento, se proponen varias

mejoras para cada uno de los procesos de la empresa con el objetivo de mejorar su desempeño.

Tabla 5*Propuesta de mejora para los procesos de la empresa*

Área	Observación	Estrategia	Objetivos específicos	Actividades	Presupuestos	Cronograma	Responsables
Operaciones	La empresa no cuenta con un manual de operaciones	Elaboración de un manual de operaciones.	Se propone elaborar un manual de operaciones para la compañía, con el fin de automatizar los procesos, funciones y responsabilidades de las áreas involucradas en operaciones. En dicho manual se propone seguir procesos operativos estándar como el transporte y manejo posterior de la carga, así como una inspección de calidad e inventario. Además, implementar protocolos de seguridad	En el primer mes se debe realizar el análisis de los procesos a incluir en el manual. El segundo tercer y cuarto mes se dedicarán al desarrollo del manual de operaciones propuesto. Al quinto mes se procederá con la aplicación y socialización del manual.	Se destinará un presupuesto de \$600 para asesoría externa.	La implementación del manual de operaciones toma 5 meses.	Jefe de operaciones. Administrador general - Recursos humanos.

			para los vehículos y la carga; con esto se logrará optimizar tiempo y recursos, además de poder dar una guía a los trabajadores al enfrentar alguna adversidad.				
Recursos Humanos	Una deficiencia detectada dentro de la empresa es la falta de capacitación al personal que ingresa a trabajar, no a todos se les brinda una inducción para explicar cuáles son sus funciones y responsabilidades.	Capacitar al personal que ingrese a trabajar a la empresa.	La propuesta es, capacitar a todo el personal que ingresa a trabajar a la empresa, realizar una inducción donde se detalle todas las funciones que va a realizar el trabajador, así como familiarizar a la persona con sus compañeros y jefes inmediatos.	El jefe de cada área capacita al personal nuevo, lo familiariza con su puesto de trabajo, indica todas las funciones y responsabilidades a su cargo según el manual de operaciones elaborado.	Los encargados de las capacitaciones del personal son el jefe de operaciones, El jefe financiero y el supervisor. Esta actividad estaría dentro de sus responsabilidades por lo tanto no requeriría una remuneración extra.	En el área financiera la capacitación será realizada en 1 semana, en operaciones 3 días y en seguridad 1 día.	Los jefes de cada área serán los responsables de la capacitación de las personas que ingresan a la empresa: jefe de operaciones, jefe financiero y supervisor.

Contabilidad	No se tiene claro el manejo de responsabilidades en la administración de actividades	Implementar un sistema contable que automatice procesos manuales.	Es indispensable que todos los miembros de la empresa tengan claras sus responsabilidades y cuál es su importancia dentro de la misma. Se propone una automatización de las tareas manuales repetitivas mediante el uso de nuevas herramientas tecnológicas. Mejorar la gestión de pagos y cobros implementando procesos eficientes para las cuentas por pagar y cobrar	Capacitar al personal del área contable para el correcto uso del sistema a utilizar. El jefe financiero deberá hacer evaluaciones constantes del funcionamiento correcto de estas.	El presupuesto asignado es de \$300	La implementación y capacitación de las nuevas tecnologías se darán en dos meses.	El responsable de establecer los roles y responsabilidades dentro del área contable será el jefe financiero.
Servicios	Los directivos de la empresa ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS CIA LTDA afirman que se debe reforzar la parte	Contratar una persona especializada en el área de mercadeo	La persona contratada va a ser la encargada de crear estrategias comerciales, mantener el control de compras y ventas, implementar canales de ventas, así	Crear una convocatoria con los requisitos pertinentes para la vacante de especialista comercial.	Se asigna un presupuesto de \$3000	El proceso de contratación se debe completar en un periodo de 30 días.	Los responsables de llevar a cabo estas tareas son; el jefe de recursos humanos quien se encarga de contratar la

	comercial, especialmente en mercadeo		como llevar a cabo el proceso de post venta				persona especializada en mercadeo, y la persona responsable de mercadeo, la cual debe implementar estrategias comerciales.
--	--	--	--	--	--	--	--

Conclusiones

Se evidenció que, la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. en términos generales, presenta resultados positivos dentro de las áreas que fueron objeto de estudio, tanto los trabajadores como los altos mandos tienen una percepción positiva acerca del funcionamiento de la empresa.

Se determinó que, una falencia sustancial dentro de la empresa es no contar con un modelo de gestión por procesos, tampoco se cuenta con un manual de funciones, dejando así la toma de decisiones importantes a la improvisación.

En la empresa seleccionada para la investigación, gran parte de los trabajadores sienten que no cuentan con las herramientas de trabajo necesarias para cumplir a cabalidad con todas sus funciones.

Se determinó que la empresa carece de capacitación al personal, lo que provoca incertidumbre al momento de atravesar dificultades en el desempeño de tareas.

Dentro del análisis FODA realizado se determinó que, la empresa tiene grandes fortalezas como la experiencia de su personal, pero tiene como debilidad la ausencia de capacitación.

Desarrollar el marco teórico de los modelos de gestión por procesos fue clave para comprender que, aplicar un modelo, ayuda a las empresas a mejorar sus resultados.

La recopilación de la información de la empresa se desarrolló debido a la apertura de los altos mandos de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.

Se observó que una cultura organizacional que fomenta la colaboración y la innovación en la empresa objeto de estudio, lo cual es fundamental para el éxito de la gestión por procesos.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa potenciar sus fortalezas, corregir sus debilidades ya que, si bien es cierto la mayoría de los trabajadores tiene una percepción positiva acerca del funcionamiento de la empresa, hay un porcentaje representativo que se muestra dubitativo al respecto.

Los altos mandos de la empresa deben implementar un manual de operaciones, donde se detalle las funciones y responsabilidades de las áreas investigadas.

La empresa debe facilitar a los trabajadores las herramientas necesarias para que estos puedan mejorar su efectividad y así garantizar el crecimiento en la productividad.

Se recomienda brindar mayor capacitación al personal de la empresa para que esta pueda mejorar su rendimiento, en especial al personal que ingresa a trabajar a la empresa, mediante inducciones de sus funciones.

La empresa debe evaluar su gestión en cada área para así identificar de mejor manera tanto sus oportunidades como sus debilidades.

Referencias

- Acosta, M., & Jiménez, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(5), 115-131. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.218>
- Acuña, P. V. (2018). La innovación como proceso y su gestión en la organización. 7(1), 16. doi:<https://www.redalyc.org/journal/6099/609964241005/html/>
- Aiteco. (26 de 04 de 2019). Aiteco. (C. I. Procesos, Editor) Recuperado el 16 de 07 de 2023, de Cómo Implementar la Gestión de Procesos: <https://www.aiteco.com/como-implementar-la-gestion-de-procesos-fases/>
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación* (6 ed.). Episteme. Recuperado el 27 de 06 de 2023, de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Asana. (15 de 08 de 2022). Mapa de procesos: cómo crear uno para tu proyecto. Recuperado el 19 de 07 de 2023, de Mapa de procesos: cómo crear uno para tu proyecto: <https://asana.com/es/resources/process-mapping>
- Asana. (22 de 11 de 2022). Qué es el flujo de un proceso y cómo visualizarlo. Recuperado el 31 de 05 de 2023, de Qué es el flujo de un proceso y cómo visualizarlo: <https://asana.com/es/resources/process-flow>
- ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS CIA LTDA. (2020). Recuperado el 10 de 11 de 2022, de <http://asies-trans.com.ec/nosotros.htm>
- Castanedo, A. (2020). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo xxi. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2). Recuperado el 29 de 01 de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142019000200011&script=sci_arttext&lng=pt
- Castellnou, R. (16 de 11 de 2021). Que son los mapas de procesos. Recuperado el 23 de 05 de 2023, de Que son los mapas de procesos: <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>

- Drew, L. (15 de 12 de 2020). Herramientas para la gestión por procesos. Recuperado el 31 de 05 de 2023, de Herramientas para la gestión por procesos.: <https://www.wearedrew.co/gestion-por-procesos>
- Europea, E. (18 de 08 de 2018). Enfoque basado en procesos. Recuperado el 03 de 06 de 2023, de Enfoque basado en procesos: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/08/importancia-del-enfoque-basado-en-procesos/>
- Grados, J. A. (2018). La entrevista en las Organizaciones (Vol. 4). Manual Moderno. doi:http://biblio3.url.edu.gt/Libros/la_entrevista/4.pdf
- Martinez, R. (8 de 07 de 2019). Tecnologías aplicadas a la gestión de procesos de negocios. Recuperado el 31 de 05 de 2023, de Tecnologías aplicadas a la gestión de procesos de negocios: <https://www.evaluandosoftware.com/gestion-por-procesos/>
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2020). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. EIDOS. Recuperado el 03 de 06 de 2023, de <https://pdfs.semanticscholar.org/1f6c/5eacd6aaf8144875f1940825addc366417e8.pdf>
- Meire. (14 de 08 de 2019). Símbolos del Diagrama de Flujo. Recuperado el 31 de 05 de 2023, de Símbolos del Diagrama de Flujo: <https://blogdelocalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>
- Menéndez, R. (2021). ¿Cómo funciona la Gestión por Procesos? Recuperado el 29 de 01 de 2023, de <https://www.sydle.com/es/blog/como-funciona-la-gestion-por-procesos-6037e16a28cdd30c1ccf052d/>
- Narvarte. (18 de 11 de 2019). Elementos de la gestión por procesos: La creación del mapa de procesos. Recuperado el 03 de 06 de 2023, de Elementos de la gestión por procesos: La creación del mapa de procesos: <https://mx.isotools.us/elementos-de-la-gestion-por-procesos-la-creacion-del-mapa-de-procesos/>
- Ortega, C. (2021). Investigación mixta. Qué es y tipos que existen. Recuperado el 30 de 01 de 2023, de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/>

- Otto, G. (22 de 01 de 2022). Características de un diagrama de flujo. Recuperado el 31 de 05 de 2023, de Características de un diagrama de flujo: <https://www.crehana.com/blog/negocios/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Palacios. (15 de 09 de 2018). Objetivo del Proceso . Recuperado el 09 de 05 de 2023, de Objetivo del Proceso : <https://www.implementandosgi.com/procesos/generalidades-proceso-gestion-integral/>
- Paredes. (7 de 05 de 2020). Principales tareas al administrar un proyecto de diseño. Recuperado el 02 de 02 de 2023, de pujaveriana: https://issuu.com/pujaveriana/docs/ebook_checkingdesign_libro2_2020/s/12509157
- Paz, G. (20 de 03 de 2018). DISEÑO Y SELECCIÓN DE PROCESOS. Recuperado el 31 de 05 de 2023, de DISEÑO Y SELECCIÓN DE PROCESOS: http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1613/1/08_diseno_procesos.pdf
- Peteiro, D. R. (09 de 11 de 2019). LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS. Recuperado el 02 de 02 de 2023, de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/>
- Poroto, D. (2020). Gestión por procesos. Recuperado el 31 de 01 de 2023, de <https://www.isotools.org/soluciones/gobierno-corporativo/gestion-por-procesos/>
- Salcedo, C. (12 de 08 de 2022). Características de los procesos. Recuperado el 29 de 01 de 2023, de <https://thalescorp.pe/blog/que-es-la-gestion-de-procesos/>
- Santander, P. (2021). Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones. Recuperado el 29 de 01 de 2023, de <https://www.becas-santander.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>
- Torres, G., Rodríguez, J., Inca, A., Castelo, Á., & Ríos, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Revista Ciencia Digital*, 3(2,6), 495-514. doi:<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>
- Vílchez, M., & Sánchez, K. (2021). Gestión por procesos e imagen institucional: en busca de mayor visibilidad municipal para los ciudadanos. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(4). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.778

Zendesk. (13 de 12 de 2022). ¿Qué son los indicadores de desempeño y medición de la productividad? Recuperado el 23 de 05 de 2023, de ¿Qué son los indicadores de desempeño y medición de la productividad?: <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-indicadores-desempeno/>

Apéndices

Apéndice A: Entrevista gerente general y gerente de operaciones

A continuación, se presenta el cuestionario aplicado para la entrevista con un total de 20 preguntas abiertas, realizadas de forma presencial a la compañía ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.

Objetivo general: Determinar cómo se encuentra actualmente dirigido la gerencia general y la gerencia de operaciones respecto a los procesos en la compañía ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda., para que de esta forma se pueda diagnosticar falencias y poderles corregirlas de manera oportuna.

Se agradece de ante mano la grata y valiosa ayuda que han proporcionado durante todo este tiempo de investigación y aprendizaje, dejando una gran enseñanza, al igual que contar con el apoyo para dar respuesta al cuestionario de preguntas que son parte de este refuerzo de conocimientos, por ende, se facultaran una serie de interrogantes, para concluir con el trabajo investigativo las cuales son parte del proceso de intensificar conocimientos:

ÁREA	N.º	PREGUNTAS - ENTREVISTA
CONTABILIDAD	1	¿Indique alguna ocasión en la que usted haya tenido que intervenir en una situación financiera difícil?
	2	¿Cómo se mantiene al día en los nuevos cambios referentes a las normas contables que rigen en nuestro país?
	3	¿Cómo trabaja usted con otros departamentos o partes interesadas dentro de la empresa para asegurar la exactitud de los informes financieros y la alineación con los objetivos generales de la empresa?
	4	¿Cuál es su estilo de gestión dentro de la organización?
	5	¿De qué forma se manejan responsabilidades en la administración de las actividades?
OPERACIONES	6	¿La empresa cuenta con un modelo de gestión por procesos? En caso de que su respuesta sea afirmativa, explique en qué consiste
	7	¿Cómo usted controla los procesos que realizan cada uno de su personal, para que ellos puedan cumplir con sus funciones encomendadas? Explique
	8	¿Cómo se realiza el proceso para implementar una gestión basada en competencias?
	9	¿Cómo identifican las necesidades operacionales de la empresa?
	10	¿Disponen de un manual de operaciones la compañía?

RRHH	11	¿Como se enfrenta a empleados que se resisten a los cambios?
	12	¿Qué estrategias se consolidan para llevar a cabo un equipo de trabajo eficiente?
	13	¿Cómo fortalece el bajo rendimiento del equipo de trabajo?
SERVICIOS	14	¿Cómo piensa usted que la empresa puede incrementar sus actividades comerciales?
	15	¿Qué servicios son los más rentables en la empresa?
	16	¿Cuáles son los medios de transporte que la empresa dispone, para cubrir sus servicios?
CALIDAD	17	¿Por qué es importante realizar un proceso de gestión de calidad en la empresa ASIES Cía. Ltda.?
	18	¿De qué forma evalúan los riesgos y oportunidades dentro de la organización?
	19	¿Como realizan los procesos de planificación y control que se dirigen a la contribución de mejora en la organización?
	20	En su momento manejaron las normas ISO de calidad 9001:2008- 14001:2008 ¿por qué desistieron de las mismas?

Nota. Adaptado de Torres et al. (2019). Gestión por procesos en un sistema de calidad.

Apéndice B: Cuestionario encuesta al personal administrativo y operativo.

A continuación, se presenta el cuestionario aplicado para la encuesta en la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. con un total de 20 preguntas cerradas, a través de la plataforma Google Forms, con un total de la población utilizada y aplicada de 30 colaboradores de la empresa, dando al 100% de la población.

Objetivo: Conocer cómo se ejecutan los procesos actualmente en la empresa y los problemas, para de esta manera agilizar y solucionar contratiempos dentro de la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda.

Se agradece de ante mano la grata y valiosa ayuda que han proporcionado durante todo este tiempo de investigación y aprendizaje, dejando una gran enseñanza mutua, al igual que contar con el apoyo para dar respuesta al cuestionario de preguntas que son parte de este refuerzo de conocimientos, por ende, se facultaran una serie de interrogantes, para concluir con el trabajo investigativo las cuales son parte del proceso de intensificar conocimientos:

ÁREA	N.º	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
			SI	NO	NO SE	OTRAS
CONTABILIDAD	1	¿Se controlan eficazmente los procesos internos y externos del área administrativa-contable?				
	2	Cuando ingresó a la empresa, ¿recibió algún tipo de capacitación para el cargo a ocupar?				
	3	¿Posee la suficiente información para realizar sus labores eficazmente?				
	4	¿Tiene suficiente independencia para realizar sus tareas en el área a cargo?				
	5	¿Usted se siente conforme con la remuneración percibida dentro de la organización?				
OPERACIONES	6	¿Se describen correctamente las actividades y parámetros operacionales para el apoyo de la organización?				
	7	¿Se controlan eficazmente los procesos internos y externos del área operativa?				

	8	¿Conoce el manual de funciones de su área y cargo que desempeña?
	9	¿Se trabaja en equipo para alcanzar el éxito de las operaciones?
	10	Cuando tiene dudas de algún proceso operativo, ¿posee libertad de comunicar a su jefe inmediato?
	11	¿Se ejecutan métodos de comunicación interpersonales entre los compañeros de trabajo de su área?
RRHH	12	¿Se desarrollan soluciones eficientes frente a los problemas de la organización?
	13	¿Se llevan actividades de seguimiento, medición y análisis de resultados en la empresa?
	14	¿Se ejecutan procesos para rendir su desempeño y desenvolvimiento laboral?
SERVICIOS	15	¿Se estipulan procesos específicos para el alcance de los objetivos en el área de servicios?
	16	¿Se gestionan procesos interdependientes para el desarrollo de la empresa en su área de venta de servicios?
	17	¿Se desarrolla el crecimiento de la empresa en base a las competencias apropiadas para la eficiencia y eficacia?
CALIDAD	18	¿Los logros son reconocidos a nivel global por la empresa?
	19	¿Usted cree que podría aportar valor en un área que no tiene relación con su rol actual?
	20	En su área de trabajo, ¿posee todas las herramientas de trabajo para cumplir con sus funciones delegadas?
	21	¿Usted conoce el plan de propuesta de mejora de Calidad de la compañía ASIES?

Nota. Adaptado de Torres et al. (2019). Gestión por procesos en un sistema de calidad.

Apéndice C: Instalaciones

Área administrativa



Oficina gerente general



Área operativa y de flota





Área de implementos

