

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía USFQ

**Impacto de la Migración a un Modelo de Gestión por Procesos
en la Productividad de la Empresa Ecuatoriana**

Francisco Javier Aguirre Zaldumbide

Jean Paul Pinto, Máster, Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas

Quito, mayo 2015

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Impacto de la Migración a un Modelo de Gestión por Procesos
en la Productividad de la Empresa Ecuatoriana

Francisco Javier Aguirre Zaldumbide

Jean Paul Pinto, Máster

Director de Tesis

Arturo Paredes, MBA.

Coordinador de Administración de
Empresas

Thomas Gura, PhD.

Decano del Colegio de Administración
y Economía

Quito, mayo de 2015.

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: -----

Nombre: Francisco Javier Aguirre Zaldumbide

C. C.: 1713730867

Quito, mayo de 2015

AGRADECIMIENTO

A Dios.

A mis padres por todo su esfuerzo y apoyo para completar este importante hito en mi vida.

A mi esposa por su amor, su continuo aliento y apoyo para superar obstáculos y alcanzar mis metas.

A Jean Paul por ser mi mentor, guía y constante promotor para lograr la culminación de este proyecto.

A mis hijos Francisco y Sergio, su cercanía y cariño ha sido un estímulo para avanzar con mi proyecto de vida.

A todos quienes directa e indirectamente me han apoyado en el desarrollo de esta tesis, a quienes quedaré, eternamente, agradecido.

RESUMEN

El presente estudio busca establecer el impacto que tiene la migración a un modelo de gestión por procesos en la productividad de las empresas ecuatorianas. Dentro del estudio se realiza un proceso de investigación en donde se determina el origen y la evolución que ha tenido la gestión por procesos, se analiza la situación económica actual del Ecuador, se investiga la situación actual de las empresas e instituciones sobre la gestión por procesos, se busca el punto de vista de los expertos y empresarios que han estado involucrados en este tema, y, por último se estudia el proceso de implementación del modelo, sus resultados y la percepción dentro de empresas ecuatorianas.

Se busca establecer el papel que juega la gestión por procesos en el desarrollo de las empresas ecuatorianas y su protagonismo frente a la situación actual, tanto a nivel local como en el cambio de la matriz productiva.

ABSTRACT

This paper aims to determine the impact in the productivity of the Ecuadorian companies when migrating to a business process management model. The research within this paper determines the origin and evolution of business process management, the actual economic situation of Ecuador is analyzed, the current situation of business process management inside the Ecuadorian companies and public institutions, as well as the point of view of experts and CEOs is researched, and, for last, the implementation process of the business process management model, its results and its perception inside the Ecuadorian companies is analyzed.

It seeks to establish the role that plays business process management in the development of the Ecuadorian companies as well as its role against the current situation, both locally with the productive matrix change strategy.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
CAPÍTULO I.....	15
INTRODUCCIÓN.....	15
Planteamiento del problema.....	16
Hipótesis.....	17
Crítica.....	17
Valores extra científicos.....	18
Preguntas de investigación.....	19
Objetivos específicos.....	19
Justificación.....	20
Supuestos del estudio.....	21
Presunciones del autor.....	21
Marco teórico.....	21
Acopio y procesamiento de la información.....	27
CAPÍTULO II.....	29
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	29
Fuentes.....	29

	10
Pasos en el proceso de la revisión de la literatura.....	30
Formato de la revisión de la literatura	30
Situación económica actual del ecuador.....	31
La gestión por procesos.....	44
Proceso	44
Elementos de un proceso.....	45
Macroproceso.....	46
Actividad.....	46
Tarea.....	46
Procedimiento.....	46
Norma.....	47
Cliente	47
Procesos estratégicos	47
Procesos de negocio.....	48
Procesos de apoyo.....	49
Mapa de procesos.....	49
Indicadores del proceso	50
Productividad.....	51
Visión de procesos	51
La gestión por procesos en el ecuador.....	52
Punto de vista de los expertos sobre la gestión por procesos en el ecuador.	55

	11
CAPITULO III.....	59
MÉTODO Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS	59
Descripción de los participantes.....	60
Características especiales relacionadas con el estudio.....	60
Descripción de la metodología seleccionada	61
Entrevista a profundidad empresario/colaborador	64
Entrevista a profundidad consultor.....	66
Entrevista a profundidad servidor público	68
Metodología para la tabulación de la información cualitativa recopilada.	70
CAPITULO IV	73
ANÁLISIS DE DATOS.....	73
1. Información General.....	74
2. Migración al Modelo de Gestión por Procesos	80
3. Resultados de la Migración.....	83
4. Proyección de la gestión por procesos en el Ecuador	86
CAPITULO V	90
CONCLUSIONES	90
Respuestas a las preguntas de investigación	90
Limitaciones del estudio	93
Recomendaciones para futuros estudios	95
REFERENCIAS	96

INDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfico 1: Crecimiento del PIB en 2014</i>	31
Gráfico 2: Evolución del precio del petróleo 2014	32
Gráfico 3: Precios de los Crudos de Oriente, Napo y WTI	33
Gráfico 4: Índice de Confianza del Consumidor	34
Gráfico 6: Inflación anual: Internacional, Ecuador y Estados Unidos.....	36
Gráfico 7: Resumen Nacional Urbano de los Indicadores de Mercado Laboral.	37
Gráfico 8: Población Urbana en condiciones de pobreza 2014	37
Gráfico 9: Ciclo del Índice de confianza empresarial y tasa de crecimiento anual del PIB	38
Gráfico 10: Exportaciones del Ecuador	39
Gráfico 11: Importaciones del Ecuador	40
Gráfico 12: Diagrama de un Proceso	45
Gráfico 13: Procesos Estratégicos	48
Gráfico 14: Procesos de Negocio. Ejemplo Comercialización.	48
Gráfico 15: Procesos de Apoyo	49
Gráfico 16: Mapa de Procesos	50

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sectores Entrevistados.....	74
Tabla 2 Ciudad de constitución de la empresa	74

Tabla 3 Años de constitución de la empresa.....	75
Tabla 4 Tamaño de la Empresa	75
Tabla 5 Tamaño de la Institución.....	75
Tabla 6 Benchmarking en Gestión de Procesos	75
Tabla 7 Categoría de la Empresa en Innovación	76
Tabla 8 Experiencia en la gestión de procesos.....	76
Tabla 9 Conocimientos en la gestión de procesos.....	77
Tabla 10 Metodologías aplicadas.....	77
Tabla 11 Implementaciones realizadas	77
Tabla 12 Experiencia en segmento de la industria.....	78
Tabla 13 Diferencia entre gestión funcional y gestión por procesos	79
Tabla 14 Factor de decisión para migrar a una gestión por procesos	79
Tabla 15 Factor para escoger el consultor	80
Tabla 16 Factor para escoger el Software.....	81
Tabla 17 Duración planificada del proyecto	81
Tabla 18 Cumplimiento del tiempo planificado	81
Tabla 19 Obstáculos en la migración	82
Tabla 20 Acciones para superar obstáculos	83
Tabla 21 Incremento en la productividad	83
Tabla 22 Impacto en la productividad.....	84
Tabla 23 Lecciones aprendidas.....	84
Tabla 24 Percepción Post implementación	85
Tabla 25 Calidad en la gestión por procesos	85
Tabla 26 Condiciones para generalizar la gestión por procesos.....	86
Tabla 27 Evolución de la gestión por procesos en el Ecuador.....	87

Tabla 28 Exigencias del mercado para migrar a una gestión por procesos.....	87
Tabla 29 Mentalidad de los empresarios de la gestión por procesos	88
Tabla 30 Resistencia o desconocimiento de gestión por procesos.....	88
Tabla 31 Software recomendado.....	89

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN.

Debido a los nuevos desafíos que deben afrontar las empresas y sus ejecutivos, el modelo funcional ha pasado a ser obsoleto debido a los cambios que se han dado en las comunicaciones, tecnologías de la información, competencia, entre otros. Todos estos cambios han originado la necesidad de un modelo general en el que el centro de su enfoque sea el cliente, la calidad y los procesos asociados a la generación de productos y servicios que debe realizar la empresa.

“Para el 2014, el 40% de los gerentes de negocio y "knowledge workers" (especialistas del área del conocimiento) de las empresas del Global 2000 utilizaron modelos de procesos de negocio exhaustivos para apoyar su labor diaria.” (Renia).

En EEUU y Europa, las empresas se encuentran migrando la administración total de sus empresas de Funcional a por Procesos. Esto se debe a que se ha comprobado que la Gestión por Procesos mejora la eficiencia y productividad de una empresa, minimiza el riesgo de errores dentro de la organización y está enfocada en el cliente. A su vez, se observa un crecimiento en la oferta de programas académicos enfocados en la Gestión por Procesos a nivel mundial.

“Autoridades mundiales en Administración, Liderazgo, Desarrollo Organizacional y Desarrollo Humano mediante sus escritos y declaraciones, reconocen abiertamente que la Gestión por Procesos es el modelo de gestión del futuro debido a su capacidad para estructurar competitivamente las organizaciones y para responder a las más altas exigencias del entorno, los clientes, la competencia y los desarrollos de tecnología informática. Entre las personalidades se encuentran: Michael Porter, Michael Hammer, Robert Kaplan, John Kotter, entre otros.” (Renia).

En España, y considerando la crisis en la que se encuentra, en el 2011 un 39,6% de las empresas consultadas en una encuesta informó que cuenta con un sistema de gestión por procesos y un 36% informó que tiene planeado incursionar en el año 2012. (Bonilla, 2011).

En el Ecuador la implementación de sistemas de gestión por procesos ha ido incrementando. Si bien no se cuenta con datos estadísticos, se puede apreciar que ya existen empresas que han implementados completa o parcialmente sistemas de gestión por procesos, según se puede apreciar en páginas web de empresas consultoras, así como también en las mismas páginas web de empresas privadas e instituciones públicas. Ahora surge la inquietud sobre cuál es el impacto en la productividad de las empresas después de haber migrado a una gestión por procesos.

Planteamiento del problema.

Debido a que en el Ecuador no se cuenta con un amplio estudio sobre la migración a un modelo de gestión por procesos, y al observar que en el país ya se cuenta con empresas que mencionan haber implementado o encontrarse en proceso de implementación de modelos de gestión por procesos, y, al ser un modelo que está manteniendo un alto crecimiento a nivel mundial, surge la inquietud de si realmente, puede la migración a un modelo de gestión por procesos generar un incremento en la productividad de las empresas?

Hipótesis.

La migración de las empresas hacia un modelo de gestión por procesos, genera un incremento en la productividad de dichas empresas.

Crítica.

Los modelos de Gestión por Procesos (Business Process Management) o Gestión por Procesos muchas veces son descartados en las empresas ecuatorianas debido al desconocimiento de su impacto positivo dentro de la organización. En nuestro país se asocia constantemente a los modelos de gestión por procesos con las normas ISO (9001, 16000, etc...), mismo que “establece los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad”.

La tendencia de la industria ecuatoriana es a disminuir costos en las empresas y muchas veces se involucra a consultorías dentro de estos costos, descartando las relacionadas a la Gestión por Procesos.

A nivel de América Latina, Brasil, Colombia y Chile son los países con mayor penetración de Gestión por Procesos y, son de los países que más crecimiento y desarrollo han tenido en los últimos años dentro de la región. Por esta razón, las empresas ecuatorianas deberían adentrarse en investigación e implementación de modelos de Gestión por Procesos ya que se debería seguir el ejemplo de los países antes mencionados.

Valores extra científicos.

El desempeño de las funciones que he realizado profesionalmente en las diferentes empresas en la que he trabajado me ha llevado a formar parte de un equipo encargado de la implementación de un modelo de gestión por procesos y me ha permitido palpar los resultados positivos de la misma. Asimismo, esta implementación me llevó a realizar una investigación sobre el modelo de gestión por procesos, su origen, sus diferentes ramas y su aplicación en las diferentes industrias a nivel mundial pero con un mayor enfoque en Latinoamérica.

A su vez, participé de un taller de Gestión por Procesos con una duración aproximada de 2 meses. En este taller obtuve un mayor entendimiento de lo que significa Gestión por Procesos, el objetivo del mismo y casos de éxito de empresas que han migrado a este modelo de gestión.

Es por esta razón que mi tendencia será más hacia un impacto positivo dentro de la productividad de las empresas.

Preguntas de investigación.

1. ¿Cuál es el origen y evolución de la gestión por procesos?
2. ¿Cuál es la situación actual económica del Ecuador?
3. ¿Cuál es la situación actual de la gestión por procesos en el Ecuador?
4. ¿Qué opinión tienen los expertos y las empresas sobre el modelo (las que lo han implementado y las que no)?
5. ¿Cómo se ha manejado el proceso de implementación en empresas ecuatorianas?
6. ¿Cuál fue el impacto y la percepción de los ejecutivos sobre la migración al modelo de gestión por procesos?

Objetivos específicos.

1. Investigar el origen y evolución de la gestión por procesos en el mundo de los negocios.
2. Analizar la situación económica actual del Ecuador.
3. Investigar la situación actual de las empresas e instituciones con respecto a la gestión por procesos.
4. Estudiar las opiniones de los expertos y de las empresas sobre la gestión por procesos (las que lo han implementado y las que no).
5. Investigar el proceso de las migraciones en empresas ecuatorianas.

6. Investigar el impacto de la migración a un modelo de gestión por procesos y la percepción de los altos ejecutivos.

Justificación.

A través de la validación de la hipótesis del presente trabajo de investigación, se realizará un aporte a la empresa ecuatoriana ya que se podrá determinar si es productivo o no migrar a una administración por procesos. Al mismo tiempo, podrá también representar una referencia para el sector público ya que, a nivel de procesos, es similar al sector privado.

Como país, podría servir como incentivo para que se generen entidades de capacitación empresarial y junto al resto de países latinoamericanos, cuyas empresas han migrado a una administración por procesos, ser un referente a nivel mundial.

A nivel personal, se reforzarán conocimientos y una opinión personal positiva sobre el impacto de la gestión por procesos. A su vez, se obtendrán las herramientas necesarias para poder implementar una gestión por procesos en una empresa ecuatoriana y poder observar su impacto dentro de la misma.

Supuestos del estudio.

Se da por supuesto que sí hay empresas en el Ecuador que han implementado un modelo de gestión procesos, y que lo han realizado a nivel global en toda la empresa y no en procesos aislados al interior de la misma. Asimismo, aparentemente es beneficiosa una migración hacia un modelo de gestión por procesos, por cuanto el software necesario para realizarlo es costoso y no se invertiría en el mismo si no daría un resultado positivo,

Presunciones del autor.

Se presume que las empresas que no han implementado un modelo de gestión por procesos no lo han realizado debido a un desconocimiento de su existencia, falta de información o desinformación o porque no creen en sus resultados. A su vez, se presume que el software desarrollado e implementado en otros países sí podrá ser implementado en el Ecuador.

Marco teórico.

Previo a determinar si la gestión por procesos genera un incremento en la productividad de una empresa, es importante empezar por entender el origen de la gestión por procesos, su evolución e interpretación, cronológicamente, a lo largo de la historia, sus aplicaciones y los resultados obtenidos al aplicarla.

Si bien todo proceso tiene una serie de actividades que transforman insumos a productos, esa visión no se la tuvo desde el inicio de la humanidad. Debemos esperar al año 1776 que es cuando Adam Smith (5 de Junio de 1723 – 17 de julio 1790) un filósofo escocés publica su libro “The wealth of Nations” y en él a su visión de la revolución industrial (Reid, 2012). Smith menciona la división de labores y la especialización en su libro que, hoy en día se puede comparar con una línea de producción en donde cada trabajador está encargado, únicamente de una parte de las actividades totales necesarias para completar el trabajo y que conoce exactamente lo que debe hacer. Éste transfiere el producto o servicio al siguiente trabajador y así sucesivamente hasta que se termina el trabajo generando en un producto o servicio. Es muy notable la similitud de esta visión con la operación de una planta industrial de hoy en día, lo que valida lo establecido por Smith, quien utiliza como ejemplo la fabricación de pines en su libro. Asimismo, se puede observar el incremento en la eficiencia y productividad que se genera ya que una producción en línea es mucho más eficiente que una producción individual. Otro ejemplo de este mecanismo de producción es una línea de producción automotriz en donde no se observa a un trabajador fabricando un automóvil íntegro, sino que cada trabajador está encargado de una parte de la fabricación y está especializado en la misma.

Después de Smith, debemos mencionar a Frederick Winslow Taylor (20 de marzo de 1856 – 21 de marzo de 1915), un ingeniero mecánico Norteamericano quien se enfocó en mejorar la eficiencia y la calidad en la industria. Taylor determinó que mediante el estudio científico del trabajo, la estandarización de procesos, la capacitación sistematizada y una estructura de la empresa, era posible identificar mejoras en un proceso que desencadenaban en un incremento en la eficiencia y calidad del proceso analizado y el resultado obtenido. (Reid, 2012). Al implementar un método científico para la mejora de un proceso, Taylor planteaba una hipótesis, validaba la misma a través de un método de observación y concluía si su hipótesis era aprobada o descartada. Cabe recalcar que ese método es el que se utiliza hoy en día para aplicar una mejora a un proceso determinado. Durante el mismo periodo de Taylor, es importante mencionar a un personaje muy importante para el pueblo norteamericano, Henry Ford (30 de julio de 1863 – 7 de abril de 1947), un industrial norteamericano que fundó una de las empresas automotrices más grande del mundo, Ford Motor Company. Uno de los aportes más significativos de Ford a la gestión por procesos fue que él incentivó el desarrollo de la línea de producción para fabricación a gran escala. Mediante este método, logró desarrollar un vehículo accesible para la clase media estadounidense, el Modelo T, al maximizar la productividad de sus empleados y su planta utilizando la técnica de producción a gran escala.

Luego de Taylor y Ford, nombramos a Peter Drucker (19 de Noviembre de 1909 – 11 de Noviembre de 2005) un autor, consultor y educador austriaco que redefinió la estrategia de las empresas enfocándolas a objetivos. Las empresas debían plantearse objetivos y trabajar para cumplirlos en vez del

enfoque que se venía manejando que era generar riqueza. El enfoque de Druker era que el cumplimiento de objetivos generaría la riqueza esperada pero con un crecimiento más organizado y planificado de la empresa. Además, se debía involucrar a todos los empleados de la empresa comunicándoles de estos objetivos para que todos sepan cual es el fin común. Esto genera, además de un trabajo en equipo, una motivación a los empleados ya que genera un sentimiento de pertenencia al sistema, cada uno de ellos siente que está aportando para el fin común. Por último, los objetivos no solamente debían plantearse a nivel organización sino también a nivel del individuo, en donde se fijan metas por cada trabajador comparándolas con el estándar y se logra generar indicadores de desempeño por cada trabajador, logrando un mayor control sobre la organización, los resultados y la calidad del trabajo, producto y/o servicio.

En este momento de la historia en el que nos encontramos cronológicamente que son los inicios y mediados del siglo XX, debemos mencionar la influencia que tuvieron las 2 guerras mundiales. En la primera guerra mundial que inicia en 1912, Los Estados Unidos determina que necesitaban un método eficiente de producción de armas, por lo que arman un grupo de científicos para que se encargue de la dura tarea. Dichos científicos concluyen su trabajo con un método de estandarización y capacitación que será utilizado alrededor de 30 años más tarde en la Segunda Guerra Mundial.

Cuando los Estados Unidos ingresan a la Segunda Guerra Mundial, tenían que transformar sus fábricas que, en ese momento producían desde muebles hasta utensilios, en fábricas de armamento. A su vez, todo el personal con experiencia y conocimiento fue enviado a Europa para combatir al régimen

Nazi por lo que decidieron poner en práctica el método de trabajo denominado “Training within Industry”. Este método establecía que se debían generar instructivos de trabajo para cada proceso que se realizaba en las fábricas. Para crearlo, era necesario realizar 3 preguntas claves sobre el trabajo: Qué, Cómo y Por qué. Se debía numerar las actividades indispensables para realizar el trabajo, no las de sentido común. Luego, se debía numerar los pasos indispensables para realizar esa actividad y garantizar la calidad de la misma. Por último, se debía colocar el por qué cada uno de esos pasos era importante.

Una vez levantado el instructivo, este era capacitado al personal al ilustrar y repetir 3 veces todo el proceso partiendo del qué, luego el qué y el cómo y después el qué, el cómo y el por qué. Se finalizaba al pedir al alumno que repita 3 veces todo el proceso siguiendo las mismas repeticiones y pasos para validar que podía realizarlo por sí solo.

Este método fue tan efectivo que fue implementado por un decreto del ejército en todas las fábricas de armamento y que redujo los tiempos de inducción, aumentó la productividad y calidad del producto final, en este caso armas.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, empezó la reconstrucción de las secuelas que dejó la Guerra. Dentro de los países afectados se encontraba Japón, mismo que se había quedado sin industria alguna. Los Estados Unidos, en forma de apoyo, comparten la metodología de “Training within Industry” con los Japoneses para lograr activar nuevamente su motor productivo. Los japoneses terminan perfeccionando la metodología que hoy en día es conocida como el método o modelo Lean y el mayor ejemplo de éxito del mismo es el la

corporación Toyota, muy conocida a nivel mundial por la fabricación de automóviles, que es el líder en gestión por procesos en su industria y en el mundo.

Al mismo tiempo en que se empieza el auge de la industria japonesa, la empresa Motorola, el primer fabricante de walkie-talkies en el mundo, mismas que fueron utilizados por los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial y que llegaron a fabricar más de 100,000 unidades en esa época, introduce la metodología Seis Sigma que se basa en un enfoque minucioso de la calidad. A través de Seis Sigma, Motorola define su meta de calidad a un 99,99% de productos libre de defectos. Esta metodología también ha revolucionado la industria y es una de las más utilizadas hoy en día.

A partir de los 80's empiezan a crearse ideas de la gestión por procesos a nivel general de las empresas pero ninguna podría ser denominada como una teoría, sino son más bien lineamientos o directrices. Sin embargo, han aparecido algunos autores que mencionan la importancia de una gestión por procesos a nivel global "Durante doscientos años se fundaron y construyeron empresas sobre la base del brillante descubrimiento de Adam Smith, de que el trabajo industrial debía dividirse en sus tareas más simples y básicas tareas. En la era postindustrial de los negocios en que estamos entrenado, las corporaciones se fundarán y se construirán sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes" (Hammer y Champy, 94).

"En muchas compañías hoy hay responsables de tareas y actividades, pero nadie está a cargo de los procesos, nadie da cuenta de ellos y sus resultados." (Hammer y Champy, 94). Lo que nos indica que esta revolución

que ha sostenido la gestión por procesos no ha terminado aún, sino que está en un proceso crítico evolutivo una vez más, así como lo estuvo en época de Smith, Taylor y Drucker y, en cada una de ellas, ha demostrado incrementar la productividad en las empresas.

Acopio y procesamiento de la información.

El proceso metodológico a utilizarse en la presente tesis tendrá un enfoque cualitativo con la utilización de estudios transversales, se realizarán entrevistas a expertos, empresarios y empleados de empresas que hayan migrado a una gestión por procesos, así como a consultores nacionales y/o extranjeros, de manera que se logre recabar información y concluir con el análisis de la perspectiva de cada uno de ellos, las experiencias que vivieron y los resultados cualitativos que generó la migración. Asimismo, se realizará un análisis de la información con respecto a la productividad de las empresas seleccionadas considerando un antes y un después de la migración a un modelo de gestión por procesos. Como resultado, se podrá determinar el impacto que tuvo la migración en la productividad de la empresa.

El perfil de las personas a entrevistar deberá contar con las siguientes condiciones:

- Presidentes, Vicepresidentes o Gerentes de empresas ecuatorianas que hayan formado parte de la empresa durante la migración a un modelo de gestión por procesos.

- Profesionales de empresas ecuatorianas con cargos gerenciales o superiores, que hayan tenido alguna participación en la migración a un modelo de gestión por procesos, que manejen información de producción/productividad y que cuenten con un conocimiento básico o superior sobre gestión por procesos.
- Consultores nacionales o extranjeros especializados en modelos de gestión por procesos, que cuenten con casos de éxito en la migración a modelos de gestión por procesos y preferible que hayan realizado consultorías/implementaciones en empresas del mercado nacional.

La información y las fuentes a utilizar serán bibliográficas, de artículos, revistas y periódicos, así como publicaciones de tipo impreso como electrónicas, que contribuirán con el planteamiento del estudio y la información del mismo. Se utilizarán fuentes estadísticas actualizadas que permitan determinar la situación del país y realizar un análisis actual.

A su vez, se realizarán entrevistas a expertos en Gestión por Procesos para tener una perspectiva de primera plana y se procederá a resumir las mismas para obtener la información relevante.

Se realizará búsquedas en bases de datos para obtener artículos de expertos en el tema.

Toda la información se presentará cronológicamente de manera que se aprecie la evolución que ha tenido el modelo de gestión por procesos a lo largo de historia desde sus inicios y el impacto que ha ido manteniendo dentro del ámbito empresarial y público.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA.

Fuentes

La información del presente estudio está basada en artículos, revistas y publicaciones de diferentes fuentes como La universidad de Medellín, la Universidad de Córdoba, La Revista Estudiantil Nacional de Ingeniería y Arquitectura, la comunidad BPMCENTER, los diarios El Universo y Expreso, la enciclopedia virtual Wikipedia, entre otros. De las mismas, se pudo obtener información histórica y actual sobre la gestión por procesos.

Asimismo, se buscó información estadística proveniente de fuentes confiables como lo es el Banco Central del Ecuador sobre los temas relevantes a la situación económica actual del país, de artículos de revistas importantes del país como lo es la revista Líderes y publicaciones de docentes del IDE Business School en el Ecuador.

Se generaron entrevistas a expertos del sector privado y público para analizar la situación actual del Ecuador con respecto a la gestión de procesos ya que se encontró que no se cuenta con información estadística del caso.

Pasos en el proceso de la revisión de la literatura.

Se recolectaron estadísticas macroeconómicas del país, así como puntos de vista de expertos en temas económicos.

A su vez, se recopilaron los puntos importantes de artículos y publicaciones sobre el cambio de la matriz productiva que tiene un impacto directo en la industria ecuatoriana.

Se obtuvo definiciones de términos de la gestión de procesos de importantes libros y publicaciones latinoamericanos, así como apuntes de reuniones mantenidas en levantamiento y gestión de procesos en empresas privadas. Por último, se realizó la revisión de documentación recomendada por expertos en el ámbito de la gestión por procesos.

Formato de la revisión de la literatura

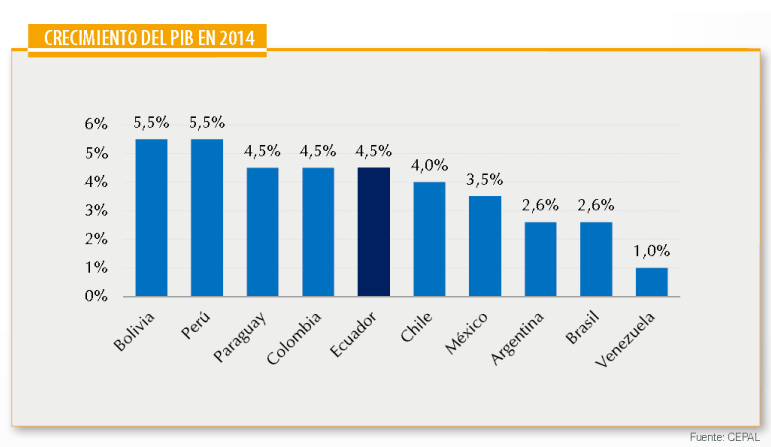
La revisión de la literatura se la realizará con una estructura temática que inicia con el análisis de la situación económica actual del Ecuador de manera que se pueda conocer los indicadores actuales del país y sucesos importantes que los han afectado en el año 2014 que estarán vinculados al cambio de la matriz productiva que se encuentra en vigencia y afecta a todos los sectores de las industrias de bienes y servicios del país. Posteriormente se realizará la revisión de información con respecto a la situación actual de la

gestión por procesos en el país, de manera que se pueda contar con información de cómo se encuentra posicionada la gestión por procesos, su implementación e impacto en la industria ecuatoriana. Por último, se llevará a cabo un análisis de los datos recopilados de las experiencias que han tenido diferentes empresas ecuatorianas, tanto de manufactura como de servicios, al migrar a una gestión por procesos.

Situación económica actual del Ecuador

En el 2014, el BCE proyectó un crecimiento del PIB de 4,05% y según la Agencia Internacional de Energía, se preveía un precio WTI para el barril de petróleo de USD 92.96. (Vergara, 2014). El gobierno ecuatoriano realizó la proyección de sus ingresos estimando la proyección del precio de barril de petróleo. La realidad fue que los precios se desplomaron sin aviso previo ni manera alguna de poder preverlo. Esto tuvo un impacto en varios sectores como se lo aprecia en los cuadros que se presentarán con respecto a los indicadores económicos del 2014.

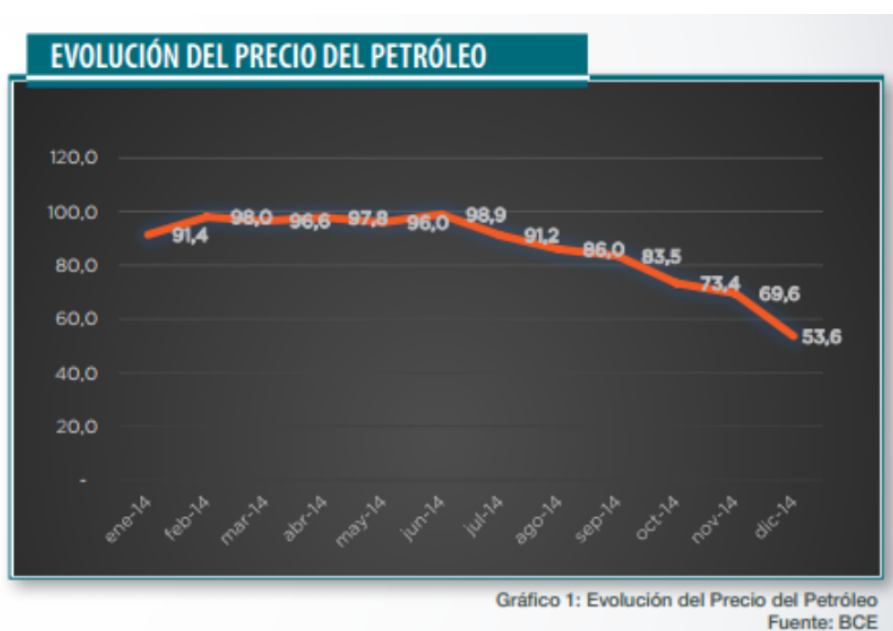
Gráfico 1: Crecimiento del PIB en 2014



Fuente y Elaboración: CEPAL

Como se puede apreciar, la estimación del precio del barril de petróleo realizada fue correcta y hasta llegó a superarse hasta el 2do trimestre del 2014, sin embargo, en el tercer y cuarto trimestre es cuando inicia la caída del precio, finalizando en, alrededor, de USD \$53 dólares por barril.

Gráfico 2: Evolución del precio del petróleo 2014



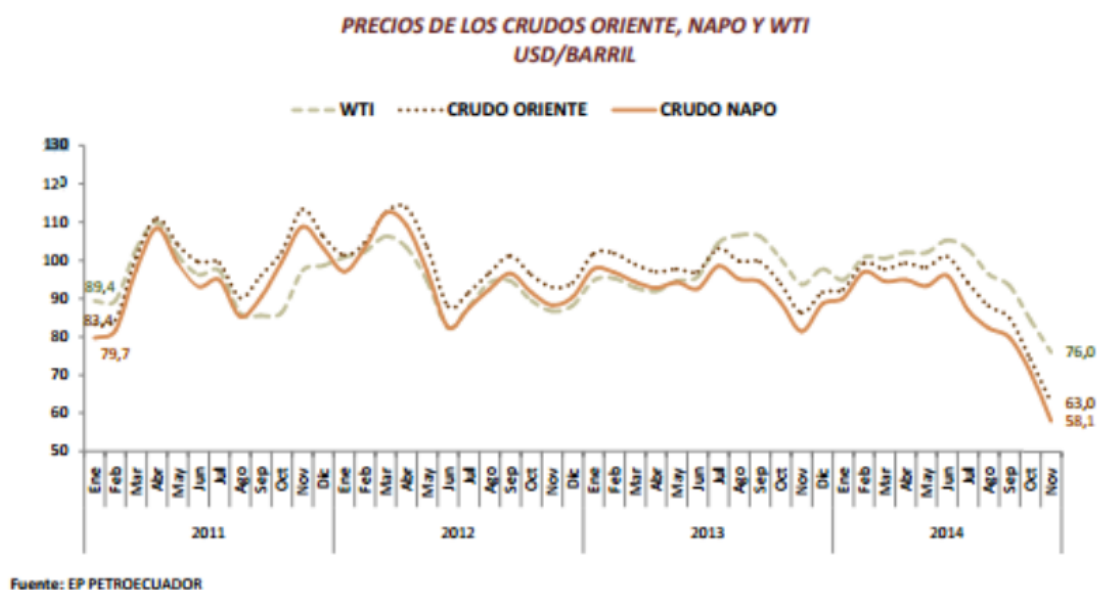
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Juan Pablo Jaramillo

“Si deseamos entender el porqué de la caída del precio, según los analistas esto se debe a una sobre oferta provocada por parte de los principales socios de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), los cuales se niegan a disminuir su producción y, con ello, el excedente generado presiona los precios hacia abajo. En base a esto, los

precios al 31 de diciembre del crudo WTI (West Texas Intermediate), que sirve de referencia para el crudo ecuatoriano se ubicaron en US\$53,27, con lo cual nuestro producto se cotizó en US\$48 el barril.” (Jaramillo, 2015). A simple vista, complica mucho el haber realizado un presupuesto en base a unos ingresos proyectados que se comportaron atípicamente, generando un desfase. Este desfase genera que se deban buscar fuentes adicionales de financiamiento, internas como externas, para poder sostener el aparato gubernamental, junto con todos sus proyectos e inversiones proyectadas.

Gráfico 3: Precios de los Crudos de Oriente, Napo y WTI



Fuente: Petroecuador EP

Elaboración: Banco Central del Ecuador

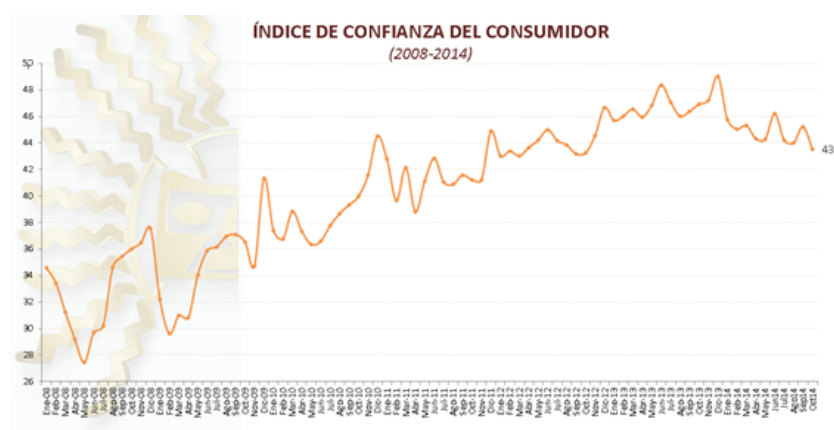
Si bien la caída del precio del barril de petróleo afectó, mayormente, al presupuesto del segundo semestre del 2014, afectará, significativamente, a la

economía del 2015 ya que muchos proyectos e inversiones habían sido realizados con proyecciones de varios años y, hoy día, algunas deberán ser postergadas o deberán ser financiadas con fuentes externas. En el mes de Abril del 2014, el presidente de la república del Ecuador, Rafael Correa, había afirmado que tenía planeado aprovechar un crédito del Banco Mundial por USD \$1.000 millones para cubrir el saldo rojo del presupuesto (Expreso, 2014).

Asimismo, el presidente ha iniciado otros procesos de financiamiento externo como el realizado durante su visita a China en Enero de 2015, en donde se obtuvo una línea de crédito de USD \$5.296 millones de dólares con el banco de importaciones y exportaciones de China, Eximbank. (El Universo, 2015).

En la siguiente información estadística se puede apreciar el impacto que tuvo la caída del precio del barril de petróleo en los indicadores económicos del país. El índice de confianza del consumidor decreció en el 2014, lo que evidencia que la situación económica actual ha generado, de cierta manera, incertidumbre en la población con respecto a la expectativa que se tiene para el 2015.

Gráfico 4: Índice de Confianza del Consumidor



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Por otro lado, se puede observar que el Ecuador está en una buena posición para afrontar estos cambios económicos dado que, si bien la inflación se ha estado incrementando durante el 2014, se mantiene por debajo de la media comparado con otros países de nuestra región.

Gráfico 5: Inflación Internacional



* La información de Estados Unidos, Paraguay, República Dominicana y Honduras corresponde a octubre 2014; Argentina y Venezuela corresponde a diciembre 2013.

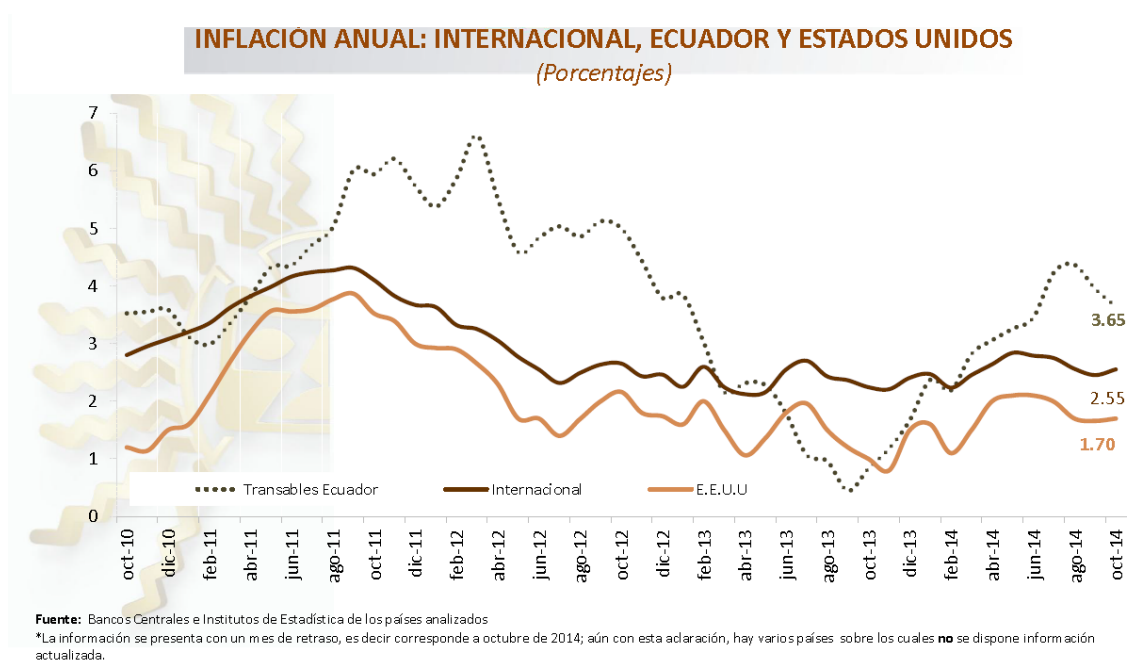
Fuente: Bancos Centrales e Institutos de Estadística de los países analizados

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Fuente: Bancos Centrales e Institutos de Estadística de los países analizados

Elaboración: Banco Central del Ecuador.

Gráfico 6: Inflación anual: Internacional, Ecuador y Estados Unidos.



Fuente: Bancos Centrales e Institutos de Estadística de los países analizados

Elaboración: Banco Central del Ecuador.

Con respecto a los indicadores laborales, se aprecia que la población económicamente activa se ha mantenido constante en el 2014 con respecto al año anterior, lo que indica que no las plazas de trabajo no han sido afectadas por las situaciones externas mencionadas y, más bien, se ha realizado un trabajo importante en reducir las brechas salariales.

Gráfico 7: Resumen Nacional Urbano de los Indicadores de Mercado Laboral.

**RESUMEN NACIONAL URBANO
DE LOS INDICADORES DE MERCADO LABORAL**
(Porcentajes, sep. 2010 – sep. 2014)

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2010	2010	2011	2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012	2013	2013	2013	2013	2014	2014	2014
	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.
Población en Edad de Trabajar (PET)	83.5	84.0	84.5	84.6	83.5	83.7	83.9	83.9	84.3	84.9	84.7	84.7	83.2	82.4	82.2	81.3	81.6
Población Económicamente Activa (PEA)	57.2	54.6	55.5	54.6	55.2	55.4	57.2	56.6	55.1	54.7	54.9	55.6	55.2	53.5	54.0	54.6	54.9
Ocupados	92.6	93.9	93.0	93.6	94.5	94.9	95.1	94.8	95.4	95.0	95.4	95.1	95.4	95.1	94.4	94.3	95.3
Ocupados No clasificados	1.0	1.2	1.8	1.3	0.9	0.8	1.3	2.0	2.0	3.1	1.9	193.5	2.2	0.3	0.4	0.3	0.4
Ocupados Plenos	41.9	45.6	41.2	45.6	47.9	49.9	49.9	49.9	51.1	52.1	48.4	46.7	50.4	51.5	49.7	52.7	53.9
Subocupados	49.6	47.1	50.0	46.7	45.7	44.2	43.9	43.0	42.3	39.8	45.0	46.4	42.9	43.3	44.4	41.3	41.1
Visibles	10.2	9.5	10.5	8.5	8.6	7.6	8.8	7.3	8.0	6.1	8.3	9.4	7.1	8.1	8.5	8.1	8.3
Otras formas	39.4	37.7	39.5	38.3	37.1	36.7	35.1	35.7	34.3	33.8	36.7	37.0	35.8	35.3	35.9	33.1	32.8
Desocupados/Desempleados	7.4	6.1	7.0	6.4	5.5	5.1	4.9	5.2	4.6	5.0	4.6	4.9	4.6	4.9	5.6	5.7	4.7
Cesantes	5.8	4.2	5.2	4.4	4.7	3.3	4.0	3.8	3.5	3.1	3.5	3.4	3.7	3.0	4.1	3.7	3.4
Trabajadores Nuevos	1.7	1.9	1.8	1.9	0.8	1.8	0.9	1.4	1.1	1.9	1.2	1.5	0.8	1.8	1.5	2.0	1.2
Desempleo Abierto	6.1	4.5	5.7	5.1	4.8	3.9	4.2	4.3	4.1	4.0	4.2	4.1	4.0	3.7	4.7	4.7	3.9
Desempleo Oculto	1.3	1.6	1.3	1.2	0.7	1.2	0.6	0.8	0.5	1.0	0.5	0.8	0.6	1.2	0.9	1.0	0.7
Población Económicamente Inactiva (PEI)	42.8	45.4	44.5	45.4	44.8	44.6	42.8	43.4	44.9	45.3	45.1	44.4	44.8	46.5	46.0	45.4	45.1

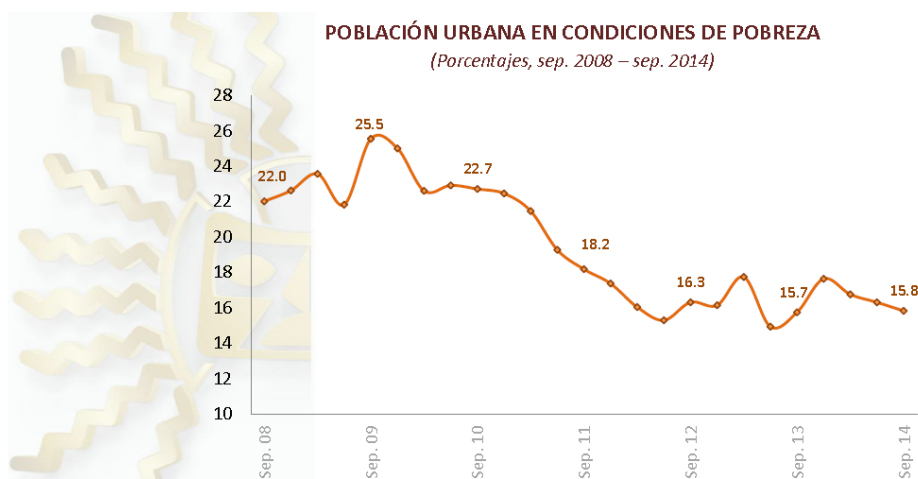
Fuente: ENEMDU

Nota: El cálculo de la PET y Menores de 10 años se lo hace con respecto a la Población Total; la PEA y PEI con respecto a la PET, mientras que el cálculo de los demás indicadores con respecto a la PEA.

Fuente: ENEMDU

Elaboración: Banco Central del Ecuador.

Gráfico 8: Población Urbana en condiciones de pobreza 2014



Fuente: ENEMDU

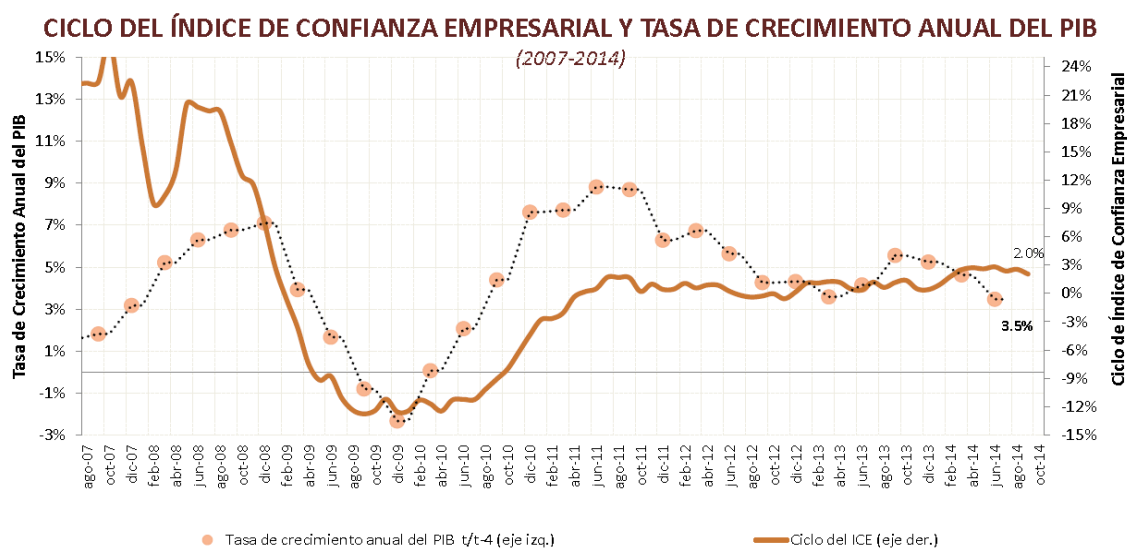
Nota: Para obtener el indicador de incidencia de pobreza por ingresos se compara el ingreso total per-cápita con la línea de pobreza por consumo, de tal manera que los individuos con ingreso total per-cápita menor a la línea de pobreza por consumo, son considerados pobres.

Fuente: ENEMDU

Elaboración: Banco Central del Ecuador

El índice de confianza empresarial ha venido disminuyendo. Dado que la caída del precio del barril de petróleo también tiene un impacto fuerte en la empresa privada, este comportamiento es normal bajo las circunstancias actuales. A su vez, el cambio de la matriz productiva que viene anunciando el gobierno ecuatoriano que busca incentivar la industria local puede también haber impactado en el comportamiento de este indicador debido a que, todo cambio genera incertidumbre. Por supuesto que habrán otros factores que han afectado a este indicador pero se han analizado los que más protagonismo han tenido.

Gráfico 9: Ciclo del Índice de confianza empresarial y tasa de crecimiento anual del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador.

Al analizar las importaciones y las exportaciones del 2014 podemos concluir que no se evidencia un impacto directo por la baja del precio del barril de petróleo ni tampoco por el cambio de la matriz productiva. Dado que el cambio de matriz no es un proceso en el corto plazo, se han restringido la importación de ciertos productos pero el gobierno central está consciente de que primero debemos crear y potenciar las industrias nacionales para que puedan suplir la demanda de productos que hoy en día son importados, antes de restringir su ingreso al país o, a su vez, colocar restricciones para bajar su consumo.

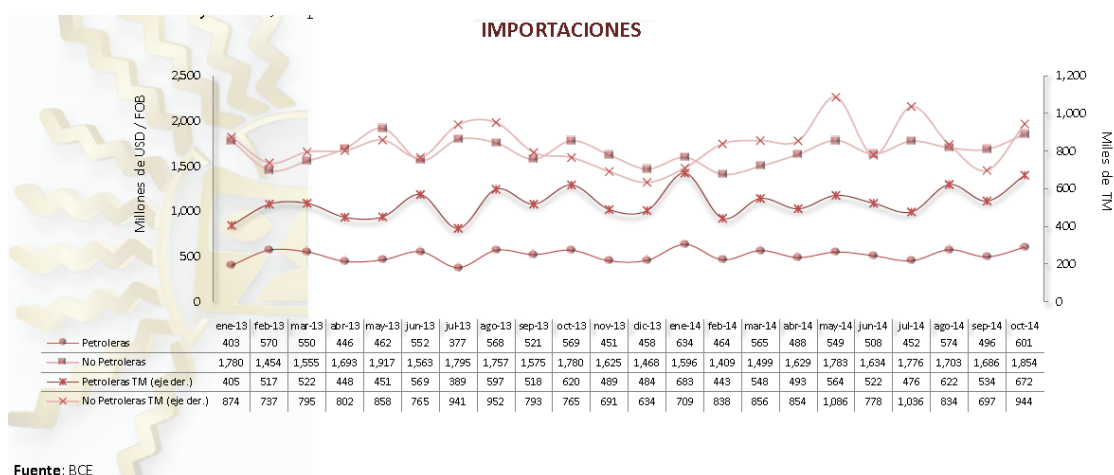
Gráfico 10: Exportaciones del Ecuador



Fuente: BCE

Fuente y Elaboración: Bacno Central del Ecuador.

Gráfico 11: Importaciones del Ecuador



Fuente y Elaboración: Bacno Central del Ecuador.

“Si analizamos la diversificación de las exportaciones del Ecuador a través del tiempo, según la SENPLADES, podemos dividir el análisis en tres períodos: el primero —que va de 1927 a 1963— nos muestra un 88% de concentración de exportaciones en productos primarios, compuesta al inicio de este período por casi un 40% el cacao y sus elaborados, y a su término por un 50% el banano, mientras el cacao baja a ser un 15%. En el segundo período — que comprende entre 1964 y 1990— la concentración de exportaciones baja al 77%, el petróleo toma su protagonismo en la década de los setenta y alcanza picos de hasta el 70%, dejando en segundo plano al resto de productos. Y el tercer período —que va de 1991 al 2011— nos da una nueva subida en la concentración al 80%, en la cual el petróleo mantiene su supremacía sobre el

resto de productos con un promedio de 45% aproximadamente. Como podemos analizar, la concentración de materias primas es muy clara y con ello el valor agregado que se tiene, junto a la tecnificación, hacen que el proceso de reestructurar el sistema productivo del país sea inminente.” (Jaramillo, 2014). El proceso de reestructuración a nivel empresarial es inminente como lo establece Jaramillo. Ecuador viene desempeñándose como un país productor de materias primas, por lo que es de vital importancia incursionar en la industria de manufactura para poder empezar a generar productos terminados que sean de consumo interno y exportables. Para llevar a cabo esta transformación, será necesario identificar metodologías que aporten a generar mayor eficiencia y calidad en los procesos y, por ende, en los productos.

“Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo hay cuatro ejes para generar un cambio en la matriz productiva: El desarrollo de las industrias; Mejorar los sistemas de valor agregado, la sustitución de importaciones de corto plazo y maximizar el portafolio de exportación” (Jaramillo, 2014).

En los cuatro ejes para el cambio en la matriz productiva se tiene un impacto a nivel de los procesos. Al observar el desarrollo de la industria, es necesario que se realicen inversiones adicionales, sin embargo, estas inversiones deben tener una estrategia. En su gran mayoría, las estrategias están enfocadas a la eficiencia, calidad, diferenciación y crecimiento. Todas estas se podrían potenciar a través de la gestión de procesos. La maquinaria y la tecnología que se adquiere son herramientas que generan mayor eficiencia y rapidez de respuesta de los procesos establecidos y, dicho esto, si la meta es incrementar la eficiencia, la calidad, la producción, las ventas, entre otros, se

debe analizar los procesos que impactan a cada uno de estos indicadores para determinar cómo pueden ser optimizados y en donde se está generando desperdicio. Si esto es analizado desde un punto de vista estratégico, es necesario visionar a toda la empresa como una gran cadena de procesos que están entrelazados entre sí, siendo uno predecesor y otro sucesor, que obtienen como resultado un producto o servicio a ser entregado a un cliente. Por ende, el desarrollo de la industria deberá tener un enfoque en procesos para generar precios más competitivos a través de la reducción de costos y aumento de su eficiencia, y, mayor calidad de sus productos y servicios para que puedan competir con los ofrecidos por otros países.

El segundo eje que busca mejorar los sistemas de valor agregado, igualmente tienen un impacto en procesos dado que, para lograr una transformación de materias primas en producto terminado, es necesario que se genere un proceso eficiente y que cumpla con el estándar de calidad deseado. Si se toma como ejemplo a la sustitución de la exportación del cacao fino de aroma por chocolates elaborados con este cacao, se debe considerar que el chocolate que sea producido debe cumplir con estándares internacionales y debe ser comercializado a precios competitivos de manera que los proveedores internacionales lo vean como una opción para sus clientes finales. Todo esto se logra a través de una gestión por procesos que inicia desde la estrategia para procesar la materia prima y comercializar el producto terminado en mercados internacionales, pasando por el levantamiento de los procesos necesarios para producir y garantizar las especificaciones el producto terminado, así como también todos los procesos de apoyo que requerirá la producción y comercialización.

Por último, el tercer y cuarto eje, que se enfocan en la sustitución de importaciones de corto plazo y maximizar el portafolio de exportación depende mucho de aplicar una gestión por procesos. Tanto para poder cumplir con las exigencias del mercado local, como poder competir en mercados internacionales, será necesario poder entregar productos y servicios con la misma calidad o superior a la que entregan el resto de competidores a nivel global. Si no existe un enfoque en una gestión por procesos, será muy difícil llegar a producir productos y servicios a precios competitivos y que cumplan o excedan las expectativas de calidad de los clientes finales a nivel mundial.

El 2015 traerá grandes desafíos a nivel empresarial ya que, con los antecedentes mencionados, se deberán revisar las inversiones proyectadas, mantener un mayor control en el cumplimiento de presupuestos, manejo de procesos claros y sistemas de optimización. (Jaramillo, 2015).

La economía ecuatoriana estará sujeta a dos variables determinantes durante el 2015. La cotización del barril de petróleo en el mercado mundial y la apreciación del dólar serán vitales en las finanzas públicas y en el crecimiento económico. (Líderes).

Si bien el 2015 se proyecta como un año que fortalecerá la industria nacional, será también un año lleno de retos. Como se puede apreciar en los datos mencionados, el presupuesto general del estado estuvo generado con un precio por barril que casi duplica al real. Esto definitivamente tendrá un impacto en la economía local. El reto de los empresarios estará en buscar optimizar recursos y generar eficiencia sin inversiones altas. Esto se lo podría lograr migrando a una gestión por procesos de manera que se pueda alinear a la

estrategia de la empresa con los procesos y proyectos de toda la organización de manera que se puedan cumplir los objetivos.

La gestión por procesos.

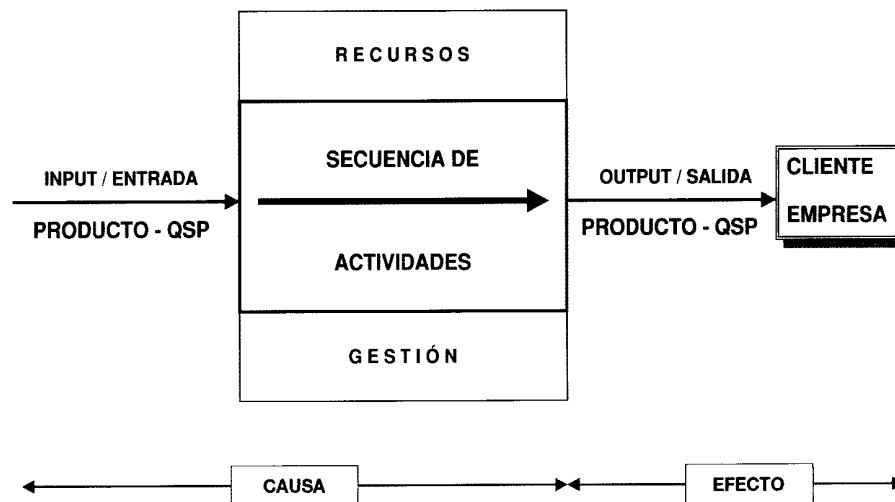
“La gestión de procesos es una forma sistémica que tiene por objetivo identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.” (Bravo, 2008, p.22).

La gestión de procesos es el vínculo entre la estrategia y la operación. Es la táctica que permite ejecutar la estrategia a nivel operativo. Busca incrementar la productividad de la empresa mediante un control de gestión enfocado en indicadores importantes como lo son tiempo, la calidad y el costo. Sin embargo, la gestión de procesos va más allá de cumplir indicadores; busca optimizarlos y mejorarlos a través de diferentes estrategias como son la reingeniería de procesos, la mejora continua y la innovación; integra a toda la empresa, la estrategia, los objetivos, los valores, la operación, los procesos, los indicadores, la legislación, la cultura organizacional, el recurso humano, y la tecnología.

Proceso

Un proceso es el conjunto de actividades que tienen una entrada o insumo y generan un resultado o producto. (Pérez, 2004, p.37)

Gráfico 12: Diagrama de un Proceso



Fuente y Elaboración: José Antonio Pérez Fernández de Vasco

Elementos de un proceso

Input: Es un producto que entrega el proveedor con unas características específicas y estandarizadas que responden a un acuerdo de servicio entre proveedor y cliente. (Pérez, 2004, p.40)

Output: Es un producto que, igualmente, responde a unas características específicas y estandarizadas acordadas. Debe tener un valor medible o evaluable. (Pérez, 2004, p.40)

Macroproceso

Es un conjunto de procesos, es decir, procesos que se desagregan en otros procesos. (Bravo, 2008, p.33)

Actividad

Es un conjunto de tareas que se realizan por un individuo o un grupo. Es el nivel más bajo que tiene un proceso y genera, como resultado, una salida o producto.

Tarea

Son las acciones, a nivel muy específico, que se realizan para completar una actividad. Generalmente están detalladas en un procedimiento.

Procedimiento

Es la documentación detallada de las actividades y tareas.

Norma

Es un estándar que define el grado exigencia a aplicar.

Cliente

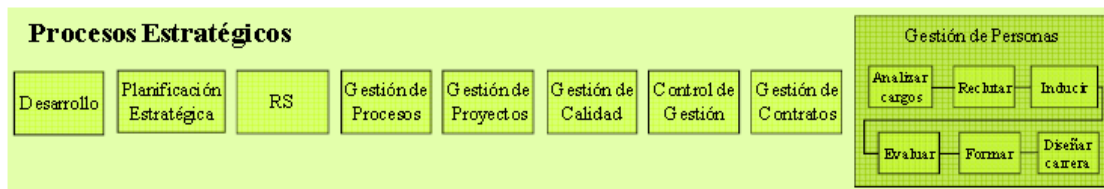
Es la persona u organización de quien se recibe ingresos por los productos o servicios que genera una empresa. Los procesos se definen para agregar valor al cliente.

Existe también el cliente interno que puede ser una persona, área, o conjunto de personas que reciben insumos y generan productos a ser entregados dentro de la organización.

Procesos estratégicos

Son los procesos que están relacionados con la gestión de la estrategia de una empresa. Comúnmente están relacionados con la creación y modificación de la misión, visión, valores, objetivos y monitoreo de los mismos, actualización y comunicación de la estrategia de la empresa. (Bravo, 2008, p.38)

Gráfico 13: Procesos Estratégicos

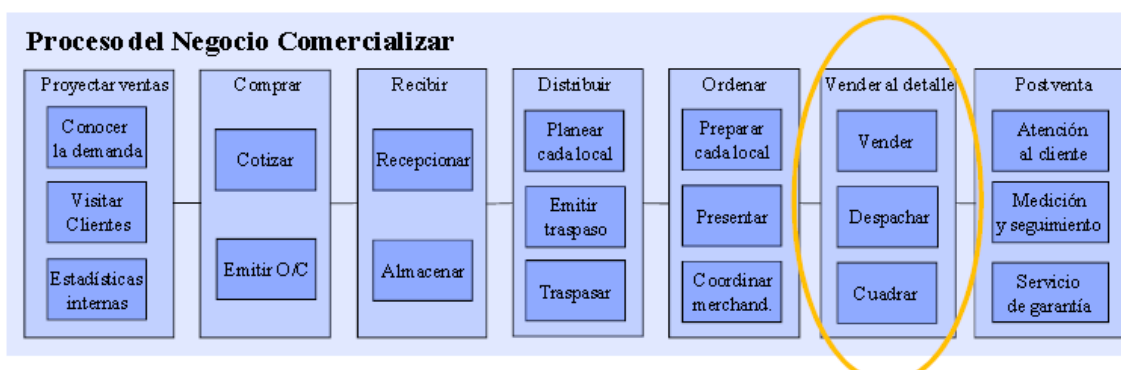


Fuente y Elaboración: Juan Bravo Carrasco

Procesos de negocio

Los procesos de negocio son los procesos que están directamente enfocados en gestionar la misión del negocio y que generan productos y servicios que se acorde a las necesidades de los clientes. (Bravo, 2008, p.39)

Gráfico 14: Procesos de Negocio. Ejemplo Comercialización.

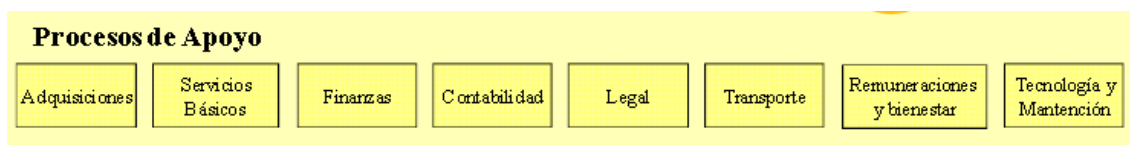


Fuente y Elaboración: Juan Bravo Carrasco

Procesos de apoyo

Son los procesos que apoyan al resto de procesos de la organización, generalmente a los procesos de negocio, para que se puedan desarrollar según la planificación de los mismos. Asimismo, están encargados de ejecutarse cuando alguno de los procesos de negocio es interrumpido involuntariamente, de manera que vuelva a su continuidad. (Bravo, 2008, p.39)

Gráfico 15: Procesos de Apoyo

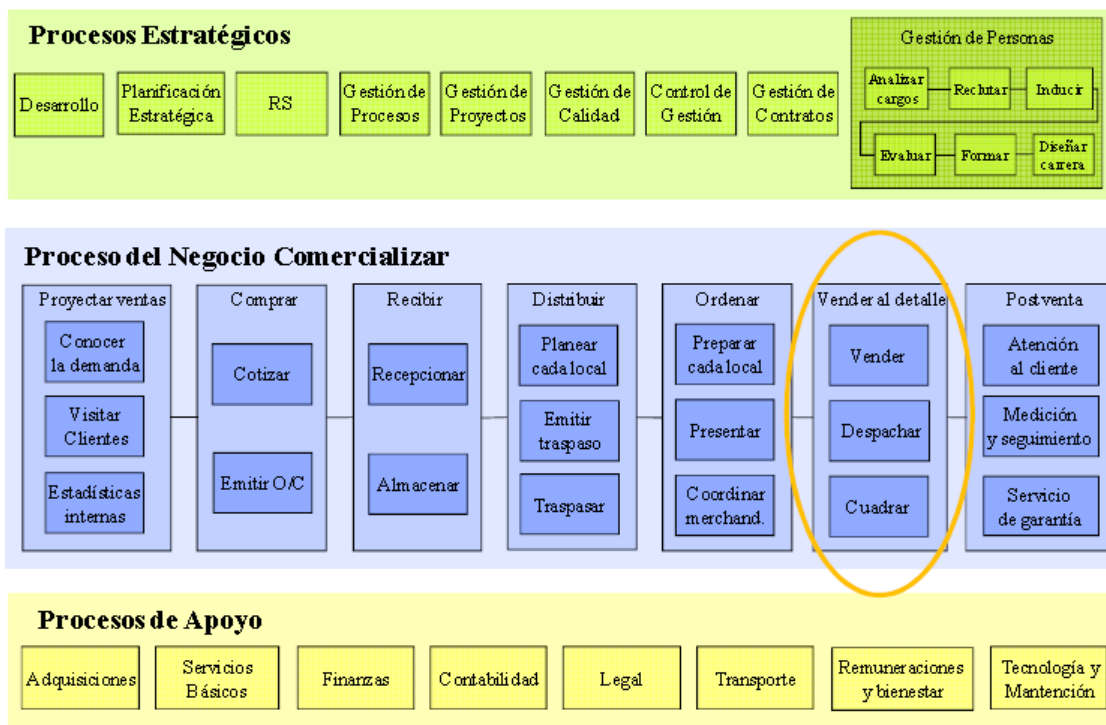


Fuente y Elaboración: Juan Bravo Carrasco

Mapa de procesos

Es la agrupación de todos los macroprocesos de la empresa. Es una visión holística de las relaciones de los procesos. De alguna manera, mapea la cadena de procesos que se requiere para generar un producto o servicio para el cliente, partiendo de unos insumos; incluye los procesos estratégicos, de negocio y de apoyo. (Bravo, 2008, p.37)

Gráfico 16: Mapa de Procesos



Fuente y Elaboración: Juan Bravo Carrasco

Indicadores del proceso

Los indicadores son un elemento obligatorio en la gestión de procesos. Miden las variables críticas de cada proceso. Comúnmente las variables que se consideran son el tiempo, el costo y la calidad. (Bravo, 2008, p.40)

Productividad

Productividad es un indicador proveniente de la división entre producción y recursos. Por lo que se puede determinar que, $Productividad = \frac{Producción}{Recursos}$. Muchas veces se tiende a confundir recursos con personal dado que, recursos, no solo son las horas/hombre del personal, sino también son infraestructura, insumos, materia prima, entre otros. Cuando el incremento en la producción signifique costos más bajos para el cliente o mayor calidad dentro bajo los mismos costos, entonces es un incremento en la productividad. Por ende, si no se considera la satisfacción del cliente, el indicador no es productividad sino es simplemente eficiencia. (Bravo, 2008, p.23)

Visión de procesos

Los procesos permiten que se pueda entender con mayor claridad el objetivo de las tareas que se realizan. Por ejemplo, un albañil sin una visión de procesos, al preguntarle sobre su tarea, podría contestar “estoy pegando ladrillos”, mientras que otro que tenga esa visión, al preguntarle sobre la misma tarea podría contestar “estoy construyendo una catedral”. La visión de procesos

pretende que todas las personas de la empresa puedan identificar cual es el objetivo de la misma de manera clara y estandarizada. (Bravo, 2008, p.25)

La gestión por procesos en el ecuador.

La evolución que ha tenido la gestión por procesos en el Ecuador se la ha venido apreciando tanto en la empresa privada como en el sector público. Existen casos de éxito en migraciones a gestión por procesos en empresas de amplia trayectoria como son: Aseguradora del Sur, Zaimella del Ecuador, Seguros del Pichincha, Ecuador Bottling Company (Coca-Cola Ecuador), Banco del Pichincha, Diners Club del Ecuador, Humana, Toyota del Ecuador, Quala S.A., General Motors Ecuador, entre otros.

Si bien ha sido una adopción que ha tardado en generarse, hoy en día se observa cada vez más empresas que están enfocándose en procesos y la gestión por procesos. Humana, por ejemplo, realizó una migración a la gestión por procesos; empezaron por un cambio en su cultura organizacional en donde establecieron un empoderamiento de sus empleados con respecto a sus propios indicadores; cada uno es responsable de cumplir sus objetivos. Asimismo, iniciaron un proceso de transición para pasar de una estructura vertical a una estructura horizontal. Una vez que culminaron con esta fase de transformación cultural, pasaron a implementar herramientas tecnológicas que apoyen su nueva gestión por procesos. Como resultado de

esta migración, la empresa logró duplicar sus ingresos, pasando de USD 21.5 millones a USD 43.4 millones en un periodo de 4 años. (Maldonado)

Otro caso que se registra en el Ecuador es el de Metropolitan Touring, una de las empresas pioneras en viajes a las islas galápagos, líder en turismo del Ecuador y ahora con presencia en otros países latinoamericanos. Fundada hace 60 años, cuenta con 675 empleados.

Metropolitan Touring buscaba controlar sus costos y mejorar la atención que brindaba a sus clientes. Desde esta perspectiva, decidió migrar hacia una gestión por procesos. El resultado fue un rediseño de la cadena de procesos productivos utilizando a una empresa consultora que culminó en un incremento en ventas del 20% y un lucro líquido del 92% lo que resulta en una reducción de desperdicios y crecimiento del lucro desde el punto de vista del presidente de la compañía. (QUALIPLUS).

Aglomerados Cotopaxi, ACOSA, también fue una de las empresas que ha apostado a la gestión por procesos. Aglomerados Cotopaxi es la empresa líder en chapas y aglomerados en el Ecuador desde 1978. Las inversiones de la empresa superan los USD 68 millones en el transcurso de 20 años.

ACOSA implementó una gestión por procesos que hoy día es la base para realizar mejoras continuas a sus procesos. Uno de los indicadores que marca el resultado de la implementación es el aumento en la satisfacción de sus clientes año tras año. A un nivel económico, en el primer año posterior a la implementación se obtuvo un retorno 7:1 sobre la inversión y la utilidad bruta tuvo un incremento del 40%. A nivel general, la gestión por procesos ha

generado un crecimiento organizacional importante que continuará en el tiempo. (QUALIPLUS).

En el sector público, se escucha cada vez más de casos de éxito en migraciones o implementaciones de gestión por procesos. Esto tiene una razón. El sector público debe atenerse a los lineamientos que emite el gobierno central, mismo que se ha volcado a la gestión por procesos. Tanto es así, que el 13 de julio de 2011, en el Palacio Nacional, se oficializa el acuerdo 784 en el cual se emite la NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN POR PROCESOS. En la norma establece que “Art. 1.- Objeto.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones de la Función Ejecutiva realizar una gestión de procesos orientada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República.” Y, a su vez, “Art. 3.- Ámbito de aplicación.- La presente norma y su guía metodológica serán de uso y cumplimiento obligatorio para las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.”

Como se puede apreciar, el gobierno ha establecido, como cumplimiento obligatorio, que todas las entidades e instituciones sean administradas por una gestión por procesos, lo que otorga mayor calidad y orientación al servicio de los ciudadanos. Hoy en día, se observan algunas entidades que ya cuentan con documentación orientada a gestión por procesos como son: El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, el Ministerio de Educación, La Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, El

Ministerio De Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, La Contraloría General Del Estado, EP FLOPEC, Petroamazonas EP, La Corporación Municipal de Cuenca, el Parque Nacional Galápagos, entre otros, con su Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

Al ser el estado el mayor cliente de bienes y servicios del país, este acuerdo fomentará el crecimiento y la creación de empresas consultoras en gestión por procesos. Por efecto dominó, la empresa privada contará con personal más capacitado y competitivo al realizar una migración a una gestión por procesos.

Punto de vista de los expertos sobre la gestión por procesos en el Ecuador.

El Ecuador es un país que tiene todavía un largo camino que recorrer con respecto a la gestión por procesos para que las empresas e instituciones realmente sean administradas por procesos. Si bien existen casos de éxito, se los observa, mayormente, en empresas grandes; en lo que respecta a la pequeña y mediana industria, todavía existe un manejo tradicional. De alguna manera esto se da debido a que en las empresas pequeñas y medianas todavía se tiene un manejo en cierta forma autoritario de las cabezas de la organización en el sentido que las decisiones vienen y son aprobados y revisadas desde la administración. No existe realmente un gobierno corporativo en donde se establezca un directorio que realice la

aprobación de las estrategias y proyectos de la administración. De alguna manera todavía se maneja una visión de polifuncionalidad a todo nivel de la organización que establece que todos hacen de todo pero no hay un enfoque. Esto se va en contra de la administración por procesos ya que la misma pretende organizar a la empresa, pero resulta muy difícil realizarlo cuando no hay procesos definidos sino personas indispensables que retienen toda la información crítica de la empresa, a nivel de gestión, y no cuentan con las herramientas metodológicas para documentar los procesos de negocio de la organización.

Asimismo, los expertos han notado que existe una desconexión entre estrategia y procesos. En muchos casos se observan empresas que han trabajado en los procesos de sus áreas, dejando a un lado la gestión integral de procesos. Tanto así, que los procesos llevan el nombre de sus áreas antecesoras lo que valida este punto. Si no se ve a toda la empresa como una cadena de valor, es difícil que sus procesos estén alineados con la estrategia. Cada proceso responderá a sus propios objetivos, sin necesariamente estar alineados con la estrategia y los objetivos de la empresa. Si bien hay una mejora comparado con el método tradicional de gestión, todavía se trabaja en silos o islas, en donde cada área busca sus propios intereses sin tener la visión de un bien común para toda la empresa.

Se aprecia también que se requiere un cambio a nivel educativo. Se evidencia una necesidad de reforzar, académicamente, la formación de expertos en la gestión de procesos y sus metodologías. En las universidades del país todavía no se le otorga la importancia del caso a la gestión de procesos. Esto se aprecia en los actuales profesionales que se

encuentran desempeñando cargos de procesos. Muchas tienen una formación a partir de la experiencia o certificaciones de calidad como lo es la ISO. Pocos son los que cuentan con formación académica específicamente en procesos. Si se evidencia que hay falencias a nivel educativo, esto también tiene que ver con los docentes; no existen docentes que cuenten con el conocimiento y experiencia necesaria para lograr formar profesionales de gestión por procesos que puedan salir a aportar al mercado. Se encuentra mucho recurso humano proveniente de carreras como la ingeniería industrial, lo cual es un problema ya que está demasiado orientada a la industria de manufactura y no a la de servicios, por lo que, el periodo de adaptación y aprendizaje genera que la persona no logre aportar valor en este tiempo.

Todavía las empresas siguen confundiendo la certificación ISO con la gestión por procesos. Si bien la ISO proporciona un orden dentro de la empresa, no necesariamente genera una gestión integral de procesos. No garantiza una conexión entre la estrategia y la operación que es una de las grandes debilidades actuales en este ámbito. Si la gestión por procesos no viene desde la estrategia, difícilmente se logrará implementarla en la organización.

Se evidencia que existe desconocimiento de parte de los empresarios ecuatorianos con respecto a la gestión por procesos, tanto a nivel de resultados como a nivel de conocimientos. Si bien se ha generado un interés por investigar sobre el tema, no ha repuntado como el sector público que, a través de acuerdos y decretos ejecutivos ha puesto el acelerador en la implementación de una gestión por procesos en todas las instituciones, empresas y organismos públicos.

Parte del motivo por el cual no se puede generar estadísticas con respecto a la gestión por procesos es la falta de difusión de los casos de éxito. Muchas empresas esperan poder evidenciar resultados antes de incursionar en proyectos profundos como la migración a la gestión por procesos. Hoy en día no se tienen registrados muchos casos de éxito, se los conoce más de boca a boca por lo que las personas de las diferentes industrias comentan, sin embargo las empresas no han realizado el trabajo de documentar los proyectos de manera que se pueda observar realmente el impacto en la productividad.

Se encuentra que en trabajos de titulación está empezando a generarse documentación que podría aportar para generar más estadísticas. Sin embargo, se debe considerar que la gestión por procesos debe aplicar a toda la empresa y no solamente a ciertas áreas que lo necesitan. Se podrá obtener data para analizar indicadores pero el impacto general en toda la organización no se podrá medir debido a todas las variables del resto de áreas que no han sido migradas a una gestión por procesos.

CAPITULO III

MÉTODO Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

La herramienta a ser utilizada para realizar la investigación es la entrevista a profundidad, por lo que será una investigación de tipo cualitativa. Asimismo, se solicitó información estadística a las personas entrevistadas para poner realizar un análisis cuantitativo. El método de la entrevista a profundidad se lo recomienda cuando no se cuenta con suficiente información escrita de los aspectos a investigar, como es el caso de la gestión por procesos en el Ecuador. Se ha encontrado que si hay información de este tema en otros países, sin embargo en Ecuador recién se está generando información escrita y estadística sobre el tema. Al tratarse de una entrevista, se realizó un guion de preguntas para las personas a entrevistar, generando tres diferentes formatos según el tipo de empresa y el entrevistado. En este caso se realizó un guion para la entrevista a empresarios y/o colaboradores de empresas del sector privado, otro guion para servidores de instituciones públicas y, por último, un guion para consultores en temas realizados a la gestión de procesos. Las preguntas de cada guion fueron segmentados en tres puntos. El primero es la historia de la empresa o institución para colaboradores de empresas privadas y servidores públicos, así como la experiencia en consultoría de procesos para los consultores. El segundo punto a consultar fue el de la experiencia de la migración a una gestión por procesos y, por último, se indaga sobre los

resultados obtenidos posterior a la migración. En algunas entrevistas se realizaron preguntas adicionales espontáneas con el objetivo de profundizar más en algún punto en específico que haya surgido.

Descripción de los participantes

Se seleccionaron a empresas del sector privado que tengan una trayectoria importante en el país. Se procuró que sean tanto del sector de servicios como del sector de manufactura, para poder tener puntos de vista desde los dos sectores. Asimismo, se consideró a una institución pública, preferiblemente que no haya sido creada recientemente, para que se pueda apreciar de mejor manera el impacto real al migrar a una gestión por procesos.

Se realizaron once entrevistas, 2 al sector privado de manufactura, 4 al sector privado de servicios, una a una institución pública y 4 a consultores en gestión de procesos.

Características especiales relacionadas con el estudio

El perfil de las personas seleccionadas para ser entrevistadas estaba enfocado en su conocimiento y experiencia profesional desempeñando, funciones relacionadas a la gestión de procesos y su participación activa en la migración a una gestión por procesos dentro de las empresas o instituciones.

Se realizaron más entrevistas en el sector de servicios privados dado que es uno de los sectores que mayor crecimiento está sosteniendo en relación a migraciones a una gestión por procesos.

En el sector privado, se buscó entrevistar a personas de mando medios y altos que hayan dirigido o formado parte de los equipos encargados de la migración para poder conocer cuáles fueron sus experiencias durante la migración, como diseñaron el plan de migración, con qué obstáculos se encontraron, cuáles fueron las lecciones aprendidas que se documentaron, y por supuesto, cual fue el impacto en la productividad de la empresa o institución posterior a la migración.

Descripción de la metodología seleccionada

Para poder determinar el impacto en la productividad que tuvo la migración a una gestión por procesos era necesario conocer las experiencias, puntos de vista y lecciones aprendidas que tuvo cada uno de los entrevistados en las empresas o instituciones en donde las realizaron. Es por esta razón que se utiliza un enfoque cualitativo que permite a la persona entrevistada hablar libremente sobre el tema en específico, haciendo énfasis en la experiencia vivida. Esto no se lo podría realizar si se parte de un enfoque cuantitativo. Sin embargo, se incorporaron preguntas a los guiones que nos permitan también obtener resultados cuantitativos que serán de mucho valor para el estudio.

Inicialmente se coordinó para que las entrevistas tengan una duración de 30 minutos, sin embargo, en algunos casos tuvieron una duración mayor debido al dominio del tema por parte del entrevistado y las particularidades que surgieron en cada una de las migraciones.

A su vez, también se coordinó el envío por correo electrónico a todos los entrevistados para que puedan familiarizarse con las preguntas antes de la entrevista, o que puedan llenarla en caso de no contar con disponibilidad de tiempo o estar fuera del país.

Las personas que finalmente aceptaron ser entrevistadas fueron:

	Nombre	Sector	Fecha
1	Iver Leonardi Montoya	Manufactura	25 de Julio de 2014
2	Wai Ming NG	Manufactura	25 de Julio de 2014
3	Rodrigo Cevallos Guevara	Asegurador	27 de Setiembre de 2014
4	Juan Fernando Cevallos	Asegurador	27 de Setiembre de 2014
5	Nicole Sánchez Borsic	Financiero	11 de Febrero de 2015
6	Daniel Ramos Cevallos	Financiero	18 de Febrero de 2015

7	Soledad Miño Avilés	Ministerio del Estado	9 de Febrero de 2015
8	Javier Carrera	Consultor	11 de Febrero de 2015
9	Diego Montenegro Gálvez	Consultor	11 de Febrero de 2015
10	Ana Lucía Solórzano	Consultor	12 de Febrero de 2015
11	Ana María García Jaramillo	Consultor	23 de Agosto de 2014

Entrevista a profundidad empresario/colaborador

1.- Presentación

Empresa:

Nombre y Apellido:

Cargo:

2.- Entrevista

2.1. Historia de la empresa

- a) ¿En qué segmento de la industria se encuentra su empresa?
- b) ¿Cuándo y cómo se formó su empresa?
- c) ¿Quién la fundó y cuántos empleados tiene actualmente?
- d) ¿Qué productos ofrecía y qué ofrece actualmente?
- e) ¿Qué métodos e indicadores utilizaba para medir y controlar su producción?
- f) ¿Qué tecnología utilizaba para el manejo de la producción?
- g) ¿Ha realizado algún tipo de benchmarking con respecto a la gestión por procesos, tecnología o calidad de empresas competidoras? ¿Por qué?
- h) ¿Cómo categoriza a su empresa en innovación versus sus competidores?
¿Pionera, va con el mercado, atrasada?

2.3. Migración a Gestión por procesos

- a) ¿Qué conoce usted de la gestión por procesos y cuál es su opinión sobre la misma?
- b) ¿Cómo conoció la gestión por procesos?
- c) ¿Cuál fue el motivo para decidir migrar a un modelo de gestión por procesos?
- d) ¿Cómo realizó el análisis para escoger al consultor?
- e) ¿Cómo realizó el análisis para escoger el software?
- f) ¿Cuánto tiempo se planificó la migración y cuánto tiempo realmente duró?

- g) ¿Con qué obstáculos se encontraron? ¿Cuáles fueron los resultados, incrementó la productividad? ¿Qué tantas mejoras se han evidenciado? ¿Cuál fue la reacción del personal? ¿Cómo se vencieron las resistencias iniciales?
- h) ¿Qué tanto recomendaría usted a otras empresas el migrar a una gestión por procesos?

2.4. Conclusiones de la migración a Gestión por procesos

- a) ¿Cuál es la mayor diferencia entre una administración funcional y una por procesos?
- b) ¿Cuál es el impacto en la productividad de la empresa?
- c) ¿Cuál es la percepción actual de la gente sobre el modelo de gestión por procesos?
- d) ¿Qué papel juega la calidad en la gestión por procesos?
- e) ¿Qué condiciones deberían darse en el Ecuador para que se generalice la gestión por procesos?
- f) ¿Se evidencia mucha resistencia o desconocimiento?

Entrevista a profundidad consultor

1.- Presentación

Empresa Consultora (si aplica):

Nombre y Apellido:

Cargo:

2.- Entrevista

2.1. Experiencia Personal

- a) ¿Cuántos años de experiencia tiene en la gestión por procesos?
- b) ¿En qué segmento(s) de la industria adquirió su experiencia?
- c) ¿Cómo empezó su experiencia en la gestión por procesos?
- d) ¿Qué metodologías ha aplicado?
- e) ¿Cuántas implementaciones ha realizado?
- f) ¿Qué opciones de software recomienda a sus clientes?
- g) ¿Cuáles son sus 2 casos de mayor éxito?
 - a. ¿Puede proveer un resumen de cada caso?
 - i. Información general de la empresa
 - ii. Modelo a implementar
 - iii. Duración de implementación
 - iv. Resultado final de implementación (¿incrementó la productividad?)
 - v. Lecciones aprendidas
 - vi. Percepción del cliente post-implementación

2.2. Evolución del mercado

- g) ¿Cuál es la mayor diferencia entre una administración funcional y una por procesos?

- h) ¿Cuál ha sido la evolución de la gestión por procesos en el país? ¿Cuál es la situación actual?
- i) ¿Cuáles son las exigencias actuales del mercado que hacen atractiva a la gestión por procesos?
- j) ¿Cómo describe la evolución en la mentalidad de los empresarios con respecto a la gestión por procesos?
- k) ¿Cuáles son las principales razones por las que existe resistencia a la gestión por procesos?
- l) ¿Qué papel juega la calidad en la gestión por procesos?
- m) ¿Qué condiciones deberían presentarse a futuro para que la gestión por procesos comience a generalizarse en nuestro país?
- n) ¿Cuál es el modelo o software que más se adaptaría a las necesidades del mercado ecuatoriano?

Entrevista a profundidad servidor público

1.- Presentación

Institución:

Nombre y Apellido:

Cargo:

2.- Entrevista

2.1. Historia de la institución

- a) ¿Cuántos servidores públicos tiene actualmente?
- b) ¿Qué servicios ofrece actualmente?
- c) ¿Utilizaban algún método o indicadores para medir la productividad del personal y el tiempo de respuesta de cada trámite/servicio? ¿Cómo eran estos indicadores? y ¿qué tan buen resultado dieron?
- d) ¿Qué tipo de tecnología utilizaban para medir los tiempos de respuesta de cada proceso? ¿Qué tan buenos resultados dio este software?
- e) ¿Qué exigencias tiene el mercado actual con respecto a calidad y tiempos de respuesta?
- f) ¿Ha realizado algún tipo de benchmarking con respecto a la gestión por procesos, tecnología o calidad de otras entidades públicas?
- g) ¿Qué tanto se ha generalizado la gestión por procesos en el sector público?
- h) ¿Qué casos exitosos conoce usted?
- i) ¿Existen barreras o resistencias para su implementación?

2.2. Migración a Gestión por procesos

- a) ¿Qué conoce de la gestión por procesos y qué opinión tiene de ella?
- b) ¿Cómo conoció la gestión por procesos?

- c) ¿Cuál fue el motivo para decidir migrar a un modelo de gestión por procesos? y ¿qué resultados ha tenido con dicha implementación?
- d) ¿Cómo realizó el análisis para escoger al consultor?
- e) ¿Cómo realizó el análisis para escoger el software?
- f) ¿Cuánto tiempo se planificó la migración y cuánto tiempo realmente duró?
- g) ¿Con qué obstáculos se encontraron? ¿Cómo se resolvieron?
- h) ¿Cuál fue la reacción del personal? ¿Cómo vencieron la resistencia del personal

2.3. Conclusiones de la migración a Gestión por procesos

- a) ¿Cuál es la mayor diferencia entre una administración funcional y una por procesos?
- b) ¿Cuál es el impacto en la productividad de la entidad?
- c) ¿Cuál es la percepción actual del personal sobre el modelo de gestión por procesos?
- d) ¿Cuál es su percepción actual sobre el modelo de gestión por procesos?
- e) ¿Qué condiciones deberían darse en el país para que se vaya generalizando la gestión por procesos en nuestro país?

Metodología para la tabulación de la información cualitativa recopilada.

Dado que al realizar un análisis cualitativo se requiere identificar patrones que no son numéricos, y generalmente, están en forma narrativa, se debe iniciar por dar a los datos no estructurados una estructura. Por lo que, para realizar el análisis de la información recopilada se siguió la siguiente metodología:

1. Recolección de datos.

Se procedió a realizar las entrevistas y recolectar la información en forma de audio y escrita, respetando el orden establecido en cada uno de los guiones, según la persona entrevistada.

2. Preparación de los datos para el análisis.

Se realizó la transcripción de las entrevistas de audio a formato escrito para poder proceder a dar lectura y revisión de los datos recopilados con el objetivo de verificar que se encuentren completos y con la calidad necesaria para ser utilizados, así como de empezar a familiarizarnos y comprender el sentido general de los mismos.

3. Organización de los datos y la información.

Después de la preparación de la información obtenida, se procedió a organizarla según criterios de tipo de dato y tema.

4. Definición de la unidad de análisis.

Se procedió a realizar la reducción de datos en donde se seleccionó y transformó la información y se utilizó el libre flujo como unidad de análisis.

5. Categorización y agrupación de los datos

Se generaron las categorías basadas en las respuestas de las personas entrevistadas para poder categorizar a cada una de las respuestas.

6. Llenado de las tablas.

Se realiza la agrupación y segmentación de las frases, respetando que no se alteren las respuestas de los entrevistados.

A medida que se realiza esta actividad, se van desplazando las frases según en las categorías según correspondan.

7. Análisis del contenido.

Una vez tabulada la información, se realizó un análisis de los resultados, tanto horizontal como vertical para poder obtener las conclusiones del caso.

8. Contabilización de temas.

Se realizó un análisis porcentual de los temas de cada categoría para identificar el número de veces que se pronunciaba cada entrevistado por cada frase para identificar las más repetidas, por ende, las más relevantes.

9. Redacción del informe final.

El informe fue redactado de acuerdo a las categorías de las tablas. Los resultados contienen las frases relevantes de cada categoría y su cuantificación para que quede respaldado el resultado obtenido del análisis.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE DATOS

Detalle del Análisis

A través de la recopilación de información que se realizó por medio de entrevistas a funcionarios de empresas privadas y pública, así como a consultores expertos en los temas relacionados a la gestión por procesos, se logró obtener resultados que nos permiten obtener un mayor conocimiento sobre el impacto que tiene la migración a una gestión por procesos en las empresas ecuatorianas.

Se obtuvo la información más relevante de las entrevistas que nos permitirán realizar un análisis de la gestión por procesos en el Ecuador. Se clasificaron las respuestas en cuatro macro temas que serán analizados: Información general de las empresas y consultores entrevistados, la implementación del modelo de gestión por procesos, los resultados de la implementación y la proyección de la gestión por procesos en el Ecuador. Se identificó a las tablas de resultados por colores. Para las tablas que abarcan a todos los entrevistados, esto es al sector privado, al público y a los consultores, se utilizó el color gris. Para las tablas que se refieren, únicamente, al sector privado se utilizó el color azul. Para las tablas referentes, únicamente, al sector público, el color verde y, el color anaranjado para las tablas que cuentan, únicamente, con información de los consultores.

1. Información General

Se consideraron 5 sectores para las entrevistas, Seguros, Financiero, Manufactura, Construcción y Público de manera que se obtengan respuestas desde el enfoque de cada sector. Los sectores con mayor número de entrevistas fueron, el de seguros con un 38% y financiero con un 31%, los de menor número fueron el sector de la construcción y el sector público con el 8% respectivamente.

Tabla 1 Sectores Entrevistados

TABLA RESUMEN SECTORES ENTREVISTADOS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Seguros	38%
Financiero	31%
Manufactura	15%
Construcción	8%
Público	8%
total	100%

Un 66.67% de las frases en las entrevistas a las empresas privadas demuestran que las empresas fueron constituidas en la ciudad de Quito. En mismo porcentaje de frases se muestra la antigüedad de las empresas, siendo la mayoría entre 0 y 25 años desde su constitución.

Tabla 2 Ciudad de constitución de la empresa

TABLA RESUMEN CIUDAD DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	
RESPUESTA	PORCENTAJE DE FRASES
Quito	66.67%
Cuenca	33.33%
Total	100.00%

Tabla 3 Años de constitución de la empresa

TABLA RESUMEN AÑOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	
RESPUESTA	PORCENTAJE DE FRASES
0 - 25 años	66.67%
+ 25 años	33.33%
Total	100.00%

El 67% de las frases en las entrevistas de las empresas consideradas del sector privado determinan que se encuentran dentro del rango de 0-500 empleados. La institución público considerada cuenta con 3427 servidores públicos.

Tabla 4 Tamaño de la Empresa

TABLA RESUMEN TAMAÑO DE EMPRESA	
RESPUESTA	PORCENTAJE DE FRASES
0 - 500 empleados	67%
+ 500 empleados	33%
Total	100%

Tabla 5 Tamaño de la Institución

TABLA RESUMEN TAMAÑO DE INSTITUCIÓN	
SERVIDORES PÚBLICOS	RESPUESTA
TOTAL	3427

El 85% de las frases demuestran que las empresas privadas han realizado un benchmarking en la gestión de procesos.

Tabla 6 Benchmarking en Gestión de Procesos

TABLA RESUMEN BENCHMARKING EN GESTIÓN DE PROCESOS	
RESPUESTA	PORCENTAJE DE FRASES
Si lo ha realizado	85%
No lo ha realizado	14%
Total	100%

El 83% de las frases de las entrevistas a las empresas privadas muestran que se consideran pioneras en innovación dentro de su industria, solamente el 16% demuestran que se consideran atrasadas.

Tabla 7 Categoría de la Empresa en Innovación

TABLA RESUMEN CATEGORÍA DE LA EMPRESA EN INNOVACIÓN	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Se considera pionera	83%
Se considera atrasada	16%
Total	100%

El 50% de las frases determinan que los consultores cuentan con un rango de entre 11 y 15 años de experiencia en la gestión de procesos.

Tabla 8 Experiencia en la gestión de procesos

TABLA RESUMEN EXPERIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
6-10 años de experiencia	25%
11-15 años de experiencia	50%
+ 15 años de experiencia	25%
Total	100%

El 45% de las frases demuestran que se conoció a la gestión por procesos durante sus estudios universitarios, seguidos por el 36% que muestran haberla conocido por su experiencia laboral. Solamente el 18% de las frases evidencian que se conoció sobre la gestión por procesos mediante investigación.

Tabla 9 Conocimientos en la gestión de procesos

TABLA RESUMEN CONOCIMIENTOS EN LA GESTIÓN DE PROCESOS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Estudios Universitarios	45%
Experiencia laboral	36%
Investigación	18%
Total	100%

El 50% de las frases expresan que se ha aplicado y utilizado el modelo de Porter, el 25% demuestran que se utilizaron metodologías propias desarrolladas por ellos y sus equipos, y el 13% respectivamente, metodología Lean y Six Sigma.

Tabla 10 Metodologías aplicadas

TABLA RESUMEN METODOLOGIAS APLICADAS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Modelo de Porter	50%
Propia	25%
Six Sigma	13%
Lean	13%
Total	100%

El 50% de las frases expresan que se han realizado entre 11 y 20 implementaciones o migraciones a un modelo de gestión por procesos. Solamente el 25% muestran que se realizaron más de 20 implementaciones.

Tabla 11 Implementaciones realizadas

TABLA RESUMEN IMPLEMENTACIONES REALIZADAS

RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
11-20 implementaciones	50%
0-10 implementaciones	25%
+20 implementaciones	25%
Total	100%

Los sectores en los que se han realizado las implementaciones o migraciones a un modelo de gestión por procesos se encuentran en el sector financiero y de seguros, según lo demuestran el 31% de las frases, seguidos por el sector de servicios, el de producción, y por último el automotriz y el sector público.

Tabla 12 Experiencia en segmento de la industria

TABLA RESUMEN EXPERIENCIA EN SEGMENTOS DE LA INDUSTRIA	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Financieros y Seguros	31%
Educación	23%
Servicios	15%
Producción	15%
Automotriz	8%
Sector Público	8%
Total	100%

Al solicitar información sobre la generalización de la gestión por procesos en el sector público, la respuesta que se obtuvo fue que *“Por ser Decreto Ejecutivo es de cumplimiento obligatorio para todas las instituciones públicas vinculadas al ejecutivo a nivel nacional”*.

Entrando a temas relacionados con la gestión por procesos, el 64% de las frases demostró que la mayor diferencia se encuentra en que la gestión funcional se enfoca en una visión individual, por área dentro de una empresa, mientras que la gestión por procesos permite obtener y gestionar a la empresa

con una visión integral, en donde todos los procesos se encuentran interconectados.

Tabla 13 Diferencia entre gestión funcional y gestión por procesos

TABLA RESUMEN DIFERENCIA GESTIÓN FUNCIONAL VS GESTIÓN POR PROCESOS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Visión individual vs Visión Integral	64%
Se cuenta con indicadores por procesos	18%
Mayor productividad	18%
total	100%

Con respecto a los motivos que llevaron a cada una de las empresas consideradas en esta investigación a migrar a un modelo de gestión por procesos, el 40% de las frases evidencian que se buscó mejorar los indicadores de la empresa. El 30% demuestran que buscaba obtener mayor control sobre su operación y el restante 30%, encontrar más orden internamente.

Tabla 14 Factor de decisión para migrar a una gestión por procesos

TABLA RESUMEN FACTOR DE DECISIÓN PARA MIGRAR A GESTIÓN POR PROCESOS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Mejorar indicadores de la empresa	40%
Falta de control	30%
Desorganización interna	30%
Total	100%

2. Migración al Modelo de Gestión por Procesos

Se realizó un análisis de la experiencia resultante de la implementación del modelo de gestión por procesos, tanto desde el punto de vista del cliente, como del proveedor o consultor. A continuación se presentan los resultados de las preguntas enfocadas en la implementación.

El 67% de las frases en las entrevistas a las empresas privadas muestran que se escogió al consultor para llevar a cabo la migración a una gestión por procesos basado en la experiencia y los conocimientos del mismo, el 17% demuestran que se enfocó en el soporte post implementación y el restante 17%, en la tecnología que ofrecía. Esto se debe a que la gran mayoría de consultores representan a empresas de software de gestión de procesos (BPM).

Tabla 15 Factor para escoger el consultor

TABLA RESUMEN FACTOR PARA ESCOGER CONSULTOR	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Experiencia y conocimientos	67%
Software que ofrecía	17%
Soporte post implementación	17%
Total	100%

Aunque el software no fue el factor determinante para escoger el consultor, el 67% de las frases en las entrevistas a las empresas privadas evidencian que se utilizó el software sugerido por el consultor para diagramar y documentar sus procesos durante la migración.

Tabla 16 Factor para escoger el Software

TABLA RESUMEN FACTOR PARA ESCOGER SOFTWARE	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Sugerencia del consultor	67%
Características del sistema	17%
Referencias	17%
Total	100%

Entrando a los detalles en sí del proyecto de migración al modelo de gestión por procesos, sobre la duración planificada para realizar la migración, el 64% de las frases indican que se encontraba en un lapso entre 1 y 2 años. Solamente el 9% de las frases expresan que se consideró un lapso superior a los 2 años.

Tabla 17 Duración planificada del proyecto

TABLA RESUMEN DURACIÓN PLANIFICADA DEL PROYECTO	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
0-6 meses	9%
6 meses-1 año	18%
1-2 años	64%
+2 años	9%
Total	100%

Si bien se puede establecer que la mayoría de los proyectos de migración a un modelo de gestión por procesos se consideran para ser realizados en un período entre 1 y 2 años, el 50% de las frases en las entrevistas a las empresas privadas evidencian que se generaron demoras de entre el 51% y el 100% del tiempo planificado, y el otro 50% de las frases demuestran que se generaron demoras mayores al 100% del tiempo planificado.

Tabla 18 Cumplimiento del tiempo planificado

TABLA RESUMEN CUMPLIMIENTO DE TIEMPO PLANIFICADO	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Demoras del 51% - 100%	50%
Demoras de más del 100%	50%
Total	100%

Con respecto a los obstáculos que se presentaron durante la migración, el 56% de las frases en las entrevistas a las empresas privadas demuestran que se evidenció resistencia al cambio de parte de sus colaboradores. El 22% evidencian que hubo falta de conocimientos con respecto a la gestión por procesos de los colaboradores de toda la organización, y el 11% de las frases indican que hubo una falta de claridad en el alcance del proyecto y en falta de tecnología respectivamente.

Tabla 19 Obstáculos en la migración

TABLA RESUMEN OBSTÁCULOS EN LA MIGRACIÓN	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Resistencia al cambio	56%
Falta de conocimiento	22%
Falta de claridad en el alcance	11%
Falta de tecnología	11%
Total	100%

Si bien hubo obstáculos, era necesario consultar a las empresas privadas cómo pudieron superar esos obstáculos para poder culminar con el proyecto y migrar a una gestión por procesos. El 45% de las frases expresan que se realizó un cierre de brechas de conocimientos. Se entiende que la resistencia al cambio también se genera por desconocimiento, por lo que aportó para superar el obstáculo más frecuente. El 36% de las frases demuestran que se integró más a todo su personal al proyecto, no

directamente, pero sí a nivel de comunicación. El 18% de las frases muestran que se realizó coaching.

Tabla 20 Acciones para superar obstáculos

TABLA RESUMEN ACCIONES PARA SUPERAR OBSTÁCULOS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Cierre de brechas	45%
Integración al proyecto	36%
Coaching	18%
Total	100%

3. Resultados de la Migración

Una vez finalizada la fase de migración a un modelo de gestión por procesos, era importante poder registrar los resultados obtenidos por cada proyecto, de manera que se pueda generar la data necesaria que ayude a responder la hipótesis de la presente investigación.

El 100% de las frases demuestran que sí hubo un incremento en la productividad de cada una de las empresas que migró a un modelo de gestión por procesos.

Tabla 21 Incremento en la productividad

TABLA RESUMEN INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Si hubo incremento	100%
Total	100%

Al consultar a las empresas privadas sobre cuál fue el impacto que tuvo la migración a un modelo de gestión por procesos en la productividad de sus empresas, el 67% de las frases muestran que la productividad mejoró entre el 51% y 100%. El 33% de las frases evidencian que se obtuvieron mejoras hasta en un 50%.

Tabla 22 Impacto en la productividad

TABLA RESUMEN IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
mejoras entre el 51% - 100%	67%
Mejoras hasta en un 50%	33%
Total	100%

Al preguntar a los consultores sobre las lecciones aprendidas del proyecto de migración a un modelo de gestión por procesos, el 29% de las frases demuestran que se debe capacitar al equipo involucrado en el proyecto y a toda la empresa en gestión por procesos. Otras lecciones aprendidas fueron que se debe gestionar un cambio de cultura interno, manejar la resistencia al cambio, contar con más apoyo de la tecnología, trabajar más en equipo y cuidar no dimensionar el proyecto con un alcance demasiado amplio.

Tabla 23 Lecciones aprendidas

TABLA RESUMEN LECCIONES APRENDIDAS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Capacitar al equipo/empresa en gestión por procesos	29%
Gestionar un cambio de Cultura	21%
Manejar la resistencia al cambio	21%
Apoyo en tecnología	14%
Trabajar en equipo	7%
No establecer alcances tan grandes	7%
Total	100%

Es importante poder establecer cuál fue la percepción post implementación de los funcionarios de las empresas que migraron a un modelo de gestión por procesos. Por esta razón también se solicitó a todos los entrevistados nos manifiesten el impacto que tuvo la migración en sus funcionarios. El 46% de las frases demostró que los funcionarios obtuvieron una mayor claridad sobre las operaciones de la organización. El 23% de las frases evidencian que hubo una optimización de recursos, y el restante 30%, que se dividió en 2 partes iguales, muestra que se percibió un incremento en la productividad y un mayor entendimiento, a nivel general, sobre la gestión por procesos.

Tabla 24 Percepción Post implementación

TABLA RESUMEN PERCEPCIÓN POST IMPLEMENTACIÓN	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Mayor claridad de la organización	46%
Optimización de recursos	23%
Incremento en la productividad	15%
Entendimiento sobre gestión por procesos	15%
Total	100%

El 100% de las frases demuestran que la calidad tiene un protagonismo importante en la gestión por procesos. La calidad garantiza que el producto final de cada proceso cumple con todos los acuerdos de servicio establecidos entre cliente y proveedor y evita que se genere cualquier tipo de reproceso.

Tabla 25 Calidad en la gestión por procesos

TABLA RESUMEN CALIDAD EN LA GESTIÓN POR PROCESOS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Mucha importancia	100%
Total	100%

4. Proyección de la gestión por procesos en el Ecuador

Se consideró importante obtener los puntos de vista de los entrevistados sobre la proyección de la gestión por procesos en el país. Por esta razón se incluyeron preguntas que aporten a dar claridad sobre qué se debería buscar para potenciar la migración de más empresas e instituciones a modelos de gestión por procesos.

Sobre qué condiciones se deben dar en nuestro país para que se generalice la gestión por procesos, el 31% de las frases muestran que se debe realizar una mayor promoción de la misma. El 23% de las frases evidencian que se debe realizar una mayor difusión de casos de éxito. Se mencionaron también cambios en el ámbito de la educación en las universidades, puntualmente, se necesita una mejor formación de los profesionales en procesos y con las metodologías que se encuentran a la vanguardia. Asimismo, se manifestó la necesidad de que las empresas tengan un mayor enfoque en la estrategia, mayor apertura de los líderes de estas empresas a nuevos conceptos como lo es la gestión por procesos, y, por último, mayor agilidad en los proyectos de migración e implementación de modelos de gestión por procesos en las instituciones públicas.

Tabla 26 Condiciones para generalizar la gestión por procesos

TABLA RESUMEN CONDICIONES PARA GENERALIZAR GESTIÓN POR PROCESOS EN ECUADOR	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Promoción de la gestión por procesos	31%
Mayor difusión de casos de éxito	23%

Cambios en las universidades	15%
Mayor enfoque en la estrategia	15%
Apertura de los líderes de las empresas	8%
Más agilidad en las implementaciones del sector público	8%
Total	100%

El 75% de las frases en las entrevistas a los consultores demuestran que la evolución de la gestión por procesos en el Ecuador ha sido lenta, y el 25% evidencia que ha estado enfocada en el sector público.

Tabla 27 Evolución de la gestión por procesos en el Ecuador

TABLA RESUMEN EVOLUCIÓN GESTIÓN POR PROCESOS EN ECUADOR	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Lenta	75%
Énfasis sector público	25%
Total	100%

Al consultar sobre las exigencias que tienen el mercado actual que exigen a las empresas a migrar a un modelo de gestión por procesos, el 40% de las frases demostraron que se debe a que el mercado requiere mayor organización de las empresas. Esto se podría traducir también a falta de satisfacción del cliente o, no entera satisfacción del cliente. Se menciona también al cambio en la matriz productiva, al cambio del comportamiento del consumidor y, por último, a la necesidad de optimizar los recursos.

Tabla 28 Exigencias del mercado para migrar a una gestión por procesos

TABLA RESUMEN EXIGENCIAS DEL MERCADO PARA MIGRAR A GESTIÓN POR PROCESOS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES

Organización de la empresa	40%
Cambio matriz productiva	20%
Cambio comportamiento del consumidor	20%
Optimización de recursos	20%
Total	100%

Al preguntar a los consultores sobre su punto de vista de la mentalidad de los empresarios ecuatorianos con respecto a la gestión por procesos, el 60% de las frases demuestran que todavía se aprecia una brecha con respecto al conocimiento y entendimiento de la gestión por procesos. Sin embargo, el 40% de las frases afirman que los empresarios tienen una mentalidad positiva con respecto a este tema.

Tabla 29 Mentalidad de los empresarios de la gestión por procesos

TABLA RESUMEN MENTALIDAD DE EMPRESARIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Falta entender la gestión por procesos	60%
Positiva	40%
Total	100%

El 91% de las frases de todos los entrevistados concuerdan en que todavía existe una resistencia y desconocimiento sobre la gestión por procesos, resultado que se alinea con el de la pregunta anterior sobre la mentalidad de los empresarios con respecto a la gestión por procesos.

Tabla 30 Resistencia o desconocimiento de gestión por procesos

TABLA RESUMEN RESISTENCIA O DESCONOCIMIENTO DE GESTIÓN POR PROCESOS	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Si	91%

No	9%
Total	100%

Por último, se solicitó a los consultores información sobre cuál es el software que recomiendan para diagramar y documentar los procesos al realizar una migración, y el 75% de las frases indican que depende de la empresa, depende de la capacidad económica para adquirir un software, los requerimientos y especificaciones de la misma.

Tabla 31 Software recomendado

TABLA RESUMEN SOFTWARE RECOMENDADO	
RESPUESTA	PORCETAJE DE FRASES
Depende de la empresa	75%
Softexpert	25%
Total	100%

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Respuestas a las preguntas de investigación

Luego de realizar el proceso de investigación de literatura y las entrevistas que fueron realizadas a personal de empresas privadas, funcionarios públicos y consultores, se puede proceder a contestar las preguntas de investigación anteriormente planteadas.

La gestión por procesos se puede establecer que es iniciada por Adam Smith en el año de 1776 y ha venido evolucionando a lo largo de la historia hasta la actualidad, en donde se puede observar que los expertos se encuentran generando ideas propias que todavía no han llegado a ser teorías que pueden ser adoptadas masivamente. Sin embargo, esto evidencia que la gestión por procesos seguirá evolucionando, adaptándose a las industrias actuales y futuras, tomando cada vez mayor protagonismo dentro de las mismas.

El Ecuador se encuentra en una posición en la cual es mandatorio que se genere un cambio en la matriz productiva. Esto no está relacionado, únicamente a la potencialización de la industria nacional, sino que responde también a una situación que afecta a nivel mundial a todos los países con producción petrolera, que es la baja en los precios del petróleo. Si bien el gobierno actual ha generado incentivos para que la industria nacional sea más

competitiva, como es la construcción de hidroeléctricas para generar energía a precios más bajos, es necesario que también se genere un cambio dentro las empresas de manufactura y servicios para que puedan ser más competitivas en el mercado mundial. Este cambio se entiende que debe estar orientado a los procesos de la empresa y la forma en que se gestionas al interior de la misma. El cambiar a una gestión por procesos generaría mayor eficiencia en la producción, y calidad en los productos y servicios que se ofrecen.

Enfocándonos en la situación actual de la gestión por procesos en el Ecuador, se puede concluir que tiene mayor acogida en las grandes empresas y multinacionales, así como también en el sector público debido a las medidas que ha tomado el gobierno actual para incentivar, a través de decretos, que toda institución y empresa pública debe ser gestionada a través de un modelo de gestión por procesos. Si bien todo esto ha generado que la gestión por procesos tome mayor protagonismo en nuestro país, todavía hay un largo camino por recorrer, especialmente en las pymes y la pequeña industria del país.

Se puede evidenciar en las empresas e instituciones que han adoptado el modelo de gestión por procesos, así como los expertos que han implementado este modelo, que tienen una opinión positiva hacia ésta. Todas han concordado en que la gestión por procesos tiene un impacto positivo en las empresas en muchos ámbitos, entre los cuales destaca la eficiencia, la productividad, la calidad y la estrategia.

Si bien se evidencia que existen casos de éxito en el país como el de las empresas que fueron consideradas para el presente estudio de investigación,

también se puede apreciar que el proceso de implementación no ha sido tan exitoso como se esperaba. Se concluye que todavía se debe trabajar mucho en mejorar el manejo del proyecto. No se encontró ningún caso en el cual se haya cumplido con el cronograma, y por ende, con el presupuesto que fue establecido inicialmente. Asimismo, no se evidencia un correcto manejo de riesgos ni de su plan de mitigación. Con este hallazgo, se concluye que es necesario que se maneje una metodología formal para el manejo de proyectos para la migración a un modelo de gestión por procesos, para minimizar el riesgo de que no se cumplan con los acuerdos establecidos durante la planificación del proyecto.

De todas maneras, el impacto en la productividad de las empresas e instituciones ecuatorianas que han migrado a un modelo de gestión por procesos ha sido positivo. En todos los casos se puede apreciar que las empresas han mejorado sus indicadores de gestión y administración. Si bien no se ha registrado este impacto positivo a detalle, se lo ha podido evidenciar en el incremento de ciertos indicadores de la empresa a nivel de eficiencia, ventas, rentabilidad, satisfacción del cliente, entre otros. Se debe recalcar que, así como tuvo un impacto positivo en los indicadores de las empresas, también se pudo evidenciar que se generó resistencia dentro de los colaboradores de las mismas. Esto genera lecciones aprendidas que deberán ser consideradas para futuras migraciones a un modelo de gestión por procesos en las que se establece que se debe realizar un trabajo de integración, participación y capacitación en todo lo que respecta a la gestión por procesos y el proyecto en sí de migración con el personal de la empresa, de manera que se genere mayor participación y aceptación del cambio dentro de la misma.

Los empresarios ecuatorianos todavía tienen desconocimiento sobre la gestión por procesos y esto ha sido evidenciado en el presente estudio de investigación. Es necesario que se documenten y se masifiquen los casos de éxito dentro del país para que los empresarios puedan informarse de los beneficios que se generan con la migración a un modelo de gestión por procesos y puedan interesarse, capacitarse y decidir realizar la migración. Esto debe ir de la mano con una gestión académica, ya que también se encuentra que la mano de obra involucrada en la ejecución y coordinación de la gestión por procesos no cuenta con el nivel que requieren las empresas. Es importante trabajar en que se generalicen los estudios académicos universitarios de gestión por procesos ya que, un porcentaje significativo de los profesionales que hoy en día se encuentran en esta industria, han adquirido sus conocimientos a través de la experiencia y no en sus estudios académicos.

De todas maneras se puede concluir, con optimismo, que la gestión por procesos se encuentra correctamente encaminada en nuestro país. Se debe afrontar la situación actual a nivel mundial y a nivel país con el optimismo de que, con las herramientas, estrategias, equipo y el apoyo adecuado, se generarán muchas oportunidades de crecimiento, emprendimiento y diversificación para las empresas y para todos los ecuatorianos.

Limitaciones del estudio

Dentro de las limitaciones del presente estudio se encuentra la falta de información con respecto a la gestión por procesos dentro del país. Si bien se encontraron ciertos casos de éxito, se evidenció que no se cuenta con

información estadística que permita realizar análisis cuantitativos sobre la situación actual de la gestión por procesos en el Ecuador. Asimismo, otra de las limitaciones fue la documentación adecuada de la migración a un modelo de gestión por procesos de las empresas que fueron consideradas. Si bien se logró recabar información muy valiosa para el presente estudio, no se contaban con datos exactos sobre el impacto que generó la migración al modelo de gestión por procesos. Si bien todos los entrevistados tuvieron la percepción de que el impacto fue positivo, fueron muy pocos los que contaban con datos exactos que evidencien con mayor formalidad dicho impacto. Se pudo apreciar que existía cierto hermetismo con respecto a entregar cifras que evidencien un impacto en la rentabilidad de la empresa y en las inversiones realizadas para llevar a cabo la migración.

Dentro de las empresas consideradas para el presente estudio, la mayoría se encontraba dentro del sector financiero y de seguros lo que genera un sesgo dentro de los resultados. Es necesario que se realicen un mayor número de entrevistas y se considere establecer las industrias a entrevistar con un número de entrevistas similar entre cada una de ellas.

Por último, se apreció que las preguntas realizadas en las entrevistas eran demasiado amplias y generaban que los entrevistados se aparten del tema central del presente estudio en ciertos momentos. Esto generó mayor esfuerzo en el momento de procesar la información de las entrevistas y riesgo de errores de procesamiento.

Recomendaciones para futuros estudios

A través del presente estudio se pudo obtener información importante a ser utilizada en futuros estudios relacionados a la gestión por procesos, dentro de las empresas ecuatorianas. Se recomienda que, antes de iniciar una investigación relacionada al tema del presente estudio, se realice una exhaustiva investigación de la información que se encuentra disponible sobre el tema. Se concluye que, al existir una limitante en el acceso a información sobre este tema, es necesario que exista un fuerte apoyo en expertos en la gestión por procesos y recopilación de casos de éxito, in situ, en empresas que hayan realizado una migración a la gestión por procesos o algún tipo de implementación de metodologías de procesos. Por otro lado, se recomienda también se analice realizar una investigación sobre las nuevas tendencias a nivel de gestión de procesos ya que hay nuevos modelos de manejo de estrategia de las empresas que establecen que el modelo de cadenas de valor de Porter se encuentra obsoleto y nuevas metodologías son las que garantizan el éxito de las empresas, llevándolas a resultados mucho más impactantes de los que han generado los casos de éxito mencionados en el presente estudio.

REFERENCIAS

- Ahumada, Julio. (2012). *La importancia de los procesos en la cultura y la estrategia del negocio*. Obtenido el 6 de Junio de 2014.
http://portal.eco.unc.edu.ar/files/extension/CONGRESO%20LOG/julio_a_humada.pdf
- AuraPortal. *General Motors implanta AuraPortal en varios departamentos*. Obtenido el 2 de Junio de 2014.
<http://www.auraportal.com/es/general-motors-implanta-auraportal-en-varios-departamentos>
- BCE Banco Central del Ecuador (Diciembre, 2014). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Obtenido el 27 de Febrero de 2015.
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122014.pdf>
- Bonilla, Lucia (2010). *A pesar de su decrecimiento con respecto a 2010, el BPM goza de buena salud en España*. Obtenido el 2 de Junio de 2014.
<http://www.bpmcenter.cl/index.php/component/content/article/1-latest/312-noticias.html>

- Bravo, Juan. (2008): *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- Bravo, Juan (2009): *Reingeniería de Negocios*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- Cerna, Francisco (2007): *Gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas en Osakidetza*. Álava: Osakidetza.
- Diario Expreso (Abril, 2014). *Correa: Ecuador tomará crédito de Banco Mundial por USD 1.000 millones para cubrir déficit*. Obtenido el 27 de Febrero de 2015.
<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=6103931&idcat=19308&tipo=2>
- El Universo. *China da \$5.296 millones en crédito para proyectos*. 7 de Enero de 2015. Obtenido el 27 de Febrero de 2015.
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/07/nota/4404361/creditos-chinos-30-anos>
- Hammer M. & Champy J. (2005), *Reingeniería*. Colombia: Editorial Norma
- Jaramillo, Juan Pablo (2014): *La matriz productiva 2014*. Perspectiva, 2015 Nro. 1, 9-11.
- Jaramillo, Juan Pablo (2015): *¿Qué pasa con el petróleo?* Perspectiva, 2014 Nro. 4, 9-12.
- Líderes. *El desempeño de la economía el próximo año inquieta*. Obtenido el 4 de Febrero de 2015.
<http://www.revistalideres.ec/lideres/desempeno-economia-proximo-ano-inquieta.html>

- Maldonado, Pedro. *El cliente es el eje de su proceso*. Obtenido el 5 de Febrero de 2015.
<http://www.revistalideres.ec/lideres/cliente-eje-proceso.html>
- Narváez, Guillermo. *Análisis de Datos Cualitativos. Unidades de Análisis, Categorización codificación de datos*. Obtenido el 20 de Febrero de 2015.
<http://es.slideshare.net/gambitguille/anlisis-cualitativo-unidades-de-anlisis-categorizacin-y-codificacin>
- Pérez, José Antonio (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Pectra BPM Savia. *QUALA S.A. renueva su confianza en PECTRA Technology*. Obtenido el 2 de Junio de 2014.
<http://www.pectra.com/contenido.asp?nid=152>
- QUALIPLUS. *Caso Gestión Por Procesos. Metropolitan Touring Ecuador*. (nd). Obtenido el 5 de Febrero de 2015.
<http://qualiplus.com.br/es/project/caso-gestion-por-procesos/>
- QUALIPLUS. *Caso de éxito con Excelencia 360 Aglomerados Cotopaxi S.A.* Obtenido el 4 de Febrero de 2015.
<http://qualiplus.com.br/es/project/casos-de-exito-con-excelencia-360%cb%9a/>
- Reid, Craig. (2012). *A Brief History of Process – From the Industrial Revolution to Today*. Obtenido el 2 de Junio de 2014.
<http://www.bpmlider.com/2012/05/31/a-brief-history-of-process-%E2%80%93-from-the-industrial-revolution-to-today>
- Renia Revista estudiantil nacional de ingeniería y arquitectura. Obtenido el 2 de Junio de 2014.

<https://es.scribd.com/doc/73668169/La-actualidad-de-la-Gestion-de-Procesos-de-Negocio-Business-Process-Management-BPM>

- Seguros del Pichincha (nd). *Gestión Organizacional BPM*. Obtenido el 2 de Junio de 2014.

<http://www.segurosdelpichincha.com/index.php/noticias/12-noticias/17-noticia3>

- SGCEC del Ecuador S.A. (nd). *Certificación en ISO 9001*. Obtenido el 6 de Febrero de 2015.

<http://www.sgcec.net/9001.html>

- Tabares, Marta (nd). *Gerencia de Proceso. Tema 1: La organización orientada por procesos*. Obtenido el 2 de Junio de 2014.

<http://www.slideshare.net/mstabare/gerencia-de-procesos-organizaciones-orientadas-por-procesos>

- Vergara, Mónica (2013). Perspectiva. *El desempeño económico ecuatoriano y sus perspectivas*. Obtenido el 4 de Febrero de 2015.

<http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2014enero/Analisis%20ene14.pdf>

- Viamontes & Pérez. (nd). *La actualidad de la Gestión de Procesos de Negocio: Business Process Management (BPM)*. Obtenido el 6 de Junio de 2014.

<https://es.scribd.com/doc/73668169/La-actualidad-de-la-Gestion-de-Procesos-de-Negocio-Business-Process-Management-BPM>

- Wikipedia. *Adam Smith, Frederick Winslow Taylor, Motorola* (nd). Obtenido el 2 de Junio de 2014.

http://en.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith

http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

<http://es.wikipedia.org/wiki/Motorola>

- Zariategui, J.R. (1999): *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Economía Industrial, 330, 81-88.