

“2022. Año del Quincentenario de Toluca, Capital del Estado de México”.

DISEÑO SISTEMÁTICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMERCIAL PARA LA MEJORA DE LA EMPRESA BALAM MOTION SA DE CV

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

ING. ERIK MOISES ALCARAZ TEJEDA

DIRECTOR DE TESIS DE POSGRADO:

MTRA. ERIKA EMILIA CANTERA

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO.

Diciembre, 2022



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI

AUTORIZACIÓN DE TESIS POR SINODALES

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	6
A INTRODUCCIÓN.....	7
B OBJETIVO.....	8
1 OBJETIVO GENERAL.....	8
2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	8
C JUSTIFICACIÓN	9
D PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
E HIPÓTESIS	11
1 VARIABLE INDEPENDIENTE	11
2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	11
CAPÍTULO II.....	13
A ESTADO DEL ARTE.....	14
1 Pequeñas y Medianas Empresas en México.....	17
B MARCO TEÓRICO	21
2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	24
A CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	26
B HISTORIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	27
C ADMINISTRACIÓN COMERCIAL	30
D MODELO EFQM.....	36
C MARCO PRACTICO.....	61
1 BALAM MOTION.....	61
CAPÍTULO III.....	72
A METODOLOGÍA.....	73
A HERRAMIENTA DIAGNOSTICO EFQM	73
B PUNTUACIÓN EFQM.....	82
CAPÍTULO IV	86

A DESARROLLO	87
1 ETAPAS.....	87
2 MEDICIÓN.....	92
3 MEJORA.....	94
4 RECURSOS.....	96
5 CRONOGRAMA.....	97
CAPÍTULO V	99
A RESULTADOS	100
B TRABAJO A FUTURO	101
C CONCLUSIONES.....	102
CAPÍTULO VI	
BIBLIOGRAFÍA.....	103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Estadísticas de Pymes, Fuente INEGI	14
Ilustración 2 Logo de Fundación Europea para la Gestión de Calidad, fuente efqm.com	15
Ilustración 3 Ilustración referente a la gestión Administrativa, fuente Negocios y Empresas	24
Ilustración 4 Estructura del Modelo EFQM, (2020)	38
Ilustración 5 Logo de la empresa Balam Motion. (2011).....	61
Ilustración 6 Organigrama de Balam Motion.....	62
Ilustración 7 Organigrama del área comercial	64
Ilustración 8 Proceso Comercial	68
Ilustración 9 Total, de Clientes Registrados en plataforma Balam	69
Ilustración 10 Etapas del proceso comercial	70
Ilustración 11 Embudo de etapas	71
Ilustración 12 Imagen parcial de la aplicación HubSpot	71
Ilustración 13 Diagrama del modelo EFQM	73
Ilustración 14 Diagrama del modelo EFQM con valores de importancia	82
Ilustración 15 Grafica de tiempo por etapas	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis del bloque de Dirección	76
Tabla 2 Análisis del bloque de Ejecución	78
Tabla 3 Análisis del bloque de Resultados	81
Tabla 4 Días de duración por etapa tomados del software utilizado por la empresa.....	92
Tabla 5 Días de duración por etapas.....	93
Tabla 6 Cronograma de actividades con tiempo de duración.....	98

CAPÍTULO

I

1.1 - INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un sistema funcional para el proceso del área comercial de la empresa Balam Motion, donde se pueda reducir el tiempo de ejecución y aumentar las ventas en la empresa.

Parte de este diseño, implica el analizar, estudiar, diseñar, reformular, generar actividades y tareas que, se requieran en el proceso de ventas, cobranza o atención al cliente para lograr un buen funcionamiento de estas.

También se busca rediseñar formatos que sean mas eficientes, sencillos y fáciles de utilizar por los ejecutivos de cuentas, de manera que este proceso, no sea técnico y la capacitación de nuevos integrantes, sea sencilla y en un tiempo corto para poder indicar su trabajo.

También se buscará alinear el proceso y formatos a una norma, para que se tenga una estructura ya probada, y esto ayudara a la eficiencia que todo proceso o área debe detener para su mejora continua y así obtener los mejores resultados.

1.2 - OBJETIVO

Objetivo General:

Diseñar un marco sistemático en la gestión administrativa comercial para la empresa Balam Motion SA de CV

Objetivos Específicos:

- Analizar y evaluar los procesos del área comercial.
- Identificar los principales problemas en los procesos del área comercial.
- Rediseñar los procesos del área comercial mediante el modelo EFQM (European Foundation Quality Management).
- Diseñar nuevos formatos para los procesos del área comercial.
- Implementar el nuevo proceso en el área comercial.
- Implementar los nuevos formatos en el área comercial.
- Evaluar el nuevo marco sistemático del área comercial.
- Ajustar procesos y formatos en los procesos del área comercial.

1.3 – JUSTIFICACIÓN

El crecimiento orgánico de la empresa Balam Motion SA de CV genera nuevas áreas de trabajo, creando por esta razón el área comercial, donde se requiere un proceso adecuado para su mejor funcionamiento, la deficiencia del proceso actual provoca un conflicto en la transmisión de datos con otras áreas, de igual manera se ve afectada la comunicación interna, afectado directamente los procesos actuales del área.

Cuando los colaboradores deben transferir información o datos técnicos existe una pérdida, al no existir un formato o procedimiento específico, es habitual que se omita información de las oportunidades de servicios o de producto, esto genera desinformación, provocando en algunas ocasiones que las respuestas o los seguimientos a clientes se retarden o incluso nunca se hagan.

Se busca generar un sistema de gestión administrativo para implementarlo en la empresa y permita tener un orden y continuidad en los subprocesos, que permita tener la información correcta de cada una de las oportunidades, así como para poder comprobar y monitorear el avance de cada una de estas.

1.4 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la administración del área comercial en Balam Motion es informal, sin protocolos, ni formatos. Eso genera un gran problema de desinformación al no tener indicaciones, ni procedimientos.

Al ser una empresa PyME debe cuidar y atender de manera correcta, cada una de las oportunidades de trabajo que llegan, para que pueda crear una cartera de clientes grande y buena. Y de esta manera pueda forjar buenas relaciones, así como una reputación óptima que permita el desarrollo de la confianza y de negocios.

Debido a que la empresa se ha estructurado de acuerdo con su crecimiento conforme transcurre el tiempo, carece de algunos protocolos y formatos, que ayudan a la organización de esta área. Por su desarrollo u origen de tipo familiar, y para no verse afectada o arruinada, deben aplicar alguna solución, que mejore y establezca esta área en la empresa.

La falta de protocolos y/o formatos genera desinformación en las personas encargadas y no exista una acción a realizar. Esta, es la razón principal de pérdidas de oportunidades en el área de venta.

La pérdida de oportunidades por mala atención o tardanza en la respuesta genera cuestionamientos sobre el profesionalismo y atención de servicio de la empresa, generando que la empresa no logre realizar ventas por entregar tarde de cotizaciones.

1.5 - HIPÓTESIS.

Internamente la empresa Balam Motion está teniendo una reestructuración, que permitirá generar un sistema de gestión administrativo en el área comercial, se implementaran nuevas prácticas de trabajo basadas en el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM de sus siglas en inglés para European Foundation Quality Management).

Variable Independiente

Si, se genera un sistema de gestión administrativo con protocolos y formatos adecuado para el proceso de ventas, entonces reducirá la problemática que presenta actualmente en el área comercial. Se buscará mejorar la transmisión de información en el equipo interno, reducir el tiempo de cierre de oportunidades, así como incrementar la atención adecuada en estas.

Variable Dependiente

Al término de la implementación del sistema de gestión administrativa comercial, la empresa tenga normas, reglas, formatos y protocolos establecidos adecuadamente, que mejoren el proceso de ventas.

La implementación de herramientas adecuadas mejora la calidad de los procesos actuales. Ya que de esta forma se puede estar monitoreando, controlando y mejorando los procesos.

Si, se logra implementar el sistema de gestión administrativa en los procesos del área comercial, se logrará tener un control de calidad en el proceso generando resultados favorables a la empresa, que se verán reflejados directamente en los ingresos.

CAPÍTULO

II

2.1 - ESTADO DEL ARTE

En la ciudad de México, son pocas las PYME que han implementado sistemas de aseguramiento de la calidad... acerca de la implementación de sistemas de calidad en las PYME... la problemática del día a día y no mira hacia el largo plazo (Saavedra M, et al., 2017). El artículo analiza 400 empresas PYMES en la ciudad de México, donde concluyen que la problemática principal de las empresas es porque no se tiene implementación de sistemas de calidad, esto impacta en la eficiencia de toda la empresa, por lo cual, la calidad se debe emplear desde la administración hasta la producción; el tener sistemas de administración en los procesos, permite lograr una calidad óptima en los procesos, en consecuencia, se mejoran los productos y se optimizan los recursos, es por eso que se requiere de una gestión administrativa.



Ilustración 1 Estadísticas de Pymes, Fuente INEGI

Para tener una buena gestión administrativa, se requiere tener procesos administrativos adecuados que cumplan con normativas internacionales de alta calidad, existen diferentes organizaciones que auxilian, distribuyendo o implementan guías o actividades que, ayudan a cumplir los objetivos de estas normas. La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM por sus siglas en ingles European Foundation Quality Management), es un organismo de calidad con el objetivo de ayudar y estandarizar los niveles de calidad, teniendo una división de auditoría y certificación, que garantizan el cumplimiento de la norma. (CLUB EXCELENCIA EN GESTION, 2019).



Ilustración 2 Logo de Fundación Europea para la Gestión de Calidad, fuente efqm.com

El artículo titulado “El liderazgo por competencias y el EFQM”, donde mencionan que ...se encontró evidencia a favor de la fiabilidad y validez del instrumento denominado criterios de liderazgo del EFQM, es decir, que dicho instrumento, realmente contribuye a medir lo que pretende medir, pese a la diferencia de contextos sociales y organizacionales. (González R, et al., 2015). El artículo se basa en un estudio aplicado en el estado de Guanajuato, México. Se realiza el estudio en 149 empresas, donde se aplica la normativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad; al finalizar el artículo los autores hacen referencia a la fiabilidad y validez del modelo EFQM, este es aplicable a diferentes empresas. Además, se menciona que la aplicación ayuda en gran

medida a la mejora y calidad de procesos. Esta es la principal guía de calidad aplicada en la industria europea y su adaptación es viable en diferentes entornos del mundo.

Al aplicar el modelo de calidad europeo en una empresa se busca implementar una gestión administrativa, ...es un conjunto de acciones mediante las cuales: el directivo, gerente y relativos al liderazgo, desarrollan actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control. (Tejeda, 2014), en el municipio de Bella Vista, se implementó una gestión administrativa en los procesos, haciendo mención sobre la implantación de una gestión de liderazgo y sobre todo lo importante de documentar y aplicar mejoras en los procesos, se obtuvo resultados positivos gracias a la implementación de esta gestión.

Un sistema de gestión requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización. (Montoya, 2011), haciendo referencia a lo importante que es la participación de los colaboradores para la implementación de un sistema de gestión, haciendo mención en que las personas deben estar capacitadas para el proceso o actividad que realizarán, así como una evaluación periódica que se debe realizar al proceso, para sus mejoras. El manejo inadecuado de los procesos administrativos...afecta al desempeño de los colaboradores por motivo de la limitada comunicación y desconocimiento de las funciones a ejercer, así como también la desmotivación y la poca capacitación ofrecida por parte de los administradores. (Velásquez, et al., 2016), por esta razón es importante agregar en los procesos una capacitación a los colaboradores sobre las actividades a realizar, así como diversos procesos para motivar a los trabajadores. Y de esta forma tener personal

capacitado, que conoce sus actividades principales y sobre todo este motivado para trabajar.

Es por eso por lo que “La gestión administrativa, debe ser adecuadamente llevada...con personal adecuado..., donde se planifique...una buena organización, que haya un liderazgo que trate de comprometer a todos sus colaboradores y tratar de lograr los objetivos...” (CALERO, 2016), Como lo analizan los resultados establecido, por todos el autor de la tesis mencionada, que la implementación de una gestión administrativa es de vital importancia en los procesos administrativos de las empresas, para poder desarrollar de manera correcta todas y cada una de las etapas del proceso, de igual manera es importante que los colaboradores conozcan sus actividades y partes de los procesos. Para logra una buena gestión se deben desarrollar e implementar la parte que constituyen la gestión, que son: Planeación, organización, dirección y control. Y de esta forma implementar una metodología DMAIC para su mejora continua.

Es importante entender como están las PyMEs en México para determinar su panorama y como se pueden desarrollar en el mercado mexicano, y de esta amañera poder establecer una gestión adecuada que permita administrar de manera correcta un proceso comercial en Balam Motion.

Pequeñas y Medianas Empresas en México

Las pequeñas y medianas empresas, mejor conocidas como PYMES en México, son de gran interés para el sector industrial, siendo las propietarias de la mayor

producción y generación de empleos en el país. “Durante 2018 se registraron poco más de 4.1 millones de empresas en México...El 99.8 % son pymes y corresponden al 52% del Producto Interno Bruto y al 72% del empleo en el país” (INEGI, 2018). El éxito de una PYME depende mucho de los colaboradores que la conforman y del número de empleados. Las responsabilidades de cada persona son de suma importancia para el desarrollo y cumplimiento de todos los procesos de la empresa. Para entender mejor la importancia de los trabajadores se necesita hacer una analogía entre una PYME y una “empresa grande”.

Considere que se tienen diferentes áreas administrativas y que se reparte el trabajo en cada una de ellas de acuerdo con la siguiente distribución:

- Dirección General y Negocios
- Proyectos y Recursos Humanos (RR.HH.)
- Contabilidad y Finanzas.
- Comercial y Atención al Cliente.

Esta PYME tiene 13 trabajadores que deben realizar todo el trabajo, cada uno en su área asignada, donde 4 colaboradores son administrativos, 8 hacen servicio y se tiene solo un auxiliar que ayuda a todos en lo necesario. En contraposición, una empresa grande puede tener mil trescientos trabajadores, donde 400 son del área administrativa y 800 para el área operativa, y 100 becarios o auxiliares que apoyan en diferentes áreas.

En este ejemplo, la empresa grande distribuye adecuadamente el trabajo entre todos los colaboradores de cada área delegando funciones adecuadamente, cuando un empleado administrativo falta, se tiene la ausencia de un colaborador. Su trabajo puede distribuirse entre los demás trabajadores, sin retrasar de manera grave el avance de la empresa. Sin embargo, en una PYME, al momento de faltar un colaborador se afecta de manera grave el área del colaborador que no labora, esta persona sería el equivalente a una ausencia de 100 trabajadores en una empresa grande.

Esto genera la siguiente pregunta ¿qué pasa si en una empresa faltan 100 persona de la misma área, al mismo tiempo? La importancia que tienen los colaboradores en las empresas PYMES es alta, por lo que se hace necesario la responsabilidad, habilidades y capacitación del personal para que puedan apoyar en las labores. Esto nos permite entender la siguiente problemática, “En las PYMES...solo 3 de cada 10 empresarios, han realizado alguna vez algún tipo de entrenamiento relacionado con los negocios, y sólo 1 de cada 10 era un profesional en ciencias económicas.” (Set Consulting, citado Loidi, 2019). Una característica importante que deben tener los dueños o personas a cargo de una PYME es tener capacitación acerca del área en la que estará laborando, para ser asertiva la toma de decisiones, de no hacerlo en la forma correcta, podría derivar en grandes problemas para la PYME, o incluso podría cerrar debido a la mala administración.

La estadística indica que “7 de cada 10 empresas que cierran sus puertas lo hacen por problemas internos relacionados con la mala gestión y una toma de decisiones equivocadas.” (Loidi, 2019). Esta información alerta del gran problema que se genera en un alto porcentaje en las PYMES, que debe ser resuelto para que el negocio no se vea

afectado, e inclusive, evitar llegar al cierre de ésta. En la actualidad existen apoyos para este tipo de problemas, la mayoría son asesores privados de alto costo para algunas PyMEs, este gasto no lo consideran en el rubro de capacitación, para evitar este gasto no previsto es importante que, desde la selección del personal se considere la capacidad y el conocimiento necesario de acuerdo con el área donde se asignarán, este es sólo uno de los problemas más importantes y que más afectan a las PYMES, además de la capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnologías y estrategias...la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad, son algunas de las áreas a trabajar en las pequeñas empresas (Fernandez, 2010).

Con todos problemas que tiene una PYME y las malas decisiones, se va generando una bola de nieve debido a un problema, generando conflictos tan grandes que quiebran a las empresas y no les permite crecer ni mantenerse en la competencia. Para evitar todos estos problemas, se deben tener buenas prácticas que permitan mantener todo en orden. Las buenas prácticas son reglas, normas y formatos que permitan darle sentido y buena función en las actividades diarias.

Debido a los diversos problemas y quiebres de empresas relacionados con mala administración, se acatan normas y reglas para prevenir cualquier situación relacionada con la mala gestión administrativa. El conocimiento de buenas prácticas administrativas, convertido en acciones efectivas, puede ayudar a crear y proteger valor en nuestras organizaciones.” (Equipo Auditool, 2011) es por eso por lo que la generación de buenas prácticas tiene como base las investigaciones y trabajos realizados por otros autores,

enfocándose en puntos primordiales para el éxito de la organización. Así como una buena gestión administrativa que permita el buen desempeño de los procesos comerciales, y desarrolle la mejora continua en todos y cada uno de los procesos.

2.2 - MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo este trabajo, es importante comprender y definir que es un sistema de gestión administrativa comercial, vamos a determinar cada una de estas palabras y, entender el concepto, así como el significado en conjunto.

Sistema de Gestión

Separamos las palabras para buscar la definición en la RAE que menciona:

- Gestión: Acción y efecto administrar, organizar y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.
- Sistema: Conjunto de reglas o principios racionalmente enlazados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

La ISO9001 define Gestión como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Sistema de Gestión como conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y lograr objetivos.

Existen diferentes tipos de sistemas de gestión, enfocados a diferentes aplicaciones y conceptos para efficientar y mejorar los procesos de la empresa, como lo menciona Sourigues, en su tesis:

- ERP (Planificación de Recursos Empresariales)

Enterprise Resourcing Planning, este sistema tiene como objetivo la gestión de negocios por completo, integra todas las áreas de una empresa, teniendo en conjunto la operación y la administración, para lograr una automatización completa y mejorar los procesos.

- CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente)

Customer Relationship Management, es un sistema para gestionar los datos de los clientes y la relación con ellos, el seguimiento es más productivo y eficiente, permita tener conectado al negocio con los clientes para mejorar y agilizar los procesos.

- SGA (Sistemas De Gestión De Almacenes)

Warehouse Management System, es un sistema para control y administración de almacenes, se controla los ingreso y egresos de productos, útil para identificar el inventario, generar requisiciones y organizar entregas.

- DMS (Sistemas De Gestión Documental)

Document Management System, este Sistema cumple con el objetivo de tener documentación y datos de manera organizada y clasificada, teniendo como resultado una eficiencia en la consulta de información. Unificado estos archivos en un solo lugar, ayuda a reducir el tiempo y esfuerzo de búsqueda, para su consulta.

- BPM (Gestión De Los Procesos Empresariales)

Business Process Management, es un tipo de sistema que busca la mejora continua, su principal actividad es monitorear y controlar los demás procesos para mejorar y eficientar; es integral y depende de otros sistemas de gestión, su naturaleza es mejorar procesos y sistemas de gestión.

- BI. (Inteligencia Empresarial)

Business Intelligence, es la unión de análisis de negocios, herramientas e infraestructura de datos. Permite generar una visión para impulsar la empresa en el mercado, generando líneas de negocio, elimina y adapta hábitos en los negocios para crecer la venta y seguir tendencias. Se basa en la minería de datos y mercado de consumo.

Gestión Administrativa

Es importante enfocar la gestión en el área a fin, en la parte administrativa, Andrea Ramírez y su equipo mencionan que la gestión administrativa es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Esta genera procesos compuestos por dos fases: La mecánica, que establece lo que debe de hacerse, compuesta por Previsión, Planificación y Organización, enfocando siempre al futuro. La dinámica, busca el cómo manejar el organismo social. Considerando el Control, Dirección e Integración.



Ilustración 3 Ilustración referente a la gestión Administrativa, fuente Negocios y Empresas

Funciones de la Gestión Administrativa

Siendo una herramienta importante que debe seguir un proceso, es importante conocer cuál es la función de la gestión administrativa, para poder determinar sus alcances y objetivos. Myriam Quiroa menciona que las funciones son la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

Estos puntos son explicados por Fernando Paris en su libro, a continuación, se explica cada uno de ellos:

a. Planificación

Es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro. Este es un documento inseparable de la gestión directiva.

b. Organización

Es una estructura para distribuir los recursos de la empresa y de esa forma tener un plan para lograr los objetivos. Nos ayuda a establecer el orden y proceso de las actividades de las diferentes áreas de trabajo y de los individuos que están en ellas.

c. Dirección

Esta encargada de verificar la correcta ejecución de las estrategias, enfocándose en lograr los alcances utilizando el liderazgo y la motivación teniendo una buena comunicación. Los colaboradores deben mantenerse motivados y con buena comunicación entre ellos, estimulando con incentivos y capacitaciones que los apeguen al protocolo y procedimiento.

d. Control

Consiste en verificar que las tareas diarias avancen alineadas con las estrategias planificadas, a fin de optimizar la toma de decisiones, reorientar algunas actividades, corregir problemas o evaluar resultados, entre otros. Es una labor administrativa que debe ejercerse con profesionalidad y transparencia. La medición de los resultados obtenidos permite buscar una mejora continua.

Características de la Gestión Administrativa

El gerente administrativo es el personal a cargo de esta gestión, su responsabilidad es supervisar y asegura la correcta operación, tener un flujo de información y recursos para que se empleen de manera eficiente en la empresa.

Se debe aportar valor agregado a la organización, identificando las prácticas obsoletas y desarrollando procesos que contribuyan a la mejora. Suele contar con un equipo de trabajo responsables de cumplir los siguientes alcances:

- Generar y actualizar las políticas, normas y procedimientos de la empresa.
- Supervisar la ejecución presupuestaria de la empresa.
- Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión de personal.
- Controlar el proceso de remuneraciones a los empleados.
- Elaborar programas de capacitación y desarrollo del personal.

- Realizar estudios y diagnósticos de manera periódica, sobre el clima de trabajo.
- Proponer, informar y mantener actualizado al directorio de la organización.
- Preparar planes y previsiones de ventas.
- Seleccionar estrategias de ventas.
- Diagramar la distribución del espacio de trabajo para los empleados.

Historia de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa actual es el resultado de varios intentos a lo largo de la historia. El referente más antiguo está en china, alrededor del año 500 a.C. con el filósofo Confucio, quien menciona que los trabajadores deben conocer la situación del país para resolver problemas. Además de seleccionar personal honrado y con las capacidades necesarias y no por favoritismo.

- En el siglo XVII

Se habla de “La riqueza de las naciones” de Adam Smith, la división del trabajo y la libre competencia, para lograr la especialización de los puestos y aumentar los niveles de producción.

- En el siglo XVII

Se genera el mayor desarrollo del tema ya que Henry Metcalfe, Woodrow Wilson, Frederick Winslow y Henry Fayol desarrollan este concepto de la siguiente manera:

- Metcalfe menciona en su libro “El costo de la producción y la administración de talleres públicos y privados” la importancia y desarrollo del control para la administración científica.
- Wilson logra separar los conceptos de política y administración, y de esa forma genera una nueva rama de la ciencia que permite investigar y desarrollar la gestión administrativa de manera académica.
- Winslow promovió el desarrollo científico para el estudio de la eficiencia en la producción industrial con el objetivo de optimizando el desempeño de los trabajadores.

- En el siglo XX

- Weber propone en su Teoría Burocrática de la administración que un diseño científico y racional de una organización permite la eficiencia, por lo que esta debe operar con la exactitud y precisión de una máquina.
- Fayol desarrolló la teoría general de la administración aportando la dirección jerárquica de la organización para tener desarrollo en todas las funciones de la empresa.

- Parker Follett propuso los principios que fundamentan la gestión por procesos, revaluó el mecanicismo de Taylor y estableció los preceptos del empoderamiento, el cuestionamiento del mando y las relaciones de poder y autoridad.
- Chandler, Skinner y Burns presentaron la Teoría Contingencial mencionando que, existen variables dependientes e independientes condicionadas a el logro de los objetivos con una relación funcional. Esta teoría afirma que no existe la "mejor" forma para administrar el trabajo o los individuos que lo desempeñan, sino que se puede usar la herramienta administrativa adecuada para cada caso. (Repositorio Institucional Universidad EAFIT, s.f.)

Administración Comercial

Como indica el libro de Gestión Comercial y Servicios de Atención al Cliente (Gabín, 2004); La administración comercial, se dedica a planificar, organizar, ejecutar y controlar la administración de una organización, teniendo en cuenta las finanzas, el marketing, los estudios de mercado, las relaciones comerciales y la situación actual de la organización.

¿QUÉ BUSCA LA ADMINISTRACIÓN COMERCIAL?

La administración comercial, busca obtener objetivos y metas que permitan tener eficiencia y eficacia en el desempeño de la organización. Para ello se debe entender el significado de estos dos conceptos.

- Eficiencia

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (Real Academia Española, 2021). Al aplicarlo en el área comercial, indica que es la característica que permite tener los mejores resultados con el mínimo esfuerzo de recursos.

- Eficacia

Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Real Academia Española, 2021). En el área comercial se identifica como el objetivo de completar toda y cada una de las actividades propuestas de manera correcta para llegar a la meta.

Etapas de una Buena Administración

Para lograr el mejor desempeño, se deben tener buenas prácticas en las funciones administrativas, estas se llevan a cabo por medio de procesos y deben seguir las etapas, como se menciona en los documentos en línea de procesos de administración de la UNAM

- Planificación

Realiza el planteamiento de objetivos y metas, considerando los esfuerzos que se utilizarán para lograr los objetivos. Este proceso depende del cumplimiento de los pasos que se fijan, para alinear el trabajo en equipo para toda la organización. Éxito de un buen plan depende de establecer metas, estrategia y los planes a seguir. Para la planificación se considera la situación económica del país, la competitividad en el mercado y datos de los consumidores entre otros aspectos que buscan obtener el progreso socioeconómico.

- Organización

Tiene el objetivo de darle sentido a todas las preguntas que implementaron en la planificación. Se busca darle orden a las actividades y tareas, asignar un encargado o responsables de la actividad, así como la forma de resolución de estas actividades. Es importante considerar los puestos que existen en la empresa, sus actividades y capacidades del personal que cubre cada uno de los puestos, las cualidades y características que se necesitan en cada área y puesto.

- Dirección

La dirección está a cargo de un grupo de personas que están a cargo de toda la organización, su principal objetivo es ayudar, intervenir, respaldar, apoyar y motivar el trabajo que se está ejecutando por los colaboradores, de esta manera los directores terminan influyendo en la toma de decisiones de los integrantes del proyecto, buscando lograr su objetivo o llegar a la meta lo más pronto posible.

- Control

Mide los resultados generados de las actividades para retroalimentar las oportunidades a mejorar, también verifica que el proceso sea cíclico es decir que vuelve a iniciar el proceso para tener una mejora continua. Se verifica el objetivo planeado vs el objetivo real obtenido, esta comparación es una referencia para la retroalimentación.

Cuando el proyecto llega a la fase de control a terminado su ciclo, lo que indica que se debe evaluar para ajustar los objetivos y metas, replantan el proceso para redireccionar la empresa y lograr los objetivos que se necesitan. (Universidad Nacional Autónoma de México, 2006)

Plan de Gestión

Es un diseño de la organización se busca mejorar y eficientar las actividades a corto y largo plazo. Se busca administrar el dinero, lidiar con las tareas actuales de la organización, como las personas realizan su trabajo. Para ello se deben definir procesos y actividades para las áreas, y personal, asignando un responsable del objetivo. (Maldonado, 2006)

Actividades de los Procesos

Comenzaremos por definir que es un proceso, es un grupo de actividades y tareas interrelacionadas que ayudan a lograr los objetivos, estas involucran a las personas que tienen relación con el proceso, así como los recursos materiales necesarios para cumplir un objetivo.

Tarea: acciones que se deben realizar

Actividad: Serie de tareas enfocadas al mismo objetivo

Al dividir las actividades en tareas hay que tener cuidado en no volverlas infinitas. Por eso se deben definir qué tareas son críticas para obtener el resultado deseado y omitir las de poca dificultad, se generarán procesos con pocas o ninguna tarea y eso será normal, desacuerdo a la importancia de cada actividad. (Maldonado, 2006)

Identificar las relaciones entre procesos

La Identificación del alcance, cronograma o presupuesto, define las medidas y medios en los que se interrelacionan las actividades, mitigando los errores. Para simplificar la identificación se esquematiza el proceso de lo general a lo específico, se pretende representar una propuesta de orden cronológico, con la siguiente dirección izquierda a derecha y de arriba abajo, este orden será el que se utilice en la presentación del grupo de procesos de planificación. (Schein, 2020)

Definir los responsables

El responsable es quien debe organizar, administrar y programar las iniciativas y alcances de una actividad, tomando en cuenta los riesgos, para eficientar el tiempo de ejecución. Una buena administración del responsable tiene que estar comprometido en cumplir la planeación, gestión de recursos y la motivación que le dé a las actividades y del personal.

El responsable puede ser un buen aliado si se requiere un nuevo plan, su experiencia ayuda con el desarrollo, para las actividades que se encuentra en su etapa inicial y no se pueden dar el lujo de fallar. (Arango, 2012)

Evaluar La Capacidad Y Eficacia De Cada Proceso

Una evaluación de capacidad es un análisis de los individuos, organizaciones y el entorno favorable, con el fin de ofrecer una idea clara de la capacidad de una organización en términos de su FODA. Esto nos permite identificar oportunidades de mejora que hacen que persista un desafío para el desarrollo. Dicho de otro modo, ni los programas mejor diseñados pueden ser efectivos o sostenibles cuando las brechas de capacidad o la falta de compromiso de las partes interesadas se interponen en los resultados.

Las partes interesadas aportan sus conocimientos de primera mano para adoptar soluciones genéricas que no abordan las causas subyacentes de un desafío al desarrollo ni las lagunas de capacidad que se le asocian. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura Viale delle Terme di Caracalla, 2015)

La eficacia consiste en “completar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como hacer las cosas correctas”; mientras que la eficiencia es la “capacidad de obtener los mejores resultados con la mínima inversión. Se define como hacer bien las cosas”.

Así pues, la eficacia consiste en la consecución de las metas y objetivos que nos fijamos en la organización, con independencia de qué le supone a cambio a la empresa, nos habla de una mejora en la asignación de recursos, hecho que nos debe llevar a la consecución de los objetivos planteados. (Kluwer, 2012)

Orientar la gestión hacia la mejora continua

Todas las empresas prestadoras de servicios que adopten la gestión de procesos como un enfoque eficaz y eficiente tienen una probabilidad mayor de alcanzar el éxito. Si evaluamos el funcionamiento de las empresas, son múltiples las actividades que deben realizarse para la entrega del producto o servicio al consumidor final y más aún para lograr en él una experiencia de satisfacción total.

Esto nos permite mejorar factores como la competencia, los costes y lo más importante, los clientes, para ser aceptado por sus clientes. Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que este claramente orientado a los procesos y a la mejora continua. Pues, las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que tengan la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes. (García, 2003)

Modelo EFQM

Modelo EFQM por sus siglas en inglés European Foundation for Quality Management (en español, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), es una organización sin ánimo de lucro, surge en 1988 por la colaboración de 14 empresas europeas en busca de un modelo de excelencia europeo, busca ayudar en la cultura empresarial aportando mejoras en el rendimiento y beneficios.

El modelo ha ayudado a construir organizaciones en Europa y fuera de estas fronteras, con desarrollo de cultura de mejora e innovación. El modelo está desarrollado

por un equipo cooperativo de 2,000 expertos, 24 talleres y entrevistas a más de 60 líderes de organizaciones importantes de alrededor del mundo, en busca de elaborar, prototipar y perfeccionar el marco de gestión flexible, que contribuya a las empresas a mejorar y trabajar a corto y largo plazo.

Fundamentos

Es un marco reconocido a nivel mundial que, ayuda a gestionar el cambio y a mejorar el rendimiento, se centra en 3 puntos principales:

- Los clientes
- Grupos de interés con perspectiva a largo plazo
- Comprender la relación causa-efecto: “Por qué una empresa hace algo, como lo hace y que logra con sus acciones.”

Este trabajo se basará en la versión 2019, que es la última versión impresa por el club de excelencia de gestión, donde además de los puntos anteriores, se incluyen los siguientes temas de impacto para la sociedad mundial:

- La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.
- La Convención Europea de Derechos Humanos.
- La Directiva 2000/78/EC de la Unión Europea.
- La carta Social Europea

El modelo busca que las empresas tengan un impacto positivo ante la sociedad por lo que también considera los objetivos establecidos por la ONU, como lo son:

- El pacto mundial de las naciones unidad
- Recoge 10 principios para que las actividades empresariales sean socialmente responsables y sostenibles.
- Los 17 objetivos de desarrollo sostenible de naciones unidas
- Constituyen una llamada para que los países y sus organizaciones actúen y promuevan: la igualdad social, el buen gobierno y la prosperidad, al tiempo que protegen el planeta.
- La estrategia del modelo EFQM, combina con su foco el funcionamiento operativo y su orientación a los resultados, por lo que su estructura queda como el siguiente esquema:



Ilustración 4 Estructura del Modelo EFQM, (2020)

Esta estructura se basa en una lógica sencilla que responde tres preguntas: ¿Por qué?, ¿Qué? y ¿Cómo?, El hilo conductor muestra la conexión del propósito y la estrategia, ayudando a la creación de valor sostenible y así generar resultados sobresalientes.

La relación de preguntas con la estructura se puede entender de la siguiente manera:

- Dirección
 - ¿Por qué existe la organización
 - ¿Por qué esta estrategia concreta?

- Ejecución
 - ¿Cómo tiene la intención de cumplir con su propósito?
 - ¿Cómo tiene la intención de cumplir con su estrategia?

- Resultados
 - ¿Qué ha logrado hasta ahora?
 - ¿Qué quiere lograr en el futuro?

Modelo EFQM

Permitirá visualizar y concretar el buen camino de la organización, por lo que debemos entender los conceptos y su parte dentro de la organización, para determinar los pasos y la estructura que se debe tener.

Dirección

Una organización necesita ciertos criterios para poder alcanzar y mantener sus resultados, que satisfagan o superen lo esperado esto permite preparar el camino para ser líderes, tener planes a futuro y poderse posicionar, se necesita:

- Propósitos inspiradores.
- Crear visión que se espera alcanzar.
- Desarrollar estrategias para tener valor sostenible.
- Fomentar cultura de éxito.

Criterio 1: Propósito, Visión y Estrategia

Toda organización sobresaliente tiene un propósito, una visión y una estrategia que provoquen inspiración, sea ambiciosa y genere resultados, por lo que se debe entender implica cada uno de estos conceptos.

El propósito explica la importancia de las actividades, el por qué se establecen las bases para crear los valores, así nos ayudaran a proporcionar un marco de referencias que sumen la responsabilidad y contribuyen al ecosistema en el que operan. La visión describe que se busca alcanzar en el largo plazo, nos permite guiarnos y elegir las líneas de ejecución actuales y futuras. Y así nos genera una base para definir la estrategia. La estrategia nos define como se pretender llegar al propósito, detallando los planes y las prioridades estratégicas y acercase a la visión.

Es por esto por lo que toda organización debe definir y tener claros sus propósitos, visiones y estrategia. A continuación, se define y apoya a encontrar y definir cada uno de estos conceptos.

Definir el propósito y la visión.

- Comprende la importancia del propósito para ser reconocido como beneficioso.
- El propósito debe inspirar, resaltar la importancia y valor de su actividad
- Debe ser funcional para generar una visión que genere interés
- Comunicar a todos los grupos de interés
- Identificar los alcances de las áreas para generar una visión.

Identificar y entender la necesidad de los grupos de interés

- Identifica y analiza sus grupos de interés para dar prioridad a los claves que ayudaran a facilitar los alcances.
- Comprende cómo afectan a los grupos de interés.
- Identifica las necesidades y expectativas de los grupos de interés apegándose a su visión y misión.

Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

- Examina y comprende su ecosistema incluyendo las mega tendencias y los objetivos del desarrollo sustentable.
- Analiza diferentes escenarios y busca reaccionar adecuadamente a los impactos.
- Conoce el potencial actual de la empresa y desarrolla sistemas para optimizar procesos.
- Investiga y entienda la dinámica del mercado y el impacto que se tendrá en la organización.
- Evalúa y valora los datos, información y conocimiento del ecosistema, para entender los retos actuales y futuros

Desarrollar la estrategia

- Desarrolla la estrategia y conjunto de prioridades para abordar los principales retos identificados, para que se desarrollen y se lleven a cabo las acciones.
- Traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento.
- Favorece sus compromisos, despliegue y comunicación.
- Desarrolla modelos de negocios que se ajustan a sus propósitos.
- Analiza y adelanta las prioridades estratégicas de acuerdo con la tendencia y a los grupos de interés clave.

Diseñar e implementar un sistema de gestión y de gobierno.

- El diseño del sistema debe estar alineado con sus aspiraciones y estrategias.
- Establece un sistema de gobierno donde permite a los grupos de interés contribuir en la estrategia y en la toma de decisiones.
- Define e implementa un calendario de evaluación y facilite la adaptación de las estrategias.
- Se asegura que la gestión de sistema esté construida de acuerdo con la organización.
- Se asegura de cumplir con los requisitos gubernamentales, legales y regulatorios.

Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo

La cultura de organización es conjunto específico de valores y normas que comparte una organización con sus personas y equipos de trabajo para su convivencia. Mientras el liderazgo, se refiere a toda la organización y no a un individuo en o grupo de la alta dirección, esta organización debe actuar como líder en su ecosistema y ser reconocida como referencia. Lo ideal es que sea una actividad y no un rol de puesto, que sirva de inspiración a otros y ayudan a dirigir la cultura laboral de esta organización, centrada en lograr el éxito con base en los siguientes puntos.

Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

- Comprende y orienta su cultura para alinearlos al propósito e identificar cuando se debe reajustar.
- Refuerza los valores estableciendo las normas y conductas que promuevan una buena cultura en la organización.
- Manifiestan y promueven el compromiso de la organización con ser socialmente responsables con su entorno.
- Alinean los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución con sus valores para fomentar la cultura organizacional.
- Identifican reconocen y promueven referentes de su ecosistema alineándolos para un futuro sostenible.

Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.

- Trabaja con los grupos de interés claves para conseguir cambios con éxito.
- Crear un ambiente favorable para la no culpabilización y fomenta el desarrollo y experimentación.
- Cultiva un espíritu de aprendizaje para realizar su estrategia y estimular la transformación de la organización.
- Establece el ritmo del cambio y demuestra sus acciones, necesidades, beneficios y consecuencias del cambio de su propósito, visión y estrategia.
- Aprende de las experiencias por los cambios anteriores, para definir estrategias para cambios exitosos.

Estimular la creatividad y la innovación

- Entiende la importancia y beneficios de la creatividad, la innovación para alcanzar su propósito, visión y estrategia.
- Establece metas y objetivos ambiciosos para la organización.
- Promueve una cultura para la innovación y puede identificar errores y documentar la falla para prevenirla en el futuro.
- Desarrolla la cultura y conocimiento práctico que facilitan la puesta en marcha de las diferentes mejoras.
- Participa en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades.
- Busca oportunidades Benchmarking, para estar al día de las últimas tendencias

Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.

- Invierte en asegurar que su propósito, visión y estrategia se comunique eficazmente en los grupos de interés.
- Fomenta y aprecia el feedback colaborativo sobre todos los aspectos.
- Trasmite a sus grupos de interés, el impacto y relevancia que tienen en el proceso
- Se asegura que sus grupos de interés conocen la importancia de mantenerse alineado con el propósito.
- Reconoce, celebra y comparte cada éxito alcanzado para reforzar la conducta de colaboración.

Ejecución

Para obtener resultados sobresalientes que satisfagan las expectativas es necesario:

- Definir un proyecto inspirador
- Tener un visión ambicioso
- Desarrollar una estrategia con valores sostenibles
- Tener una cultura de éxito

El bloque anterior de dirección fija un rumbo, por lo que se necesita ejecutar acciones que permitan lograr los objetivos.

Criterio 3: Implicar a los grupos de interés

Se identifica los tipos y característica de los grupos de interés, así como sus necesidades y expectativas; para lograr involucrarlos en las tareas que se van a realizar, permitirá generar una relación transparente y responsable. Para ello se deben clasificar los grupos de interés de la siguiente forma:

Clientes: Construir relaciones sostenibles

Los clientes son el destino de los servicios productos o soluciones que se genera la organización, así que existe diferentes tipos de usuarios:

- Clientes Directos e indirectos
- Usuarios o personas en el punto de interacción
- Prosumidores (Productores y consumidores simultáneamente).
- Personas o grupos implicados en la compra.

En la practica una organización logra sobresalir por:

- Identifica y clasifica a sus clientes con base en criterios definidos
- Mantener relación con sus clientes durante todas las etapas de creación de valor sostenible.
- Comprender las necesidades de comunicación y contacto directo con el cliente.

- Establecer canales de comunicación que faciliten a sus clientes la interacción con la organización.

Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

Este grupo está constituido por individuos que trabajan para la organización.

- Desarrolla planes de gestión para personas que apoyan a la estrategia de la organización
- Se adapta a los cambios y expectativas de los empleados.
- Facilita la comprensión de cambiar e identificar oportunidades para desarrollar sus capacidades y conocimiento.
- Empodere a todo el personal de la organización para compartir conocimiento y experiencias
- Genera un entorno donde el personal de la organización puede prosperar y favorecer su bienestar.
- Se asegura de tener una dirección proactiva, donde se reconoce y recompense a la persona de la organización.

Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo

Son individuos a los que la organización deben rendir cuentas cumpliendo requisitos fiscales, legales, éticos y administrativos.

- Los inversores son individuos pueden ser propietarios, accionistas, organizaciones financieras.
- Los reguladores pueden ser ministerios, consejeros, organismos regionales o locales, autoridades publicase instituciones paraestatales.

En la práctica las organizaciones sobresalen por:

- Puede identificar inversores y reguladores y comprende sus necesidades y expectativas.
- Implica a sus inversores y reguladores en sus objetivos y así tener una estrategia adecuada.
- Se asegura que las relacione entre inversionistas y reguladores sea correcta y adecuada.
- Es transparente y rinde cuentas de manera correcta establece y mantiene un alto de nivel de confianza.

Sociedad: contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

- Individuos que pertenecen a la comunidad más cercana.
- Determina su contribución a la comunidad en la visión, misión y estrategia
- Establece y desarrolla la relación con los grupos de interés y la comunidad, en busca de un beneficio mutuo.

- Ocupa canales de comunicación que faciliten la comunicación entre la sociedad y los grupos de interés, para obtener una retroalimentación.
- Es transparente y rinde cuenta para fomentar un alto nivel de confianza

Partners y proveedores

- Buscan construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
- Agentes externos con los que la organización decide trabajar para poder alcanzar su propósito y su visión, hacer realidad su estrategia y lograr objetivos.
- Segmenta sus partes y proveedores de acuerdo con su propósito, visión y estrategia.
- Se asegura que estos actúen alineados a con su estrategia y que la relación entre ellos sea transparente, ética y de responsabilidad mutua.
- Establece una relación de confianza con sus partners y proveedores con el objetivo de tener valores sostenibles.
- Trabaja proactivamente con sus partners y proveedores para apalancar una cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo.

Criterio 4: Crear valor sostenible

Una organización sobresaliente reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica de igual forma entiende que las necesidades y prioridades de los grupos de interés pueden cambiar y es por esa la importancia de la retroalimentación. Para ajustar el proceso y lograr adaptar sus productos o servicio. Las etapas de creación de valores se describen a continuación de manera seriada aun que pueden ejecutarse de forma paralela dependiendo de la naturaleza de la organización de acuerdo con la situación actual o futura.

Diseñar el valor y como se crea

- Es capaz de identificar lo que los diferencia de otros, incluyendo cuando sea necesario a la competencia.
- Implica a su grupo de interés en el proceso.
- Desarrolla un catálogo de productos, servicios o producto, alineado a sus propósitos y necesidades y expectativas.
- Diseña la propuesta de valor y los sistemas para crearla, reflejando el ciclo de vida de los productos o servicios de manera responsable con la salud, seguridad pública, y medio ambiente.
- Utiliza herramientas cualitativas y cuantitativas de investigación de mercado. Escuetas y otros sistemas para obtener información de los clientes para desarrollar propuestas de valor.

Comunicar y vender la propuesta de valor.

- Comunica lo que les diferencia y su propuesta de valor en un mensaje atractivo para sus clientes, actuales y futuros.
- Aprovecha de forma responsable sus redes de contactos para potencializar la imagen positiva de la empresa de lo que diferencia su propuesta de valor.
- Utiliza estrategias y sistemas específicamente destinados a vender lo que les diferencia.
- Facilita la relación con el público, ofreciendo su apoyo, durante la relación comercial, favoreciendo las ventas exitosas de su propuesta de valor.

Elaborar y entregar la propuesta de valor

- Implanta sistemas eficaces y eficientes para crear el valor, asegurando que el valor está alineado con el propósito y el valor.
- Entrega su propuesta de valor en producto, servicio y soluciones. Según lo prometido, satisfaciendo o superando las expectativas del cliente.
- Entrega sus productos o servicios, minimizando el impacto negativo en la sociedad y medio ambiente.
- Aconseja a su público objetivo sobre el uso responsable de sus productos o servicios.

Diseñar e implementar la experiencia global

- Utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de sus grupos de interés para definir la mejor experiencia en relación con la organización.
- Establece un seguimiento consistente, continuo y eficaz a lo largo de las diferentes fases de creación.
- Aprovechan todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para cada grupo de interés así con sus productos o servicios.
- Se asegura de que las personas de la organización disponen de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia de sus grupos de interés.
- Diseña, implanta y utiliza en los momentos oportunos sistemas de feedback que les permite mejorar las distintas etapas de creación de valor y sus productos o servicios.

Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y transformación

Para poder alcanzar y mantener el éxito la organización tiene que ser capaz de satisfacer la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, por otra parte, es necesario gestionar, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización. La combinación de ambos conceptos, “Gestionar el funcionamiento y la transformación” confirma la necesidad de que las organizaciones

trabajen para hoy, mientras se preparan para el mañana. Los elementos fundamentales son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.

Gestionar el funcionamiento y el riesgo

- Utiliza el sistema de gestión para lograr el vínculo entre propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados.
- Promueve las mejoras fundamentadas en hechos, eficaces y con resultados.
- Gestiona proyectos y mejora los procesos utilizando información de su sistema de gestión.
- Identifica riesgos y evalúa el impacto potencial.
- Desarrolla planes para gestionar el riesgo desde diferentes perspectivas: cultural, estratégica, operativa, financiera, legal, normativa, social o tecnológica.

Transformar la organización para el futuro

- Identifica las necesidades de cambio y transformación teniendo en cuenta su propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados.
- Adapta la estrategia y su modelo de negocio actual, para satisfacer necesidades futuras, e implanta nuevos modelos de negocio basados en los retos y oportunidades previstos para el futuro.

- Construye su estructura organizativa para servir mejor y tiene en cuenta enfoques innovadores para adaptarla en los retos y oportunidades previstos para el futuro.
- Establece y utiliza metodologías de trabajo ágiles, proporciona la estabilidad necesaria para gestionar las operaciones actuales.
- Rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos, basándose en las necesidades operativas y de futuro.

Resultados

Una vez que la organización consigue al realizar lo descrito en los bloques de dirección, ejecución y la previsión a futuro. Se mide y dispone de los siguientes datos:

- Percepción de los grupos de interés.
- Creación de valor sostenible.
- Gestión del funcionamiento y la transformación.

Criterio 6: Percepción de los grupos de interés

Se centra en los resultados de la retroalimentación de los grupos de interés tras su experiencia con la organización. Esta puede ser de clientes actuales o anteriores, y se obtiene por medio de encuestas, reputación de medios de comunicación o redes sociales, reconocimientos externos, recomendaciones, seguimiento posventa, informes de inversores felicitaciones y/o quejas de atención al cliente. Además, las percepciones

también están conformadas por la reputación de la organización respecto al impacto social y ambiental:

- Se análisis el rendimiento actual y pasado para predecir su rendimiento futuro.
- Usa los resultados para mantenerse informado e influir en su Dirección actual y en la Ejecución de su estrategia.

Resultados de percepción de clientes

Toma en cuenta:

- La experiencia general en su trato con la organización.
- La cultura de la organización, la actitud y el nivel de compromiso de las personas con el cliente.
- La marca y reputación de la organización, incluyendo su impacto social y ambiental.
- Los productos, servicios y soluciones ofertados por la organización.
- El uso de la innovación para mejorar los productos, servicios y soluciones de la organización.
- El uso de la tecnología por la organización, para aportar valor sostenible.
- La entrega y servicio postventa de los diferentes canales. La eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.

Resultados de percepción de personas

Analizan:

- La cultura de la organización.
- Su experiencia trabajando en la organización, incluyendo cómo se gestiona el cambio.
- El compromiso y los logros de la organización en cuanto a paridad y equilibrio de género, diversidad e inclusión.
- La forma en que la organización se está adaptando a futuros modelos de trabajo como, por ejemplo, la coexistencia de personas trabajando con robots, el uso de la inteligencia artificial y la realidad virtual aumentada.
- El apoyo de la organización a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.
- Apoyo prestado a las personas, empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional.
- El ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios.» La gestión y mejora del desempeño de las personas.
- La reputación de la organización, incluyendo su papel de líder en su ecosistema.
- La comunicación interna.
- La atracción y retención del talento.
- Cómo se ejecuta la estrategia de la organización, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la organización.

Resultados de percepción de inversores y reguladores

Se centran en:

- La gestión financiera, la seguridad y la sostenibilidad de la organización.
- La estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético.
- La responsabilidad social y ambiental.
- La gestión de riesgos y cumplimiento normativo (Compliance).
- La marca y reputación de la organización.
- Los productos, servicios y soluciones ofertadas y a la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones.
- La capacidad de la organización de anticiparse al futuro, detectar mega tendencias y afrontarlas con éxito.
- La experiencia general en el trato con la organización.

Resultados de percepción de la sociedad

Verifica:

- La capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de su comunidad.
- El impacto que la gobernanza de la organización y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen sobre la comunidad.
- El impacto que las operaciones de la organización tienen sobre la comunidad.
- La sostenibilidad de las contribuciones de la organización a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales.
- El compromiso de la organización para avanzar hacia la economía circular.

- El compromiso y logros de la organización en reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad e inclusión y en alcanzar el equilibrio de género.

Resultados de percepción de partners y proveedores

Revisa:

- La experiencia en el trato con la organización.
- El compromiso y los logros de la organización y el trabajo para el beneficio mutuo.
- El grado de implantación de nuevas tecnologías y cambios.
- El compromiso social de la organización.
- El compromiso y logros alcanzados en el avance hacia la economía circular.
- La gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores.
- La comunicación y gestión de las relaciones con la organización.
- La estructura de gobierno, transparencia y ética de la organización y sus prácticas.
- La sostenibilidad de la relación entre la organización y sus partners y proveedores claves.

Criterio 7: Rendimiento estratégico y operativo

Este criterio se centra en los resultados al rendimiento de la organización:

- La capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible.
- Su preparación para afrontar el futuro.

Estos resultados se utilizan para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento de la organización.

- Utiliza indicadores para medir su rendimiento estratégico y operativo.
- Comprende la correlación entre las percepciones de sus grupos de interés y su rendimiento actual.
- Es capaz de predecir, con un elevado grado de certeza, cómo evolucionará su rendimiento en el futuro.
- Decide los indicadores de rendimiento para medir sus objetivos estratégicos y operativos.
- Tiene en cuenta las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus grupos de interés.
- Comprende las relaciones causa-efecto que afectan a su rendimiento
- Utiliza los resultados para evaluar y modificar lo que está haciendo en la Dirección y Ejecución.
- Utiliza sus resultados actuales para predecir su rendimiento futuro con un determinado grado de certeza.

Los indicadores de rendimiento estratégico y operativo pueden incluir los siguientes, aunque no se limitan sólo a estos:

- Logros alcanzados del propósito y la creación de valor sostenible.
- Tiene buen rendimiento financiero.

- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés.
- Logra los objetivos estratégicos.
- Logros en la gestión del funcionamiento.
- Logros en la gestión de la transformación.
- Mediciones predictivas para el futuro de la organización.

2.3 - Marco Practico

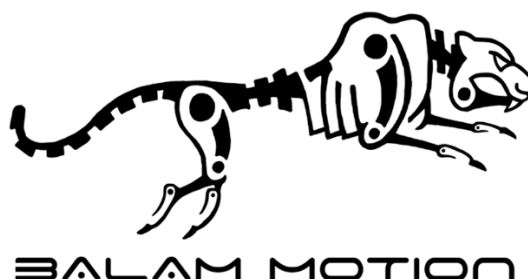


Ilustración 5 Logo de la empresa Balam Motion. (2011).

Balam Motion SA de CV

Es una empresa enfocada a desarrollar e implementar soluciones tecnológicas para la industria. Opera desde 2011, la mayoría de sus colaboradores son talento joven especializado que siempre le ayudará a encontrar una mejor manera de hacerlo.

Visión

Para el 2025 seremos una empresa con presencia nacional e internacional, inspirando por nuestra creatividad e innovación en el desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas y por nuestra responsabilidad social.

Misión

Unidos transformamos el entorno, aplicando soluciones tecnológicas enfocadas al aprovechamiento de todos los recursos, en sectores de Alto Valor. Innovamos aprovechando nuestras diferencias, trabajando en equipo con nuestros colaboradores y aliados comerciales para contribuir y dar valor al mundo.

Valores

- Trabajo Colaborativo
- Resolución de conflictos
- Pensamiento Creativo
- Pasión y curiosidad tecnológica
- Enfoque a resultados
- Conciencia Social

Organigrama

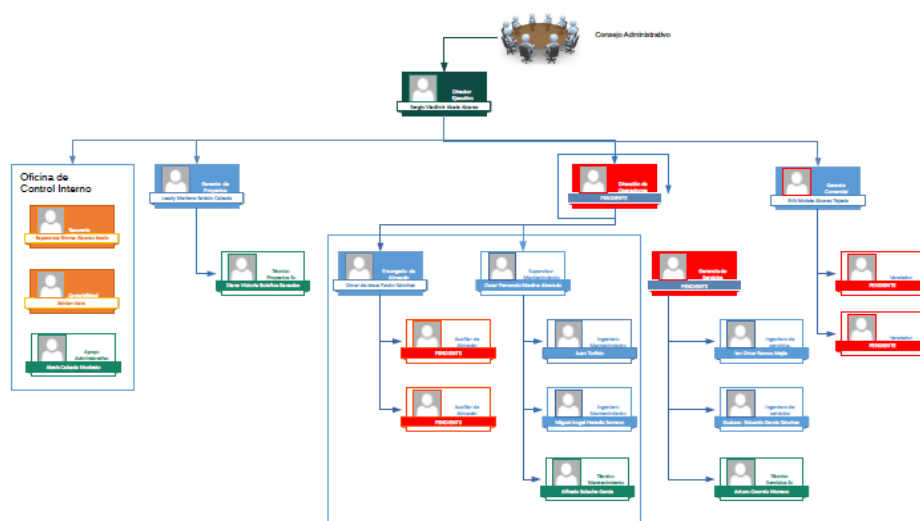


Ilustración 6 Organigrama de Balam Motion

Historia

Fundados en 2011 son una empresa enfocada en servicios y productos de ingeniería mecatrónica, a través de la integración de soluciones tecnológicas de operación en conjunto con sus proveedores solucionan y mejoran las oportunidades de servicio de sus clientes. Estos servicios y productos les han permitido ayudador a distintas empresas nacionales e internacionales, como manufacturas sonoco, Kellogg's, Bimbo y Nacional Monte De Piedad; algunos de sus proyectos son a nivel continental. Actualmente son una empresa mexicana con alianzas y presencia internacional, Cuentan con una oficina de representación en USA.

Área comercial de Balam

El área comercial es de las áreas más importantes en la empresa Balam Motion, pues es la encargada de mantener la relación clientes - Balam y de los objetivos de venta, volviéndose la fuente de ingresos de la empresa. Es por esta razón que el trabajo comercial, debe tener una buena gestión y administración de las actividades y sus tareas para hacer llegar a las metas establecidas, además de tener relaciones fuertes y de confianza con clientes.

Organigrama

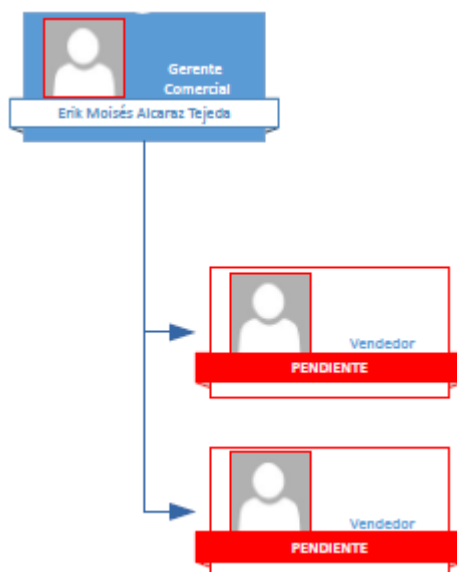


Ilustración 7 Organigrama del área comercial

Objetivos

Ser el proveedor número uno para nuestros clientes, solucionando e identificando las necesidades y mejoras en los servicios, trabajando en conjunto con los clientes y proveedores podremos avanzar y lograra éxito en conjunto acompañando de una excelente atención al cliente.

Clientes

Nuestros clientes son todas aquellas empresas que buscan implementación de tecnología 4.0, integración que permitirá mejorar y eficientar la producción su proceso de

producción. Todas estas empresas pueden estar buscando crecer, mejorar, actualizar o solucionar problemas de funcionamiento en líneas de producción, trazabilidad, sistemas de control distribuido, celdas robóticas, control y automatización industrial.

Proceso de Ventas

El área comercial cuenta con un proceso de ventas que permite generar una secuencia de etapas y actividades para la venta de equipos o servicios, este busca que el ejecutivo de cuenta entienda las necesidades y determine los alcances que solucionen los problemas del cliente y puede concretar la venta, para satisfacer al cliente con la mejor experiencia.

Etapas

Para establecer el avance en el proceso, se determinaron etapas, están diseñadas con actividades que indican el inicio y el fin de cada etapa, estas relacionan, el nivel de interacción que tiene el ejecutivo de cuenta con el proceso y, con las demás áreas de la empresa que dan apoyo técnico a la oportunidad, a continuación, describimos las etapas actuales de manera cronológica.

1. Prospección

Esta etapa inicia el proceso de venta, es el primer contacto con el cliente, aquí tenemos la tarea de obtener toda la información del contacto, los detalles

preliminares de la oportunidad y concretar una cita en planta para realizar el levantamiento técnico del servicio u oportunidad que requiere quien nos contacta.

2. Cotizando

Inicia con el levantamiento técnico, se considera que estamos en esta etapa en el momento que se llega a cita con el cliente, Aquí se realiza la primera actividad, durante la visita se busca obtener la mayor información posible de la oportunidad, cual es la falla, que mejora requieren y por qué desean hacerlo, también es importante identificar todas las características físicas y técnicas que hay actualmente en la línea, planta o implementación que se desea. Es de suma importancia verificar con el cliente los alcances deseados, para poder realizar una cotización correcta con el cliente.

Después de la visita, se realiza la segunda actividad que consiste en una reunión de las personas que asistieron al levantamiento, el técnico y el ejecutivo de ventas encargados de esta oportunidad, concluyen cuáles serán los alcances del servicio y se realiza el documento “Lista de Componentes (LC)”, documento que determina el material, mano de obra y viáticos que se requieren para poder realizar los alcances que se requieren para cumplir con lo solicitado por el cliente.

La siguiente actividad es realizada por el ejecutivo de cuenta, quien realiza el documento “cotización de Cliente Final (CCF)”, este documento se redacta para establecer de forma clara y entendible los alcances que se tendrá en el servicio, así como el costo y formas de pago por los mismos.

3. Cotizado

En esta etapa el objetivo es presentar la cotización al cliente, darle una explicación de los alcances y verificar si es lo que el desea y platicar si coinciden con lo que el busca, además se busca darle seguimiento y en un momento negociar para que nos asignen el servicio.

4. Venta

En esta etapa inicia cuando se recibe la orden de compra del cliente, se ejecuta el inicio del servicio, se debe dar seguimiento al servicio para cobrarlo al termino, esta etapa se concluye el proceso de venta.

Porcentaje de Conversión

Para el área comercial es muy importante el porcentaje de conversión, es decir la cantidad de oportunidades que cambian de etapa del total de las oportunidades registradas, si, avanzan o concluyen y el tiempo que se toma en cada una de ellas para concluir la venta.

Mapa de Proceso de Ventas de Servicios.

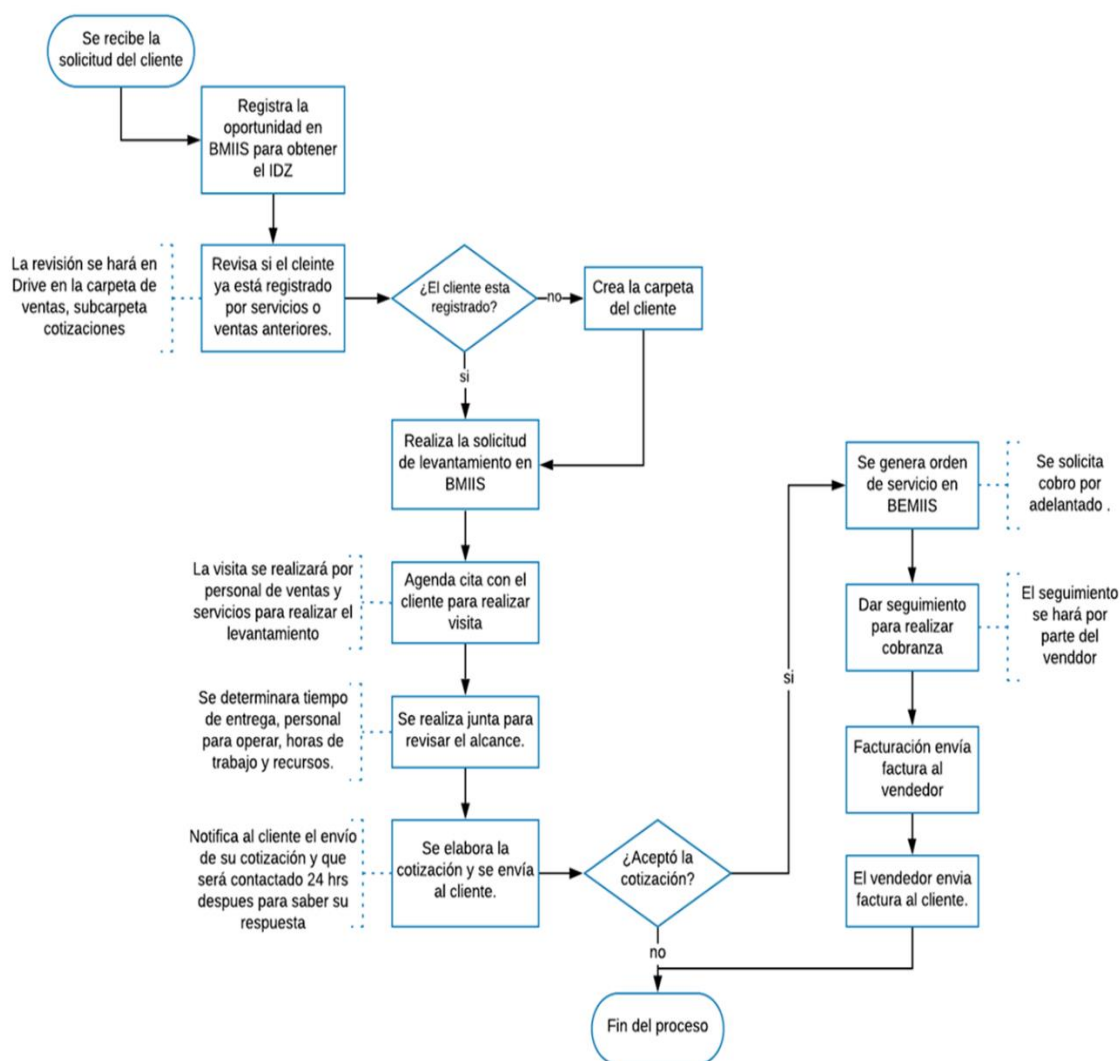


Ilustración 8 Proceso Comercial

Se utiliza la aplicación web HubSpot, es para registro y administración de empresas, esta herramienta permite medir, crear de informes estadísticos y documentar datos de las oportunidades, a continuación, se muestran las gráficas, generadas por los datos obtenidos del 01/09/20 al 22/11/20.

Cientes Registrados

En el primer informe (Ilustración 9), se puede observar la totalidad de clientes creados, el promedio por mes y el registro de clientes más alto en un mes. (Alcaraz,2020)



Ilustración 9 Total, de Clientes Registrados en plataforma Balam

Estos datos permiten verificar el número de clientes nuevos, mientras más clientes registrados se tengan, mayor será la cantidad de oportunidades que se puedan obtener, sin embargo, cabe señalar que en este conteo no se considera la calidad o efectividad de cliente. (Alcaraz,2020)

Es importante el tipo de cliente, algunos de los clientes solo se comunican por venta de productos y no de servicios, sin embargo, es importante obtener sus datos, debido a que la gran parte de las empresas que se contactan tiene plantas de producción y esos son nuestros clientes potenciales. (Junta Personal de Ventas, 2020)

Etapas De Cotización

En esta tabla (Ilustración 10), se pueden identificar la cantidad de oportunidades que hay por etapa, básicamente este informe ayuda a identificar donde están atoradas las oportunidades, y a entender el porcentaje de conversión a perdida, vendida y terminadas.

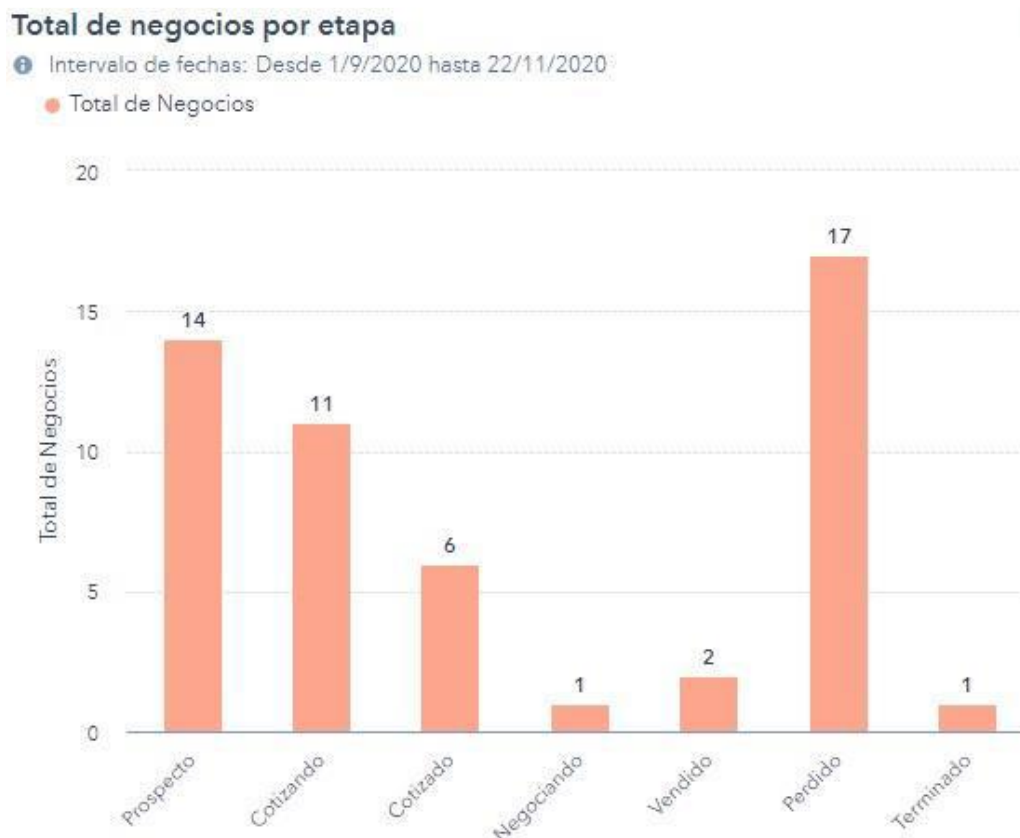


Ilustración 10 Etapas del proceso comercial

En esta gráfica (Ilustración 10), se puede observar el número de oportunidades por estatus, para poder verificar el comportamiento de conversión, de esta manera se observa donde se frenan las oportunidades, así se mejoran y se hace más eficiente el proceso.



Ilustración 11 Embudo de etapas

A continuación, se mide el tiempo que se toma en cada uno de los pasos, para enfocar los esfuerzos en mejorar esa etapa y así mejorar el proceso de las cotizaciones.

Tiempo del negocio transcurrido en cada etapa

Intervalo de fechas: Desde 1/9/2020 hasta 22/11/2020 | Frecuencia: Mensual

FECHA DE CIERRE	PROMEDIO TIEMPO EN LA ETAPA - PROSPECTO	PROMEDIO TIEMPO EN LA ETAPA - COTIZANDO	PROMEDIO TIEMPO EN LA ETAPA - COTIZADO	PROMEDIO TIEMPO EN LA ETAPA - NEGOCIANDO
sep 2020	5 días	23 días	4 días	13 minutos
oct 2020	15 días	6 días	35 días	40 días
nov 2020	38 minutos	52 días	0	0
Total	8 días	24 días	29 días	35 días

Ilustración 12 Imagen parcial de la aplicación HubSpot

CAPÍTULO

III

3 – METODOLOGÍA

Se busca establecer una metodología para mejorar el proceso, la EFQM que es una norma y mejor europea para mejorar el proceso del área comercial, teniendo como responsable al Ing. Erik Alcaraz, quien permitirá el desarrollo de todos los procesos para la aplicación de las mejoras. De igual forma, se permitirá el acceso a la plataforma donde se realiza la gestión y monitoreo de las oportunidades, esta herramienta nos proveerá de los datos para realizar el proyecto, se tiene una limitación en los recursos de implementación y el tiempo para la implementación, si, el resultado es satisfactorio, se buscara aplicar de manera permanente el cambio en el proceso de ventas de servicio y replicar el estudio en los demás procesos de ventas, así como en las demás áreas de la empresa.

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO EFQM: REDER

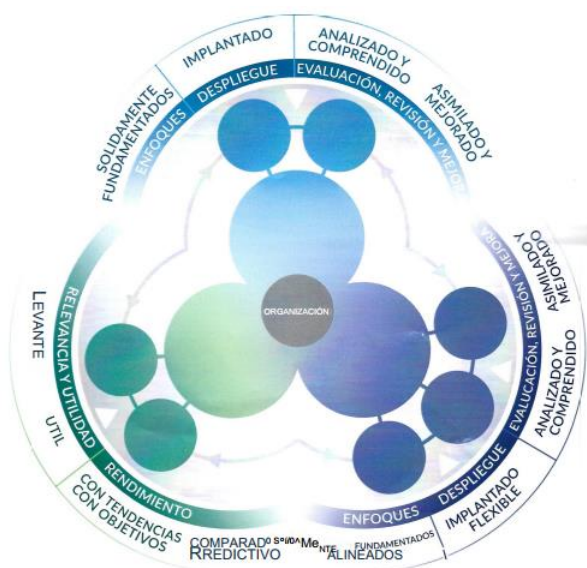


Ilustración 13 Diagrama del modelo EFQM

REDER es el acrónimo que utiliza la EFQM para describir la lógica que hay detrás de la herramienta de evaluación que fue desarrollada con el objetivo de ayudar a la organización a:

- Mejorar la gestión de su actual forma de trabajar.
- Detectar sus fortalezas y oportunidades de mejora.

De manera general, la lógica REDER establece que toda organización necesita:

- Determinar los Resultados que pretende conseguir como parte de su estrategia.
- Contar con una serie de Enfoques que le permitirán alcanzar los resultados previstos ahora y en el futuro.
- Desplegar (implantar) dichos enfoques de manera adecuada.
- Evaluar y Revisar los enfoques implantados para aprender y mejorar.

Para obtener un análisis más robusto, los elementos del REDER se han dividido en un conjunto de atributos. Cada uno de estos atributos dispone de una descripción que detalla su significado. La organización debe demostrar el grado de avance en cada uno de dichos atributos. La lógica REDER, con sus atributos, usada junto con el Modelo EFQM, puede ayudar a personas o equipos a:

- Identificar dónde están las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización.

- Describir el futuro de la organización, en cuanto a los resultados deseados y las acciones necesarias a llevar a cabo para alcanzarlos.

Aplicación De La Metodología REDER Al Bloque De Dirección Y Ejecución

La siguiente tabla (Tabla 1) se utiliza para facilitar el análisis de los enfoques definidos en el Criterio 1 (Propósito, visión y estrategia) y en el Criterio 2 (Cultura de la organización y liderazgo). Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar.

Análisis del bloque de Dirección		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoques	Sólidamente	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir fundamentados y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.

Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.
Evaluación, Revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

Tabla 1 Análisis del bloque de Dirección

La siguiente tabla (Tabla 2) se utiliza para facilitar el análisis de los enfoques definidos en el Criterio 3 (Implicar a los grupos de interés), Criterio 4 (Crear valor sostenible) y Criterio 5 (Gestionar el funcionamiento y la transformación). Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar.

Análisis del bloque de Ejecución		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoques	Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.
	Alineados	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.

Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.
	Flexible	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques.
Evaluación, Revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el FM de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

Tabla 2 Análisis del bloque de Ejecución

Aplicación de la Metodología REDER al Bloque de Resultados

La tabla 3 se utiliza para facilitar el análisis de los Resultados incluidos en el Criterio 6 (Percepción de los grupos de interés) y el Criterio 7 (Rendimiento estratégico y operativo). Los usuarios de la lógica REDER deben utilizar los atributos descritos en la tabla 3 para analizar las evidencias presentadas. Normalmente, dichas evidencias serán un conjunto de datos que muestran el rendimiento estratégico y operativo de la organización y que responden a lo incluido en los criterios de Resultados 6 y 7. Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar.

Análisis del bloque de Resultados		
Elementos	Atributos	Descripción
Relevancia y Utilidad	Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.

	Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
Rendimiento	Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico. '
	Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.
	Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el

		rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
	Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causan/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.

Tabla 3 Análisis del bloque de Resultados

Puntuar Con Las Matrices Reder

La EFQM y sus partners promueven un sistema de reconocimiento que reconoce a aquellas organizaciones que, tras ser evaluadas frente a los criterios del Modelo EFQM, pueden demostrar un rendimiento sobresaliente de manera sostenida. Las organizaciones que se presentan a un reconocimiento EFQM son evaluadas con el Modelo EFQM y reciben una puntuación sobre 1.000 puntos. Los 1,000 puntos se distribuyen entre los siete criterios del Modelo EFQM como se detalla a continuación:



Ilustración 14 Diagrama del modelo EFQM con valores de importancia

En los bloques de Dirección (criterios 1 y 2) y Ejecución (criterios 3,4 y 5), cada subcriterio tiene asignado el mismo peso dentro de su criterio. A modo de ejemplo:

A cada uno de los 5 subcriterios del criterio 1 (Propósito, visión y estrategia) se le asigna un 20% de los 100 puntos del criterio:

- a. 1.1 = 20 puntos
- b. 1.2 = 20 puntos
- c. 1.3 = 20 puntos
- d. 1.4 = 20 puntos
- e. 1.5 = 20 puntos

A cada uno de los 4 subcriterios del criterio 4 (Crear valor sostenible) se le asigna un 25% de los 200 puntos del criterio:

- a. 4.1 = 50 puntos
- b. 4.2 = 50 puntos
- c. 4.3 = 50 puntos
- d. 4.4 = 50 puntos

En el bloque de Resultados, al no haber subcriterios en los criterios 6 y 7, la puntuación se realiza a nivel criterio. Por tanto, los 400 puntos que corresponden al bloque de Resultados se distribuyen a partes iguales entre los dos criterios: 200 puntos al criterio 6 (Percepción de los grupos de interés) y 200 puntos al criterio 7 (Rendimiento

estratégico y operativo). Al evaluar con el Modelo EFQM y utilizar la lógica REDER para puntuar, se deben aplicar dos reglas, una para Dirección y Ejecución y la otra para Resultados:

- La puntuación global de cada subcriterio de los bloques Dirección y Ejecución no puede ser superior a la puntuación del atributo "Sólidamente fundamentados" del elemento "Enfoques". No importa lo bien que se haya puntuado el resto de los atributos, ya que el atributo "Sólidamente fundamentados" es el dominante y sirve de límite a la puntuación global del subcriterio.
- La puntuación global de cada uno de los criterios del bloque de Resultados no puede ser superior a la puntuación del atributo "Relevante" del elemento "Relevancia y utilidad". No importa lo bien que se haya puntuado el resto de los atributos, ya que el atributo "Relevante" es el dominante y sirve de límite a la puntuación global del criterio.

Las organizaciones que quieren obtener un reconocimiento EFQM por sus logros son evaluadas por un equipo externo de evaluadores que utiliza las matrices de puntuación REDER. Estas matrices de puntuación están disponibles en la plataforma digital de la EFQM, y se aprende a utilizarlas en los cursos de formación de evaluadores que ofrecen EFQM y sus partners.

Las organizaciones que deseen realizar una autoevaluación con el Modelo EFQM pueden también utilizar las matrices de puntuación, obteniendo una puntuación global, así como una relación de puntos fuertes y oportunidades de mejora.

Tanto en las evaluaciones externas como en las autoevaluaciones EFQM la organización obtiene una puntuación global sobre un máximo de 1.000 puntos y una puntuación para cada uno de los siete criterios. Esto ofrece una oportunidad de compararse con otras organizaciones que utilicen el Modelo EFQM y la metodología REDER. Además, ofrece a la organización un punto de partida para medir su progreso, o retroceso, al comparar los resultados con los de futuras autoevaluaciones.

CAPÍTULO

IV

4 – DESARROLLO

Para lograr el objetivo de este proyecto, debemos analizar en donde se debe mejorar el proceso de ventas de servicios, se busca eficiente y mejorar la calidad que se brinda en todas las oportunidades, con el objetivo de aumentar las ventas. Para definir, en donde se requiere hacer la mejora, se debe analizar el proceso completo y determinar los cambios, se aplicará la metodología DMAIC para realizar un análisis y determinar que etapa se necesitan mejorar, el proceso de mejora será con la implementación de la metodología del EFQM; se generaran e implementaran cambios en el proceso, además se diseñaran los formatos necesarios, para asegurar el orden y secuencia del proceso, de esta forma se creara la gestión del proceso.

4.1 – Análisis y Definición de Etapas

A continuación, analizaremos y definiremos cada etapa del proceso de venta, actualmente tiene las siguientes 7 etapas:

1. Prospecto (entrada)

Se asigna este estado a las oportunidades de ventas que son nuevas o que se identificaron, para iniciar el proceso de venta, ese estatus es previo a levantamiento técnico.

2. Cotizando (entrada)

Significa que se tiene el levantamiento técnico, por lo que el proyecto está delimitado y con alcances, en esta etapa se calcula el costo y descripción del servicio.

3. Cotizado (salida)

La oportunidad ya tiene un costo y está lista para ser presentada al cliente. En este punto se debe tener una propuesta concreta y lista para ser entregada, en ella se define de manera concreta los alcances, condiciones y forma de entrega.

4. Negociando (salida)

En este paso la cotización ya fue presentada, se platicó con el cliente y se solicitó modificación, ajuste o está en análisis.

5. Vendido (entrada)

Se asigna este estado cuando el servicio ya fue aceptado por el cliente, puede o no existir orden de compra, y permanecerá con este estado durante la ejecución del servicio.

6. Perdido (entrada)

Este es un estatus definitivo y se asigna cuando, la oportunidad no fue asignada a la empresa y se debe informar cual fue el motivo.

7. Terminado (entrada)

Este es el estatus final se asigna cuando la oportunidad está vendida, se realizó y ya se encuentra liquidada.

El tener 7 etapas definidas, es de gran ayuda para el proyecto, debido a que se tienen ya partes específicas que deberemos medir para verificar sus eficiencias, así como documentar y determinar si se necesitan formatos y subprocesos para las actividades de cada área. Estableceremos el análisis de Kano en el proceso de ventas, para buscar el área de oportunidad donde se pueda efficientar y mejorar la calidad al entregar cotizaciones (Yacuzzi E., Martín F.)

El análisis nos indica 3 preguntas que debemos responder para determinar: cual es la calidad y objetivo que se tiene en el proceso, a continuación, responderemos las preguntas para delimitar los alcances del trabajo.

1) Calidad básica

Es aquella que es esencial o la mínima a cumplir para satisfacer la necesidad básica del cliente.

¿Cuál es la calidad básica esperada por el cliente?

- El cliente espera una propuesta de solución para la oportunidad de mejora que cumpla con los requerimientos que compartió.

2) Calidad deseada

Es la respuesta idónea que cumple con mas allá de las características básica y la que el cliente puede imaginar.

¿Cuál es la Calidad deseada por los clientes?

- El cliente espera se le entregue una propuesta por escrito de manera rápida y formal.
- El cliente espera que la propuesta cumpla con los alcances solicitados.
- El cliente espera que el tiempo de ejecución o entrega, afecte lo menos posible a su tiempo de producción.

3) Calidad motivadora

Es la razón que impulsa y convence a comprar o adquirir alguna propuesta por el cliente.

¿Cuál es la Calidad motivadora?

a) Calidad de atracción

- Entrega rápida
- Corto tiempo de ejecución
- Costo-beneficio

b) Calidad indiferente

- Herramientas de ejecución
- Personal de ejecución

c) Calidad de rechazo

- Precio alto
- Entrega de cotización tardía
- Fuera de alcances solicitados

MEDICIÓN

Se medirán, las diferentes etapas que tiene el actual proceso de ventas, para determinar las 2 etapas que más afectan o retardan el proceso. Los datos se obtendrán de la aplicación web HubSpot¹, la cual se usa actualmente en la empresa.

Se obtuvo la siguiente información:

# Etapa	Nombre Etapa	Días que toma	Acumulado de proceso	Porcentaje por etapa
1	Prospecto	15	15	09 %
2	Cotizando	52	67	31 %
3	Cotizado	35	102	21 %
4	Negociando	40	142	24 %
5	Vendido	10	152	06 %
6	Perdido	NA	-	-
7	Terminado	15	167	09 %

Tabla 4 Días de duración por etapa tomados del software utilizado por la empresa

Por medio del Diagrama de Pareto, se puede detectar la etapa que más afecta en el proceso y que se debe mejorar para mejorar el tiempo. La aplicación del principio de Pareto nos indica que, por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

A continuación, se ordenarán los datos para identificar donde se puede realizar una mejora. Se usarán los datos obtenidos de los tiempos de las etapas, se buscará disminuir el tiempo de las oportunidades abiertas y de esa forma mejorar el proceso.

Se ordenarán los datos iniciando con las etapas que más tiempo tardan en realizarse y al último las que menor tiempo requieren, se generó la siguiente lista. Se omitirá el proceso “Perdido” ya que este se asigna en el momento que el cliente indica que ya no le es de interés esa oportunidad.

1.	Cotizando	52 días	4.	Prospección	15 días
2.	Negociado	40 días	5.	Terminado	15 días
3.	Cotizado	35 días	6.	Vendido	10 días

Tabla 5 Días de duración por etapas

Se usarán los datos de la lista para realizar los cálculos y se determinará la gráfica. Después se analizará el comportamiento de los datos graficados y así determinar las etapas que conviene mejorar.

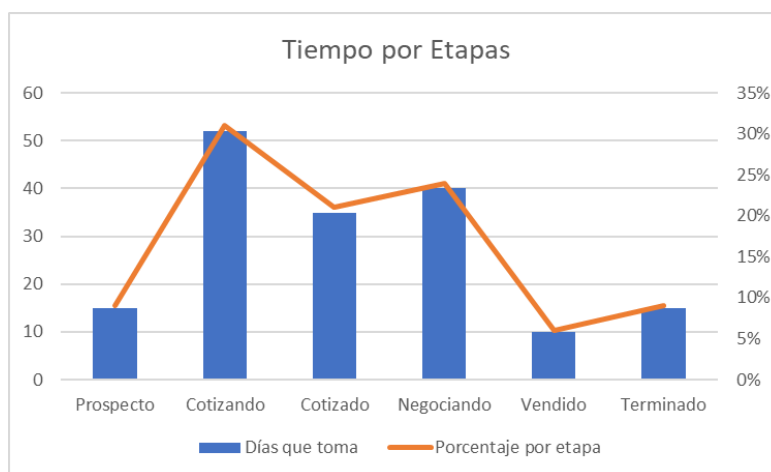


Ilustración 15 Grafica de tiempo por etapas

De la gráfica obtenida, se identificarán las etapas son superiores en duración. Estas son las etapas que se deberán mejorar en el proceso. Se puede identificar que las etapas con oportunidad de mejora son cotizando y negociación, se asignara orden de prioridad a la etapa con más tiempo de duración, para ser la principal etapa en modificar se para mejorar el tiempo de ejecución.

La etapa “cotizando”, tiene la mayor oportunidad de mejora y será la primera en mejorarse debido a el tiempo que toma realizar esa etapa; le sigue la de negociación, así que buscaremos mejorar estas etapas para eficientar el proceso.

En la etapa “cotizando” al ser un proceso interno de la empresa, se podrá adecuar y rediseñar el proceso. Sin embargo, en el caso de la negociación, al ser una etapa de interacción con el cliente, la dependencia del tiempo no es solo interna por lo cual; se podrá mejorar el proceso interno, y el seguimiento con el cliente.

4.2 – Propuesta de mejora

Para determinar la mejora que se implementara se utilizara la metodología 5w2h, nos ayudara a determinar la mejora a implementar en la etapa de cotizando, esta regla creada por Lasswell (1979), es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: Qué (What), Por Qué (Why), Cuándo (When), Dónde (Where), Quién (Who) Y Cómo (How). Puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora. (Trías M,2011).

Para este método debemos determinar el objetivo para eso primero se responden las siguientes preguntas:

1. ¿Qué buscamos?

Reducir el tiempo de cotización

2. ¿Por qué queremos reducir el tiempo?

Para que la entrega de cotizaciones sea de manera más rápida y de esa manera realizar más cotizaciones en menor tiempo.

3. ¿Cuándo se implementará?

Se implementará a la brevedad posible y se analizará los resultados con 15 días de prueba.

4. ¿Dónde se realizará?

En la etapa de cotizando, implementada en el proceso de ventas en la empresa BALAM MOTION S.A. DE C.V.

5. ¿Quién tiene la responsabilidad?

El encargado será el Ing. Erik Alcaraz, quien está a cargo del área comercial.

6. ¿Cómo se implementará?

Se hará una modificación en el proceso, con el objetivo de reducir el tiempo, en el proceso actual que, se tiene de la siguiente manera:

- 1) Se propone cambiar 4 tareas, en una sola, se ejecutará por un solo ingeniero responsable, esto nos ayudará a reducir de 4 pasos, y quitar una persona. De esta manera se tiene un solo responsable, encargado de realizar el levantamiento.
- 2) Se diseñará un nuevo formato nombrado “levantamiento de oportunidad” (lo), que tendrá como objetivo reunir en un solo documento, la información obtenida en el levantamiento de la oportunidad a cotizar.
- 3) Se modificará el tiempo de respuesta después del levantamiento, limitado a 24 horas el tiempo que tiene el ingeniero para entregar una solución, con un reporte técnico, lista de componentes y el LO. De esta forma se reduce el tiempo, dedicando responsables a los procesos.
- 4) Se implementará un modelo donde se buscará enviar un ingeniero a la planta de los clientes, al menos dos veces por semana en la misma planta.

4.3 – Recursos utilizados

La prueba piloto se realizó en un periodo de 15 días, a continuación, se mencionan los recursos necesarios para este periodo. Se considero un ingeniero y un ejecutivo de ventas de tiempo completo, además se asignó un presupuesto de \$3,000.00 MXN, para los viáticos de los trabajadores al momento de realizar las visitas a planta.

Costo económico

A continuación, se muestra el gasto por día de visita a planta, que se tuvo al momento de la prueba piloto, cabe resaltar que los trabajadores no visitaban diario planta.

Trasporte \$ 400.00 mxn

Comida \$ 150.00 mxn

Papelería \$ 200.00 mxn

\$ 750.00 mxn

Costo en Tiempo

Se invirtieron 16 horas del ingeniero, ese tiempo se dedicó a levantamientos de oportunidad, o brindar servicio que solicitaron al momento de la visita. Esta ultima tiene le beneficio de ser servicios vendidos, ayudando a incrementar ventas y ahorrar tiempo en el proceso.

4.4 – CRONOGRAMA

A continuación, se enlistan de manera cronológica las diferentes actividades y tareas que se proponen para la realización del proyecto, este inicia con el proceso de entrevistas de los trabajadores para conocer el proceso y concluye con la implementación de las modificaciones para mejorar el proceso.

ID	TAREA	Duración
1	Elaboración de Entrevistas	2 sem.
2	Elaboración de documentos para adquisición de procesos	2 sem.
3	Documentación de proceso	2 sem.
4	Entrevista a trabajadores	2 sem.
5	Análisis de resultados	3 sem.
6	Elaboración de nuevo proceso	5 sem.
7	Elaboración de formatos	3 sem.
8	Revisión y autorización por Balam Motion	1 sem
9	Prueba piloto de formatos en Área Comercial	3 sem.
10	Prueba piloto de procedimientos en Área Comercial	3 sem.
11	Recopilación y análisis de resultados en prueba en el Área Comercial	2 sem.

Tabla 6 Cronograma de actividades con tiempo de duración

CAPÍTULO

V

5.1 – RESULTADOS

La implementación de la prueba piloto, en el proceso de ventas, fue un gran acierto para visualizar los resultados y compararlos con el proceso, y poder mostrar al consejo de la compañía los resultados que se podían obtener con la implementación del nuevo proceso y de esta forma generar la cultura de la mejora continua, como pilar principal para mejorar los procesos, aumentar la eficiencia de los procesos y sobre todo obtener mejores resultados en las diversas áreas que tiene la empresa.

Se pudo analizar y evaluar los procesos del área comercial por medio de la medición en HubSpot y con las entrevistas a los ejecutivos, el resultado, nos Identificó los principales problemas en los procesos del área comercial y como afectaban en el tiempo de ejecución, también se obtuvieron comentarios de procesos que se saltaban o, ellos creían que eran ineficientes, toda esta información contribuyo a mejorar el proceso, al modificar los formatos, para que su llenado fuera mas sencillo y rápido, de igual manera se quitaron algunos elementos de los formularios.

Se trato, que, al rediseñar los formatos, fueran lo más apegado al modelo EFQM, de esta manera se busca ayudar, para que el proceso se apegue a este mismo modelo. Sin embargo, en esta parte esta parcial, ya que aún no se concluyen los formatos y el proceso aun sigue en proceso. En el tiempo que duro el piloto del proyecto se logro diseñar la parte de vetas en especifico y de igual manera se logró recabar información para otros procesos como el de cobranza y facturación.

A pesar del gran resultado obtenido en la implementación de prueba pilo al obtener ganancias económicas con los servicios ejecutados el momento y las cotizaciones vendidas por entregar en tiempo y forma las cotizaciones, así como dar un seguimiento

mas certero y en menor tiempo, se nos presento un tema de salud que impidió continuar con el proyecto se rediseñar el proceso comercial, esta situación trajo consigo retos más importantes que necesitaban atenderse con mayor prioridad.

Actualmente la empresa se reorganiza y reestructura, después de los efectos que genero la pandemia, la empresa tuvo un gran impacto negativo en el área comercial, donde actualmente solo hay 2 personas de ventas y se busca reestructurar el proceso y adecuar al nuevo formato digital, así como sus adaptaciones a la nueva normalidad. Sin embargo, se estudia y busca la forma de apegar y aprovechar el proyecto al nuevo proceso.

5.2 – TRABAJO A FUTURO

Se buscará Implementar el nuevo proceso en el área comercial, esto al terminar el nuevo análisis del proceso, las mejoras se buscan implementar en las actividades y en los nuevos formatos en el área comercial, además de que muchos formularios y procesos se adecuan para su realización en páginas web, mejor conocidas como plataforma CRM.

Una vez diseñado e implementado el nuevo sistema, se debe evaluar para realizar los ajustes necesarios para el procesos y formatos, este nuevo proceso debe tener el visto bueno de los encargados para lograr su implementación, al finalizar todo el proceso se tendrá un marco sistemático para lograr una mejor gestión administrativa para el área comercial que abarque todos los procesos que se tiene actualmente.

5.3 – CONCLUSIONES

Lo expuesto anteriormente en este trabajo permite concluir que, un sistema de gestión es lo más recomendable para lograr el control de un proceso, además esto permite medir las actividades y el tiempo invertido en las tareas, para buscar la forma de la mejora continua, este es el mejor aliado para eficientar un proceso, el tener medido o visualizado el avance y crecimiento que se tiene en una actividad o tarea, nos ayuda a mejorar el servicio, así con la atención a los clientes, finalmente el tener una retroalimentación le deja al ejecutivo verificar sus números para esforzarse a alcanzar sus metas y objetivos.

La implementación de la prueba piloto permitió visualizar las áreas de oportunidad que tiene la empresa en sus procesos para mejorar, de igual manera nos dejó evidencia de la mala práctica que se tenía y, donde se debería cambiar el proceso para lograr una mejor experiencia de los clientes, así se tendrá una mayor satisfacción del cliente que derivará en mayor adquisición de nuestros servicios por este mismo.

El generar una nueva adaptación del proceso a las nuevas tecnologías y normalidades, permitirá que la empresa pueda trabajar de acuerdo con la nueva normalidad y al permitir utilizar la modalidad de home Office, por lo que medir el proceso y tener nuevos formatos es indispensable para el formato, es de vital importancia que el proceso y tareas se puedan realizar desde cualquier parte solo teniendo acceso a internet.

En conclusión, la nueva gestión del proceso comercial debe cumplir con los nuevos objetivos y alcances para mejorar el tiempo y proceso de cada actividad, así se logrará una mayor eficiencia en las ventas que es el objetivo principal del área comercial.

Bibliografía

Aguilar, C. J. (13 de noviembre de 2020). Gerente General. (J. Becerril, Entrevistador)

Anzóla, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas de México*. México:

MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.

Arango, R. N. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla*. Barranquilla (Colombia):

Universidad del Atlántico.

Atehortua, e. a. (2008). *Sistema de gestion integral: Una sola getsion, un solo equipo*.

Colombia: Universidad de Antiquia.

Beilharz, P. (2001). Liquid modernity. *Contemporary Sociology, ProQuest*, 30(4), 420-421.

Booch, G. (1996). *Análisis y diseño orientado a objetos* (Segunda Edición ed.). México:

Addison Wesley Iberoamericana S.A.

CALERO, J. (2016). *TESIS GESTION ADMINISTRATIVA Y CALIDAD DE LOS*

SERVICIOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAL EN EL

AÑO2015. HUACHO: UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE.

CLUB EXCELENCIA EN GESTION. (2019). *MODELO EFQM*. MADRID: CLUB

EXCELENCIA EN GESTION.

Contreras M., F. J. (s.f.). El Modelo de Kano: el diseño enfunción de la percepción del

cliente. *Prospectiva y Prevision*.

Cruz M.L., et al. (2017). *istema de gestión ISO 9001-2015 : técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Fernandez, D. (2010). 5 problemas de las Pymes para el éxito. *EXPANSIÓN*.

Ferré, e. a. (s.f.). Desarrollo Orientado a Objetos con UML. *Facultad de Informática – UPM*.

Gabin, M. A. (2004). *Gestion Comercial y Servicio de Atencion al cliente*. España: Thomson Ediciones Paraninfo, S.A.

García, M. e. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Lima, Perú: Industrial Data.

González R, et al. (2015). *EL LIDERAZGO POR COMPETENCIAS Y EL EFQM*. Mexico: Investigación Administrativa, núm. 116, julio-diciembre, pp. 10-24.

GUTIÉRREZ, P. (2010). *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

INEGI, B. d. (n.i. de n.i. de 2014). *Esperanza de vida de los negocios*. Recuperado el 24 de 06 de 2016, de <http://upla.zacatecas.gob.mx/wp-content/uploads/2014/06/BOLETINES/Esperanza%20de%20vida%20de%20los%20negocios.pdf>

Jlanpin, Wang; Ming Zeng. (2013). Case Study on Improving Quality Management of W Company's New Product Development Project. *Scientific Research*, 153-163.

Keller, P. (2018). *The Six Sigma Handbook*. New York. McGraw-Hill Education; Edición 5th ed.

Kluwer, W. (19 de 05 de 2012). *Eficacia en la producción*. Obtenido de Eficacia en la producción:

https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjEzNTtbLUouLM_DxblwMDS0NDA7BAZlqIS35ySGVBqm1aYk5xKgBa-ZfANQAAAA==WKE

Larman, C. (2004). *Applying UML and Patterns, An introduction to Object-Oriented Analysis and Design and the Unified Process* (Segunda Edición ed.). Prentice Hall.

Loidi, J. (08 de 10 de 2019). <https://www.telam.com.ar/notas/201910/398214-por-que-cierran-las-pymes.html>. Obtenido de Télam S.E. Agencia Nacional de Noticias Bolívar: <https://www.telam.com.ar/notas/201910/398214-por-que-cierran-las-pymes.html>

Maldonado, A. a. (2006). *Un Método para definir la Arquitectura de Procesos*. AMCIS 2006.

Marez L.I. (2007). *Directriz conceptual para implementar un sistema integrado ISO 9001:2000, seis sigma y premio nacional de calidad total en una pyme*. España: Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).

Montoya, C. (2011). *EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA*. Medellín - Colombia: Universidad de Antioquia.

Mota, et al. (2015). A systems methodology to solve economical-financial problems (SMEFP). *International Journal of Innovative Computing, Information and Control*, 11(1), 173-188.

Normas ISO. (07 de 03 de 2021). *ISO 9001 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Obtenido de Normas ISO: <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura Viale delle

Terme di Caracalla. (2015). *LA EVALUACIÓN DE CAPACIDADES: CLAVE PARA UN FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ACERTADO*. Roma, Italia: <http://www.fao.org/>.

POLI, M. D. (2013). *LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ALEMANIA: PRINCIPIOS, ETAPAS EVOLUTIVAS Y SOSTENIMIENTO DEL SISTEMA FRENTE A LA CRISIS*. Obtenido de LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ALEMANIA: PRINCIPIOS, ETAPAS EVOLUTIVAS Y SOSTENIMIENTO DEL SISTEMA FRENTE A LA CRISIS: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35529942/Poli_-_ReDCE_2013.pdf?1415772896=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_administracion_publica_en_Alemania_pr.pdf&Expires=1618197478&Signature=NwXI6xGuVPuf2nFJEW4jRLmfghvhypG-FNW3sWYhDLXKOJ0BHJ

Pressman, R. (2010). *Ingeniería del Software. Un enfoque práctico, 7ª edición*. n.i.: Mc Graw Hill.

Real Academia Española. (07 de 03 de 2021). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://www.rae.es/>

Repositorio Institucional Universidad EAFIT. (s.f.). *ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Obtenido de ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf

Roche, F. P. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Paidotribo.

- Rouse, W. B. (2015). *Modeling and Visualization of Complex Systems and Enterprises: Explorations of Physical, Human, Economic, and Social Phenomena*. John Wiley & Sons.
- Saavedra M, et al. (2017). *Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México*. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, núm. 80.
- Sales, M. (2013). *Diagrama de Pareto*. Madrid, España: EALDE Business School.
- Schein, E. (2020). *Consultoría de procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Tejeda, L. (2014). *GESTION ADMINISTRATIVA Y SU MEJORA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL BELLA VISTA CALLAO*. BellaVista: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLA.
- Teresa, G. (2013). *Gestion integral*. España: Publicacions de la Universitat Jaume.
- Trías M, González P, Fajardo S, Flores L. (2011). *Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos*. Uruguay: Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU).
- Trías M, González P, Fajardo S, Flores L. (2011). *Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos*. Uruguay: Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU).
- Ullman, D. (1997). *The Mechanical Design Process*. Michigan: McGraw-Hill.
- Universidad Nacional Autonoma de Mexico. (2006). *Unidad 8. Proceso administrativo*.
Obtenido de Unidad 8. Proceso administrativo:
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>
- Vargas V.E. (2019). *Modelo integrado de planeación y gestión y premio nacional a la excelencia e innovación en gestión*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Velásquez, et al. (2016). La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 15-20.

Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas* (Séptima reimpresión ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Yacuzzi E., Martín F. (s.f.). *APLICACIÓN DEL MÉTODO DE KANO EN EL DISEÑO DE UN PRODUCTO FARMACÉUTICO*. Obtenido de ucema.edu.ar:
<https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/224.pdf>