



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN UNA EMPRESA DE TOURS DE COMPRAS: MERY TOURS

Autores:

Andrea VIDELA

Reg: 21.748

andvidela22@gmail.com

Marycruz GUILLEN

Reg: 27.173

ketty.guillen@fce.uncu.edu.ar

Freddy VILAJA

Reg: 30.952

freddy.vilaja@fce.uncu.edu.ar

Tutor:

Dr. Germán DUEÑAS RAMIA

Mendoza, 2025



AGRADECIMIENTOS

A nuestro tutor, Dr. Germán Dueñas Ramía por su profundo conocimiento y consejo crítico que enriquecieron enormemente este trabajo.

A los dueños Mery Tours por la información y la facilidad de acceso a su empresa para llevar a cabo este proyecto.

Al Equipo de la Facultad de Ciencias Económicas, cuya colaboración fue determinante para la consecución de esta investigación.



DEDICATORIA

Andrea

A mis padres, por el sacrificio silencioso que hicieron posible este camino.

A Mario, mi pareja, por acompañarme en este viaje y por la comprensión incondicional.

A mis amigas, por ser mi red de contención.

A Verónica, por su apoyo constante.

Al Intendente de Maipú, Sr Matías Stevanato por el incentivo brindado, que fue clave para culminar esta etapa.

Marycruz

A Yeiko Cabrera Guillen, mi hijo, por ser mi inspiración y motivación para seguir adelante.

A Elmer Rubén Cabrera, por ser mi compañero de vida y apoyarme en cada momento.

Freddy

A mi mamá por ser mi principal fuente de motivación, enseñarme los valores de la vida y guiar mi camino.

A mis hermanos por su apoyo incondicional y motivarme a seguir adelante.

A mis amigos y compañeros por sus consejos y haber estado siempre presente.

A los profesores por su sabiduría, paciencia, dedicación y ser fuente de inspiración.



ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I: LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	4
1.1. Definición de “procesos”	4
1.2- Elementos y factores que estructuran un proceso.....	5
1.3. Características de un proceso.....	7
1.4. Tipos de procesos.....	8
1.5. Formas de graficar un proceso.....	10
CAPÍTULO II: COMPRENSIÓN DE PROCESOS.....	15
2.1. Organización tradicional vs procesos horizontales.....	15
2.2. Costos e ineficiencias.....	18
2.3. Satisfacción del cliente.....	21
2.4. Tiempo del ciclo del proceso.....	23
2.5. Evaluación de un proceso.....	24
CAPÍTULO III: GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS.....	27
3.1. Gestión de proceso.....	27
3.2. Mejoramiento de proceso.....	28
3.3. Herramientas de mejora de procesos.....	32
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
4.1. Objetivos.....	38
4.2. Hipótesis de la investigación.....	39
4.3. Metodología de investigación.....	39
4.4. Técnicas de investigación.....	40
4.5. Fuentes de la información.....	43
4.6. Tratamiento de la información.....	45
4.7. Beneficiarios de la investigación.....	46
CAPÍTULO V ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO: MERY TOURS S.R.L.....	47
5.1. Historia de Mery Tours.....	47
5.2. Misión, visión y valores.....	48
5.3. Análisis FODA.....	49
5.4. Matriz FODA.....	50
5.5. Estructura organizativa.....	52
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO: PROCESOS EXISTENTES.....	55
6.1. Proceso de ventas.....	55
6.2. Proceso de equipaje de compras.....	57
6.3. Proceso de selección de personal.....	59
6.4. Proceso de planificación de viaje.....	61
CAPÍTULO VII MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	65
7.1 Fase I: Organización para el mejoramiento.....	65
7.2. Fase II: Comprensión del proceso.....	67
7.3. Fase III: Modernización.....	69
7.4. Fase IV: Mediciones y controles.....	76
7.5. Fase V: Mejoramiento continuo.....	77
CONCLUSIÓN.....	79
ANEXO.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	86



RESUMEN TÉCNICO

Los constantes cambios en el mercado exigen a las organizaciones a optimizar continuamente su eficiencia operativa, ya que la ventaja competitiva actual se basa más en fortalecer los procesos que en el producto final. En el caso de las empresas de tours de compras, la calidad del servicio depende directamente de la eficacia de sus procesos internos, los cuales abarcan desde la logística y la gestión de reservas hasta la atención al cliente.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de mejora para los procesos críticos de la empresa Mery Tours, promoviendo una orientación a un enfoque por procesos horizontales.

- **Palabras claves:** procesos, mejoramiento, propuesta de mejora, tiempo del ciclo de procesos, cursograma.
- **Metodología de Investigación:** a través de un enfoque cualitativo y descriptivo mediante observación, entrevistas a propietarios, personal de la empresa y clientes, se realizará un análisis de esta y se propondrán mejoras concretas.

El presente trabajo tiene como alcance la presentación de la investigación realizada y la propuesta de acciones de mejora. No obstante, la implementación práctica y la medición de los resultados quedan fuera de los límites de la investigación."

Hipótesis: La implementación del mejoramiento de procesos generará un impacto significativo en la optimización del tiempo del ciclo, aumento de la eficiencia, mayor satisfacción del cliente, reducción de costos y una notable confiabilidad en la operación.



INTRODUCCIÓN

El acelerado dinamismo del mercado global exige que las organizaciones, independientemente de su sector, mantengan una constante revisión y optimización de su eficiencia operativa. En el siglo XXI, la ventaja competitiva ya no reside únicamente en el producto final, sino en la solidez y la efectividad de los procesos que lo sustentan.

En este contexto, las empresas de tours de compras representan un segmento del sector servicios que se caracteriza por la intangibilidad y la heterogeneidad de su oferta. Su cadena de valor (que abarca desde la selección de personal, la logística de transporte y la gestión de reservas hasta la atención al cliente en destino) está ligada a la calidad de sus procesos internos. Una gestión deficiente en estos flujos de trabajo conduce directamente a la generación de ineficiencias y sobrecostos, impactando en la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio.

Por este motivo, este trabajo de investigación plantea el mejoramiento de procesos críticos de la Empresa Mery Tours, donde el objetivo general de esta tesis es diseñar una propuesta de mejoramiento para los procesos críticos de la empresa de tours de compras, transitando de una visión funcional a un enfoque por procesos horizontal.

Este trabajo se estructura en tres partes principales que abordan el marco teórico, la metodología de investigación y la aplicación práctica, respectivamente.

I. Marco Teórico y Conceptual

Esta sección, dividida en tres capítulos, establece la base teórica del estudio:

- Capítulo 1: Procesos. Se desarrolla la teoría integral sobre la definición, elementos clave, factores, características y las diversas formas de diagramación o representación gráfica de un proceso.
- Capítulo 2: Comprensión de Procesos. Se profundiza en el análisis operativo, haciendo especial énfasis en los procesos horizontales, la identificación de costos e ineficiencias, la relación con la satisfacción del cliente, la medición del tiempo de ciclo y los métodos de evaluación de procesos.
- Capítulo 3: Gestión y Mejora de Procesos. Se aborda el marco conceptual para la gestión y la mejora continua, presentando las herramientas y técnicas específicas para lograr optimizaciones, con la aplicación del Modelo de Harrington.



II. Metodología de Investigación

Esta parte describe el enfoque metodológico utilizado en el estudio.

Se emplea una investigación metodológica de carácter predominantemente cualitativo y descriptivo para la fase de diagnóstico. La recopilación de información se realiza mediante técnicas como la observación directa, la realización de entrevistas en profundidad y el análisis documental de los procedimientos y registros existentes en la organización.

III. Aplicación y Propuesta de Mejora

Esta sección final se divide en tres capítulos que presentan el caso de estudio y la propuesta de solución:

- Capítulo 1: Presentación de la Organización. Se introduce la entidad bajo estudio, detallando su historia, características distintivas y el análisis de sus factores internos y externos (entorno).
- Capítulo 2: Identificación y Descripción de Procesos. Se exponen los principales procesos que componen la organización.
- Capítulo 3: Propuesta de Mejora. Se presenta y desarrolla la propuesta de optimización para los procesos previamente seleccionados como críticos.

El trabajo concluye con las conclusiones derivadas de los hallazgos y la aplicación de la propuesta.

Esta metodología de investigación beneficiará significativamente a toda la organización. Los propietarios verán una mejora en el funcionamiento de la organización.

Asimismo, tanto los clientes internos (empleados de todos los niveles jerárquicos) como los clientes externos (proveedores y consumidores finales) se verán directamente favorecidos.



CAPÍTULO I

LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. DEFINICIÓN DE “PROCESOS”

En el dinámico y competitivo panorama empresarial del siglo XXI, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación se han convertido en pilares fundamentales para la sostenibilidad y el crecimiento. En este contexto, el concepto de proceso surge como un elemento central en la gestión y el análisis organizacional.

Varios autores han proporcionado su definición de procesos. Según H. James Harrington (1998) es *“cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”*.

Según Dueñas Ramia, Germán (1996), en su libro “La dirección de empresas ante la nueva complejidad”, menciona a los procesos de negocios como un *“conjunto de puestos de trabajo o tareas relacionadas, correspondientes normalmente a varias funciones, realizadas por un equipo de personas polivalentes, para producir un resultado preciso y cuantificable, que tiene como destino un cliente o mercado específico.”*

Edwards Deming (1982), entiende a los procesos como “un sistema de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas, con un enfoque constante en la mejora continua”. Entender y controlar los procesos es la clave para reducir la variabilidad, mejorar la calidad y aumentar la eficiencia.

Para Hammer y Champy (1993), el proceso es el corazón de la organización, y lo menciona como un *“conjunto de actividades que toma una o más entradas y crea una salida que es de valor para el cliente”*.

La Norma ISO 9001-2015, promueve la adopción de un enfoque a procesos, describiéndolo como *“un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”*.



Una definición más completa, lo citan los autores Nogueira Rivera y Medina León (2004) como una *“secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado”*.

Aunque los autores pueden variar en sus modelos o metodologías específicas para gestionar y mejorar los procesos, todos comparten la visión fundamental de que los procesos son la columna vertebral de cualquier organización, transformando recursos que son convertidos en un bien o servicio que satisfaga a los clientes tanto interno como externo para entregar valor a los mismos de manera estructurada y susceptible de mejora.

1.2- ELEMENTOS Y FACTORES QUE ESTRUCTURAN UN PROCESO

Los elementos de un proceso son absolutamente cruciales. Son los componentes fundamentales que, cuando se combinan y gestionan eficazmente, permiten que una empresa opere, logre sus objetivos y se adapte a los cambios.

Siguiendo a Harrington (1998) se pueden encontrar los siguientes elementos:

1. **Entradas (Inputs):** Los recursos que ingresan al proceso (materiales, información, personal, etc.)
2. **Actividades:** Es el conjunto de pasos lógicos, relacionados y secuenciales que transforman las entradas.
3. **Valor Agregado:** Transformación que se hace al producto o servicio para que sea más deseable y útil.
4. **Salidas (Outputs):** Es el producto, servicio o resultado final que el proceso produce.
5. **Cliente:** El cliente, tanto interno como externo, es quien recibe el producto o servicio del proceso. El cliente está en el centro de los procesos y todas las actividades deben coordinarse para satisfacer sus necesidades y expectativas.
6. **Medición y Control:** Si no puedes medirlo, no puedes controlarlo. Son el punto donde comienza el mejoramiento. Menciona tres medidas principales: eficiencia, efectividad y adaptabilidad.



Para este autor los elementos de un proceso empresarial no son solo las actividades que lo componen, sino también sus resultados, la forma en que se realiza, los recursos que consume y, crucialmente, cómo se mide y se controla para asegurar la mejora continua y la satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta que Pérez Fernández (2010) establece una clara distinción entre los elementos y los factores de un proceso, los primeros describen la esencia del flujo del proceso, mientras que lo segundo son las condiciones o habilitadores que permiten que ese proceso se ejecute de manera efectiva.

Los elementos fundamentales de un proceso son:

1. **Input (Entrada):** Todo lo que alimenta el proceso y es necesario para que este comience, procede de un proveedor (que puede ser interno o externo a la organización) y debe tener características objetivas y responder a un estándar o criterio de aceptación definido. La calidad de la entrada es crucial.
2. **El Proceso (Actividades):** La secuencia de actividades propiamente dicha. Es la fase donde se transforma el Input en Output, añadiendo valor en cada paso.
3. **Output (Salida):** El resultado final del proceso, puede ser un producto tangible, servicio, información o una decisión. El mismo está destinado al cliente (interno o externo) y debe cumplir con los requisitos y expectativas de este cliente.

Además de los elementos básicos, Pérez Fernández de Velasco (2010) enfatiza que la ejecución exitosa de un proceso depende de la adecuada gestión de los siguientes factores. Estos son los recursos y condiciones que habilitan el proceso:

1. **Personas:** El capital humano involucrado en el proceso, incluyendo al responsable y a los ejecutores, deben poseer las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) necesarias e implica la asignación clara de roles y responsabilidades.
2. **Procedimiento/Método:** La forma definida y documentada de llevar a cabo las actividades del proceso, asegurando la estandarización y consistencia, reduciendo la variabilidad y los errores.
3. **Medios / Equipamiento (Recursos Físicos):** La infraestructura, maquinaria, herramientas, equipos y tecnología necesarios para realizar el proceso.
4. **Materiales (Insumos específicos):** La gestión específica de los materiales o componentes directos que se utilizan y transforman dentro del proceso.



5. **Entorno / Medio Ambiente:** Las condiciones físicas y organizacionales en las que se desarrolla el proceso.

Comprender los elementos es crucial para mapear y visualizar el flujo de valor. Sin embargo, para mejorar eficazmente ese flujo, es indispensable considerar y optimizar los factores que lo hacen posible: las personas, los procedimientos, los recursos físicos, los materiales y el entorno. La sinergia entre estos aspectos es lo que permite que un proceso sea robusto, eficiente y capaz de satisfacer las expectativas del cliente.

1.3. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO

Proporcionar un servicio, desde luego, no es similar a ofrecer un producto. Si bien ambos son consecuencia de la puesta en marcha de un proceso, este mismo tiene sus características distintivas en cada uno de los casos. A continuación, mencionaremos algunas de ellas relacionadas a los procesos que proporcionan servicios.

1. **Intangibilidad:** los servicios son esencialmente intangibles, con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos.
2. **Perecibilidad:** los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio.
3. **Heterogeneidad:** con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad, por lo que se genera el fenómeno de personalización.
4. **Intensidad de capital:** la norma habitual en el sector de servicios es la baja intensidad de capital del proceso, que se encuentra, en la mayoría de los casos poco mecanizado y, en un número aún menos de ocasiones, automatizado.

Harrington (1998) también nos presenta una serie de características de los procesos bien definidos y administrados:

1. Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).
2. Tienen límites bien definidos. (alcance del proceso).
3. Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.



4. Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
5. Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
6. Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
7. Tienen tiempos de ciclo conocidos.
8. Han formalizado procedimientos de cambio.
9. Saben cuán buenos pueden llegar a ser.

1.4. TIPOS DE PROCESOS

Según los autores Juan M. Morera Pascual y Juan A. Pérez- Campanero Atanasio (2002) los tipos de procesos son los siguientes:

1. Reutilizables: Son aquellos que se pueden ejecutar todas las veces que se desee, de manera que cada vez que se ejecuta es necesario cargarlo en memoria. Todos los programas de usuario pueden ser de este tipo.

2. Reentrantes: No tienen asociados datos, solo tienen código. Cada vez que un usuario ejecuta un programa de este tipo, si las instrucciones ya están cargadas en memoria no se vuelven a cargar, sino que se comparten por todos aquellos usuarios que lo ejecuten. No obstante, para cada usuario se crea un proceso, donde se recoge específicamente la zona de memoria que contiene los datos, diferente para cada proceso.

En caso de los programas compartidos cuyo código es común, los datos se crean en zona dedicada a cada usuario que utilice el proceso. De esta forma, el código es común para todos los usuarios, pero los datos son privados de cada uno.

3. Apropiativos: El proceso se adueña del recurso y no permite que otro proceso pueda acceder al mismo para utilizarlo mientras lo posea él.

4. No Apropiativos: El proceso puede utilizar los recursos, pero permite que otros procesos puedan apropiarse de ellos. Será el sistema operativo el que impondrá las reglas para la concesión de estos a uno u otro proceso.

5. Residentes: Son aquellos procesos que permanecerán íntegramente en memoria todo el tiempo que dure su ejecución.



6. Intercambiables: Son los procesos que pueden extraerse de la memoria real y llevarlos a disco bajo las circunstancias que determine el gestor de memoria del sistema operativo. Durante su estancia en el disco, la memoria real puede ser asignada a otro proceso para que continúe su ejecución. De esta forma obtenemos un importante ahorro de memoria y una agilización del resto de los procesos, ya que uno de ellos no necesita esperar a que acabe el anterior para poder ocupar la memoria y ejecutarse.

7. Privilegiados: Son aquellos procesos que se ejecutan en modo supervisor, es decir, como si fuera el propio sistema operativo. Son procesos peligrosos que deben cuidarse especialmente en cuanto a su ejecución y diseño y que deben estar rodeados de las mayores garantías de seguridad, para impedir posibles destrozos dentro del sistema.

8. No Privilegiados: Son las aplicaciones y programas que normalmente ejecutan los usuarios de un sistema.

9. De Usuarios: Son los programas diseñados por los usuarios. Estos se ejecutan en modo no protegido y por lo tanto tienen limitaciones en su funcionamiento. Sólo pueden acceder a los recursos que el sistema operativo les asigne, y siempre a través de llamadas al sistema operativo.

10. De Sistemas: Es un programa que también requiere tiempo de ejecución en el procesador. Es el encargado de la planificación de los procesos de usuario.

Siguiendo a Harrington (1998) agregamos dos tipos de procesos:

- **Procesos complejos:** Un proceso complejo es aquello que involucra a miles de personas.
- **Procesos sencillos:** Son aquellos que requieren poco tiempo para realizar alguna tarea.

La Norma ISO 9001:2015 proporciona los distintos procesos que pueden encontrarse en una organización:

- **Procesos para la gestión de una organización:** Incluyen los procesos relacionados con la planificación estratégica, el establecimiento de políticas, el establecimiento de objetivos, el aseguramiento de la comunicación, el aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios para los objetivos de calidad de la organización y los resultados deseados.
- **Procesos para la gestión de los recursos:** Incluyen todos los procesos que son necesarios para proporcionar los recursos necesarios para los objetivos de calidad de la organización y los resultados deseados.



- **Procesos de realización:** Incluyen todos los procesos que proporcionan los resultados deseados de la organización.
- **Medición, análisis y procesos de mejora:** Incluyen los procesos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del rendimiento y la mejora de la eficacia y la eficiencia.

Cabe destacar que en las empresas se dan distintos tipos de procesos. Según James R. Evans y William M. Lindsay (2008), proponen en su obra *Administración y Control de la Calidad* los siguientes tipos de procesos:

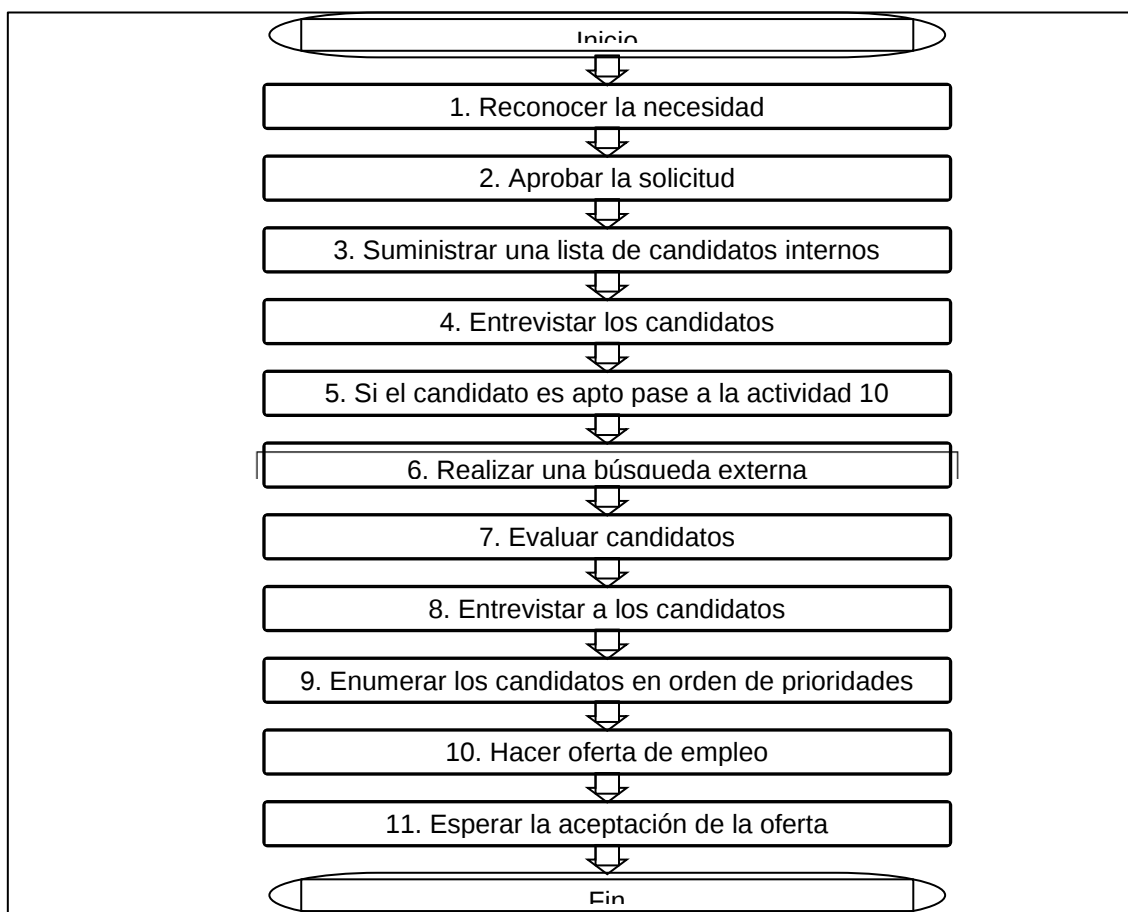
- **Procesos para la creación de valor:** Son aquellos centrales o críticos para tener buenos resultados en el negocio. Su desempeño juega un rol clave en el éxito de la organización y poseen un impacto directo y muy relevante en el cliente y los objetivos estratégicos de la empresa. Se basan en las necesidades de los clientes externos.
- **Procesos de diseño:** Tiene que ver con las actividades que incorporan las necesidades de los clientes, nueva tecnología y especificaciones funcionales.
- **Procesos de producción o entrega:** Estos se relacionan con la creación o la entrega del producto real. Estos deben diseñarse para asegurarse que el producto cumpla con las especificaciones de los clientes y se fabrique de forma eficiente.
- **Procesos de apoyo:** Estos ofrecen una base sólida para los procesos que crean valor, pero, por lo general, no aportan valor directamente al producto. Estos, a comparación de los procesos para la creación de valor, se basan en las necesidades de los clientes internos. Por otra parte, también se presenta la siguiente denominación respecto a tipos de proceso.

1.5. FORMAS DE GRAFICAR UN PROCESO

Existen diversas formas de graficar un proceso, cada una con sus propias fortalezas y propósitos. La elección de la herramienta dependerá de la complejidad del proceso, el nivel de detalle requerido, la audiencia a la que va dirigido y el objetivo del mapeo.

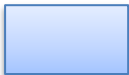
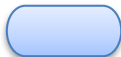
Una de las maneras más comunes para graficar un proceso es el diagrama de flujo, que Harrington lo define como “un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso”. A su vez, Harrington (1998) presenta diferentes diagramas de flujo, de los cuales los más utilizados por las empresas son:

Diagrama de flujo de bloque: este tipo de diagrama presenta una visión simplificada del proceso. En este tipo de diagramas se encuentran rectángulos, que representan las actividades del proceso, y flechas que muestran la dirección de las actividades. También se pueden encontrar círculos alargados, los cuales muestran el inicio y el fin del diagrama. A continuación, se presenta un ejemplo extraído del libro de Harrington de cómo sería gráficamente un proceso de reclutamiento.



Cuadro: I.1: "Representación gráfica de un proceso"- Fuente: H. James Harrington (1998).

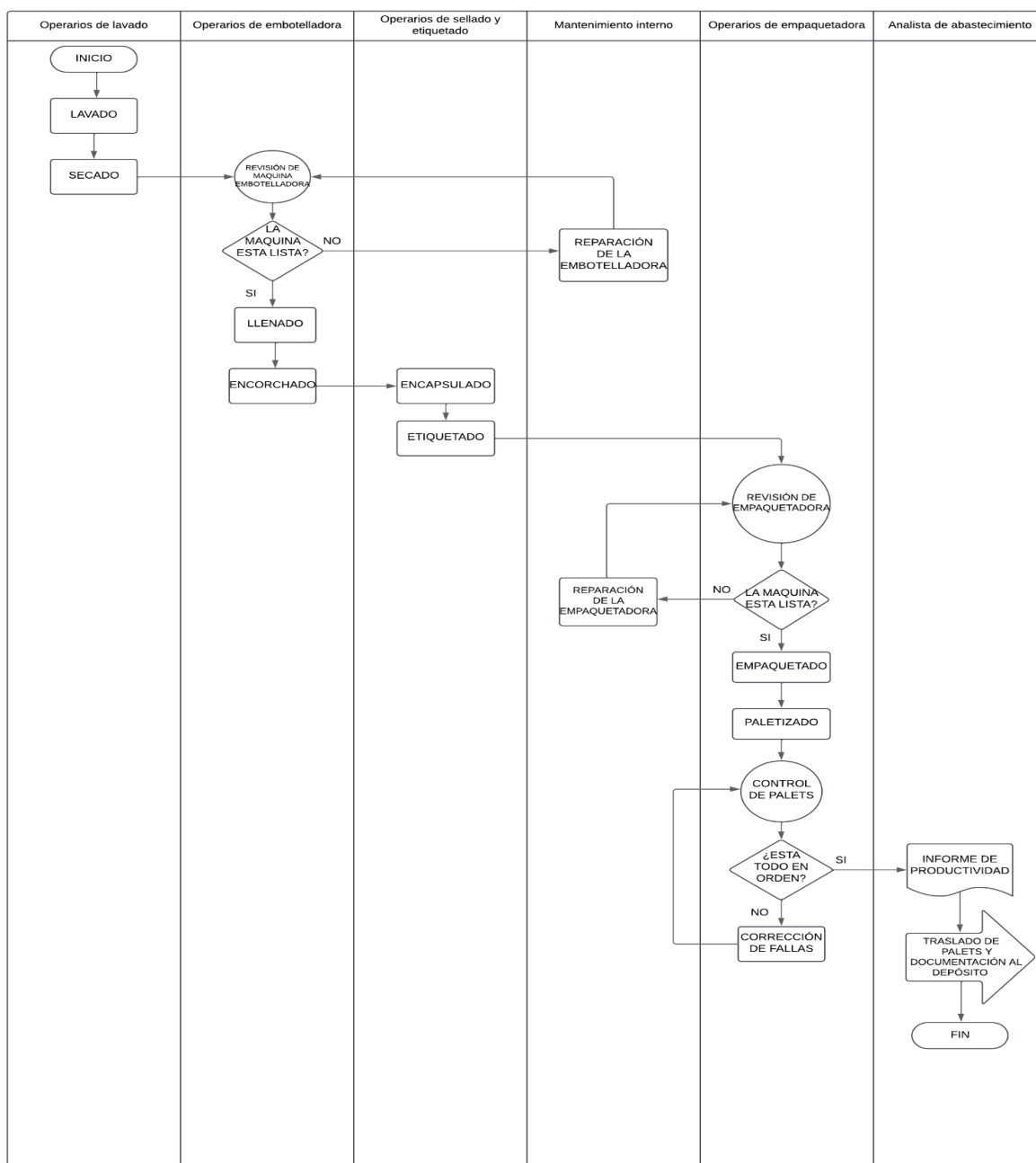
Diagrama de flujo funcional: Este tipo de diagrama muestra la forma en que un proceso se desarrolla a través de distintas áreas funcionales. Este diagrama es muy útil cuando el problema que presenta el proceso es el tiempo de ciclo (es el tiempo que transcurre desde que el input ingresa al proceso hasta el resultado u output que se desea obtener). A continuación, se presenta los símbolos más utilizados en este tipo de diagrama y el significado de cada uno de ellos.

	Operación: rectángulo. Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Se usa para denotar cualquier tipo de actividad.
	Movimiento/transporte: Flecha ancha. Utilice una flecha ancha para indicar el movimiento del output entre locaciones. (Por ejemplo: el envío de partes al inventario, envío de una carta por correo)
	Punto de decisión: Diamante. Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual debe tomarse una decisión. Por lo general, los outputs del diamante se marcarán con las siguientes opciones (por ejemplo, SI-NO, VERDADERO-FALSO)
	Inspección: Círculo grande. Utilice un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido de manera que puedan evaluarse la calidad del output. Típicamente esto involucra una inspección realizada por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. Este círculo también puede representar un punto en el cual se requiere una firma de aprobación.
	Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de ondas. Utilice este símbolo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	Dirección de flecha: Flecha. Utilice una flecha para denotar la dirección y el orden en que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo a otro.
	Almacenamiento: Triángulo invertido. Utilice un triángulo cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad /programa.
	Límites: Círculo alargado. Utilice un círculo alargado para indicar el inicio y el fin de un proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo término o fin.

Cuadro: I.2: "Representación gráfica de un proceso"- Fuente: H. James Harrington (1998).



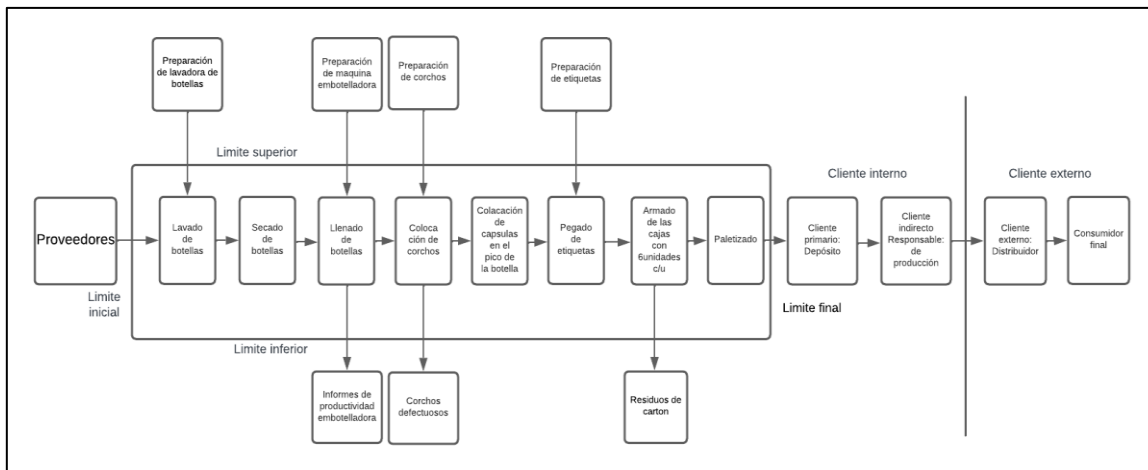
A continuación, se adjunta un diagrama de flujo funcional de elaboración propia, donde se diagrama un proceso de fraccionamiento de vino.



Cuadro: I.3: "Diagrama de flujo funcional"- Fuente: Elaboración propia.

Mapa de procesos: Una vez que se detectan todos los grandes procesos de la organización, estos se pueden representar en un mapa de procesos. En él se encuentran, generalmente, los macroprocesos o procesos principales, los cuales, pueden ser

desglosados en subprocesos, actividades y tareas. Este diagrama permite obtener una visión completa y muy simplificada de todos aquellos macroprocesos que permiten desarrollar la actividad de la empresa. A continuación, se adjunta un mapa que incluye a los diferentes tipos de clientes de elaboración propia también de fraccionamiento de vino.



Cuadro: I.4: “Mapa de procesos”- Fuente: Elaboración propia.

Graficar un proceso te permite conocerlo de principio a fin: desde cómo se conectan las personas involucradas y sus tareas hasta cómo se relacionan los distintos departamentos. Es una forma efectiva de detectar cuellos de botella, tareas repetitivas y demoras que afectan la eficiencia. Además, facilita la identificación de dónde se están desperdiciando recursos y ayuda a encontrar maneras de optimizarlos.

Por lo tanto, la implementación de estas herramientas es imprescindible y aporta beneficios a largo plazo. Es indispensable que se aplique en todo tipo de organización, ya que su objetivo es aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente.



CAPÍTULO II

COMPRENSIÓN DE PROCESOS

2.1. ORGANIZACIÓN TRADICIONAL VS PROCESOS HORIZONTALES

Henry Mintzberg (1983) hace alusión a las organizaciones tradicionales como estructuras burocráticas gracias a que Max Weber se refiere a ellas como tal y como un tipo de estructura ideal. Además, delineó algunas características de este tipo de estructura como sigue:

1. *“Existe el principio de áreas fijas y oficiales que generalmente están ordenadas por reglas, es decir, por leyes o regulaciones administrativas. Las actividades regulares requeridas para los propósitos de la estructura gobernada burocráticamente están distribuidas de una manera fija como obligaciones oficiales. La autoridad para dar las órdenes requeridas para el desempeño de estas obligaciones es distribuida de una manera estable y están estrictamente delimitadas por reglas concerniente a los medios coercitivos, físicos, sacerdotales u otros que pueden ser puestos a disposición de los funcionarios. Se hace una provisión metódica para el cumplimiento regular y continuo de estas obligaciones y para la ejecución de los correspondientes derechos, solamente son empleados aquellas personas que tiene la calificación generalmente regulada para servir.*
2. *Los principios de la jerarquía de la oficina y de niveles de autoridad graduada significan un sistema firmemente ordenado de superior y subordinado en el que hay una supervisión de las oficinas inferiores por las superiores.*
3. *El gerente de la moderna oficina se basa en documentos escritos (legajos) que son guardados en su forma original o en bosquejos.*
4. *La gerencia de oficina, por lo menos toda la gerencia de oficina especializada y tal gerencia es precisamente moderna, usualmente presupone capacitación completa y experta.*



5. *La gerencia de la oficina sigue reglas generales, que son más o menos estables, más o menos exhaustivas y que pueden ser aprendidas. El conocimiento de estas reglas representa un aprendizaje técnico especial que poseen los funcionarios.”*

Por otro lado, Harrington (1998) afirma que *“para lograr una economía de escala, la mayor parte de las empresas se organizan en grupos de operación vertical, con expertos de experiencia que se agrupan para formar un pool de conocimientos y técnicas capaces de llevar a cabo cualquier tarea dentro de esa disciplina. Esto da lugar a la creación de una organización eficaz, vigorosa y segura de su buen funcionamiento como equipo y deseosa de respaldar su misión.”*

Diego Noriega (2019) describe las organizaciones verticales de la siguiente forma: *“En una estructura de organización vertical, la empresa tiene una estructura piramidal descendente, con un director general, presidente o propietario en la cima, una sección intermedia de gerentes y supervisores, y una sección inferior de colaboradores en orden de jerarquía. La palabra vertical se refiere al hecho de que la organización funciona de arriba abajo, y que no se exige ni se espera que los empleados contribuyan a las decisiones que usted toma sobre el funcionamiento de la empresa.”* Este autor también menciona algunas ventajas:

1. *Las empresas estructuradas verticalmente tienen normas uniformes y destacan en la designación de tareas a los colaboradores o departamentos.*
2. *Por lo general, a los directivos les resulta más fácil gestionar organizaciones verticales. El personal de una organización vertical tiene funciones y responsabilidades bien definidas.*
3. *Este centralizado fomenta la eficiencia, promueve la colaboración y ofrece oportunidades para el desarrollo de la experiencia profesional y una vía de crecimiento dentro de la organización.*

Este mismo autor dice lo siguiente de las organizaciones horizontales: *“En una organización horizontal, la empresa tiene una estructura plana, lo que significa que hay muy pocos directivos y se concede más autoridad a los colaboradores para desarrollar autogestión y liderazgo. Este sistema permite que los trabajadores se sientan capacitados, ya que pueden tomar decisiones importantes sin necesitar la aprobación de un directivo. En lugar de satisfacer a un directivo o jefe, los colaboradores de una organización horizontal están motivados e impulsados por los objetivos de la empresa, lo que puede mejorar la eficiencia y la moral.”*



Además, este autor también menciona algunas ventajas de las organizaciones con procesos horizontales. Estas son:

1. *Los colaboradores tienen más control sobre sus funciones.*
2. *Esta autonomía es el resultado de tener menos niveles de gestión.*
3. *Uso óptimo de los recursos: los departamentos no están aislados o separados. Como resultado, si un área de la empresa necesita un recurso específico, es fácil comunicarse y colaborar con otra área de la empresa para conseguir ese recurso.*
4. *Flexibilidad y agilidad: en una estructura de liderazgo horizontal, los colaboradores están muy coordinados y son ágiles porque todos forman parte del mismo grupo empresarial. El equipo conoce íntimamente las metas y objetivos de la empresa puede pivotar o cambiar de rumbo cuando sea necesario, ya que los recursos pueden configurarse fácilmente para trabajar en actividades importantes.*

Los autores, José Roberto Trejo Longoria, Renan Velázquez Trujillo y Rigoberto Antonio Morales Escandón (2021) dicen lo siguiente de las organizaciones horizontales:

“Es una organización con funcionalidad interrelacionada, diseñada alrededor de flujos de trabajo que van de un extremo a otro, de información y de flujos de materiales.”

Además, también comentan lo siguiente: Ayuda a la compañía a ser lo más eficiente posible, mediante su propuesta de valor. Las organizaciones horizontales se estructuran formalmente en torno a un proceso. Los grupos de los procesos centrales son los departamentos formales de la estructura de la organización horizontal.

Tres distinciones importantes:

1. La organización horizontal es flexible y responde con prontitud ante las fuerzas del mercado. Es decir, la organización horizontal es aplicable en ambientes inestables.
2. La organización horizontal resulta más plana pero no es plana ciertamente, existen menos niveles de jerarquía, sin embargo, la organización, no será ni deberá ser por completo plana.
3. La organización horizontal es una combinación híbrida de los enfoques organizacionales vertical y horizontal.

Propuesta de valor

Lo que la organización ofrece a sus clientes y le proporciona ventaja con respecto a su competencia. La propuesta de valor es la esencia de la organización horizontal. Todo el



personal sin excepción debe asumir con plena conciencia que el propósito fundamental de la transformación en una estructura horizontal no es el cambio mismo sino la realización de la propuesta de valor.

Proceso central

Es aquel proceso o conjunto interdependiente de actividades, información y de flujo de materiales que afecta de manera significativa la propuesta de valor.

Grupos de los procesos centrales

Son aquellos que engloban los flujos de trabajo, información y materiales, de principio a fin, que abarcan varios procesos funcionales de la empresa y resultan decisivos para cumplir con los objetivos de desempeño previamente definidos que están en sincronización con la propuesta de valor. Los grupos de procesos centrales son, desde luego, el eje de toda organización horizontal.

2.2. COSTOS E INEFICIENCIAS

Según los autores profesores Enrique Cartier y Oscar Manuel Osorio (1992) se considera costo a cualquier vinculación válida entre un objeto o resultado dado y los factores, medios o recursos considerados necesarios para la obtención de un proceso productivo.

A su vez, se entiende por proceso productivo a cualquier conjunto de acciones que tengan como objetivo aumentar la capacidad de satisfacción de necesidades de un bien o de un servicio.

Según Teresa De Jesús Altahona Quijano (2009) los costos representan el sacrificio económico en que se incurre dentro de la empresa, para la producción o transformación de bienes o servicios, sin involucrar los gastos de operación, los cuales se encuentran representados en los gastos de administración y ventas.

Y el autor Francisco J. Toro López (2023) menciona un objeto de costo “como un recurso que se sacrifica o consume en aras de alcanzar un objetivo específico”.

Siguiendo con este autor, vamos a seguir desarrollando algunos ítems de costo importantes para este trabajo



Acumulación de costo y su asignación

Un sistema de costo usualmente contabiliza los costos respectivos en dos etapas básicas:

1. Acumula los costos de acuerdo con alguna clasificación natural y obvia, como, por ejemplo: materiales, mano de obra, equipos, combustible, etc.
2. Asigna estos costos acumulados a un predeterminado objeto de costos.

Costos directos e indirectos

1. Costos directos: Están directamente relacionados con un determinado objeto de costo y que pueden ser reconocidos en este mediante un fácil y, a veces obvio, mecanismo de seguimiento económicamente factible y efectivo en términos del costo.
2. Costos indirectos: Aunque están relacionados con un objeto de costo específico, no pueden ser reconocidos en este mediante una simple fórmula económica. Para poder ser asignado a un objeto de costo debemos apelar a un mecanismo de asignación.

Generadores de costo y la administración de costos

Los esfuerzos de reducción de costos en las empresas con frecuencia se dirigen a dos áreas claves:

1. Ejecutar solo las actividades que agreguen valor al producto, es decir, solo aquellas actividades por las cuales los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios.
2. Administración eficiente en el uso de generadores de costo aplicables para las actividades que agreguen valor al producto.

El generador de costo es el factor variable que determina el costo total de una actividad. Equivale a decir que cualquier cambio en el nivel de uso de un generador de costo provoca un cambio inmediato en el costo total de un proceso o de una actividad productiva.

La administración de costo es sencillamente el conjunto de acciones que los gerentes emprenden para satisfacer a su clientela, reduciendo y controlando los costos de sus productos y/o servicios.



Costos fijos y variables

Siguiendo a la autora Teresa De Jesús Altahona Quijano (2009) los costos se pueden clasificar de acuerdo con su comportamiento con el volumen de producción en fijos y variables.

1. Costos fijos: Son los que permanecen constantes a cualquier nivel de producción o del servicio.
2. Costos variables: Son aquellos que cambian en forma directamente proporcional al volumen de producción o prestación del servicio.

Sistemas de costos

1. Metodología ABC: Es una metodología relativamente nueva que surge a finales de la década de los 80 y consiste fundamentalmente en asignar costos a los insumos necesarios para ejecutar diversas actividades de un proceso productivo, identificadas como las relevantes para poder obtener un determinado objeto de costo, calculando el costo de costos mediante mecanismos de absorción del costo de las actividades. Una actividad es un trabajo que consume recursos de una organización y es generalmente una parte integrante de un proceso compuesto a su vez de varias tareas que deben realizarse para alcanzar un objetivo; las actividades se expresan mediante verbos o expresiones que significan acción.

A continuación, se mencionan dos conceptos que son muy importantes para la metodología ABC. Grupo de recursos: una serie de elementos diferenciales de costos agrupados de acuerdo con específicas líneas de producción y cuya cantidad puede ser unos pocos o un número considerable, dependiendo del tipo de industria y/o del componente de la cadena de valor que estemos estudiando. Base de asignación de costos: un factor que es común denominador y que se emplea para vincular un costo directo o indirecto o un grupo de costos a un mismo objeto de costos.

A continuación, se muestran 4 ventajas estratégicas generales de la metodología de costos:

- Señala las actividades que no agregan valor
- Identifica los procesos caros o ineficientes, total o parcialmente.
- Facilita el mejoramiento continuo.
- Permite reducir costos.



2. Sistemas de costo de lotes: Estos se asignan a una unidad unívoca o a un lote de unidades similares de productos o servicios. Un trabajo es una tarea que consume recursos empleados para llevar un producto o un servicio al mercado de consumidores.

Son cinco los pasos que se van a explicar aquí como metodología aplicable a sistemas de costeo basado en lotes y, como tal, se puede aplicar a empresas de servicios como del sector comercial y manufacturero. Estos son:

- Identificar el trabajo que va a ser elaborado con respecto a un objeto de costo específico.
 - Identificar los costos directos de este trabajo.
 - Identificar los costos indirectos de este trabajo.
 - Seleccionar la base de asignación de costos a ser empleada para los costos indirectos asociados a este trabajo.
 - Determinar la tarifa unitaria base para la asignación de los costos indirectos a este trabajo.
3. Sistema de costos por proceso: en este, los costos de un producto o de un servicio se calculan usando un promedio aplicado a un volumen grande de productos similares. Generalmente, los elementos producidos están orientados hacia una masa de consumidores y no a un cliente específico.

2.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los procesos de una organización deben centrarse en la satisfacción del cliente, ya que es la razón de ser de cualquier negocio.

Como señala Dueñas Ramia, Germán (1996), *“los procesos se caracterizan porque sus resultados están destinados a un cliente. Así es que estos resultados, sean bienes o servicios, serán valorados. Tal valoración, puede ser realizada por un cliente interno o externo de una organización.”*

La norma ISO 9001:2015 coloca la satisfacción del cliente en el centro de su enfoque de Sistema de Gestión de la Calidad y la integra a lo largo de todos los procesos de la organización. Impulsa a anticipar las necesidades futuras de los clientes, gestionar los



riesgos y oportunidades relacionados con ellos, y buscar activamente formas de mejorar continuamente su satisfacción a través de la gestión eficaz de sus procesos.

Harrington (1998) expresa que actualmente los clientes ven al proveedor potencial como una entidad total. Una experiencia extraordinariamente buena con los clientes sólo se crea cuando toda la interacción que tenga con ellos se coordine en una forma muy superior. Para coordinar esto, debe cambiar sus formas de pensar, actuar y hablar. Tiene que dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan estas interacciones con el cliente.

Los procesos deben diseñarse y mejorarse pensando en cómo crear valor para el cliente, satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas. Esto es de gran utilidad a la organización de varias formas:

- Le permite centrarse en el cliente.
- Le permite predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la organización para competir.
- Suministra los medios para realizar cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades.
- Mantiene la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Ayuda a comprender cómo se convierten los insumos en productos
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de mala calidad.
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos
- Desarrolla un sistema complejo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

Pérez Fernández (2010) argumenta que el objetivo de satisfacer siempre al cliente no tiene otra meta que conseguir su recompra y recomendación a terceros como prueba de su fidelidad. Paralelamente esto llevará a que el proveedor incurra en menores costos.

Para lograr esto se debe comprender la visión del cliente. Al momento de contactar a un proveedor tiene una serie de necesidades y expectativas que desea satisfacer:



1. Las necesidades suelen ser objetivas y fácilmente explotables; hacen referencia a las prestaciones funcionales básicas del producto, su calidad intrínseca, fecha de entrega, y su precio entre otros.
2. Las expectativas, por otra parte, son subjetivas y más cambiantes que las necesidades; aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción de satisfacción. La accesibilidad, tiempo de respuesta, atención del personal, provisión de información, etc. son algunos ejemplos.

2.4. TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO

El tiempo de ciclo de un proceso mide el tiempo total que dura el mismo, desde el inicio hasta el final. Incluye todos los pasos y tiempos de espera involucrados en el flujo de trabajo. Es una métrica fundamental en la gestión de operaciones y la mejora continua. Esencialmente, mide la velocidad y eficiencia con la que una organización puede transformar una entrada en una salida, lo que la convierte en un indicador clave de la productividad.

Según Harrington (1998), es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no solo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. Es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa. La reducción del tiempo total del ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad del output y puede incrementar las ventas. A raíz de esto, es importante determinar cuál es el tiempo de ciclo del proceso especificando cuánto tiempo de procesamiento real y cuánto tiempo muerto hay. Esta información puede obtenerse usando:

1. Medidas finales: Reunir la información sobre las fechas de inicialización y finalización a través de los sistemas de datos existentes y calcular el tiempo promedio del ciclo para el proceso.
2. Experimentos controlados: Cuando no se puede obtener los datos del enfoque anterior, se busca este método donde se selecciona una muestra, se introduce dentro del proceso y se recolectan los datos relacionados del proceso.
3. Una investigación histórica: Puede ser necesario recurrir a esta investigación, para obtener las fechas de inicio y final, generalmente de los planes estratégicos.
4. Haciendo un análisis científico: Abarca la tarea de desagregar el proceso en sus componentes menores y estimar posteriormente el tiempo del ciclo para cada componente.



James R. Evans y William M. Lindsay (2008) entienden que el tiempo del ciclo del proceso es una métrica crucial que se aborda implícita y explícitamente en el contexto de la mejora de procesos, y que el tiempo reducido es un indicador clave en un proceso mejorado y eficiente.

Según el artículo Certificación de Capacitación Lean Six Sigma (2024), para aquellas empresas que crean, producen o ejecutan flujos de trabajo de forma repetitiva, el tiempo del ciclo es crucial para estimar la eficacia y realizar una mayor detección. Calcula el tiempo estimado para transformar recursos o contribuciones en crudo en rendimientos o servicios completados. Abarca todos los pasos, actividades y tareas del proceso de creación.

Medir y optimizar los tiempos de ciclo es crucial por varias razones:

1. **Productividad y eficiencia:** Un tiempo de ciclo más corto indica un proceso más eficiente y productivo. Al reducirlo, las empresas pueden aumentar su producción y rendimiento sin necesidad de aumentar sus recursos ni su capacidad.
2. **Reducción de costos:** Los tiempos de ciclo más largos suelen traducirse en mayores costos, ya que implican más mano de obra, gastos generales y mantenimiento de inventario. Minimizarlos puede ayudar a las empresas a reducir sus costos operativos y mejorar la rentabilidad.
3. **Satisfacción del cliente:** En muchas industrias, ciclos de producción más cortos se traducen en plazos de entrega más rápidos, lo que puede mejorar la satisfacción del cliente y la competitividad. Los clientes generalmente prefieren productos o servicios que se puedan entregar rápidamente sin comprometer la calidad.
4. **Mejora de procesos:** Su análisis puede revelar cuellos de botella, ineficiencias y áreas de mejora dentro de un proceso.

2.5. EVALUACIÓN DE UN PROCESO

El análisis y la evaluación de los procesos es el punto inicial para la implementación de una mejora continua con la finalidad de alcanzar la excelencia. La necesidad de analizar y evaluar un proceso para mejorarlo surge, en general, como consecuencia de las siguientes situaciones:

1. No están satisfechas las necesidades de los clientes, induciendo a muchos reclamos.
2. El proceso no cumple la programación interna.
3. Aunque el mismo funciona bien, muestra oportunidades de mejora para disminuir los costos o el tiempo de ciclo, o mejorar la calidad de los productos (bienes y/o



servicios). Aportar soluciones, corregir a tiempo, agregar valor, deben ser las ideas que motiven la actividad destinada a superar estas situaciones que inciden en la eficiencia y eficacia de los procesos y la organización.

H. James Harrington (1998) coloca a la evaluación y mejora de procesos en un enfoque sistemático y orientado al cliente. Es una etapa fundamental dentro de un ciclo de mejora continua.

La evaluación de procesos no es un fin en sí mismo, sino una etapa fundamental dentro de un ciclo de mejora continua. Él enfatiza que "siempre hay espacio para la mejora" y que el objetivo principal es hacer que un proceso sea más efectivo, eficiente y adaptable.

Para Pérez Fernández (2010) la evaluación de procesos es una parte continua del ciclo de vida de un proceso.

Los aspectos claves de la evaluación de procesos son:

1. Enfoque en la Identificación y Mapeo de Procesos: Enfatiza la importancia de elaborar un Mapa de Procesos que brinde una visión global de la organización como un sistema interconectado. Los diagramas de flujo son el punto de partida para cualquier evaluación. Permiten visualizar las actividades, identificar responsables, entradas, salidas y puntos de control.
2. La Importancia de los Indicadores: La evaluación de procesos se basa en la medición. Es esencial definir Indicadores de desempeño que sean claros y medibles para cada proceso, ya que permiten la toma de decisiones sobre las variables de actuación del proceso.
3. El Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) como Marco de Evaluación y Mejora Continua: Pérez Fernández (2010) se apoya en el ciclo PDCA de Deming:
 - Planificar (Plan): Definir los objetivos del proceso y establecer los indicadores. Se anticipa que se quiere lograr y cómo se medirá.
 - Hacer (Do): Ejecutar el proceso tal como fue diseñado.
 - Verificar (Check): Se produce la evaluación. Se monitorean los resultados del proceso utilizando los indicadores definidos. Se comparan los resultados reales con los objetivos y estándares establecidos. Se busca identificar desviaciones, ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de mejora.
 - Actuar (Act): Con base en los resultados de la evaluación, se toman acciones correctivas o preventivas para mejorar el proceso. Esto puede implicar rediseñar el proceso.



4. Enfoque al Cliente y al Valor Añadido: La evaluación de procesos debe estar orientada a agregar valor al cliente interno y externo. Los procesos se evalúan teniendo en cuenta las necesidades del cliente. Se busca identificar actividades que no añaden valor y se eliminan para lograr la eficiencia y satisfacción del cliente.
5. Responsabilidad y Autoevaluación: Los equipos de trabajo deben tener en claro las responsabilidades de cada proceso y la identificación de oportunidades de mejora.
6. Uso de Herramientas para el Análisis: Sugiere el análisis de los símbolos de decisión en los diagramas de flujo para determinar la necesidad de ciertas actividades.

En síntesis, José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2010) concibe la evaluación de procesos como una actividad continua e integrada dentro de la gestión por procesos, indispensable para la mejora y optimización.

La comprensión y gestión efectiva de los procesos es fundamental para el éxito de cualquier organización. La estructura tradicional vs. Los procesos horizontales presentan diferentes enfoques para lograr la eficiencia y la satisfacción del cliente. La gestión de costos y la reducción de ineficiencias son fundamentales para mantener la competitividad y la rentabilidad. La satisfacción del cliente es el objetivo principal de cualquier proceso, y la medición del tiempo del ciclo del proceso es esencial para evaluar la eficiencia y la productividad. La evaluación y mejora continua de los procesos es un enfoque sistemático y orientado al cliente que busca identificar oportunidades de mejora y agregar valor a la organización.



CAPÍTULO III

GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

3.1. GESTIÓN DE PROCESO

La gestión de procesos es una disciplina que se enfoca en optimizar el rendimiento de una organización mediante la identificación, diseño, modelado, ejecución, monitoreo y mejora de sus procesos de negocio. En esencia, busca asegurar que las actividades de una empresa se realicen de manera eficiente, eficaz y alineada con sus objetivos estratégicos.

Según Julia Martins (2025), con la gestión de procesos de negocios se puede analizar aquellos procesos que pueden haberse convertido en obsoletos, ineficientes o poco efectivos y optimizarlos con prácticas de éxito comprobado para mejora de procesos.

Es fundamental aclarar que la gestión de procesos de negocios es muy útil para generar negocios más eficientes y efectivos a la vez. Sin eficiencia, los procesos efectivos pueden demandar más tiempo del necesario para finalizar. De un modo similar, cuando los procesos eficientes no están optimizados para que además sean efectivos, pueden tener resultados rápidos, pero que tal vez no sean los correctos.

Con la gestión de procesos, según esta autora, se logra:

1. Diagramar y mejorar los procesos.
2. Automatizar los procesos siempre que sea posible.
3. Reducir la pérdida de tiempo y recursos.
4. Eliminar los cuellos de botella.
5. Disminuir las posibilidades de error.
6. Mejorar la eficiencia y la efectividad.
7. Generar mejores productos y servicios.
8. Lograr una mayor satisfacción de los clientes.



9. Optimizar lo que era ineficiente.
10. Asegurar que los procesos de negocios contribuyan claramente a los resultados favorables de la empresa.

La gestión de procesos de negocios no solo es efectiva para las organizaciones de empresas grandes, también puede ser muy provechosa para equipos pequeños.

Los pasos para implementar la gestión de procesos son los siguientes:

1. Análisis: Durante esta etapa, se observa los procesos de negocios actuales y se establecen las correlaciones de principio a fin y luego se identifican los pasos que se pueden omitir o mejorar.
2. Modelo: Una vez que se haya identificado, durante la etapa anterior, alguna ineficiencia que se pueda corregir, se elabora un modelo ideal del proceso y del flujo de datos, para poder empezar a implementarlo en el paso siguiente.
3. Implementación: Durante este paso, a veces llamado paso de ejecución, se pone el modelo en práctica. Lo importante es establecer las métricas de éxito o fracaso, para evaluar si el proceso es mejor que el anterior o no.
4. Supervisión: Una vez que se hayan implementado los procesos nuevos, deben ser supervisados para ver si funcionan bien. ¿Los procesos nuevos realmente han mejorado lo que antes era ineficiente o donde te encontrabas con cuellos de botella? ¿Se están usando?
5. Optimización: Durante el paso de optimización, a veces llamado automatización, se sigue con los retoques y mejoras del proceso de negocios. Incluso aunque el proceso implementado funcione a la perfección, se busca si queda algo ineficiente o algún proceso manual que se pueda mejorar.

3.2. MEJORAMIENTO DE PROCESO

Según H. James Harrington (1998) el principal objetivo de mejorar los procesos consiste en garantizar que la organización tenga procesos que eliminen errores, minimicen las demoras, maximicen el uso de los activos, promuevan el entendimiento, sean fáciles de emplear, sean amistosos con el cliente, sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes, entre otros.



Según la metodología de Harrington (1998) existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas:

Fase I. Organización para el mejoramiento: se busca asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso. Se conforman equipos de procesos, se nombra un campeón de mejoramiento de procesos, se entrenan a ejecutivos, se desarrolla un modelo de mejoramiento, se revisan la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente, se seleccionan los procesos críticos y se nombran los responsables del proceso.

En esta etapa es importante nombrar los responsables de proceso, identificar los procesos críticos de la empresa y seleccionar los mismos:

1. Responsables del proceso: El responsable del proceso es la persona que ha sido nombrado por la gerencia como el encargado de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente. Es necesario dejar de mirar a la empresa como un conjunto de muchas funciones grandes, y empezar a considerarla como un conjunto de muchos procesos de la empresa.
2. Identificación de procesos críticos: La alta gerencia debe comenzar por enumerar sólo aquellos procesos de la empresa que son necesarios para dirigirla y seleccionar aquellos que son críticos ya que imposibilitará alcanzar los objetivos de la misma. Los procesos de una organización típica deben incluir: desarrollo de nuevos productos, divulgación del diseño de productos, administración de materiales, facturación y cobros, servicio de posventa, entrenamiento de los recursos humanos, análisis de las necesidades del cliente, etc.
3. Selección de los procesos para mejoramiento: Una vez identificados los procesos críticos, se seleccionarán aquellos que queremos comenzar a mejorar.

Este autor indica que los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia y / o los clientes no estén satisfechos con el statu quo.

Uno o más de los síntomas que se detallan a continuación será el motivo para determinar que un proceso es crítico y seleccionarlo para su mejora:

- Problemas y / o quejas de los clientes externos.
- Problemas y / o quejas de los clientes internos.
- Procesos de alto costo.
- Procesos con tiempos del ciclo prolongados.



- Existe una mejor forma conocida (benchmarking, etc.).
- Existen nuevas tecnologías.

Estos son los cinco aspectos importantes a tener en cuenta al momento de seleccionar un proceso: El impacto en el cliente: ¿cuán importante es el cliente/usuario?, Índice de cambio: ¿puede usted arreglarlo?, Condición de rendimiento: ¿cuán deteriorado se encuentran?, Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa? e Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles? Estos son los cinco aspectos importantes a tener en cuenta al momento de seleccionar un proceso.

A continuación, se muestran ciertos enfoques que utilizan las organizaciones para determinar los procesos críticos a mejorar:

1. Enfoque Total: Este tipo de enfoque la gerencia opta por realizar mejoramientos simultáneos en todos los sectores de la firma e inicia una multitud de proyectos.
2. Enfoque de selección gerencial: En este enfoque el EEM desarrolla una lista de los procesos que considera críticos para el rendimiento de la compañía.
3. Enfoque ponderado de selección: Otra forma de realizar la misma tarea consiste en hacer que el EEM asigne a cada uno de los principales procesos de la empresa una calificación (de 1 a 5) en las siguientes cuatro categorías: Impacto en el cliente, Susceptibilidad al cambio, desempeño, Impacto en la empresa
4. Enfoque con información: Según Harrington (1998), es el más óptimo debido a que no se basa en la opinión de los miembros de la empresa, sino que se basa en datos reales obtenidos por parte del cliente o del mismo proceso. Es un enfoque mucho más objetivo que los anteriores.

Fase II. Comprensión del proceso: busca comprender todas las dimensiones del proceso tal cual se ejecuta actualmente. Se define el alcance del mismo, su misión, límites, los medios de evaluación de clientes y empresa, y las expectativas del proceso. Se elabora un diagrama de flujo del proceso, se reúnen datos de costos, tiempo y valor agregado.

Fase III. Modernización: en esta fase se apunta a mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa. Se identifican oportunidades de mejoramiento, luego, a través de diferentes herramientas como la eliminación de la burocracia, la eliminación de las actividades sin valor agregado, la simplificación del proceso, reducción de tiempos, etc., se intenta mejorar el desempeño en eficiencia, efectividad y adaptabilidad.



Fase IV. Mediciones y controles: se pone en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo. Se desarrollan mediciones y objetivos del proceso, se establece un sistema de retroalimentación, se realizan auditorías periódicas y un sistema de costos de mala calidad.

Fase V. Mejoramiento continuo: Se pone en práctica un proceso de mejoramiento continuo. Se califica el proceso, se definen y eliminan los problemas que se encuentran, se evalúa el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes, y se compara la calificación contra otros procesos y por último se establecen los mecanismos para que esto se realice de manera periódica.

Si se siguen las fases mencionadas con anterioridad, se logra:

1. **Efectividad:** Tiene un impacto sobre las necesidades y expectativas del cliente, las cuales se relacionan con los productos y/o servicios: apariencia, puntualidad, exactitud, confiabilidad, costo, responsabilidad, entre otras. Normalmente, las necesidades no cambian, pero las expectativas lo hacen con mucha frecuencia. Por esta razón, debemos estar muy cerca de nuestro cliente y mantener abierto un canal de comunicación de manera que el output de nuestro proceso supere las expectativas de nuestros clientes.
2. **Eficiencia:** El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. La productividad es una medida de eficiencia.

Las organizaciones deben trabajar constantemente para que todos los procesos de la empresa sean más eficientes teniendo en cuenta que, a medida que se reducen los costos operacionales, parte de los ahorros deben trasladarse al cliente externo.

Una organización debe minimizar los recursos que se requieren para realizar cada trabajo y deben eliminarse el desperdicio y las actividades sin valor agregado, para lograr la eficiencia. Los requerimientos de eficiencia se concentran en el uso del dinero, tiempo y otros recursos.

3. **Adaptabilidad:** La adaptabilidad es un área ampliamente ignorada, pero es fundamental para lograr un margen competitivo en el mercado.

Las empresas deben exceder las necesidades y expectativas del cliente ahora y en el futuro a través de:

- Facultar a las personas para tomar una determinada acción.
- Pasar de satisfacer los requerimientos básicos a exceder las expectativas.



- Ajustarse y adaptarse a las expectativas siempre cambiantes del cliente.
- Mejorar continuamente el proceso para mantenerse delante de la competencia.
- Proporcionar una actividad no estándar para satisfacer una necesidad esencial del cliente.

3.3. HERRAMIENTAS DE MEJORA DE PROCESOS

Las herramientas de mejora de procesos son metodologías y técnicas utilizadas para identificar, analizar y optimizar los flujos de trabajo dentro de una organización. El objetivo principal es aumentar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad y la satisfacción del cliente.

Según el artículo de ASANA que fue creado por Dustin Moskovitz y Justin Rosenstein (2025), hay siete tipos diferentes de metodologías para mejora de procesos de negocios que se pueden implementar en tu equipo para reducir cualquier ineficiencia. En la mayoría de los casos, la metodología que se elige depende de por qué se quiere perfeccionar los procesos y de qué es lo que se busca mejorar.

1- Metodología Six Sigma:

Es una metodología de mejora de procesos que apunta a minimizar la cantidad de variaciones en el producto final. Fue desarrollada por el ingeniero estadounidense Bill Smith mientras trabajaba para Motorola en 1986. En este proceso, se usan datos estadísticos como referencia para ayudar a los líderes del negocio a entender el funcionamiento de sus procesos. Un proceso se considera optimizado si produce menos de 3.4 defectos por millón de ciclos.

Six Sigma se usa mucho en fabricación, principalmente porque es útil para minimizar defectos e inconsistencias. El objetivo, en este caso, es lograr una regularidad óptima que, en definitiva, se traduce en la satisfacción de los clientes.

Hay dos procesos principales que se pueden aplicar en Six Sigma: DMAIC para procesos que ya se están aplicando y DMADV para procesos nuevos.

DMAIC es una opción de Six Sigma que se utiliza para optimizar procesos, que significa:

- Definir la oportunidad de mejora.
- Medir el rendimiento de los procesos actuales.



- Analizar los procesos para descubrir defectos o las causas de origen de esos defectos.
- Mejorar los procesos abordando las causas de origen.
- Controlar (Control) los procesos mejorados y evaluar el rendimiento de los procesos posteriores para corregir desviaciones.

Gran parte del proceso de mejora DMAIC tiene lugar durante la etapa de análisis., Los equipos usan un diagrama de cola de pescado, para visibilizar las causas posibles del defecto de un producto. La cabeza del diagrama de cola de pescado representa al problema inicial. Después, a medida que se avanza por la columna del pez, en cada una de las costillas se enumeran los distintos tipos de categorías de problemas que pueden llevar al conflicto inicial. Este tipo de análisis visual es muy bueno para identificar y diferenciar los inconvenientes que puede generar una misma causa de origen.

2- Gestión de calidad total (TQM)

La gestión de calidad total es un método de mejora de procesos centrado en la calidad que incluye la mejora continua a lo largo del tiempo. Esta técnica se utiliza con frecuencia en la gestión de la cadena de suministros y en los proyectos de satisfacción del cliente.

Depende en gran medida de las decisiones basadas en datos y de las métricas de rendimiento. Durante el proceso de resolución de problemas, se utilizan las métricas de éxito para decidir cómo mejorar un proceso.

A continuación, se comparten algunas de las características de la gestión de calidad total para mejora de procesos:

- Se centra en el cliente: El objetivo final de la gestión de calidad total siempre es beneficiar al consumidor. Si el equipo se centra en mejorar la calidad, pregúntate cómo afecta el cambio del proceso a la manera en que los consumidores finales interactúan con tu producto.
- Cuenta con la participación de todo el equipo: A diferencia de lo que sucede con otras metodologías de mejora de procesos, en la gestión de calidad total participan todos los integrantes del equipo, no solamente los dedicados a producción. Como resultado, probablemente termines buscando maneras de optimizar procesos más centrados en los negocios, como los de ventas o marketing, para favorecer al consumidor final.



- Busca la mejora continua: El proceso de mejora continua en los negocios consiste en hacer pequeños cambios con el objetivo de optimizar los procesos continuamente. Hay muchísimas variables en los negocios, con el proceso de mejora continua los equipos se pueden adaptar a medida que las circunstancias externas cambian.
- Las decisiones se toman basadas en los datos: A fin de implementar las mejoras continuas de los procesos, debes reunir datos todo el tiempo para analizar el desempeño de los procesos a modificar. Son estos datos los que te ayudarán a identificar ineficiencias o hacia dónde conviene orientar las iniciativas de mejora.
- Está orientada a los procesos: El objetivo principal de la implementación de la gestión de calidad total es mejorar los procesos. Otros métodos de mejora de procesos como Six Sigma sirven para minimizar la cantidad de defectos, mientras que con la gestión de calidad total se disminuye la ineficiencia.

3- Fabricación Lean

Esta forma de mejora de procesos recibe muchos nombres, pero este es el más común. También se la puede conocer como producción Lean o producción “justo a tiempo”. Fue definida originalmente por James P. Womack, Daniel Jones y Daniel Roos en su libro “La máquina que cambió el mundo”. Con Lean destacan cinco principios fundamentales basados en las experiencias de los autores con la fabricación en Toyota.

Los cinco principios Lean:

1. Identificar el valor.
2. Generar una representación gráfica del flujo de valor.
3. Crear un flujo.
4. Establecer un sistema “pull”.
5. Mejorar continuamente.

4- Mejora continua, el método Kaizen

Kaizen surgió originalmente de la idea de que la vida debería mejorar continuamente para que podamos vivir de manera plena y gratificante.

Se puede aplicar el mismo concepto a los negocios, porque en la medida en que se mejore continuamente, el negocio progresará hacia el éxito. El objetivo de la mejora continua de



procesos es optimizar las actividades que generan valor y deshacerse de cualquier desperdicio.

Hay tres tipos de desperdicios que se pretenden eliminar con Kaizen:

1. Muda (despilfarro): Prácticas que resten recursos pero que no añaden ningún valor.
2. Mura (irregularidad): La sobreproducción que deja residuos, como los productos en exceso.
3. Muri (sobrecarga): Los recursos se encuentran bajo demasiada presión, como el caso de las máquinas gastadas o los empleados sobrecargados de trabajo.

5- Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)

Es un modelo de mejora de procesos que se presenta como una opción interactiva para la resolución de problemas. Se usa para mejorar procesos e implementar cambios. Walter Shewhart creó el PHVA al aplicar el método científico al control de calidad económico. Más adelante, W. Edwards Deming desarrolló aún más la idea de Shewhart y usó el método científico para la mejora de procesos además del control de calidad.

El ciclo PHVA se divide en cuatro pasos principales:

1. Planificar: Decide cuál es el problema que quieres abordar y crea un plan para resolverlo.
2. Hacer: Implementa el plan y Pruébalo a pequeña escala.
3. Verificar: Revisa las acciones implementadas durante la etapa anterior (hacer).
4. Actuar: Después de revisar los resultados de la prueba, decide si realmente quieres implementar el cambio a gran escala.

La estrategia PHVA plantea un ciclo de mejoras. Es decir, los pasos se pueden repetir hasta que el equipo logre el resultado deseado.

6- El análisis de los 5 “por qué”

Es una técnica de mejora de procesos que se usa para identificar la causa de origen de un problema. En teoría es un proceso realmente muy simple: se reúne a un grupo de personas relacionadas con una falla y una de ellas pregunta: “¿Por qué salió mal?” Repite esta misma pregunta cerca de 5 veces, hasta que llegues a la causa de origen del problema. Con el análisis de los 5 “por qué” se pretende identificar los problemas de un proceso, pero no el error humano.



7- Gestión de procesos de negocios (BPM)

Es un método destinado a la mejora de procesos de negocios. Casi como lo que sucede con cualquier ser vivo, los negocios crecen y cambian con el tiempo. En tu equipo se pueden haber implementado procesos que funcionaban cuando el grupo era pequeño, pero a medida que se crece es probable que no sea posible adaptar esos procesos a escala de una forma que siga permitiendo que los integrantes alcancen su máximo nivel de eficiencia posible.

En la mayoría de los casos, la gestión de procesos de negocios ayuda a identificar cuellos de botella en los equipos, formas de automatizar el trabajo manual y estrategias para revertir la ineficiencia. Hay 5 pasos principales en la gestión de procesos de negocios.

1. **Análisis:** Observa los procesos de negocios actuales y establece las correlaciones de principio a fin. A este proceso, por lo general, se lo conoce como mapeo.
2. **Modelo:** Proyecta cómo quieres que se vea el proyecto. Lo ideal es que en el primer paso detectes cualquier ineficiencia y puedas proyectar cómo quieres resolverla en esta etapa.
3. **Implementación:** Pon el modelo en práctica. Durante esta etapa, es importante definir las métricas clave de éxito para señalar si los cambios hechos fueron correctos o no.
4. **Supervisión:** Decide si el proyecto ha resultado exitoso. ¿Los resultados de las métricas de éxito identificadas en el paso 3 han presentado una mejora?
5. **Optimización:** A medida que el proceso evoluciona, sigue buscando para detectar cualquier ineficiencia y optimizarlo sobre la marcha.

Se mencionan algunas de las herramientas más comunes, que se enfocan en identificar cuellos de botella, eliminar desperdicios, reducir errores y mejorar la calidad de los productos o servicios:

Herramientas de mapeo y visualización:

1. **Diagrama de flujo:** Representa visualmente los pasos de un proceso, facilitando la identificación de redundancias o ineficiencias.
2. **Diagrama SIPOC:** Muestra los proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes de un proceso.
3. **Mapa de procesos:** Similar al diagrama de flujo, pero puede incluir detalles adicionales como tiempos y recursos.



Herramientas de análisis y resolución de problemas:

1. Los 5 porqués: Una técnica para descubrir la causa raíz de un problema haciendo preguntas repetidas sobre por qué ocurrió.
2. Diagrama de Ishikawa (o espina de pescado): Ayuda a identificar las posibles causas de un problema, organizándolas en categorías como métodos, máquinas, materiales, mano de obra, medición y medio ambiente.
3. Diagrama de Pareto: Identifica los problemas más importantes a abordar, basándose en el principio de que el 80% de los problemas son causados por el 20% de las causas.
4. Análisis de valor: Evalúa la necesidad de cada paso en un proceso, identificando actividades que no agregan valor y que pueden eliminarse.
5. Análisis de causa raíz: Busca las causas subyacentes de los problemas para poder abordarlos de manera efectiva.
6. Six Sigma: Una metodología rigurosa para reducir la variación y mejorar la calidad.

Otras herramientas y tecnologías:

1. Hojas de control: Registran datos sobre un proceso para monitorear su rendimiento y detectar problemas.
2. Gráficos de control: Herramientas estadísticas para monitorear la variación de un proceso a lo largo del tiempo.
3. Software de gestión de procesos (BPM): Herramientas que permiten modelar, automatizar y controlar los flujos de trabajo.
4. Automatización y robótica: Pueden utilizarse para automatizar tareas repetitivas o peligrosas, liberando recursos para actividades de mayor valor.

La selección de las herramientas adecuadas dependerá del contexto específico de cada organización y de los objetivos que se quieran lograr. Es importante elegir las herramientas que mejor se adapten a las necesidades y recursos disponibles, y capacitar al personal para utilizarlas correctamente.

Se concluye que el éxito organizacional depende de adoptar la Gestión y la Mejora de Procesos como un trabajo continuo, utilizando metodologías estructuradas y herramientas de análisis para transformar la empresa en un sistema flexible, adaptativo y enfocado rigurosamente en la creación de valor para el cliente.



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordará el diseño de la metodología de investigación del presente trabajo, donde se detallarán el objetivo general y los objetivos específicos que se desprenden. Se dará a conocer la hipótesis, las técnicas de investigación, así como las fuentes utilizadas para la recolección de datos. Finalmente, se explica cómo se realizará el tratamiento de los datos para determinar los posibles beneficiarios de esta investigación.

4.1. OBJETIVOS

A continuación, se exponen los objetivos generales y específicos de esta investigación, los cuales establecen la dirección y el enfoque para alcanzar los resultados deseados.

1. Objetivo General:

El objetivo principal de esta investigación es comprender los procesos actuales de la organización, identificar aquellos que no son óptimos y determinar cómo su mejora puede beneficiar tanto a la empresa como a sus clientes.

2. Objetivos Específicos:

- Detectar las etapas del proceso que generan demoras, ineficiencias, errores o insatisfacción en el cliente.
- Evaluar la percepción y experiencia del cliente en cada fase del proceso.
- Cuantificar el tiempo, los recursos y los costos asociados a cada etapa del proceso, para identificar oportunidades de reducción de gastos y aceleración del flujo de trabajo sin comprometer la calidad.
- Recopilar retroalimentación valiosa de clientes y personal (guías, agentes de ventas, logística) sobre posibles innovaciones o ajustes que optimicen el proceso.
- Proponer e implementar cambios concretos en el proceso que aborden los problemas identificados, y posteriormente evaluar su impacto real en la eficiencia.
- Fortalecer la ventaja competitiva de la empresa al ofrecer una experiencia superior, a través de procesos más fluidos y eficientes.



- Lograr la aceptación de cambio en el proceso, involucrando en el mismo a todo el personal de la organización.

4.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La implementación del mejoramiento de procesos generará un impacto significativo, que se traducirá en:

- Optimización del tiempo del ciclo.
- Aumento de la eficiencia.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Reducción de costos.
- Notable confiabilidad en la operación.

4.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) *“esta etapa es muy importante, pues del tipo de estudio depende de la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, trátase de investigaciones cuantitativas, cualitativas o mixtas. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances de la investigación.”*

La investigación se basa en una metodología de carácter descriptivo, cuyo objetivo es describir situaciones, eventos y hechos. Busca detallar las características y componentes actuales de un proceso, así como los perfiles de personas o grupos clave.

Este enfoque permitirá identificar:

- Mapeo del proceso.
- Las etapas del proceso.
- Los recursos utilizados.
- El tiempo de ciclo del proceso total y de cada etapa.
- Las personas involucradas.
- Costos asociados a cada fase y al proceso total.
- Posibles cuellos de botella.
- Percepciones y experiencias de los empleados.



- Opinión de clientes.

Estos hallazgos descriptivos son fundamentales para entender la situación actual, identificar áreas de mejora e implementar los cambios necesarios. Es importante destacar que este estudio no buscará establecer relaciones de causa y efecto (como un enfoque explicativo) ni manipular variables (como un estudio exploratorio).

Continuando con estos autores, describen dos enfoques importantes: el cuantitativo y el cualitativo de la investigación.

1. El enfoque cuantitativo: *Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.*

2. El enfoque cualitativo: *Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.”*

Estas metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa son distintas pero complementarias para abordar un problema de investigación. Cada una tiene sus propias fortalezas y se utilizan para responder a diferentes tipos de preguntas.

Para generar las conclusiones necesarias que impulsen el mejoramiento de procesos previsto, se adoptará en este trabajo, un enfoque cualitativo. Este enfoque implica la recopilación de datos mediante técnicas que buscan una comprensión profunda, sin depender de mediciones numéricas, lo que es ideal para analizar percepciones, experiencias y opiniones de los involucrados en el proceso.

4.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En el presente apartado, teniendo en cuenta el objetivo del estudio, el tipo de datos que se necesitan y el enfoque metodológico seleccionado, se mencionan las herramientas y procedimientos específicos que se utilizarán para recolectar y analizar datos en esta investigación:



1. Entrevista de Profundidad a personas capacitadas de la organización: Se realizan este tipo de entrevistas a los dueños de la empresa y a empleados que trabajan en la organización. La finalidad que se persigue con estas entrevistas es que el respondiente pueda expresar libremente sus opiniones o actitudes, los cuales no estarían dispuestos a manifestar en una entrevista grupal. Es una conversación no estructurada para obtener información detallada sobre sus experiencias, opiniones o percepciones.

2. Entrevistas en profundidad a clientes frecuentes: Conversaciones individuales diseñadas para que los clientes compartan sus experiencias, opiniones y sentimientos. El objetivo es identificar sus expectativas y frustraciones con un proceso específico y recopilar sus propuestas de mejora.

Consideramos esencial la introducción de las nociones básicas y los diferentes tipos de entrevistas que existen ya que las mismas serán nuestra herramienta básica de recolección de información para el presente trabajo.

Teniendo en cuenta a los autores Alejandro Acevedo Ibáñez y Alba Florencia A. López M. (2004) *“La entrevista es un intercambio verbal, que ayuda a reunir datos durante un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde preguntas relacionadas con un problema específico”*.

Expresado de manera sucinta: la entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación con un objetivo.

A continuación, se presentarán dos tipos de entrevistas:

- Según su propósito, la entrevista puede ser:
 - a. De admisión o selección: Es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado.
 - b. De promoción o evaluación: Con esta se intentará, una vez conocido el historial del sujeto ya descrito previamente a la empresa, evaluar su desarrollo o actividad con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto dentro de la organización.
 - c. De consejo: Esta es la entrevista destinada a aclarar todas aquellas situaciones embarazosas o claramente conflictivas que se lleguen a dar dentro del ámbito laboral y que, de no ser puestas en claro en el momento adecuado, llegaron a repercutir en el correcto y tan necesario equilibrio de las relaciones grupales.



- d. De salida: Se trata de la entrevista que es conveniente realizar cuando la salida de la empresa de un empleado no ha sido violentada, sino que es una respuesta a necesidades personales del empleado.
- e. De confrontación: La función fundamental de este tipo de entrevista es la de intentar rectificar sustancialmente cualquier conducta que en apariencia ha sido negada o perjudicial para la buena marcha de las relaciones laborales y, en base al análisis serio de dicha conducta, llegar a una solución.
- Según el tipo de conducción puede ser:
 - a. Planificada: Generalmente es esta la que resulta más eficaz, dado que intenta escoger, de una manera sistemática y precisa, más información concreta sobre los aspectos que se quieren explorar en forma fija y determinada.
 - b. Semilibre: Para este tipo de entrevistas, el entrevistador también tiene trazado un plan de desarrollo, pero con más libertad de acción y mayor agilidad.
 - c. Libre: con el manejo adecuado de esta entrevista es posible obtener un gran volumen de información por parte del entrevistado, ya que se desarrolla con gran fluidez.
 - d. De tensión: Está dirigida a conocer el comportamiento del sujeto entrevistado dentro de una situación tensa donde resulta difícil mantener el control de sí mismo.

El proceso de entrevistas se abordará de forma secuencial: primero, se entrevistará a los propietarios de la organización con un enfoque planificado y semilibre. Seguidamente, se aplicarán entrevistas planificadas a los empleados y, por último, se realizarán entrevistas libres con los clientes."

3. Observación Humana y no Estructurada: Observar y participar en las actividades diarias para comprender el contexto cultural, los comportamientos, las interacciones desde adentro y la dinámica real del servicio que se brinda.

4. Análisis de Documentos y Contenido: Analizar documentos existentes: manuales, correos electrónicos, redes sociales, reseñas de clientes en plataforma, reportes internos, artículos de prensa, etc., para identificar temas, patrones y puntos recurrentes de satisfacción e insatisfacción de los clientes.



Estas técnicas se aplicarán en:

- Ambientes naturales, lo que permitirá observar el comportamiento de los participantes tal como ocurre en su vida cotidiana.
- Situaciones donde no se manipulen ni controlen las variables, facilitando la observación de los cambios y las relaciones intrínsecas entre ellas.
- Contextos en los que la recolección de datos está directamente influenciada por las experiencias y prioridades de los participantes.
- Escenarios donde la extracción de significados se realice a partir de los propios datos, sin la necesidad de un análisis estadístico.

Para lograr recolectar los datos necesarios a través estas técnicas de investigación, es fundamental desarrollar habilidades sociales flexibles que se adapten a los requerimientos de cada situación, observar los procesos sin irrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, buscando comprenderlos tal y como son percibidos por los actores del sistema social, y desarrollar empatía con los participantes.

Lo fundamental del trabajo de campo a realizar, es sensibilizarse con el ambiente, identificar informantes que aporten datos adicionales, comprometerse con la investigación y verificar la factibilidad del estudio.

4.5. FUENTES DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes de información son los pilares de cualquier investigación. Se trata de todo recurso o material que brinda datos, hechos, investigaciones y opiniones, permitiendo adquirir el conocimiento necesario sobre un tema específico.

El investigador puede obtener información de diversas fuentes o a través de distintos tipos de datos, entre los que se encuentran:

1. Fuentes primarias (directas): *“Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano”* (Danhke, 1989).

Se efectuarán los siguientes datos primarios para la recolección de datos:

- Documentos originales: diarios, fotografías, videos, audios, publicaciones en redes.
- Datos brutos: entrevistas (propietarios, empleados y clientes) y observaciones de campo.



2. Fuentes Secundarias: *“Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, procesan información de primera mano.”* (Danhke, 1989).

Estas fuentes son importantes para establecer el contexto, entender el mercado, analizar la competencia y conocer las tendencias del sector.

Se detallan algunas de las fuentes secundarias más relevantes:

- Informes de organismos gubernamentales: Ministerios de Transporte, la Secretaría de Turismo de la Nación.
- Asociaciones y Cámaras del sector: Cámaras de transporte de pasajeros, cámaras de turismo, federaciones de comercio. Estas organizaciones a menudo publican informes, estudios de mercado, boletines y estadísticas relevantes sobre sus miembros y el sector en general.
- Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT): Encargado de controlar y fiscalizar el transporte nacional terrestre.
- Libros y manuales sobre logística y transporte: Conceptos teóricos y mejores prácticas en la gestión de flotas, planificación de rutas, eficiencia operativa en el transporte.
- Artículos en revistas especializadas: Publicaciones del sector de logística, transporte, turismo y comercio que aborden tendencias, desafíos y oportunidades.
- Páginas web y redes sociales de empresas competidoras: Permiten analizar sus rutas, precios, servicios ofrecidos, promociones, vehículos utilizados y la percepción de sus clientes a través de comentarios y reseñas.
- Legislación y regulaciones de transporte: Normativas locales, provinciales y nacionales sobre el transporte de pasajeros, licencias, seguridad vial, permisos para operar rutas específicas, etc.
- Normativas turísticas: Leyes y regulaciones específicas para actividades de turismo, incluyendo la operación de tours y agencias de viajes.
- Análisis de reseñas y comentarios online.

Al utilizar las fuentes secundarias, se debe tener en cuenta la actualidad y evaluar su credibilidad.



3. Fuentes terciarias: Su función primordial es actuar como guías o directorios, facilitando la organización y el acceso a las fuentes primarias y secundarias. Su propósito no es ofrecer información directamente, sino guiar al usuario hacia ella. Son útiles para detectar fuentes no documentales tales como organizaciones que realizan o financian estudios, miembros de asociaciones científicas (quienes pueden dar asesoría), instituciones de educación superior, agencias informativas y dependencias del gobierno que efectúan investigaciones.

Se detallan algunas fuentes terciarias en este contexto:

- Directorios de Empresas de Transporte y Turismo: Directorio de Cámaras de Transportes y Empresas competidora del rubro.
- Bibliografías y Bases de Datos: Libros, Tesis y otros trabajos relacionados con el tema de investigación.
- Enciclopedias y Diccionarios Especializados: Se utiliza para dar conceptos claves o terminología.
- Guías de Investigación: Libros o sitios web que guían para el contexto a tratar.

4.6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El tratamiento de la información hace referencia a *“la determinación de los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros”*. (MENDEZ ALVAREZ, 2.005: 158).

Se trata de preparar y organizar la información para que pueda ser analizada de manera efectiva.

Con la información obtenida en las entrevistas de profundidad tanto a los dueños, empleados y clientes y con la observación directa, se procederá:

- Verificar los datos y revisar la información recopilada, para detectar errores, omisiones, inconsistencias, etc.
- Identificar temas, patrones y conceptos recurrentes en transcripciones de entrevistas.
- Transcribir la entrevista.
- Determinar los datos que son más relevantes y precisos.
- Eliminar datos incompletos.
- Guardar los datos de manera segura.



Un buen tratamiento de la información facilita el análisis, permite mejorar la interpretación y descubrir hallazgos.

4.7. BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta metodología de investigación beneficiará significativamente a toda la organización. Los propietarios verán una mejora en el funcionamiento de la organización.

Asimismo, tanto los clientes internos (empleados de todos los niveles jerárquicos) como los clientes externos (proveedores y consumidores finales) se verán directamente favorecidos.

Finalmente, este capítulo asegura que un Tratamiento de la Información es fundamental para comprender los procesos actuales de la organización e identificar áreas de mejora y que la implementación de esta metodología permitirá obtener conclusiones precisas y relevantes que impulsen el mejoramiento de procesos y la toma de decisiones informadas.



CAPÍTULO V

ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO: MERY TOURS S.R.L

En este capítulo, se introduce a la empresa Mery Tours S.R.L., la cual ha sido elegida para la aplicación de una mejora de procesos. Se abordará su historia, se realizarán diversos análisis y se presentará la evolución de la organización a lo largo del tiempo, como así también se explicará el negocio de esta.

5.1. HISTORIA DE MERY TOURS

Mery Tours S.R.L, es una de las empresas de transporte de tours de compras más importante de Argentina, esta principalmente ligada a la provincia de Mendoza. Se remonta a la visión de sus fundadores, el matrimonio de José Luis Mercado y Inés Rosmeri Vargas que a mediados del año 1997 dejaron atrás la provincia norteña con un solo sueño: prosperar.

Se iniciaron como vendedores ambulantes, recorriendo los persas del Gran Mendoza, ofreciendo las prendas que compraban a bajo precio y negociando con los proveedores. Su principal capital era la perseverancia y la confianza mutua.

El primer gran paso fue alquilar un pequeño local. Con los ahorros de meses de trabajo, abrieron su primer negocio de ropa. Ya no tenían que lidiar con el clima o la incertidumbre de la venta en la calle. Su tienda se convirtió en un punto de referencia para los vecinos, que valoraban la calidad y el precio de sus productos.

Conversando con sus clientes y comerciantes, y estudiando el comportamiento del mercado, notaron una necesidad recurrente. Muchas personas querían acceder a la mercadería de grandes centros de compra, como La Salada en Buenos Aires, pero no tenían cómo viajar.

En el año 2007, esa idea fue el punto de inflexión. Con sus ahorros, su trabajo y el apoyo de sus clientes compraron su primer colectivo. Lo bautizaron "Mery Tours" y organizaron el primer viaje. Contrataron un chofer profesional y mientras que ellos se encargaban de la logística, la comida y de asegurarse de que todos se sintieran cómodos.



Ese primer viaje fue un éxito rotundo. No solo llevaron a los pasajeros a las mejores ferias, sino que crearon una comunidad. El boca a boca generó una demanda tan grande que, en poco tiempo, el colectivo no era suficiente, por lo que era el momento de adquirir nuevas unidades.

Mery y José Luis se casaron y tienen 3 hijos, quienes en la actualidad trabajan en la empresa. Hoy, Mery Tours ha crecido mucho y es una empresa familiar. Cuenta con una flota de vehículos modernos, personal que conoce los lugares de destinos, y una comunidad de clientes leales que los acompañan en cada viaje. Sin embargo, la esencia sigue siendo la misma: que cada tour sea tan confiable, entretenido, valioso y que los clientes se olviden del estrés del tráfico, los estacionamientos y la planificación. Que solo se enfoquen en encontrar la mercadería que buscan a un precio accesible para su reventa.

Ha expandido sus servicios no solo a la Salada, donde se iniciaron, sino también a Flores, Chile y el Norte de Argentina. Sus clientes, generalmente los comerciantes, siguen apostando por ellos. No solo porque conocen con exactitud el mercado, sino también por la atención y el buen servicio que les brinda.

La lealtad de los clientes de Mery Tours no es casualidad. Es el resultado de una relación construida sobre la confianza y un servicio impecable. José Luis y Mery, con su propia experiencia como vendedores, comprendieron desde el principio que el éxito de su empresa estaba directamente ligado al éxito de los comerciantes a los que servían.

Pero, más allá de la logística, lo que realmente fideliza a los clientes es la calidez y la atención personalizada. Mery Tours se ha convertido en un socio de negocio para cada comerciante. Saben que en cada viaje recibirán un trato cercano con un servicio puntual. Esta dedicación al cliente ha transformado la simple transacción de un pasaje en un vínculo duradero, donde cada comerciante confía en Mery Tours para seguir haciendo crecer su negocio.

5.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Es importante conocer la misión, visión y valores de una organización para poder comprender de mejor manera su actividad y a la organización en sí. Estas tres conforman la base de la cultura organizacional.



1. Visión:

"Ser la empresa líder y confiable en tours de compras de Argentina, reconocida por su buen servicio y la contribución al éxito económico de los comerciantes mayoristas y minoristas."

2. Misión:

Mery Tur es una empresa de servicio de transporte confiable que garantiza la seguridad y la eficiencia en la entrega de mercadería, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de sus clientes y de la comunidad.

3. Valores:

- Lealtad.
- Compromiso.
- Perseverancia y Esfuerzo.
- Confianza y Credibilidad.

5.3. ANÁLISIS FODA

Para complementar la perspectiva sobre la organización en estudio, se desarrollará el análisis FODA, una herramienta que permite estudiar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas y debilidades corresponden a aspectos internos de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas se relacionan con factores externos a la misma.

La importancia de este análisis radica en que facilita la comprensión del entorno en el que opera la organización. Por un lado, permite identificar los aspectos que puede aprovechar para crecer o para defenderse de variables que amenacen su crecimiento sostenido. Por otro lado, ayuda a reconocer sus características internas, ya sean ventajosas o no, para sacar provecho de los eventos que ocurran en su entorno."

1. Fortalezas

En cuanto a este aspecto interno, se pueden mencionar las siguientes fortalezas:

- Experiencia previa como vendedores.
- Conocimiento de mercado.
- Flota de vehículos propios y modernos.
- Calidad de servicio de transporte.
- Clientes (comerciantes mayoristas y minoristas) leales.



- Ubicación estratégica para ofrecer su servicio.

2. Debilidades

A nivel interno, se observan los siguientes puntos débiles:

- Baja planificación operativa.
- No existen políticas de responsabilidad social empresaria.
- Falta de capacitación continua para los miembros de la empresa.
- Procesos no definidos.
- Falta de profesionalización en la gestión.

3. Oportunidades

Relacionado a este aspecto externo, se pueden listar las siguientes:

- Uso de medios de comunicación masivos por parte de los clientes.
- Avances tecnológicos.
- Nuevos mercados, como el transporte de mercaderías.
- Crecimiento de mercados.
- La no existencia de competidores significativos.

4. Amenazas

Del análisis externo, se desprenden las siguientes amenazas:

- Fluctuaciones de los precios de los combustibles.
- Regulaciones y políticas de transportes.
- Inestabilidad económica.
- Factores externos (climáticos, sanitarios, etc.).
- Crecimiento de las compras online.

5.4. MATRIZ FODA.

La matriz FODA permite realizar un análisis un tanto más profundo, el cual consiste en relacionar cada uno de los aspectos que intervienen en el análisis FODA, dando como resultado una matriz de doble entrada donde para cada intersección se plantean estrategias para mejorar, aprovechar o afrontar de la mejor manera posibles situaciones.

A continuación, se presenta la matriz FODA:



Factores internos Factores externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	• Aprovechar las redes sociales para aumentar la participación en el mercado, para llegar a más clientes potenciales para que conozcan el servicio que ofrecen. • La adopción de nuevas tecnologías, como la telemática y el seguimiento en tiempo real, puede mejorar la eficiencia y la seguridad en el transporte de mercancías. • El mercado de transporte de mercancías está en crecimiento, lo que presenta oportunidades para la empresa de expandir sus servicios y aumentar su participación en el mercado.	• Reducir el costo de mantenimiento mediante implementación de procesos más eficientes y la optimización de flota de vehículos. • Invertir en tecnologías sostenibles para reducir la dependencia de los combustibles.
AMENAZAS	• Marcar la diferenciación del servicio debido a la calidad a y la flota de vehículos modernos que ofrece. • Utilizar la experiencia y el conocimiento del mercado para responder de manera efectiva a los desafíos competitivos del entorno.	• La empresa debe diversificar su modelo de negocio para no depender únicamente del transporte físico. Podría desarrollar un servicio de logística y encomienda para los comerciantes.

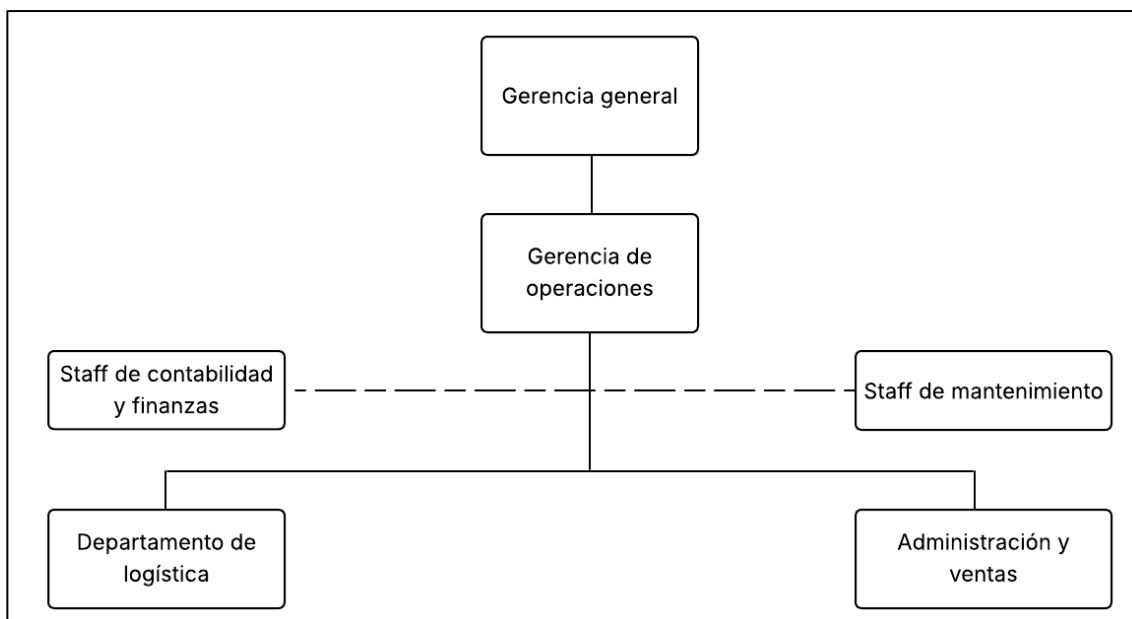
AMENAZAS	• Utilizar el conocimiento del mercado y la relación de confianza con los clientes para ofrecer un servicio de valor agregado que las compras online no puede replicar. La empresa no solo transporta, sino que asesora sobre los mejores proveedores, precios y tendencias. • La experiencia y el conocimiento profundo de los dueños permiten a la empresa adaptarse a estos cambios económicos. Pueden ajustar sus ofertas de viajes.	• Para competir eficazmente, debe profesionalizar áreas clave de su negocio. Invertir en marketing digital y en un sistema de reservas en línea no solo atraerá a nuevos clientes, sino que también fortalecerá su marca. • Establecer planes de competencia para abordar los cambios de regulaciones y normas. • Realizar capacitaciones al personal para mejorar la atención a los clientes de tal manera que impacte en el aumento de venta de los pasajes y por lo tanto en los ingresos de la empresa.
------------------------	---	---

Cuadro: V.1:” Matriz FODA”-Fuente: Elaboración propia.

5.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A continuación, se analizará la estructura organizativa de la empresa Mery Tours S.R.L. Se abordará su conformación, desde el rol de sus directores hasta la integración de las nuevas generaciones, que desempeñan un papel clave en la expansión y operación de la compañía. Se detalla cómo esta estructura familiar ha sido fundamental para el crecimiento sostenido de la empresa, destacando la delegación de funciones y la distribución de roles entre los miembros, lo que le ha permitido no solo consolidar su posición en el mercado, sino también mantener la esencia y los valores que la definieron desde sus inicios.

Además, se explicará cómo la organización de sus operaciones, logística y atención al cliente se adapta a esta estructura para garantizar la eficiencia y la calidad del servicio.



Cuadro: V.2: "Organigrama empresa Mery Tour" - Fuente: Elaboración propia.

1. Roles y responsabilidades de empresa Mery Tour.

- **Gerente General:** Está compuesto por los dueños de la empresa y son los que se encargan de tomar decisiones estratégicas y establecer los objetivos.
- **Gerente de Operaciones:** El hijo es el responsable de implementar las decisiones de la dirección y supervisar las operaciones de la empresa
- **Supervisor de Logística:** Es el responsable de planificar, coordinar y optimizar las operaciones de transporte para asegurar que los viajes se realicen de manera eficiente, segura y a tiempo.
- **Conductores:** Hay 12 choferes profesionales que son los responsables de transportar a los pasajeros y a sus mercancías de manera segura y eficiente.
- **Despachador:** Su responsabilidad es coordinar las operaciones de transporte.

2. Áreas de la empresa.

- **Gerencia General:** Su tarea principal es supervisar todas las áreas, desde la operación hasta las finanzas, para garantizar que la empresa crezca de forma rentable y sostenible.



Es dirigida por los dueños de la empresa, José Luis y Mery.

- **Gerencia de Operaciones:** Es el área responsable de supervisar y coordinar todas las actividades de producción y entrega del servicio. Su objetivo principal es asegurar que los recursos (personas, vehículos, tiempo) se utilicen de la manera más eficiente posible para satisfacer las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa.

Está a cargo de su hijo, José María.

- **Administración y Ventas:** Se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa para lograr sus objetivos y de las ventas de los pasajes. Es el área que garantiza que el negocio opere de manera eficiente, sea rentable y cumpla con todas las regulaciones.

Está a cargo de la hija de los dueños, Corina.

- **Departamento de logística:** El departamento de logística se encarga de la planificación y gestión de todo el flujo de recursos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo final. Su funcionamiento es vital para asegurar que los viajes se realicen de manera eficiente, optimizando costos y tiempos.

La empresa cuenta con una flota propia de 8 colectivos.

Los responsables son los dueños y su hijo

- **Staff de contabilidad y finanzas:** Profesionales externos que se encargan de las tareas contables y financieras.
- **Staff de mantenimiento:** En lugar de gestionar un taller interno con mecánicos propios, la empresa contrata a personal externo para que se encargue de todas las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo.

"Para Mery Tours, el mejoramiento de procesos constituye una actividad clave estratégica. Esta iniciativa le permitirá capitalizar su sólida estructura y fortalezas, reduciendo a su vez las debilidades operativas. Dicho mejoramiento es esencial para ejecutar su visión de crecimiento y consolidación en el mercado."



CAPÍTULO VI

ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO: PROCESOS EXISTENTES

La empresa Mery Tour emplea una serie de procesos que garantizan la eficiencia para la calidad de sus servicios. Nos enfocaremos en cuatro procesos fundamentales que impactan directamente en la experiencia del cliente y la eficiencia de la operación:

- 1. Proceso de Ventas:** La forma en que la empresa interactúa con los clientes y asegura sus reservas.
- 2. Selección de Personal:** El método para contratar y capacitar a los empleados que representarán a la empresa.
- 3. Planificación de Viaje:** La logística detrás de la organización de cada tour o traslado.
- 4. Gestión de Equipaje:** El manejo eficiente y seguro de las pertenencias de los pasajeros.

A continuación, se presentarán estos procesos en detalle, lo que permitirá entender cómo Mery Tour logra satisfacer las necesidades de sus clientes y mantener su eficiencia operativa.

6.1. PROCESO DE VENTAS

Las etapas de este proceso que se lograron identificar son las siguientes:

1. Comunicación y publicidad de los servicios

La publicación de los servicios se realiza principalmente, a través de un canal directo y personal. Los dueños de la empresa utilizan sus estados de WhatsApp para informar a su red de clientes recurrentes sobre los destinos y las fechas de salida. Este método se complementa con el boca a boca, lo que refuerza la relación y la confianza con la clientela.

De manera complementaria, la empresa ha expandido su alcance al entorno digital. Actualmente, también publica información sobre sus viajes a través de las historias de Instagram, lo que permite llegar a una audiencia más amplia.



2. Contacto del cliente con la empresa

El cliente inicia el proceso de contratación del servicio a través de uno de los siguientes medios:

Mensaje de WhatsApp: El cliente se comunica directamente con el personal directivo de la empresa.

Presencial: El cliente acude a la oficina de ventas ubicada en la calle España, Mendoza.

El objetivo en ambos casos es formalizar la solicitud para reservar una butaca en un destino específico.

3. Selección del Servicio

Una vez que el cliente establece la comunicación, puede elegir entre dos tipos de servicio, estos varían en comodidad y precio:

Servicio cama: Ubicado en el nivel inferior del vehículo.

Servicio semicama: Ubicado en el nivel superior.

4. Centralización de la reserva

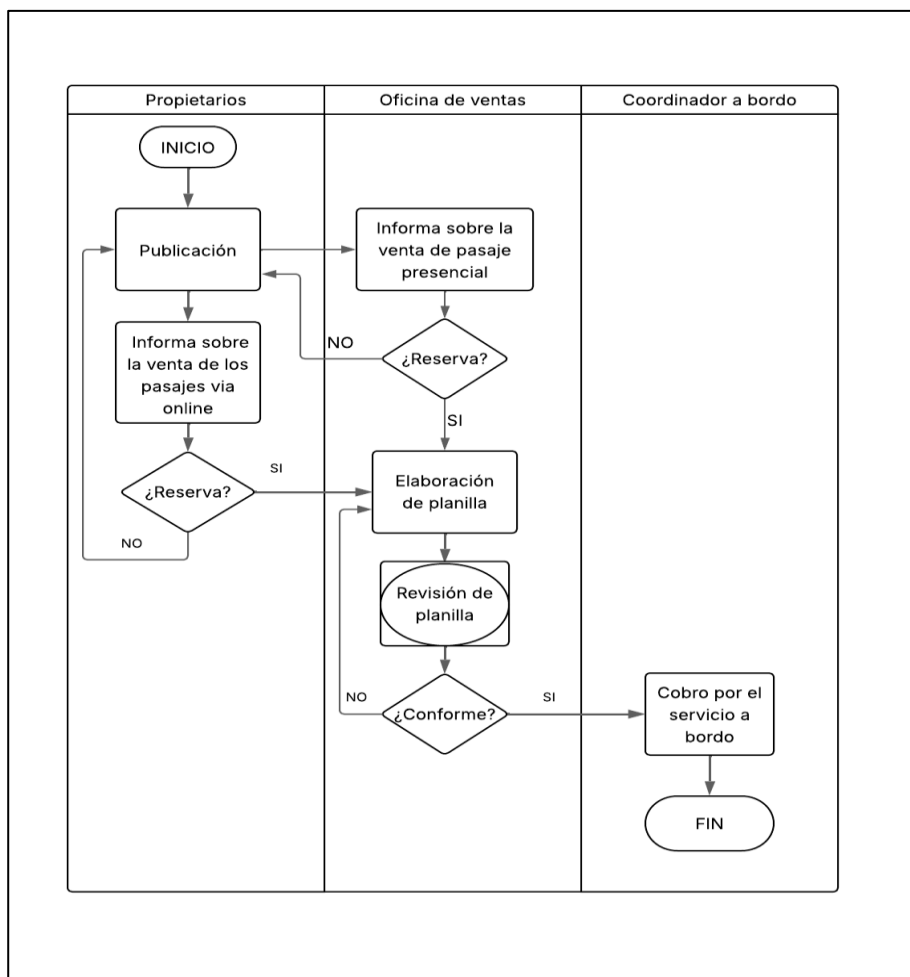
Todas las solicitudes de reserva, independientemente del canal por el que se reciban, son centralizadas en la oficina de ventas. Los dueños de la empresa son responsables de transferir a la oficina todas las solicitudes que reciben directamente.

5. Confirmación de pasajeros

La oficina de ventas es la responsable de confirmación de los pasajeros. Su función principal es la elaboración de un listado oficial con los nombres de las personas confirmadas, el cual es posteriormente transferido al coordinador a bordo.

6. Cobro del Pasaje

El coordinador es el encargado de cobrar el pasaje a los clientes durante el transcurso del viaje. La transacción es únicamente en efectivo.



Cuadro: VI.1 “Proceso de ventas” - Fuente: Elaboración propia.

6.2. PROCESO DE EQUIPAJE DE COMPRAS

El proceso identificado es la siguiente:

1. Presentación en la terminal

Cada pasajero debe llevar un solo equipaje de mano con sus pertenencias y pueden llevar un carro de carga vacío para facilitar su traslado de mercadería.

2. Identificación del equipaje

El coordinador a bordo entrega una etiqueta a cada pasajero para cada maleta, con información como el nombre y apellido del pasajero. Se entrega una copia o talón de la etiqueta al pasajero para que la conserve y la use para reclamar su equipaje en destino.



3. Carga del equipaje

El coordinador registra el número de bultos por pasajero. Cada bulto debe tener una medida máxima de 90 x 60 cm. Se procede a cargar el equipaje en la bodega aprovechando al máximo el área disponible.

4. Cobro del equipaje

Si hay equipaje adicional (más de un bulto), se aplica un cargo extra que se cobra en lugar de destino. Cada pasajero puede llevar un máximo de cinco bultos para la bodega. Si se excede este número, el equipaje adicional debe ser enviado por una empresa de encomiendas, a menos que haya espacio disponible en el colectivo y se pague el cargo correspondiente.

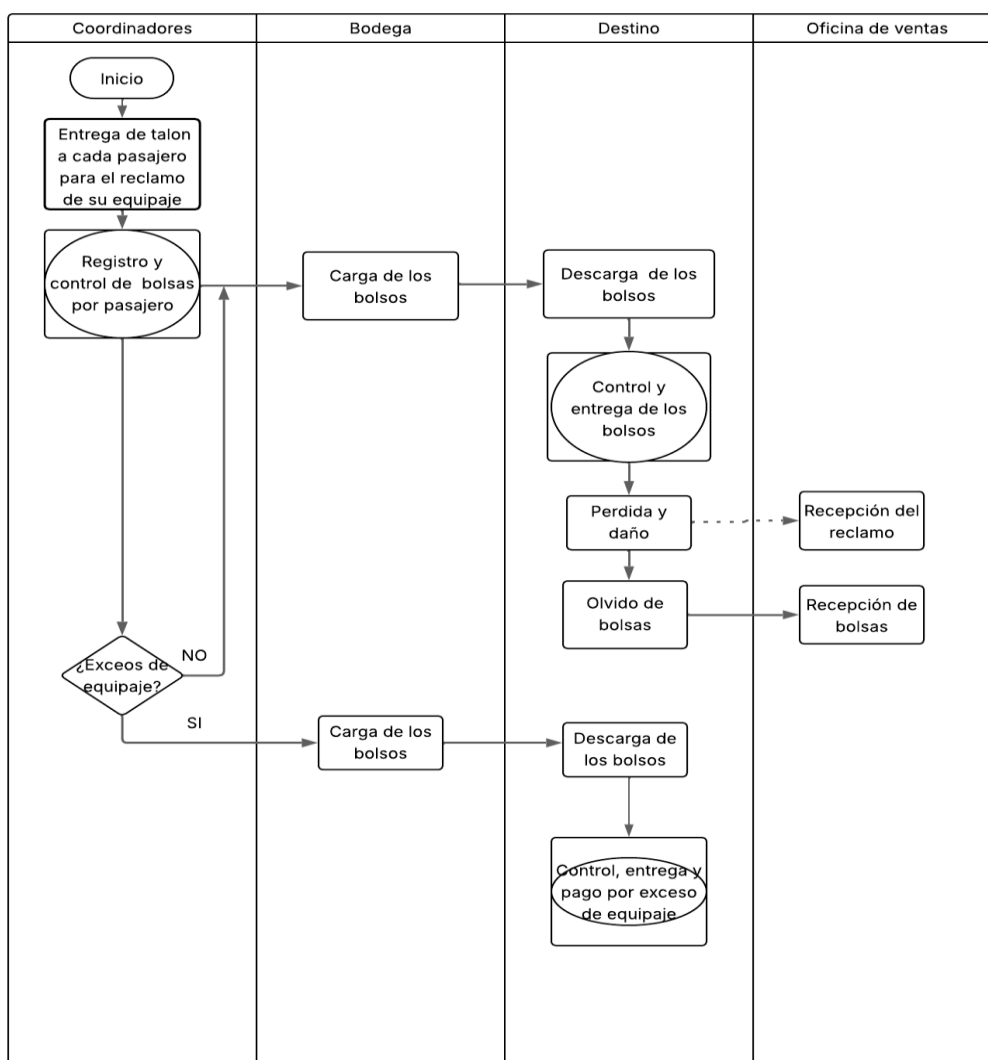
5. Entrega del equipaje en destino

El conductor o personal encargado abre la bodega, las bolsas se descargan de forma ordenada y se colocan en un área designada para la recolección por parte de los pasajeros. Los mismos presentan el talón de su etiqueta de equipaje. El coordinador de la empresa compara la etiqueta con el talón para asegurarse de entregar las bolsas a la persona correcta.

6. Reclamos

Si el equipaje se pierde o sufre daños, el pasajero debe hacer el reclamo de inmediato a los dueños de la empresa.

En el caso que el pasajero olvide su bolsa, la tripulación debe llevarla a la oficina para que sea retirada.



Cuadro: VI.2 “Proceso de equipaje de compras” - Fuente: Elaboración propia.

6.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. Comunicación de la Oferta de Trabajo

Los dueños de la empresa comunican la oferta de trabajo mediante WhatsApp o de boca en boca. No se utilizan portales de empleo ni procesos complejos.

2. Contacto del Interesado y recepción de la información

El interesado contacta a la empresa enviando un mensaje al número de WhatsApp.

La empresa le solicita que envíe la siguiente información:

- Datos personales: Nombre completo, edad y número de teléfono.



- Experiencia laboral:

Para conductores: historial en el rubro, empresas, vehículos que condujo y rutas.

Para coordinadores: si trabajó en alguna empresa del rubro.

- Referencias: Al menos dos contactos laborales (empleadores o colegas).
- Documentación: Licencia profesional vigente (obligatoria para conductores).

3. Revisión y Verificación de la Información

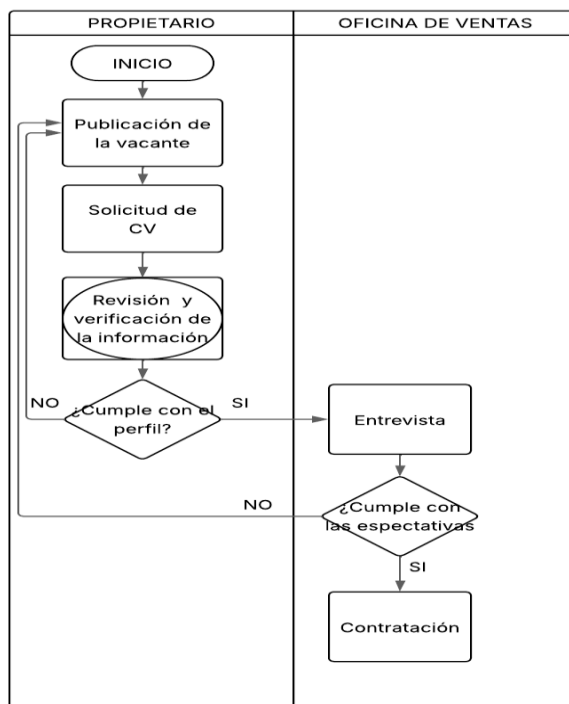
Los dueños revisan la información proporcionada por el candidato y se contactan a las referencias proporcionadas para verificar la experiencia y el desempeño del postulante.

4. Selección y Entrevista

- Selección: Si el perfil se ajusta a las necesidades de la empresa, se le cita al postulante en la oficina de ventas de la empresa a una entrevista personal con los dueños.
- Entrevista: Se discute las condiciones de trabajo y se evalúa la idoneidad del candidato para el puesto.

5. Contratación

Se incorpora el personal seleccionado para las funciones que requiere la empresa.



Cuadro: VI.3 “Proceso de selección de personal” - Fuente: Elaboración propia.

6.4. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE VIAJE

1. Planificación del Viaje

- Establecimiento de Destinos y Horarios: Se establecen los destinos y los horarios, tomando en cuenta las distancias y los tiempos de descanso necesarios.
- Diseño de rutas: Se diseñan las rutas: Mendoza - La Salada - Flores; Mendoza Norte Argentino; Mendoza - Chile, con sus respectivas paradas intermedias.

2. Preparación del Viaje

- Presentación de la Tripulación: La tripulación (conductor y coordinador a bordo) debe presentarse en el galpón de la compañía con una antelación de 4 horas para realizar la inspección y el equipamiento del vehículo.
- Listado de Pasajeros: El personal administrativo provee un listado verificado de pasajeros, detallando aquellos que embarcaran en puntos intermedios.
- La tripulación se dirige a la terminal para cumplir con el servicio



3. Embarque de Pasajeros

- Embarque en la Terminal de Mendoza: El embarque de los pasajeros en la Terminal de Mendoza está programado para las 14:00 h, lo que permite una salida puntual a las 15:00 horas.
- Paradas Intermedias: Se realizan paradas intermedias para el embarque de pasajeros en Beltrán, Rodeo de la Cruz, San Martín, La Paz y San Luis.

4. Viaje de Ida y Compras

- Parada de descanso: Se realiza una parada obligatoria de 30 minutos en Villa Mercedes (19:00 h) para descanso y aprovisionamiento.
- Llegada a La Salada: La llegada se estima a las 06:00 h. Los pasajeros permanecen a bordo hasta las 07:00 h, hora de apertura de la feria.
- Compras en La Salada: Los pasajeros tienen tiempo para realizar compras hasta las 11:00 h.
- Entrega de mercadería: A las 11:30 h, los pasajeros entregan las bolsas al coordinador para su carga y registro en la bodega del colectivo.
- Traslado a Flores: Los pasajeros se dirigen a Flores por sus propios medios. El colectivo los espera en un punto de encuentro previamente acordado con la carga de equipaje.
- Encuentro en Flores: A las 16:00 h, los pasajeros se presentan en el punto de encuentro para cargar el equipaje adquirido en la feria de Flores.

5. Viaje de Regreso

- Control de pasajeros y equipaje: El coordinador verifica la asistencia de los pasajeros y el equipaje antes de iniciar el viaje de regreso.
- Regreso a Mendoza: El retorno incluye una parada de 1:30 h y paradas intermedias para el descenso de pasajeros.
- Llegada: La llegada a Mendoza está prevista para las 06:00 h del día siguiente, con la parada final en la intersección de Bandera de Los Andes y Pedernera.

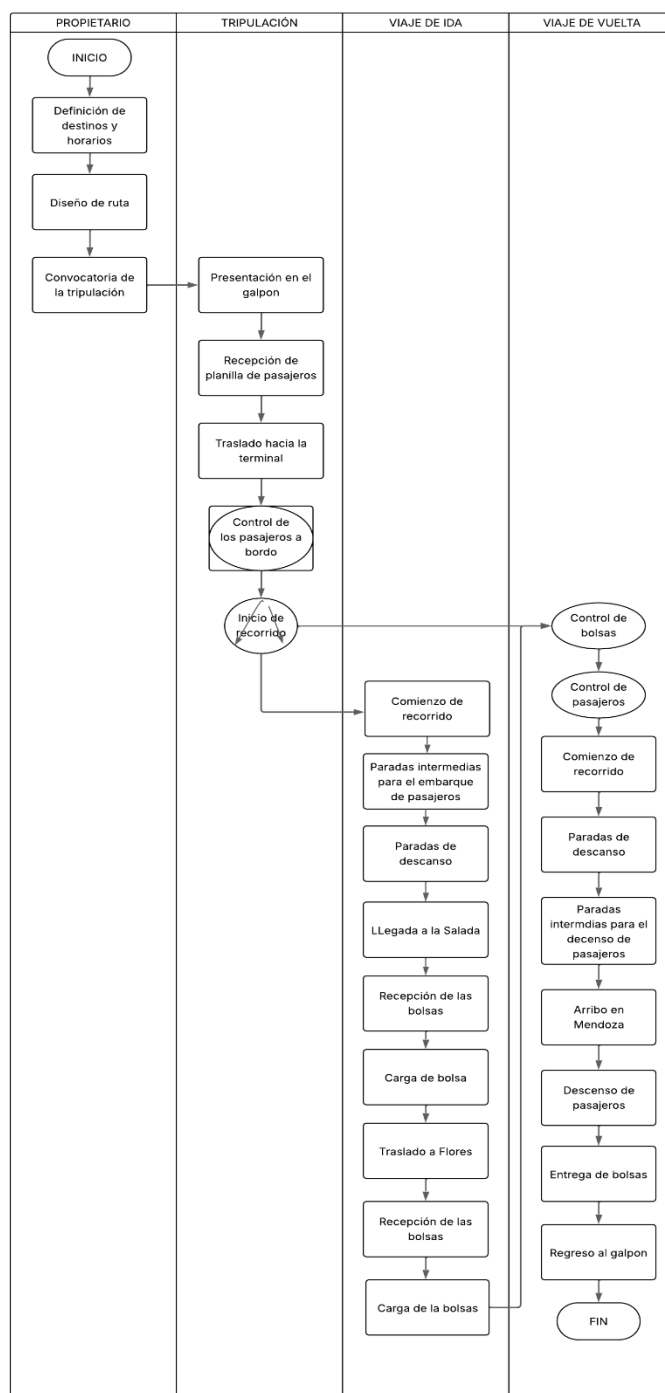


6. Entrega de Equipaje

Las bolsas son entregadas a los pasajeros al mostrar la etiqueta que se les dio al inicio del viaje.

7. Finalización del proceso

El proceso concluye con el regreso de los conductores al galpón, donde el coche es sometido a una inspección técnica y limpieza integral para su preparación para el siguiente servicio.



Cuadro: VI.4 "Proceso de planificación de viaje" - Fuente: Elaboración propia

La presentación de estos procesos actuales y la representación gráfica de sus cursogramas han permitido obtener una visión integral y objetiva de la operativa de la empresa. Este capítulo ha demostrado la secuencia de actividades, los responsables y los flujos de información desde la captación del cliente hasta la finalización del servicio.



CAPÍTULO VII

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Una vez identificados los procesos clave de Mery Tours mencionados en el capítulo anterior, esta sección se centrará en la aplicación de las metodologías del capítulo para seleccionar objetivamente el proceso que requiere mejora y plantear las propuestas correspondientes.

La presente investigación adoptó la metodología de Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE) propuesta por H. James Harrington (1993) como marco de referencia para la optimización de los procesos internos de la empresa de tours de compras.

A continuación, se detalla cómo la implementación de las cinco fases del MPE impulsará la mejora de los procesos.

7.1 FASE I: ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO

En esta etapa inicial se pretende garantizar la correcta alineación del proyecto con las actividades de la empresa. Como equipo de investigación, nuestro trabajo se enfocó en:

- Realizar un análisis exhaustivo de la misión, visión y estrategia comercial de la empresa para contextualizar y definir el ámbito del proyecto.
- Determinar los objetivos concretos del proyecto. El objetivo primordial en este punto es seleccionar el proceso a mejorar (aquel con impacto elevado en el cliente o con mayores problemas). para garantizar la eficacia del proceso.
- En reuniones con los propietarios, comunicamos la necesidad de adoptar un modelo formal de mejoramiento de procesos y enfatizamos la importancia crítica de designar un responsable del proceso. Este compromiso inicial es la base para el éxito sostenido del proyecto.

La selección de los procesos clave a mejorar fue resultado directo de un diagnóstico exhaustivo. Este diagnóstico se basó en la observación directa de las operaciones, en las entrevistas con los clientes frecuente y propietarios, y en el uso de metodologías específicas.



Por un lado, se hará uso del enfoque ponderado de selección y, por otro lado, el enfoque con información.

Enfoque ponderado de selección.

Se elaborará una matriz con todos los procesos identificados, sobre los cuales se asignará un valor numérico en cada variable, donde 1 indica que es difícil modificarlo o que tiene poco impacto mientras que 5 indica que es fácil de modificarlo o que tiene un gran impacto, como se muestra a continuación:

Nombre del proceso	Susceptibilidad al cambio	Desempeño	Impacto en la empresa	Impacto en el cliente	Total
Proceso de Planificación del viaje	2	1	2	2	7
Proceso de Equipaje de compras	3	2	2	2	9
Proceso de Ventas	4	4	4	5	17
Proceso de Selección de la Tripulación	5	4	5	5	19

Cuadro: VII.1: "Enfoque ponderado de Selección"- Fuente: James Harrington.

Dada la aplicación de este enfoque, se pudo definir que el proceso a mejorar es el de Selección de la Tripulación, ya que posee la mayor puntuación de todos los demás procesos.

Enfoque con información

Con esta metodología también se clasificarán los procesos identificados asignando valores cualitativos (bajo, medio, alto), definiendo así la prioridad que se le debe dar a los procesos para su análisis y mejora, como se muestra a continuación:

Impacto en el cliente	Alto		Proceso de venta	Proceso de seleccion de tripulación
	Medio			
	Bajo	Proceso de planificación de viajes	Proceso de equipaje de compras	
		Bajo	Medio	Alto
		Oportunidad de mejoramiento		

Cuadro: VII.2: "Enfoque con Información"- Fuente: James Harrington.

Tras un análisis del enfoque con información, se concluyó que el proceso de Selección de la Tripulación debe considerarse de prioridad máxima. Esta clasificación se debe a que las dos variables examinadas arrojaron un valor cualitativo de "Alto". Por lo tanto, este proceso representa la oportunidad de mejora más factible y el área donde la inversión de recursos resulta más conveniente. Para garantizar la objetividad y la calidad de los resultados, se emplearon ambas metodologías consultando a miembros clave de la organización y analizando documentación no confidencial.

7.2. FASE II: COMPRENSIÓN DEL PROCESO

El propósito de esta fase fue documentar el proceso tal como existe, enfocándonos en lo que ocurre internamente. Se procedió a:



Límites del proceso

- Inicial: comunicación de la oferta de trabajo.
- Final: contratación.

Input: solicitud para cubrir la vacante.

Output: contratación.

Se mapeo el proceso actual (presentado en el capítulo) para comprender cada paso, responsable y flujo de trabajo.

Clientes

Se tuvo en cuenta a los diferentes tipos de clientes de este proceso, habiéndose identificado a los siguientes:

- Cliente primario: Los dueños de la empresa (quienes toman la decisión final y son responsables del desempeño del nuevo empleado).
- Cliente secundario: Los empleados actuales (coordinadores y conductores ya incorporados).
- Cliente indirectos: Departamento de Ventas, ya que no participa en el proceso, pero pertenece a la empresa.
- Clientes externos: Candidatos o postulantes.

Actividades que no agregan valor

Se identifican actividades que no agregan valor (desperdicios): actividades o situaciones que no generan valor directo para el "cliente" (en este caso, la necesidad de un nuevo empleado) y que consumen recursos (tiempo, esfuerzo) innecesariamente:

- Envío de información por parte del candidato por medio de WhatsApp: Los datos se envía como un texto largo, capturas de pantalla o múltiples mensajes en una plataforma no diseñada para la gestión de datos estructurados.
- Utilizar como uno de los pocos canales de selección las referencias laborales: El tiempo que pasa entre que se llama a las referencias y se recibe una respuesta (es común que los contactos no respondan inmediatamente).
- Archivos ilegibles: El candidato envía una foto de la licencia borrosa u oscura, requiriendo una nueva solicitud.



Tiempo de ciclo

Se recopilaron y analizaron datos de desempeño: como el tiempo del ciclo del proceso actual.

Etapas	Tiempo de ciclo por actividad	Tiempo de ciclo acumulado (días)
1. Comunicación de la Oferta de Trabajo	1	1
2. Contacto y Recepción de Información	2	3
3. Revisión y Verificación de Referencias	3	6
4. Selección y Entrevista Personal	1	7
5. Contratación	1	8

Cuadro: VII.3 "Tiempo de ciclo Proceso Actual"- Fuente: Elaboración propia.

Este análisis de desempeño del proceso ha detectado un punto crítico: un tiempo de ciclo muy corto, lo que sugiere la omisión de actividades importantes o pasos clave para la obtención de resultados óptimos.

7.3. FASE III: MODERNIZACIÓN

Con un conocimiento detallado del proceso actual, esta fase se enfocó en el diseño e implementación del proceso mejorado.

El tiempo actual del proceso implica una baja inversión en prevención, lo que probablemente genera un alto "Costo de la No Calidad" (errores de selección, alta rotación, necesidad de repetir la contratación, bajo desempeño).



Por lo tanto, en esta fase, se busca aumentar formalmente el tiempo de ciclo para incorporar actividades faltantes, priorizando la efectividad y la reducción del riesgo a largo plazo.

El proceso que se sugiere es el siguiente:

Paso 1: Detección de la Necesidad de Cubrir una Vacante

- Los dueños detectan la necesidad de cubrir una vacante para conducción o coordinador.

Paso 2: Publicación de la Oferta de Trabajo: realizar el anuncio de la vacante tanto dentro como fuera de la organización a través de:

- Plataformas de empleo en línea
- Sitio web de la empresa
- Redes de contacto

Paso 3: Recepción de Currículums: los interesados deben subir su Curriculum Vitae en la página web de la empresa, el cual debe contener:

- Datos personales: Nombre completo, edad y número de teléfono
- Experiencia laboral.
- Referencias: Al menos dos contactos laborales (empleadores o colegas)
- Documentación:
- Licencia profesional vigente (obligatoria para conductores)

Paso 4: Preselección: se realiza una preselección en base a los Curriculum Vitae, considerando:

- Para conductores de larga distancia:
 1. Experiencia mínima de un año en transportes de pasajeros urbano, media y larga distancia.
 2. Licencia provincial y nacional habilitante en vigencia.
- Para coordinadores:
 1. Experiencia mínima de un año en transportes de pasajeros.

Si el candidato cumple con el perfil, se procede a la siguiente etapa. De lo contrario, se deriva a archivo.

Paso 5: Entrevista Personal

- se citan a los postulantes preseleccionados a una entrevista personal.



Paso 6: Prueba Práctica de Manejo (solo para conductores)

- Se convoca al postulante a conductor a realizar la Prueba Práctica de Manejo para determinar la idoneidad del postulante en las unidades asignadas.

Paso 7: Evaluación Escrita

- Si aprobó la prueba de manejo, será convocado para realizar una evaluación escrita sobre los conocimientos de la normativa vial.

Si el resultado de las evaluaciones es no satisfactorio, el proceso de selección finalizará y se archivará la candidatura.

Paso 8: Examen Preocupacional

- Solicitud de examen preocupaciones (físico y psicológico), que es realizado por un Servicio de Salud Médico externo.

El postulante no continúa en el proceso y su solicitud se archiva si el examen resulta no apto

Paso 9: Incorporación a la Empresa

- Una vez cumplimentados todos los pasos detallados, es incorporado a la empresa

A continuación, se detalla el tiempo de ciclo del proceso mejorado:



Etapas	Tiempo de ciclo por actividad	Tiempo de ciclo acumulado (días)
Detección de la Necesidad de Cubrir una Vacante	1	1
Publicación de la Oferta de Trabajo	2	3
Recepción de Currículums	2	5
Preselección	3	8
Entrevista personal	2	10
Prueba Práctica de Manejo (solo para conductores)	1	11
Evaluación escrita	1	12
Examen preocupacional	3	15
Incorporación a la empresa	1	16

Cuadro: VII.4 “Tiempo de Ciclo Proceso Modernizado”- Fuente: Elaboración propia

El nuevo ciclo de selección tiene una duración de 16 días para puestos de Conducción y de 15 días para Coordinación (dado que estos no incluyen la Prueba de Manejo). Si bien este período duplica el proceso actual de Mery Tours, la extensión está justificada por la inclusión de etapas cruciales. Estas actividades son necesarias para asegurar la calidad de la contratación y garantizar que el candidato seleccionado sea el más apto para la función.

Límites del proceso

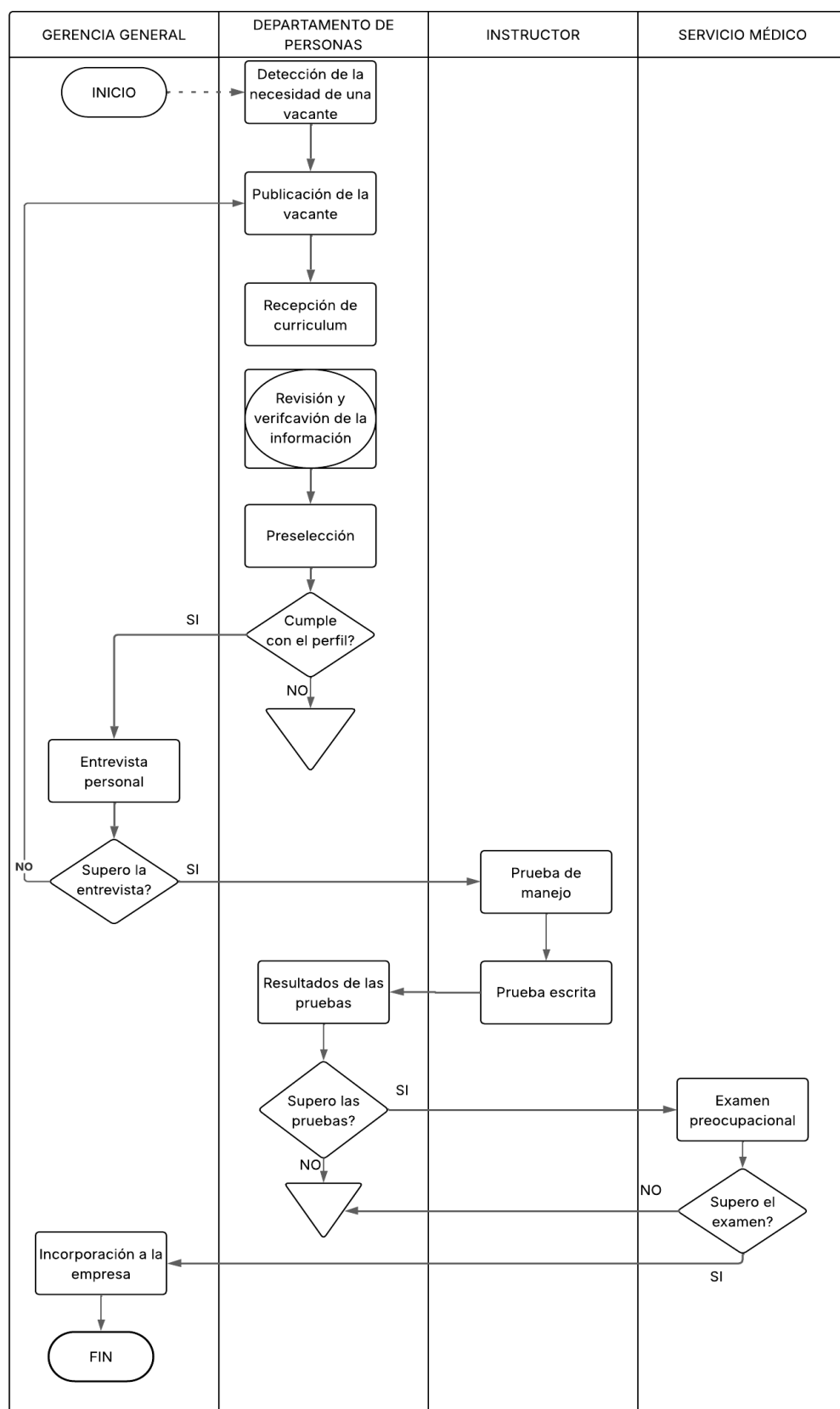
- **Inicial:** detección de las necesidades de cubrir una vacante.
- **Final:** incorporación de la empresa.



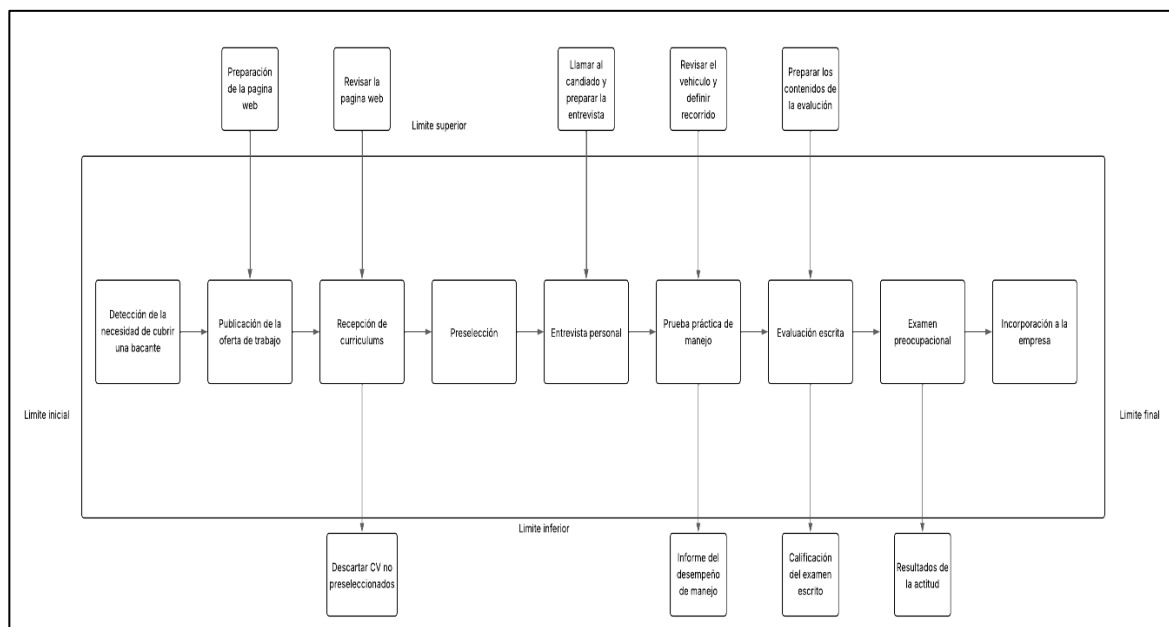
Clientes

De este proceso, se desprenden los siguientes clientes:

- **Primario:** Los dueños de la empresa.
- **Secundario:** Los equipos de trabajo que colaboran con el nuevo integrante como los empleados.
- **Indirecto:** El Departamento de ventas que se va a beneficiarán del buen desempeño del nuevo empleado.
- **Externo:** Los servicios de salud médico externos que realizan el examen preocupacional.



Cuadro: VII.5: "Cursograma Proceso Modernizado"- Fuente: Elaboración propia.



Cuadro: VII.6: “Diagrama de Flujo Funcional”- Fuente: Elaboración propia.

El nuevo Proceso Mejorado incorpora actividades esenciales que incrementan el tiempo de ciclo de selección, pero que son importantes para una contratación de calidad y bajo riesgo.

La inversión en una selección más estricta mediante pruebas claves, como Prueba de Manejo, Evaluación Escrita, Examen Preocupacional, se justifica al minimizar costos posteriores derivados de errores de contratación, rotación o accidentes. Esto cambia de un proceso rápido a uno adecuado y basado en las competencias del postulante, reduciendo la dependencia del criterio inicial de los dueños.

Detectamos que los requerimientos para poder implementar este proceso son:

- **Recursos Humanos:** Para asumir las nuevas áreas y actividades, la empresa deberá contratar personal interno idóneo o tercerizar la preselección a través de consultoras.
- **Responsabilidad:** Es vital clarificar y asignar al responsable directo de la ejecución de los Pasos 2, 3 y 4 (Publicación, Recepción y Preselección) para asegurar la propiedad del proceso.

Esta reestructuración garantiza que cada contratación aporte el nivel de competencia y compromiso requerido para el crecimiento sostenido de la empresa.



7.4. FASE IV: MEDICIONES Y CONTROLES

La transición de un proceso informal a uno modernizado (Fase III) exige una etapa de Medición y Control para asegurar que las mejoras no sean temporales y que se alcance el objetivo deseado.

Actualmente, no se ha implementado la mejora en la empresa, lo que impide cuantificar el retorno de la inversión en el mejoramiento del proceso de selección y evitar la informalidad de sus operaciones a largo plazo.

Sugerimos la ejecución de un sistema de indicadores centrándose en medidas fundamentales para el éxito a largo plazo: efectividad, eficacia y adaptabilidad.

Efectividad

Mide si el proceso modernizado está seleccionando consistentemente al candidato correcto, logrando una alta calidad de contratación y retención del nuevo personal.

- Tasa de retención: porcentaje de candidatos seleccionados que permanecen en la empresa después de un período determinado.
- Desempeño laboral: Evaluación del desempeño laboral de los candidatos seleccionados en comparación con los objetivos y expectativas establecidas.
- Calidad de los candidatos: Evaluación de la calidad y adecuación de los candidatos presentados al proceso de selección.

Eficacia

Se centra en la relación entre selección adecuada del candidato y los recursos utilizados en el proceso de selección modernizado.

- Tiempo de ciclo del proceso: Tiempo total que se tarda en completar el proceso de selección, desde la publicación de la vacante hasta la contratación del candidato seleccionado.
- Costo por contratación: Costo total del proceso de selección/ el número de candidatos seleccionados.
- Costo de no Calidad: $N.^{\circ}$ de Contrataciones fallidas en un periodo / $N.^{\circ}$ de contrataciones en el mismo periodo.



Adaptabilidad

La adaptabilidad en la selección de personal es crucial para responder a las necesidades cambiantes de la organización y atraer y seleccionar el mejor talento en un entorno laboral en constante evolución.

- Flexibilidad en la evaluación: Capacidad para ajustar los criterios y métodos de evaluación según las necesidades cambiantes del puesto o la organización.
- Ajuste a nuevas tecnologías: Grado en que el proceso de selección se adapta a nuevas herramientas y tecnologías para mejorar la eficiencia y la experiencia del candidato.
- Capacidad para manejar volumen variable: Capacidad del proceso de selección para manejar un volumen variable de candidatos y vacantes sin comprometer la calidad.

7.5. FASE V: MEJORAMIENTO CONTINUO

La fase de Mejoramiento Continuo es fundamental para garantizar que el nuevo proceso de selección no solo sea efectivo y eficiente en el corto plazo, sino que se adapte y se mantenga relevante en el futuro.

Si Mery Tours decide implementar el proceso propuesto, deberá realizar un mejoramiento continuo teniendo en cuenta los siguientes pilares de la gestión de calidad:

- Identificar los indicadores clave de desempeño que se utilizarán para medir el éxito del proceso de selección de personal.
- Recopilar datos sobre los Indicadores establecidos.
- Identificar las etapas del proceso de selección de personal que necesitan mejora.
- Desarrollar un plan de acción para abordar las áreas de mejora identificadas.
- Implementar los cambios identificados en el plan de acción.
- Monitorear y evaluar los resultados de los cambios implementados.
- Comunicar los resultados del proceso de mejoramiento continuo a todos los involucrados.
- Utilizar tecnologías de automatización para optimizar el proceso de selección de personal.



A modo de conclusión, este capítulo aplica la metodología de Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE) de H. James Harrington para optimizar las operaciones de Mery Tours.

Lo principal es la identificación y el diseño de la mejora para el Proceso de Selección de la Tripulación, que fue objetivamente seleccionado como prioridad obteniendo la mayor puntuación en los enfoques ponderado y de información, para lograr pasar de un proceso informal a una inversión basada en competencias.



CONCLUSIÓN

El propósito de este trabajo de investigación es proponer mejoras para uno o más procesos considerados críticos de la Empresa Mery Tours S.R.L, para lo cual se elaboró un marco teórico exhaustivo. En este se investigaron diferentes teorías de autores clave, enfocándose en la definición de un proceso, sus elementos, factores y características, así como las metodologías para su representación gráfica. Comprender estos conceptos es crucial para conocer a las personas involucradas, las tareas, los departamentos y, consecuentemente, detectar cuellos de botella, tareas repetitivas y demoras que afectan la eficiencia.

Este proyecto de tesis tuvo como objetivo principal abordar la mejora de procesos en las organizaciones, enfocándose exclusivamente en su optimización y eficiencia. A lo largo de esta investigación, se ha demostrado la importancia y la relevancia de la comprensión de los procesos para la identificación de áreas de mejora y la optimización de las operaciones.

De los capítulos analizados, se desprende que la comprensión y mejora continua de los procesos internos son esenciales para el éxito, la eficiencia y la competitividad organizacional. Esto implica que la adopción de estructuras horizontales va más allá de un simple cambio de organigrama, estableciéndose como una reorientación estratégica. Dicha reorientación busca lograr una mayor flexibilidad y agilidad, optimizar el uso de recursos y alinear directamente a los colaboradores con la propuesta de valor ofrecida al cliente, siendo la representación gráfica de los procesos una herramienta fundamental en este aspecto.

La gestión y mejora de procesos se ha revelado como un enfoque sistemático y orientado al cliente, que busca identificar oportunidades de mejora y agregar valor a la organización. Su adopción como un trabajo continuo y sistemático permite aumentar la eficiencia, reducir los costos y mejorar la satisfacción del cliente. Por ello, se requiere el uso de metodologías estructuradas, como el Mejoramiento de Procesos de Empresa de H. James Harrington y un tratamiento de la información adecuado para transformar la empresa en un sistema flexible y adaptativo.

La aplicación de estos principios fue fundamental para la optimización operativa en Mery Tours S.R.L. El análisis exhaustivo de los procesos existentes se realizó mediante la información obtenida a partir de entrevistas a los propietarios y clientes frecuentes, junto con la observación de las actividades. La metodología de análisis científico de Harrington



resultó clave para identificar y seleccionar los procesos con mayor potencial de mejora. Tras el análisis, se determinó el Proceso de Selección de Personal de Tripulación como el foco de la propuesta, considerando las características específicas de la empresa y la información previa.

El diagnóstico del proceso de selección de personal reveló fallas críticas en su tiempo de ciclo. Específicamente, se detectó la omisión de actividades esenciales para una contratación de calidad y bajo riesgo.

Se recomienda prolongar el tiempo de ciclo del proceso de selección, al incorporar las actividades que son fundamentales, como la Prueba de Manejo, la Evaluación Escrita y el Examen Preocupacional. Aunque la inclusión de estas etapas aumenta el tiempo del ciclo de selección, se considera una inversión estratégica a largo plazo. Este cambio disminuye los costos posteriores derivados de errores de contratación, alta rotación o accidentes. De esta manera, el proceso evoluciona de ser meramente rápido a ser adecuado y basado en las competencias del postulante, reduciendo la dependencia del criterio subjetivo inicial de los propietarios.

En cuanto a las organizaciones horizontales y verticales, analizando las características presentadas en el marco teórico, se llegó a la conclusión de que Mery Tour tiene una estructura vertical. Es una empresa con una estructura bastante pequeña y simplificada donde los propietarios concentran todo el poder de toma de decisiones en la gerencia general. La gran mayoría de los procesos inician y finalizan dentro de una sola área, con actividades realizadas por las mismas personas. Estas debilidades generan ineficiencia en los procesos, haciendo que los mismos se demoren o que tengan tiempos de ciclos cortos debido a la omisión de tareas críticas para el cumplimiento eficiente de los objetivos.

Mery Tours debería adoptar una estructura un poco más horizontal. Esto se puede lograr creando departamentos críticos (como el de Personas), redefiniendo los roles de los trabajadores, documentando los diferentes procesos y delegando cierto poder de toma de decisiones por parte de la gerencia general hacia los trabajadores sobre las tareas realizadas.

Los resultados obtenidos en esta investigación han aportado importantes y enriquecedores datos cualitativos que han servido para contrastar con el material bibliográfico existente. La triangulación de los datos ha permitido validar las conclusiones obtenidas y demostrar la importancia de la gestión efectiva de procesos para el éxito de cualquier organización.



La implicación principal de este estudio es que la competitividad en el siglo XXI se basa en la excelencia de los procesos que generan los productos o servicios, y ya no reside únicamente en estos últimos. La eficiencia operativa se logra mediante la optimización de las actividades a lo largo del flujo de valor. Por ende, adoptar un enfoque de procesos (horizontal) y aplicar herramientas de gestión adecuadas es fundamental para que las organizaciones evolucionen de ser reactivas a proactivas, garantizando el logro de objetivos que satisfagan directamente al cliente.

En este sentido, la implementación de una metodología de mejoramiento de procesos ha demostrado históricamente ser efectiva para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa, clarificar los procesos y mejorar la toma de decisiones.

Se invita al lector a reflexionar sobre la importancia de la mejora continua de los procesos y a seguir profundizando en este tema, ya que es fundamental para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones en la actualidad.



ANEXO

ENTREVISTA A LOS PROPIETARIOS DE MERY TURS

A. Sobre la organización

1. ¿Cómo se formó la empresa- cuál es su inicio?
2. ¿Qué lo motivó a fundar esta organización?
3. ¿Cuántos empleados tienen, organigrama?
4. ¿Cuál es el principal servicio que ofrece su empresa de transporte?
5. ¿Cómo ha evolucionado la empresa desde sus inicios?
6. ¿Cuál es la misión de la empresa?
7. ¿Desafíos que enfrentaron en los primeros años y como lo superaron?
8. ¿Cómo atraen y retienen a sus clientes?
9. ¿Están considerando expandirse, diversificar sus servicios o ingresar a nuevos mercados?
10. ¿Cómo motivan a su equipo y promueven la innovación?
11. ¿Qué los inspiró a iniciar una empresa de tours de compras? ¿Cuál fue la necesidad que vieron en el mercado?
12. ¿Cuál es la visión a largo plazo para la empresa? ¿Cómo se imaginan la compañía en 5 o 10 años?
13. ¿Cómo manejan la comunicación y el servicio al cliente antes, durante y después del viaje? ¿Qué mecanismos tienen para recibir feedback de los pasajeros?
14. ¿Cómo garantizan la seguridad de los pasajeros y de sus pertenencias? ¿Qué medidas toman para cumplir con todas las regulaciones de transporte, especialmente en trayectos internacionales?
15. ¿Quiénes consideran que son sus principales competidores y qué les diferencian de ellos?
16. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan en la actualidad, ya sea en términos de competencia, regulaciones, o la informalidad del sector?
17. ¿Han notado cambios en los hábitos de compra de los pasajeros? ¿Cómo se adaptan a estas nuevas tendencias?



18. ¿Cuál es el tamaño de su flota de vehículos?
19. ¿Cuántos años lleva operando su empresa de transporte?
20. ¿Cuál es el principal servicio que ofrece su empresa de transporte?
21. procesos de logística
22. ¿Cómo gestionan su flota de vehículos (mantenimiento, seguros, inspecciones)?
¿Qué tipo de vehículos utilizan y por qué?
23. ¿Cómo planifican y optimizan las rutas para sus tours de compras? ¿Qué factores tienen en cuenta al elegir los destinos y los puntos de recolección?
24. ¿Cómo reaccionan ante situaciones inesperadas, como problemas mecánicos, retrasos en la ruta o cuestiones aduaneras?
25. ¿Cómo se define el proceso de selección de las ciudades y centros comerciales que visitan? ¿Se basan en la demanda de los clientes, en acuerdos comerciales o en una combinación de ambos?
26. ¿Cómo gestionan los horarios de salida y llegada para maximizar el tiempo de compra de los clientes y minimizar los tiempos de espera?
27. ¿Cómo es el proceso de asignación de vehículos y conductores a cada tour?
28. ¿Recopilan y analizan datos sobre sus tours (como los destinos más populares o el feedback de los clientes)? ¿Cómo utilizan estos datos para tomar decisiones estratégicas?

B. Sobre el proceso selección de personal

1. ¿Qué criterios utilizan para contratar a sus choferes y guías? ¿Qué habilidades son indispensables para el trabajo?
2. ¿Qué tipo de formación o capacitación ofrecen a su personal para asegurar un servicio de calidad?
3. ¿Cómo motivan a su equipo para que ofrezcan una experiencia memorable a los clientes?
4. ¿Cuál es el proceso de selección de los conductores y guías turísticos? ¿Qué tipo de capacitación reciben para asegurar que están preparados para manejar situaciones de emergencia y para ofrecer un servicio de excelencia



5. ¿Cuál es el proceso para la venta de tickets y la gestión de reservas? ¿Utilizan algún software o plataforma específica para ello?
6. ¿Cómo se aseguran de que la información sobre los tours (horarios, destinos, requisitos) llegue de forma clara y oportuna a todos los pasajeros?
7. ¿Cuál es el proceso para recibir, gestionar y resolver quejas o comentarios de los clientes? ¿Cómo utilizan esa información para mejorar el servicio?
8. ¿Cómo es su proceso para identificar nuevas tendencias o cambios en los hábitos de compra de los consumidores? ¿Cómo incorporan esas tendencias en sus ofertas de tours?

C. Sobre los procesos técnicos

1. ¿Cómo gestionan la documentación de cada viaje, como la lista de pasajeros y los permisos necesarios, especialmente en tours transfronterizos?
2. ¿Qué protocolos de seguridad tienen establecidos para los tours? ¿Cómo se aseguran de que tanto los vehículos como el personal cumplan con todas las normativas vigentes?
3. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para optimizar sus procesos, desde la planificación de rutas hasta la comunicación con los clientes?

D. Sobre los procesos de equipajes

1. ¿Cuál es el proceso exacto que sigue un pasajero para documentar su equipaje?
2. ¿Utiliza algún sistema de registro digital (como etiquetas con código de barras o QR) para identificar y rastrear el equipaje? ¿Cómo funciona?
3. ¿Cuáles son las políticas de la empresa con respecto al tamaño, peso y número de bultos permitidos por pasajero? ¿Qué sucede con el equipaje que excede los límites?
4. ¿Cómo informan y preparan a los pasajeros sobre las regulaciones aduaneras de los países que visitan, especialmente en lo que respecta a los límites de compra y los artículos que no pueden cruzar la frontera?
5. ¿Cómo se organiza el proceso de carga del equipaje en la unidad? ¿Se etiqueta de alguna manera para facilitar su ubicación posterior?
6. ¿El personal que manipula el equipaje recibe capacitación específica? ¿Con qué frecuencia?



7. ¿Qué medidas de seguridad tienen implementadas para garantizar que el equipaje no sea manipulado o robado durante el viaje, especialmente en paradas intermedias?
8. ¿Cuál es el protocolo si un pasajero informa que su equipaje fue dañado o perdido durante el viaje? En el caso que sea perdido, qué plazos manejan para encontrarlo, ¿La empresa se hace responsable y ofrece compensación?
9. ¿Cómo se realiza la entrega del equipaje al final del viaje? ¿Requiere alguna identificación o comprobante?
10. ¿Qué protocolo siguen si un pasajero olvida un bulto en la unidad?
11. ¿Cuentan con un sistema para verificar que el equipaje entregado al pasajero es realmente el suyo, y no el de otra persona?
12. En casos donde el equipaje viaja en otra unidad, ¿qué planes tienen para que los clientes puedan rastrearlo? ¿Han pensado en usar tecnología como el GPS?
13. Para mejorar de manera continua, ¿cómo miden la satisfacción de los pasajeros con el proceso de equipaje y qué mecanismos utilizan para recoger sus comentarios?
14. ¿El personal que manipula el equipaje recibe capacitación específica? ¿Con qué frecuencia?
15. ¿Qué tasa de pérdida o daño de equipaje manejan actualmente?
¿Tienen acuerdos con otras empresas (por ejemplo, seguros) para resolver estos casos?
¿Qué cambios recientes han hecho para mejorar la experiencia del cliente respecto al manejo de equipaje?
16. ¿Qué medidas de seguridad tienen para garantizar que el equipaje y las compras no sean manipulados durante las paradas, especialmente en los centros comerciales o durante los descansos en el trayecto?
17. Logística de grandes compras: Si un pasajero realiza una compra muy voluminosa o pesada (por ejemplo, un mueble pequeño), ¿la empresa ofrece alguna solución o ayuda logística para su transporte?
18. ¿De qué manera informan a los pasajeros sobre todos estos procedimientos antes de que comience el tour (por correo, en la web, etc.)



BIBLIOGRAFÍA

H. James Harrington (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill

Dueñas Ramia, Germán (1996). *La dirección de empresas ante la nueva complejidad*.

Edwards Deming (1982). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos, S.A.

Hammer y Champy (1993): *Reingeniería de Procesos de Negocio*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma

Norma ISO 9001-2015

Nogueira Rivera y Medina León (2004): *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. Cuba: Editorial Pueblo y Educación

Pérez Fernández de Velasco (2010): *Gestión por Procesos*. Madrid, España: Editorial ESIC

Juan M. Morera Pascual y Juan A. Pérez - Campanero Atanasio (2002): *Conceptos de sistemas operativos*. España: Editorial Universidad Pontificia Comillas

James R. Evans y William M. Lindsay (2008): *Administración y Control de la Calidad*. 7ª Edición. Administración y Control de la calidad

Henry Mintzberg (1983). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo

José Roberto Trejo Longoria, Renan Velázquez Trujillo y Rigoberto Antonio Morales Escandón (2021). *La organización horizontal, Estrategias de Competitividad*. México: Editorial Universidad Autónoma de Chiapas

Enrique Cartier y Oscar Manuel Osorio (1992). *Teoría General del Costo*. Cuba: Trabajo presentado en el VII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos

Teresa De Jesús Altahona Quijano (2009). *Contabilidad de Costos*. Colombia: Editorial Porter

Francisco J. Toro López (2023). *Costeo con base en procesos productivos*. Colombia: Editorial ECOE Ediciones

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio Alejandro (2003). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana de México

Acevedo Ibáñez y Alba Florencia A. López M. (2004). *El proceso de la entrevista*. México: Editorial Limusa

Danhke (1989). *Investigación y comunicación*. México: Editorial McGraw-Hill



Méndez Álvarez (2.005). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. México: Editorial McGraw-Hill

Páginas de internet

- Diego Noriega (2019). "Estructuras de organización: Tradicional vs Moderna". diegonorega.co
<https://diegonorega.co/estructuras-de-organizacion-tradicional-vs-moderna>
- Sarah Laoyan (2025). "Metodología de mejora de procesos y como hacer una propuesta". [Asana](https://asana.com/es/resources/process-improvement-methodologies)
<https://asana.com/es/resources/process-improvement-methodologies>
- Julia Matins (2025). "La guía para principiantes sobre la gestión de procesos de negocio (BPM)". [asana](https://asana.com/es/resources/business-process-management-bpm)
<https://asana.com/es/resources/business-process-management-bpm>



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 22 de noviembre de 2025

	Guillermo Kerry Maricruz		Viljoja Freddy		Viola Andrea del Valle
				Firma y aclaración	
27173		30952		21740	
				Número de registro	
94205461		94826831		28.411.378	
				DNI	