



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INFORME DE**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO  
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE EXCELENCIA DE LOS PROCESOS  
CLAVES EN LA EMPRESA KEYTEL S.A.**

**AUTORAS:**

**DE LA ROSA MORA KATHYA JACQUELINE  
MANTUANO BASURTO MARÍA KASANDRA**

**TUTORA:**

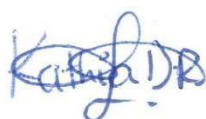
**ING. GEMA PAMELA ZAMBRANO ÁLVAREZ**

**CALCETA, NOVIEMBRE DE 2023**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Kathya Jacqueline De La Rosa Mora, con cédula de ciudadanía 131680391-3, y María Kasandra Mantuano Basurto, con cédula de ciudadanía 131459639-4 declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DEL NIVEL DE EXCELENCIA DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA EMPRESA KEYTEL S.A.** es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la **Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López** una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



---

**Kathya Jacqueline De La Rosa Mora**

**C.I.: 131680391-3**



---

**María Kasandra Mantuano Basurto**

**C.I.: 131459639-4**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

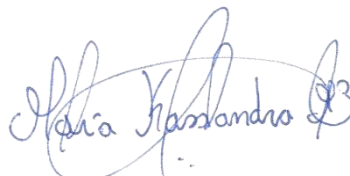
KATHYA JACQUELINE DE LA ROSA MORA, con cédula de ciudadanía 131680391-3, y MARÍA KASANDRA MANTUANO BASURTO, con cédula de ciudadanía 131459639-4, autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DEL NIVEL DE EXCELENCIA DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA EMPRESA KEYTEL S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**Kathya Jacqueline De La Rosa Mora**

**C.I.: 131680391-3**



---

**María Kasandra Mantuano Basurto**

**C.I.: 131459639-4**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

**ING. GEMA PAMELA ZAMBRANO ÁLVAREZ**, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DEL NIVEL DE EXCELENCIA DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA EMPRESA KEYTEL S.A.**, que ha sido desarrollado por **KATHYA JACQUELINE DE LA ROSA MORA y MARÍA KASANDRA MANTUANO BASURTO**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. GEMA PAMELA ZAMBRANO ÁLVAREZ**

**C.C: 1310470537**

**TUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DEL NIVEL DE EXCELENCIA DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA EMPRESA KEYTEL S.A.**, que ha sido desarrollado por **KATHYA JACQUELINE DE LA ROSA MORA y MARÍA KASANDRA MANTUANO BASURTO**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. WLADIMIR PALACIOS ZURITA, MsC.**

**CC:180329649-8**

**PRESIDENTE**

---

**ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO**

**CC: 130925240-9**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**ING. CÉSAR ANDRADE**

**CC:130864929-0**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darnos salud y fortaleza en todo momento en el proceso de formación en la universidad, porque siempre estuvo espiritualmente en cada paso que hemos decidido dar y ahora estamos viendo los resultados de tan grande esfuerzo y espera.

A nuestros padres que han tenido un papel indispensable en nuestra formación, que han estado siempre en todas las dificultades que hemos atravesado y nos han animado a seguir en el camino de la educación.

A los docentes que nos impartieron todos sus conocimientos con el fin de formarnos correctamente para la sociedad y entorno laboral, sobre todo a aquellos que nos han apoyado y guiado en el proceso de titulación con sus consejos y saberes.

**Kathya Jacqueline De La Rosa Mora**

**María Kasandra Mantuano Basurto**

## DEDICATORIA

A mi hija que fue mi motor para comenzar mis estudios, una meta que se está haciendo realidad, y durante el trayecto de mi carrera dedicarle a mi hijo que apareció en el momento perfecto de mi vida.

A mi madre quien me apoyo en todo momento, quien estuvo cuidando de mi hija para que cumpliera tan esmerado sueño, mi titulación. Me ha impulsado a seguir adelante a pesar de las dificultades presentadas en mi carrera universitaria.

Demás familiares, quienes estuvieron pendiente de mi proceso hasta culminar y verme una profesional.

A la universidad, la carrera de administración de empresas junto con los docentes que nos enseñaron tanto y compartieron sus conocimientos que servirán para el mundo laboral, sobre todo a quienes han estado durante el proceso de titulación.

**Kathya Jacqueline De La Rosa Mora**

A mí hijo Gumer, que ha sido una inspiración para mí, en el seguir superando cada día los objetivos que me he propuesto y marcar nuevos caminos y opciones para la nuestra estabilidad, por haber sacrificado tiempo que pude haberle dedicado y que ahora gracias también a él se verá reflejado en mi titulación

A mis padres Miryan Basurto y Vicente Mantuano, que han sido amorosos y fieles a mí, que siempre me han apoyado en cada decisión que he tomado y me animan a seguir superando cada obstáculo del camino.

A mis hermanos, familiares y amigos que de una forma u otra me ayudaron en el proceso y han estado pendientes siempre.

**María Kasandra Mantuano Basurto**

## CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
CONTENIDO GENERAL .....	viii
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	13
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	15
1.3 OBJETIVOS .....	16
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.4. IDEA A DEFENDER .....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 GESTIÓN POR PROCESOS .....	14
2.1.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	15
2.2 PROCESOS.....	15



2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	17
2.2.2 TIPOS DE PROCESOS .....	18
2.2.2.1 PROCESOS CLAVES U OPERATIVOS .....	19
2.2.2.2 PROCESOS DE SOPORTE O APOYO.....	19
2.2.2.3 PROCESOS ESTRATÉGICOS .....	20
2.2.3 HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	20
2.2.3.1 MAPA DE PROCESOS .....	20
2.2.3.2 FICHAS DE PROCESOS.....	21
2.2.3.3 DIAGRAMA DE PROCESOS .....	22
2.2.3.4 SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE PROCESOS .....	23
2.4 INDICADORES .....	24
2.4.1 CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES ....	25
2.4.2 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES	28
2.5 MANUAL DE PROCESOS .....	30
2.6 MEJORA DE PROCESOS .....	31
2.6.1 PLANES DE MEJORA DE PROCESOS CONTINUO .....	31
2.7 EXCELENCIA.....	32
2.7.1 EXCELENCIA EN LA EMPRESA.....	32
2.7.2 EXCELENCIA DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES.....	33
2.7.3 NIVELES DE EXCELENCIA DE LOS PROCESOS.....	34
2.8 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS .....	34

2.9 PYMES.....	35
2.9.1 GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS PYMES .....	36
2.9.2 CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS .....	37
2.10 SECTOR AUTOMOTRIZ EN ECUADOR.....	37
2.11 SECTOR AUTOMOTRIZ EN GUAYAQUIL.....	38
2.12 KEYTEL S.A.....	39
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	42
3.1 UBICACIÓN .....	42
3.2 DURACIÓN .....	42
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	43
3.3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	43
3.3.3 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....	43
3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.4.1 ANALÍTICO.....	44
3.4.2 SINTÉTICO.....	44
3.4.3 INDUCTIVO .....	44
3.4.4 DEDUCTIVO.....	45
3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.5.1 ENTREVISTA .....	45
3.5.2 ENCUESTA .....	46

3.5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	46
3.5.3.1 FODA.....	46
3.5.3.2 PESTEL .....	46
3.5.4 TÉCNICAS DE REPRESENTACIÓN GRÁFICA .....	47
3.5.4.1 DIAGRAMA DE PASTEL O CIRCULAR .....	47
3.5.4.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	47
3.5.5 TÉCNICAS PARA LEVANTAMIENTO Y MODELADO DE PROCESOS .	47
3.5.5.1 MAPA DE PROCESOS .....	47
3.5.5.2 FICHA DE PROCESOS .....	48
3.5.5.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS.....	48
3.5.5.4 MATRIZ PARA SELECCIÓN DE PROCESOS CLAVES.....	48
3.6 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.6.1 GUÍA DE LA ENTREVISTA .....	48
3.6.2 CUESTIONARIO.....	49
3.6.3 MATRIZ 5W+2H .....	49
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.8 VARIABLES EN ESTUDIO .....	50
3.9 MUESTREO .....	50
3.10 ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	51
3.11 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	54

4.1 FASE 1. REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA KEYTEL S.A. EN RELACIÓN A SUS PROCESOS CLAVES PARA CONOCER SU SITUACIÓN ACTUAL.....	54
4.1.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE KEYTEL S.A. ....	54
4.1.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	55
4.1.3 ANÁLISIS FODA.....	60
4.1.4 ANÁLISIS PESTEL .....	62
4.2 FASE 2. CARACTERIZAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA KEYTEL S.A. PARA CONOCIMIENTO AL ESTADO ACTUAL DE SUS PROCESOS.....	67
4.2.1 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA .....	67
4.2.2 REGISTRO DE LA INFORMACIÓN EN LAS FICHAS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS. ....	70
4.2.3 ESTRUCTURACIÓN DE FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA KEYTEL S.A.....	82
4.3 FASE 3. APLICAR EL INDICADOR INTEGRAL DEL NIVEL DE EXCELENCIA DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA EMPRESA KEYTEL S.A. PARA DETERMINAR LOS PROBLEMAS EXISTENTES.....	90
4.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS MEDIDORES .....	90
4.3.2 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS PARA LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE INTEGRAL.....	92
4.3.3 APLICACIÓN DEL ÍNDICE INTEGRAL DE EXCELENCIA.....	92
4.4 FASE 4. PROPONER UN PLAN DE MEJORA EN BASE A LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS CLAVES QUE TENGAN PROBLEMAS EN LA EMPRESA KEYTEL S.A. PARA LA MEJORA EN SUS OPERACIONES. ....	96

4.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS Y EFECTOS ASOCIADOS A LAS FALENCIAS POR MEDIO DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	96
4.4.2 ESTRUCTURACIÓN DE LA MATRIZ 5W+2H, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES QUE REDUZCAN LA PRESENCIA DE PROBLEMAS EN LA EMPRESA KEYTEL S.A. ASOCIADOS A LOS PROCESOS .....	98
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
5.1 CONCLUSIONES.....	104
5.2 RECOMENDACIONES .....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	119

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Hilo conductor de la investigación .....	14
<b>Figura 2.</b> Modelo de gestión por procesos.....	15
<b>Figura 3.</b> Modelo por proceso.....	16
<b>Figura 4.</b> Tipos de procesos .....	18
<b>Figura 5.</b> Mapa de procesos de una empresa productiva .....	21
<b>Figura 6.</b> Ubicación de la empresa Keytel S.A.....	42
<b>Figura 7.</b> Mapa de procesos.....	69
<b>Figura 8.</b> Diagrama de Ishikawa.....	97

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Símbolos utilizados en los flujogramas de procesos (ANSI).....	23
<b>Tabla 2.</b> Escala de evaluación para los procesos hoteleros .....	28
<b>Tabla 3.</b> Cuestionario para la medición de los procesos .....	28
<b>Tabla 4.</b> Matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia de un proceso .....	29
<b>Tabla 5.</b> Matriz operacional de las variables .....	50
<b>Tabla 6.</b> Reconocimiento de la empresa en el mercado.....	56
<b>Tabla 7.</b> Confianza de los servicios .....	56
<b>Tabla 8.</b> Capacidad de las funciones del trabajador.....	57
<b>Tabla 9.</b> Necesidades de los clientes.....	58
<b>Tabla 10.</b> Atención al cliente.....	59
<b>Tabla 11.</b> Recomendación de la empresa a los clientes .....	59

<b>Tabla 12.</b> FODA .....	61
<b>Tabla 13.</b> Descripción y caracterización del proceso de evaluación y aprobación de crédito .....	71
<b>Tabla 14.</b> Descripción y caracterización del proceso de cobranza de crédito .....	72
<b>Tabla 15.</b> Descripción y caracterización del proceso de Gestión de estrategias .....	73
<b>Tabla 16.</b> Descripción y caracterización del proceso de compras .....	74
<b>Tabla 17.</b> Descripción y caracterización del proceso de importaciones .....	75
<b>Tabla 18.</b> Descripción y caracterización del proceso de ventas al público .....	76
<b>Tabla 19.</b> Descripción y caracterización del proceso de realización de pago de sueldos .....	77
<b>Tabla 20.</b> Descripción y caracterización del proceso de selección del personal .....	78
<b>Tabla 21.</b> Descripción y caracterización del proceso de inducción y entrenamiento .....	79
<b>Tabla 22.</b> Descripción y caracterización del proceso de evaluación de desempeño .....	80
<b>Tabla 23.</b> Descripción y caracterización del proceso de Bodega y logística.....	81
<b>Tabla 24.</b> Símbolos utilizados en los flujogramas de procesos (ANSI) .....	82
<b>Tabla 25.</b> Flujograma del proceso de Gestión estratégica .....	84
<b>Tabla 26.</b> Flujograma del proceso de Compras e Importaciones .....	85
<b>Tabla 27.</b> Flujograma del proceso de Bodega y Logística .....	86
<b>Tabla 28.</b> Flujograma del proceso de Ventas.....	87
<b>Tabla 29.</b> Flujograma del proceso de Crédito y cobranza .....	88
<b>Tabla 30.</b> Flujograma de proceso de Recursos Humanos .....	89
<b>Tabla 31.</b> Calificación cuantitativa .....	93
<b>Tabla 32.</b> Calificación cualitativa del Proceso de ventas.....	93

<b>Tabla 33.</b> Calificación cualitativa del Proceso de Compras e Importaciones.....	94
<b>Tabla 34.</b> Matriz de decisiones de Proceso de Ventas .....	95
<b>Tabla 35.</b> Matriz de decisiones de Proceso de Compras e Importaciones .....	95
<b>Tabla 36.</b> Causas y soluciones.....	98
<b>Tabla 37.</b> Análisis y evolución de mejoras .....	99
<b>Tabla 38.</b> Plan de mejoras, (5W+2H).....	101



## RESUMEN

En el presente trabajo se presentó una investigación descriptiva, de campo y documental, en que se hizo uso de herramientas analíticas, sintética, inductivas y deductivas con el propósito de realizar un análisis interno, por medio de entrevistas y encuesta a los trabajadores de la empresa y un análisis externo por medio de un análisis PESTEL, en el que se evidencio que desempeño actual de la empresa no garantiza la eficiencia y calidad de los servicios prestados, principalmente por la falta de una plan. Por otra parte, se espera que sector automotriz continúe en crecimiento, gracias a las políticas que se viene implementando en el país. Se estableció un modelo de gestión por procesos, siendo la planificación estratégica, la gestión de compras, la gestión de venta y los procesos de soportes, clave en las operaciones de la empresa. Al aplicar el indicador integral del nivel de excelencia de los procesos claves en la empresa, se encontró deficiencia en los procesos de gestión de compras y la gestión de ventas. Por lo que a través de un análisis causa-raíz se determinó las fallas en dicho proceso. En que se propuso soluciones para un plan de mejora, el cual fue definido por medio de la herramienta de 5w+2H, arrojando medidas importantes con sus costos respectivos.

Palabras claves: Procesos, excelencia, indicadores, mejora.

## **ABSTRACT**

In this work a descriptive, field and documentary research was presented, in which analytical, synthetic, inductive and deductive tools were used in order to perform an internal analysis, through interviews and a survey to the company's workers and an external analysis through a PESTEL analysis, in which it was evidenced that the company's current performance does not guarantee the efficiency and quality of the services provided, mainly due to the lack of a plan. On the other hand, it is expected that the automotive sector will continue to grow, thanks to the policies being implemented in the country. A process management model was established, with strategic planning, purchasing management, sales management and support processes being key to the company's operations. When applying the integral indicator of the level of excellence of the company's key processes, it was found that the purchasing and sales management processes were deficient. Therefore, through a root-cause analysis, the failures in this process were determined. Solutions were proposed for an improvement plan, which was defined by means of the 5w+2H tool, showing as the high benefit and low cost option an investment of \$4,006 for the execution of the solutions.

Keywords: Processes, excellence, indicators, improvement.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Al hablar de la organización a nivel mundial enfrenta dificultades debido a la feroz competencia debido a la apertura de la economía y, por lo tanto, debe esforzarse por aumentar la eficiencia y la competitividad, También por ello, se han comprometido a mejorar aspectos como la eficacia de sus métodos de producción, su variedad y el calibre de sus productos, el servicio postventa, la mejora de la tecnología y el nivel de formación de sus empleados, entre muchos otros con el objetivo de lograr competitividad (Ariza y Rodríguez, 2022).

Asimismo, Carro y González (2012), expresan que al relacionar la excelencia con la productividad resulta oportuna la mejora del proceso productivo, aún más con la consolidada globalización y el incremento de la población mundial. La búsqueda de la eficacia productiva al tiempo que se desea mejorar la propia calidad de vida, la gestión por proceso toma un papel prioritario. El desarrollo de todos los procesos organizativos este coordinado para aumentar la eficacia y la felicidad de todas las partes implicadas, incluidos clientes, accionistas, empleados, proveedores y la sociedad en general.

En concordancia con lo anterior, los mercados internacionales y nacionales de país, deben precisar el desarrollo de estudios permanentes de las empresas que permitan conocer el estado de los procesos operativos debido al alto nivel competitivo existente.

A nivel nacional como señala Lucas y Rojas (2017), las empresas buscan medios con los cuales poder competir entre sí, siendo un claro factor, el fortalecimiento de la gestión interna para volverse más competitivos. No obstante, se debe tener en cuenta que al encontrar un país en la que la mayor fuerza económica corresponde a Pymes, estas en muchas ocasiones funcionan de manera empírica, no cuentan con trabajadores especializados y mucho menos medios para poder hacer la medición de la excelencia de los procesos.

El presente estudio se desarrolla con la intención de realizar una contribución práctica con base científica con el objetivo de determinar la condición existente en la empresa en relación con la adopción de modelos de gestión de procesos en la empresa Keytel S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, donde la importación y venta al por mayor de llantas constituye la principal actividad económica de la empresa, además de brindar servicios de mantenimiento automotriz, operaciones que requieren procesos con controles estrictos y eficientes, lo cual se desconoce al no contar con registros que les permita hacer un seguimiento.

Keytel S.A. caracterizada por su crecimiento e innovación continua es una empresa reconocida a nivel nacional, actualmente carecen de procedimientos que les permita evaluar el modelo de gestión con el cual desarrolla, acompañado de la ausencia de indicadores, como los índices integrales que les permita constatar el estado de sus operaciones.

Además, cabe resaltar que para el sector industrial automotriz al trabajar controlando un número importante de indicadores dificulta la gestión y más aún si no se los tiene definido como es el caso de la empresa que es objeto de estudio, resultando imperante como menciona Cabrera et al., (2019) reducir, mejor o cuantificar en un solo indicador el desempeño de sus operaciones, a partir de ahí, la siguiente pregunta de investigación sirve de fundamento a la propuesta de evaluar el grado de excelencia de los procesos claves de la empresa automotriz Keytel S.A. mediante un indicador integral.

¿Cómo evaluar el nivel de excelencia de los procesos claves en la empresa Keytel S.A.?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

En cuanto al desarrollo de la investigación, direccionada a estudiar el manejo de los procesos en el sector automotriz, tomando como objeto de estudio la empresa Keytel S.A., se la puede justificar desde el campo metodológico, social, económico, y legal.

La metodología que se utiliza en la presente investigación, se fundamenta en la importancia, de evaluar los procedimientos técnicos claves, puesto que su aplicación facilita la identificación de falencias, y a la vez accionar medidas que optimicen el rendimiento y llevarlos a niveles donde mantengan estándares de eficiencia y eficacia adecuados.

En el campo social, a través de la verificación de la existencia de procesos que promuevan la aplicación de acciones orientada a cumplir con la responsabilidad y el cuidado adecuado de la naturaleza, manejar recursos que pueden tener un impacto directo en el entorno, y mantener el control de las actividades en cada etapa para la prestación de los servicios que garantice la integridad del cliente (Hernandez y Ricardo, 2018).

Por su parte, en la relación con lo económico la optimización de los procesos claves permitirá mejorar el rendimiento en los flujos financiero, con la reducción del inadecuado uso del personal, equipos, y la eliminación de consumos innecesarios. Estos factores que se verán reflejados en la optimización de los recursos que a la vez afectarán de forma positiva los estados de pérdida y ganancia. Además, se debe tener en cuenta, que al optimizar la forma y tiempos en cómo se prestan los servicios, se logrará llamar la atención de nuevos usuarios, lo cual permitirá incrementar la cartera de clientes e ingresos.

Además en lo legal, el estudio aportaría a establecer información física de respaldo que le permitirá a la empresa evidenciar el estado de los procedimientos apegados a los requerimientos legales y la calidad con la cual estos son prestados, más aún si analizamos la Ley Organiza del Consumidor (2000-21) en el capítulo II, artículo 4, literal I, que garantiza el derecho a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos, así como la protección de la

vida, la salud y la seguridad en el consumo de productos y servicios. ( Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2015).

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el nivel de excelencia de los procesos claves mediante un indicador integral en la empresa automotriz Keytel S.A.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

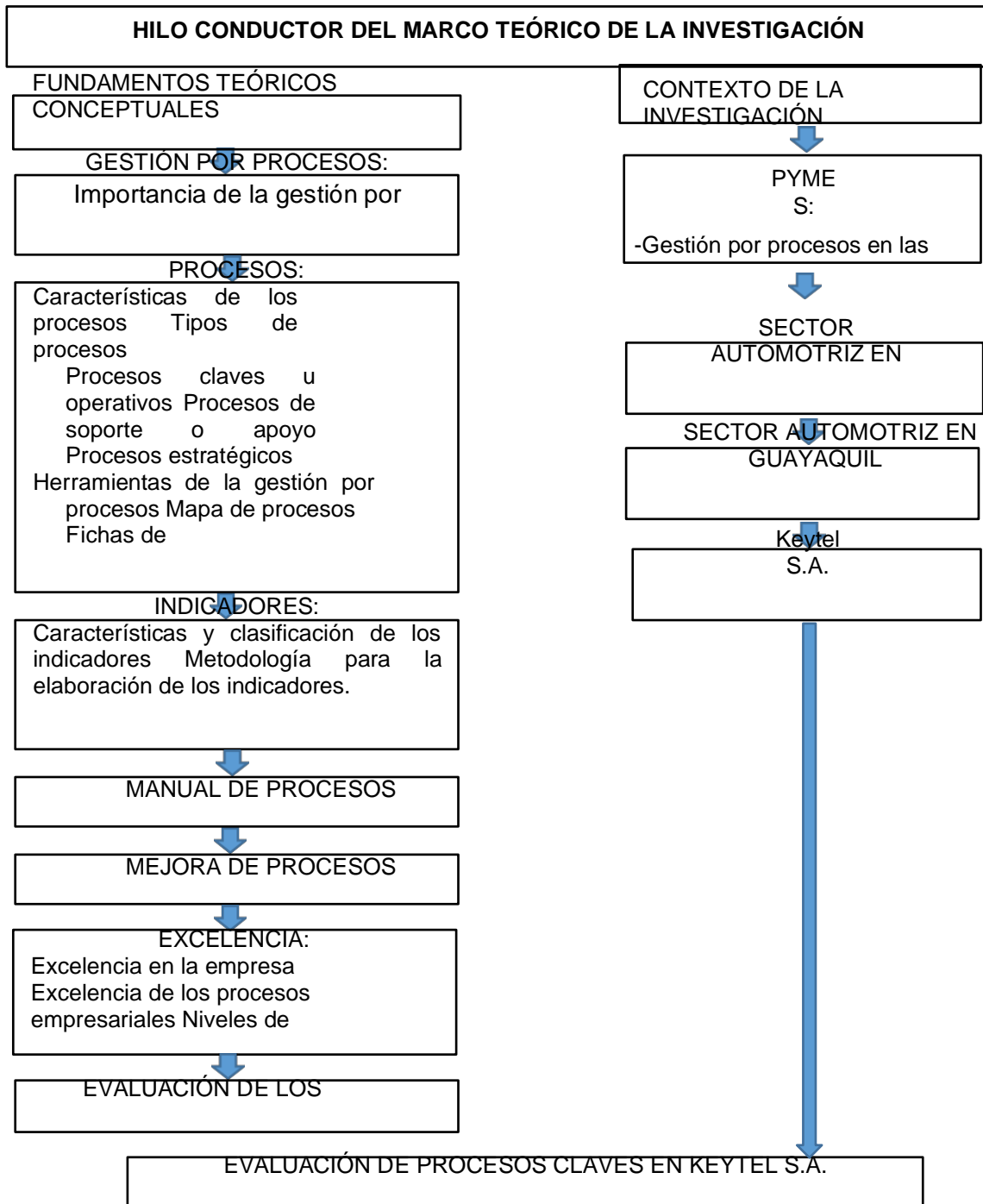
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa Keytel S.A. en relación a sus procesos claves para conocer su situación actual.
- Caracterizar los procesos de la empresa Keytel S.A. para la descripción del funcionamiento de sus procesos.
- Aplicar el indicador integral del nivel de excelencia de los procesos claves en la empresa Keytel S.A. para la detección de los problemas existentes.
- Proponer un plan de mejora en base a los indicadores de los procesos claves que tengan problemas en la empresa Keytel S.A. para la mejora continua.

## **1.4. IDEA A DEFENDER**

La evaluación de los procesos claves mediante un indicador integral en la empresa Keytel S.A., permitirá determinar el nivel de excelencia de los procesos claves y sus fuentes potenciales de mejora.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se resumen los componentes importantes de él marco teórico de la investigación sobre la evaluación de los procesos empresariales básicos en la empresa Keytel S.A. para los que se ha desarrollado un hilo conductor que se representa en la figura 1.



**Figura 1.** Hilo conductor de la investigación

**Fuente:** Elaboración por autoras

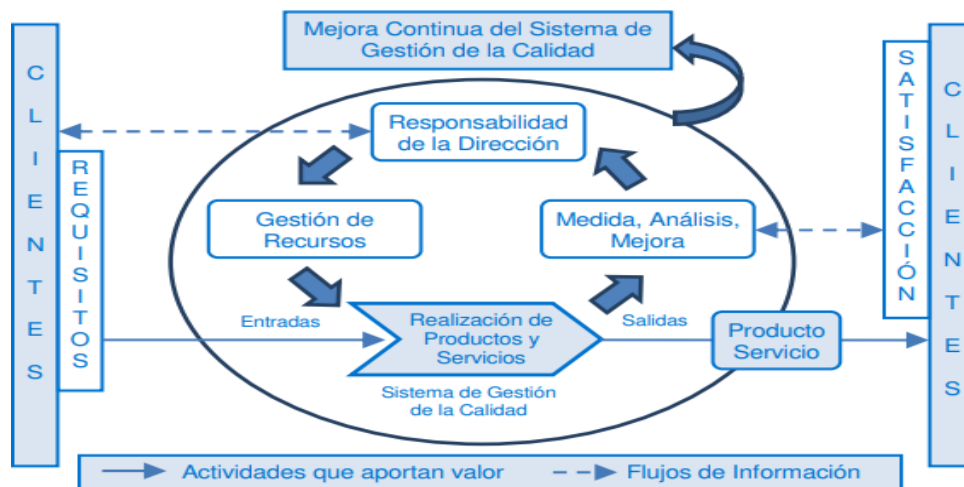
## **2.1 GESTIÓN POR PROCESOS**

Por lo que refiere a Álvarez y Burbano (2021), expresan que la gestión por procesos puede considerarse una técnica para gestionar toda la organización basándose en procesos, definidos como una serie de actividades destinadas a aportar valor añadido sobre una entrada para lograr un resultado, y una salida que a su vez satisfaga las necesidades del cliente.

Asimismo, Gómez, 2009 citado en Ruiz et al., (2014) explica que de una forma de dirigir o gestionar una empresa centrándose en aportar valor a los clientes y las partes interesadas se denomina gestión por procesos, por otra parte, Bergholz citado en Ruiz et al., (2014) considera que “la gestión por procesos puede caracterizarse como una estrategia de trabajo en la que se busca la mejora continua de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, registro y mejora continua de los procesos”.

De las citas mencionadas antes, se detalla a la gestión por procesos como el conjunto lineamientos que debería poseer una organización para su eficiente funcionamiento, logrando así una mejora en su productividad, como en la calidad de sus productos o servicios, satisfaciendo así a las partes interesadas e involucradas, por consiguiente, se muestra un modelo de gestión por proceso, figura 2.





**Figura 2.** Modelo de gestión por procesos  
**Fuente:** Lucas (2014)

### 2.1.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo con, Sosa (2021), afirma que “en la actualidad la mayoría de las empresas consideran los procesos como su base operativa, y cada vez son más las que empiezan a tratarlos como su base estructural”.

Las grandes empresas de hoy en día, han logrado que estén bien posicionadas sus procesos gracias a la incorporación de estos en su organización, pues decidieron asumir un riesgo que da resultados efectivos y favorables a las pequeñas, medias y grandes empresas.

Asimismo, Cabrejos (2020), asegura que, por largo tiempo, “desde que se estableció una nueva definición de estructura organizativa, que tiene en cuenta que toda empresa puede concebirse como una red de procesos, el diseño estructural de las empresas no había evolucionado de acuerdo con las necesidades del enfoque organizativo interconectados o interrelacionados”.

## 2.2 PROCESOS

Para Aguilar (2022) señala que los procesos son "secuencias organizadas y lógicas de operaciones de transformación, a partir de insumos (datos, especificaciones, maquinaria, equipos, materias primas, consumibles, etc.), para lograr los resultados

previstos, que se proporcionan a quienes los han solicitado, es decir, a los consumidores de cada proceso".

Asimismo, Bayas y Sandoya (2018), describen un proceso como una entidad autosuficiente que logra completamente una meta, una serie de eventos que comienzan y terminan con un cliente o usuario interno, de modo que los procesos funcionan en interdependencia para llevar a cabo las actividades destinadas a crear valor.

En la figura 3 se presenta un modelo de proceso que corrobora las afirmaciones de los autores.



**Figura 3.** Modelo por proceso  
Fuente: Lucas (2014)

Así mismo Albarracín (2019), menciona que es indispensable que se conozcan las partes que conforman un proceso para poder definirlo de esta manera. A continuación, se describen los siguientes elementos:

1. Las entradas de las personas que laboran, las cosas o datos que haya que procesar (Albarracín, 2019).
2. Entre los dispositivos y factores de apoyo que son agentes que convierten las entradas figuran los factores humanos (Albarracín, 2019).
3. El flujo real de procesamiento o transformación puede ser físico, geográfico o estar relacionado con una estructura jurídica de propiedad. Cuando la información es el insumo, puede ser necesario modificarla (como en los

servicios financieros) o permitir su difusión (comunicaciones), como en la publicación científica (Albarracín, 2019).

4. También podría implicar el almacenamiento o la transferencia de conocimientos, como en la formación (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.) (Albarracín, 2019).

Los procesos son cada una de las acciones que se interrelacionan entre el sistema de la empresa, y que su eficiente funcionamiento determinara el éxito que esta pueda tener, por ende, los procesos son un elemento muy apreciado en las organizaciones y casi todas las tienen implementadas, pues estas suman las ventajas competitivas a las organizaciones.

### **2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS**

Las características de los procesos son el conjunto de criterios que permite identificar la función que estos tienen, su importancia y el objetivo que tienen dentro de una empresa, las mismas se las puede identificar de acuerdo al criterio de los autores citados a continuación:

De acuerdo con Beltrán (2008) citado por Ruiz (2015) describe los rasgos de los procesos, como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, está transforma entradas en salidas mediante la utilización de recursos. sí mismo se afirma que los procesos son dinámicos, porque los procesos están impulsados por la consecución de un resultado, pues estos también se operan y gestionan, concluyendo así que los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y partes interesadas (Amaya et al., 2020).

Por otra parte, Cedeño y Dueñas (2016), también referencian un grupo de criterios, los mismos describen las entradas y las salidas, este también es realizado por personas, grupos o departamentos de la organización, además es constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario.

Por otro lado se habla de metas y fines, en vez de acciones y medios, porque un proceso responde a la pregunta ¿Qué?, no al ¿Cómo?, pues ahí intervienen las

variables y repetitivos, haciendo así que sean dinámicos; Estos dependen de los recursos, la habilidad y la motivación del personal involucrado para generar el resultado deseado (Hiriyappa, 2018).

## 2.2.2 TIPOS DE PROCESOS

Para identificar procesos relacionados con una organización específica, debe considerar posibles agrupaciones para identificar mejor los procesos y ubicar cada proceso dentro de un proceso. La agrupación de los procesos es establecida por cada organización y ellos pueden definir como agruparlos, dependiendo a lo que se dediquen, es por eso que se muestra un modelo de los tipos de procesos según Lucas (2014) en la figura 4.



**Figura 4.** Tipos de procesos

**Fuente:** Lucas (2014)

En lo que se refiere Rivas et al., (2018) clasifica los procesos de la siguiente manera.

- **Estratégicos:** Estos procesos son controlados directa y conjuntamente por la dirección para definir y supervisar los objetivos, normas y tácticas de la organización.
- **Operativos:** Además de que estos procesos están a cargo de los gerentes funcionales, otros gerentes y sus equipos, tiene el propósito de llevar a cabo

actividades que permitan el desarrollo de las políticas y estrategias desarrolladas por la empresa para servir a sus consumidores.

- **De apoyo:** Además, aunque su éxito tiene un impacto inmediato en el nivel de los procesos operativos, no está directamente vinculado a las medidas adoptadas durante la creación de las políticas (p. 14).

Cabe destacar que como se mencionó anteriormente, la agrupación de los procesos depende de cada empresa, por lo que para una empresa el proceso clave sería su principal, para otra empresa podrían ser los estratégicos o los procesos de apoyo.

### **2.2.2.1 PROCESOS CLAVES U OPERATIVOS**

En lo que se refiere Cantón y Vázquez (2010), los define como “procesos que se refieren a diferentes áreas de una organización y que tienen impacto en los usuarios, creando valor añadido generar un servicio a los usuarios a su razón de ser”.

Asimismo, Cabrejos (2020) señala que “los procesos claves, que se definen como aquellos que forman parte de los procesos pertinentes y tienen una gran repercusión en los objetivos estratégicos, de ellos depende el éxito de la empresa” (p. 25).

Asimismo, Vite (2015) señala que “son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio”.

### **2.2.2.2 PROCESOS DE SOPORTE O APOYO**

Este tipo de proceso ofrece valor a determinados procesos internos a la vez que facilita y apoya el crecimiento de las actividades que componen el proceso principal crecimiento óptimo de la empresa, ya que pretende garantizar una utilización adecuada de los recursos (Gómez, 2022).

Asimismo, Ruiz (2015) “Los procesos operativos se apoyan en estos procesos. Suelen referirse a procesos relacionados con los recursos y la medición”.

Igualmente, Sosa (2019) Se expresa como “apoyo a los procesos subyacentes realizados por el centro o parte de él y normalmente está dentro de una función y se comunica a los usuarios internos. Además, la biblioteca, el aula de informática o la propia secretaría del centro”

### **2.2.2.3 PROCESOS ESTRATÉGICOS**

Para Medina et al., (2019) Afirman que para saber hacia dónde se dirige una organización y cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo, es necesario "identificar los procesos estratégicos, como los relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia de la organización". Los procesos también deben incluir la definición de la misión, la visión y los valores de la organización.

Gama de responsabilidades y procesos de gestión relacionados principalmente con el largo plazo (Ruiz, 2015).

Son llevados a cabo por la dirección u otras entidades, actúan como guía para los demás procesos y tienen el propósito adicional de establecer o gestionar los objetivos perseguidos por el centro como unidad organizativa, política y estrategia.

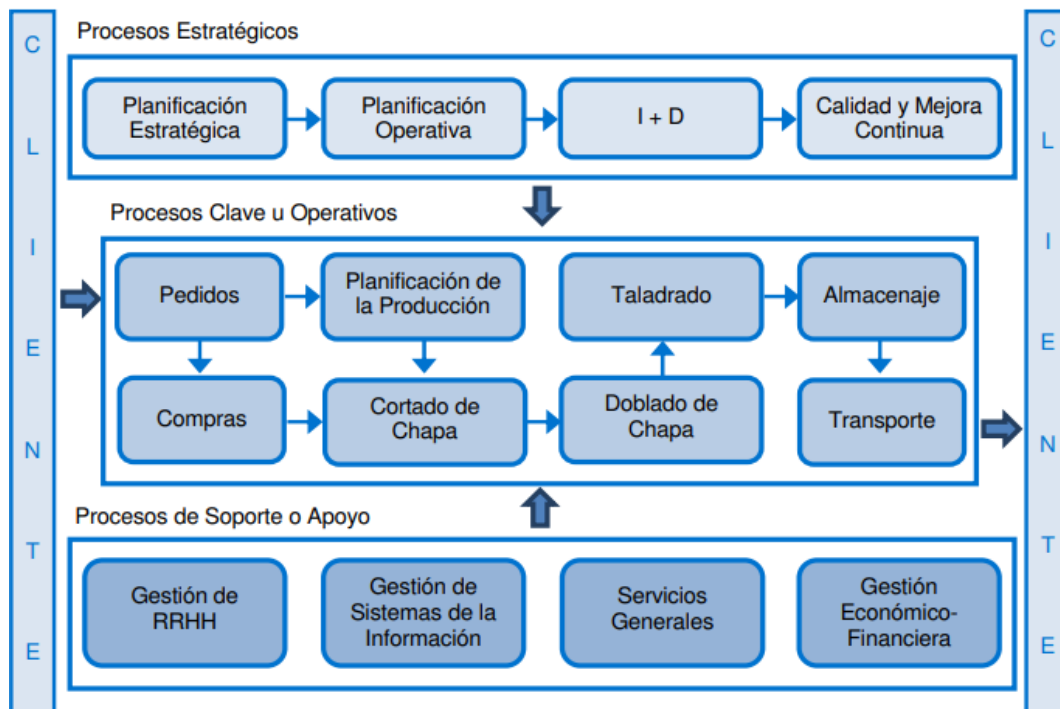
### **2.2.3 HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

En lo que refiere Uribe et al., (2022) señala que "las herramientas de análisis de procesos empresariales (BPA) son esenciales para las campañas de mejora de procesos y la ejecución de programas BPM".

Además, en el análisis del diseño de procesos se utilizan varias herramientas para buscar áreas en las que se pueda mejorar el funcionamiento y el diseño del proceso. Es por eso que es importante utilizar las herramientas de gestión (Comas et al., (2019).

#### **2.2.3.1 MAPA DE PROCESOS**

Un mapa de procesos, que es una representación visual de la estructura de procesos, es la herramienta más eficaz para cartografiar los procesos porque permite ver cómo interactúan entre sí. La figura 5 ofrece un ejemplo de mapa de procesos de una empresa (Lucas, 2014).



**Figura 5.** Mapa de procesos de una empresa productiva  
**Fuente:** Lucas (2014)

El mapa de procesos es una representación visual de los distintos procedimientos operativos y funcionales de una empresa; ofrece una visión general del sistema de gestión de la organización. Para ello, las organizaciones utilizan el mapa de procesos analizando las distintas actividades realizadas e identificando sus procesos estratégicos, de apoyo y operativos. (Lucas, 2014).

Por otra parte, Rodríguez y Pérez (2018) mencionan que "el mapa de procesos que permite una visión integral de la organización es un modelo o diagrama en el que se muestran e identifican los procesos estratégicos, de gestión y de apoyo."

Conocer cada proceso y cada agrupación que se incluiría en cada uno es esencial para desarrollar las relaciones que los procesos tienen entre sí, lo cual es necesario para que la organización sea eficaz y complazca a sus consumidores.

### 2.2.3.2 FICHAS DE PROCESOS

Para Lucas (2014), señala que "La ficha de proceso puede concebirse como un soporte de información que trata de recoger todas aquellas características

necesarias para el control de las acciones diferidas en el diagrama de proceso, así como para la gestión del proceso, según la ficha de proceso.”.

Por otra parte, Medina et al., (2015), manifiestan que las fichas de proceso reflejan un conjunto de aspectos que brindan la mayor cantidad de información posible, incluida la gestión de procesos y las características relacionadas definidas en el diagrama, además, la indagación contenida en las hojas de proceso varía, debe ser definido por la propia organización.

Es en consecuencia, un registro en el que se reseñan los componentes que integran el proceso en su conjunto, junto con cualquier información adicional que le sea pertinente, indicando claramente el alcance requerido, y siendo de gran ayuda para documentar de forma clara y ordenada el proceso completo.

Por otra parte, el hecho de que las fichas estén o no incluidas en el Manual de Procesos es un factor importante para determinar si son simples o complejas. El proceso, propietario, alcance, misión, entrada/salida, inspección, registro, variables de control e indicadores son sólo algunos ejemplos de los tipos de información que, como mínimo, deben incluirse en una ficha de procesos para poder gestionarla eficazmente. La información que debe incluirse en una Hoja de Procesos puede ser variada y debe ser elegida por la propia organización.

### **2.2.3.3 DIAGRAMA DE PROCESOS**

Según Medina et al., (2019) expresa que “los diagramas de procesos son herramientas utilizadas para representar los procesos de forma que puedan comprenderse y, posteriormente, mejorarse”.

Asimismo, Martínez et al., (2018), los definen como “una representación gráfica de hechos, circunstancias, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo, por medio de símbolos, en la que se muestran claramente las fases definidas de un proceso o procedimiento, conectando diversos factores o unidades administrativas”.

En fin, declara Mera et al., (2019) que “El diagrama de flujo ayuda al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con los procedimientos que



conlleve, y le ayuda a analizar esas fases para mejorarlas y potenciar la presencia de los sistemas de información de gestión.



Navarrete et al., (2020), exponen que “el uso de este diagrama permite identificar las actividades importantes, organizar su cobertura y subdividir los objetivos en tareas manejables. El diagrama de flujo sirve para desarrollar gráficamente todas las acciones que deben cubrirse para cumplir un objetivo concreto.

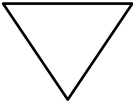
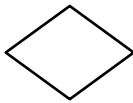


De acuerdo a las aseveraciones de Cubillos (2022) expresa que “el diagrama de flujo es una herramienta analítica que facilita la comprensión de la dinámica organizativa y la simplificación de las tareas, ya que ofrece una visión global de los procesos de trabajo utilizados por las empresas y permite hacer un seguimiento de las tareas u operaciones más cruciales”.

#### 2.3.3.4 SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE PROCESOS

Para Medina et al., (2015), al estructurar un diagrama de flujo de procesos se deben definir una simbología, con cada símbolo se coloca la descripción de la actividad. En este punto, Rizo y Rodas (2019), exponen la simbología ANSI propuesta por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009) como se describe a continuación:

**Tabla 1.** Símbolos utilizados en los flujogramas de procesos (ANSI)

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida o entrada de datos.

	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Muestra un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad de diagrama en otra página.

**Fuente:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009) citado por Rizo y Rodas (2019).

## 2.4 INDICADORES

Para Calvo (2021) expresa que “los indicadores son variables que cuantifican, miden y transmiten información crucial. También hacen visibles o detectables los fenómenos de interés.

Se puede decir que son expresiones cuantitativas o cualitativas que tienen el fin de informar o comunicar hechos importantes que están sucediendo dentro de la organización, logrando detectar problemas a tiempo para la solución inmediata que no afecte a la organización en sí.

Asimismo, Martínez et al., (2022) señala que un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable cuyas características, comportamientos o fenómenos en la realidad pueden explicarse mediante el desarrollo de variables o el establecimiento de relaciones entre variables que permitan conocer el rendimiento y la evolución frente a productos, objetivos o promesas comparables con periodos anteriores de tiempo de evaluación. Por lo general, son fáciles de recopilar, relacionar con otros datos y llegar rápidamente a conclusiones valiosas y fiables.

Entonces, además de comparar con años anteriores y diagnosticar cualquier problema que se haya pasado por alto, el proceso puede incluir uno o más indicadores que brinden información sobre los resultados que se están logrando.

#### **2.4.1 CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES**

Según Negrín (2003) el sistema de medidores a emplear debe contener los estándares a medir, la magnitud deseada o meta a lograr, frecuencia de análisis, fuentes fundamentales de información, que permitan la valoración de su comportamiento y dinámica en relación con los estándares previamente definidos. El empleo de un adecuado sistema de medidores posibilitará a los directivos empresariales:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Se plantea por lo tanto la necesidad de definir medidores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

El indicador integral, incluye en su análisis 11 medidores para un proceso empresarial, los cuales se detallan a continuación:

1. **Calificación del personal:** Expresa la preparación profesional que posee el personal, fijándose como aspiración que los empleados sean graduados de las escuelas técnicas en su perfil laboral, debiendo poseer conocimientos de tecnología informática e idioma inglés, en un nivel medio.
2. **Aptitud formal del personal:** Se refiere a la presencia y forma de actuar de los empleados, reflejada como tendencia deseada en el uso correcto de su vestuario, flexibilidad en el servicio, amabilidad en el trato, autocontrol, higiene personal, capacidad de colaboración y habilidad de comunicación.
3. **Flujo de la información:** Indica la interrelación entre las diferentes áreas y departamentos de la institución, su mecanismo de comunicación reflejados en flujos informativos coherentes y oportunos que se integren al flujo general. Se aspira la existencia de un enfoque en sistema, donde cada área tribute la información requerida por otras áreas y a la vez, reciba la información pertinente para su desempeño exitoso, asumiendo en cada caso la responsabilidad por la recepción o entrega de la misma, con calidad y en el plazo fijado.
4. **Calidad del servicio:** Refleja en qué medida el servicio que se le brinda al cliente está acorde a sus expectativas. Se aspira a que exista una actualización permanente de las expectativas de los clientes, se les ofrece un servicio acorde a sus exigencias, sin existir quejas de expectativas no satisfechas y en correspondencia, se deberá obtener la máxima evaluación positiva en las encuestas de los clientes.
5. **Aseguramiento material:** Contempla el grado de eficacia en la actividad de gestión de los insumos requeridos para el funcionamiento del proceso. Se argumenta como tendencia deseada la existencia de un compromiso efectivo de los proveedores, en cuanto a la disponibilidad y calidad de los insumos del proceso, la tramitación de los pedidos deberá ser oportuna, sin ocurrencia de déficit en ninguno de los elementos necesarios para el funcionamiento del área.
6. **Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento:** Mide el nivel de aseguramiento del proceso en equipamiento tecnológico adecuado y técnicamente disponible. Se aspira a contar con todos los equipos requeridos para desarrollar el trabajo en el área, disponer de la documentación técnica

de estos y de planes de mantenimiento y reposición, adecuados a las características de los equipos, de tal forma que se garantice la disponibilidad total de estos.

7. Organización y estandarización de las funciones: Hace referencia al estado de organización en que se encuentra el proceso y las normas por las que se rige para su buen funcionamiento. Como tendencia deseada se plantea la existencia de estándares de trabajo documentados y su pleno dominio y cumplimiento por los trabajadores.
8. Capacidad del área: Trata lo concerniente a la racionalidad y eficacia en el manejo de la capacidad que poseen las diferentes instalaciones que abarca el proceso objeto de estudio. Se plantea que el proceso deberá disponer de los trabajadores, equipos y medios de trabajo necesarios para llevar a cabo todas sus actividades, organizados de forma tal que garantice un uso racional y efectivo de esta.
9. Localización y distribución del área: Entiéndase por la ubicación espacial de las diferentes áreas del hotel, atendiendo a sus interconexiones y con niveles de racionalidad, que permitan el desarrollo de sus funciones con las menores interferencias y problemas organizativos. Se valora como tendencia deseada que los restaurantes y puntos de venta posean las dimensiones y diseños en correspondencia con las funciones que realizan y que su distribución espacial esté sujeta a su interrelación con las otras áreas que le son afines, de forma tal que permita un flujo adecuado dentro de la organización.
10. Cumplimiento de los requerimientos medio ambientales: Este punto incluye el tratamiento adecuado de los desechos sólidos (basuras, envases), líquidos (residuales), la limpieza y la organización de las áreas del hotel, condiciones de trabajo. Se pretende que exista un adecuado sistema de protección e higiene del trabajo, de un buen reciclaje de los desechos sólidos y líquidos, de una sistemática y esmerada limpieza y organización del área.
11. Control de los gastos: Indica el funcionamiento de un mecanismo de contabilidad y de control de gastos que se ajuste a las características del enfoque de gestión propuesto (por procesos). Se aspira a la existencia de un costeo por actividades y a lograr un presupuesto de gastos en correspondencia con los niveles de actividad del proceso y que este se

cumpla, buscando fuentes potenciales de ahorro sin devaluar la calidad del servicio prestado (Negrín, 2003).

## 2.4.2 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

De acuerdo con el CONEVAL (2013), expresan que, "los indicadores son el medio más adecuado para el seguimiento y la evaluación de los objetivos de los programas sociales", dice la declaración. "Permiten estimar el grado de avance de los objetivos marcados, cuantificar la percepción de los clientes y tener una visión más clara de los procesos que se están llevando a cabo en la organización".

Para la medición del funcionamiento de los procesos objetos de estudio se aplica un cuestionario, el cual es la base fundamental del instrumento para la medición del estado actual del proceso. Este formato permite evaluar con gradaciones variables a cada medidor pues contempla diversos niveles de evaluación que posibilitan establecer las diferencias entre la situación actual del medidor con respecto a su comportamiento deseado (Negrín, 2003).

**Tabla 2.** Escala de evaluación para los procesos hoteleros

Evaluación Cualitativa	E	B	R	M	MM
Puntuación correspondiente (Cuantitativa)	10	8	6	2	1

Fuente: Negrín (2003)

El cuestionario a aplicar para la evaluación de los indicadores es el siguiente formato:

MEDIDORES	EVALUACIÓN				
	E	B	R	M	MM
1. Calificación del personal					
2. Aptitud formal del personal					
3. Flujo de información					
4. Calidad del servicio					
5. Mejoramiento de la productividad					
6. Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento					
7. Organización y estandarización de las funciones					
8. Capacidad del área					

9. Localización y distribución del área					
10. Cumplimiento de los requerimientos medioambientales					
11. Control de los gastos					

Fuente: Negrín (2003)

Para la formulación de la matriz de decisiones se introduce con criterios múltiples fundamenta el proceso de análisis de los resultados que ofrecen los implicados en la mejora de los procesos. Para seleccionar la puntuación de cada medidor, se calculará la media de las puntuaciones otorgadas por los expertos que conforman el equipo de análisis del proceso en cada uno de los medidores.

Los procesos que obtengan un evaluación del indicador sintético de EPH en un rango comprendido entre 8 – 10 serán considerados como procesos con un buen desempeño, los que reflejen evaluaciones entre 6 – 8 indicarán un funcionamiento insuficiente y los que tengan resultados inferiores a 6 serán definidos como procesos con desempeño altamente deficiente. En los procesos objetos de estudio se buscará priorizar en las acciones de mejoras a aquellos medidores que manifiesten las mayores deficiencias (evaluaciones de 6 o inferiores a esta), sin excluir medidores con evaluaciones superiores (8), con vistas a potenciar o mejorar el buen desempeño.

**Tabla 4.** Matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia de un proceso

Medidor es	Peso del Medidor $V_i$	Puntuación expertos $P_i$	Excelencia de los procesos EPH
1	V1	P1	$P1*V1$
2	V2	P2	$P2*V2$
3	V3	P3	$P3*V3$
4	V4	P4	$P4*V4$
.	.	.	.
.	.	.	.
11	V1 1	P11	$P11*V11$
			$EPH= \sum P_i V_i$

Fuente: Negrín (2003)

## 2.5 MANUAL DE PROCESOS

Para Palma, 2005 citado por Vivanco (2017), “el manual de procedimientos es un documento del sistema de control interno, el manual de procedimientos se compone de todas las instrucciones, obligaciones y detalles sobre las políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las numerosas operaciones o actividades que se llevan a cabo en una empresa.

Asimismo, Entrepreneur (2017) citado en Teneorio et al., (2019), manifiestan que un manual de procesos, también conocido como manual de procedimientos, es una herramienta de medición que permite garantizar la calidad de los procesos y métodos para su ejecución eficaz, así como una herramienta de apoyo para el funcionamiento de la empresa.

Los principales pasos para realizar un manual de procedimientos de acuerdo a Heredia (2017) citado en Tenorio et al., (2019), son los siguientes:

1. Cada manual debe incluir la información básica de todos los documentos, como una carátula con la identificación y nombre del procedimiento a describir, así como el logotipo de la empresa. Más índice e introducción.
2. Debe tener un propósito claro para que el procedimiento sea detallado, ya que es, como ya hemos señalado, una descripción de las tareas que nos llevarán a la meta en forma secuencial y secuencial.
3. Toda tarea debe siempre tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar.
4. Describir las actividades o como se dice correctamente, explicar el procedimiento.
5. Realice un seguimiento a través de una serie de formularios, documentos, mensajes, correspondencia, etc. Esto significa que es posible que deba completar formularios, enviar correos electrónicos y preparar correspondencia formal para cada tarea. Es decir, la documentación que acredite que se realizó el trabajo, por lo que el manual debe contener el formato de cada trabajo. de los documentos a utilizar.



En definitiva, el manual de procesos o procedimientos es una herramienta versátil y de importancia para el control dentro de las organizaciones, debido que a través de esta se podrá sistematizar las operaciones y la respectiva ejecución de las mismas, considerando que el manual les permite a los negocios administrar sus procesos, dado que dentro de este documento se constatan las instrucciones, responsables recursos y entre otros elementos que dan cabida a la realización de las tareas.

## **2.6 MEJORA DE PROCESOS**

Cada proceso debe tener uno o varios indicadores asociados para seguir su evolución, como se explica en el apartado 2.5.2 anterior.

Este seguimiento para Andrade et al., (2019) afirman que "mantener el proceso bajo control y verificar periódicamente que se cumplen los valores objetivos establecidos para dicho proceso". Por lo tanto, mejorar un proceso implica realizar transformaciones con el objetivo de hacerlo más eficaz, eficiente y efectivo, para evitar posibles despilfarros y mejorar su rendimiento, orientándolo hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

### **2.6.1 PLANES DE MEJORA DE PROCESOS CONTINUO**

En lo que se refiere Hammer (2020) expresan que "Los Planes de Mejora Continua contienen metodologías de mejora continua de procesos, de reingeniería de procesos, o ambas, cuando hablan de procesos. Con el fin de reducir los costes de los procesos, aumentar su eficiencia y rendimiento y aumentar su eficacia, la mejora continua también permite introducir modificaciones incrementales en los procesos destinadas a reducir su variabilidad o mejorar su rendimiento".

Los pasos o fases que las organizaciones deben mejorar continuamente sus procesos a través de revisiones y revisiones continuas.

- Identificador, definición del proceso real y posterior medición y análisis del mismo.
- Identificación de oportunidades de mejora e implementación.
- Normalización o estabilización del proceso

- Plan para la revisión y mejora continua

## **2.7 EXCELENCIA**

De acuerdo a la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, 2005) el término de excelencia se refiere a tres orientaciones: resultados, clientes, liderazgo y coherencia. Hacia los resultados: La Excelencia se trata de lograr resultados que satisfagan de manera eficaz a todos los grupos interesados de la organización. Hacia al cliente: Se basa en crear valor sostenido para el cliente; y finalmente, hacia el liderazgo y coherencia: Es llevar a cabo un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización (Alcaide, 2015).

Sin embargo, Murguía et al., (2017) “expresa que ¿Podría ser la excelencia un término sin definición predeterminada cuyo valor proviene de su capacidad para recoger juicios de valor multidisciplinares y mostrar la utilidad política de la financiación pública de la investigación y las instituciones de investigación?

Además, en el campo de la investigación para González (2017), “los valores de reconocimiento de sujetos individuales, en contraposición a un grupo de sujetos que se reúnen para resolver un reto de estudio, sirven como mejor representación de la excelencia.”.

A pesar del discurso interdisciplinario, este premia especialmente el desempeño propio sobre el colectivo, aunque éste sea definitivamente el resultado del trabajo colectivo. Establecer centros de renombre en toda Europa en lugares donde los talentos científicos nacionales se reúnan para fomentar la excelencia.

### **2.7.1 EXCELENCIA EN LA EMPRESA**

En lo que se refiere Martínez y El Kadi (2019) según ellos, "las nociones de excelencia y competitividad empresarial prevalecen desde hace varias décadas en los ámbitos de la administración y la economía, surgiendo la primera a principios de los años ochenta y la segunda, la competitividad, en los noventa".

Igualmente, Martínez y El Kadi (2019) “la excelencia empresarial es un conjunto de ideas y objetivos destinados a maximizar la eficacia de la gestión para obtener los mejores resultados. Para alcanzar la excelencia se necesitan nuevas habilidades y conocimientos. Las personas deben ser receptivas a ideas y enfoques novedosos en la interacción interpersonal.

Por otra parte, la misma ISOTools (2017), describe la "Calidad Total o Excelencia Empresarial como un objetivo para muchas empresas que no sólo desean ofrecer servicios o productos de calidad, sino que se esfuerzan por desarrollar Sistemas de Gestión de la Calidad y buscan la mejora continua en todos los procesos que llevan a cabo y en todas las áreas de la organización", teniendo como fin los siguientes principios:

1. Compromiso de los altos cargos directivos y líderes.
2. Orientado hacia el cliente.
3. Orientado hacia los resultados.
4. Basado en una gestión por procesos.
5. Importancia de la implicación de las personas para alcanzar las metas.
6. Precisa de estrategias de aprendizaje, innovación y mejora continua.
7. Requiere del desarrollo de alianzas.
8. Comprometidas con la responsabilidad social.

### **2.7.2 EXCELENCIA DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES**

En cuanto a La Excelencia Operacional Torres (2019), describe la excelencia operacional como "la gestión sistémica y sistemática de la seguridad, la salud ocupacional, el medio ambiente, la productividad, la calidad, la confiabilidad y la excelencia para lograr un desempeño de clase mundial, implica utilizar toda la capacidad de la empresa (procesos, tecnología y talento humano) para implementar estrategias de optimización que garanticen la efectividad de las operaciones, para el éxito del negocio”.

Asimismo, para Cabrera et al., (2019) declara, que “conviene recordar que existen diferentes métodos y tecnologías que pueden utilizarse en función de las

características propias de cada empresa para gestionar y optimizar los procesos empresariales”.

Adaptando el criterio de Palma et al., (2018) “un método para fomentar una cultura de la calidad en el lugar de trabajo es buscar continuamente la mejora y la racionalización de cada proceso para alcanzar la excelencia en todo lo que se hace”.

### **2.7.3 NIVELES DE EXCELENCIA DE LOS PROCESOS**

Para Cabrera et al., (2019) expresa que “el estándar de excelencia funcional del proceso, elaborado con los criterios de evaluación que se establezcan y que servirán de indicadores, se utiliza como punto de referencia para la comparación a la hora de evaluar el grado de funcionamiento de un proceso.

Para ayudar a los individuos a comprender los ajustes esenciales en su camino hacia la excelencia empresarial, es crucial que los líderes intervengan en los procesos adecuados.

Asimismo, para Palma et al., (2018) expresa que la excelencia debe alcanzarse mediante un proceso de mejora continua; éste debe ser el objetivo a largo plazo de la organización. Mejora en todos los ámbitos, incluida la capacidad del capital intelectual de la organización, la eficacia de su uso de los recursos, las relaciones entre sus miembros y con la sociedad, y todo lo que pueda mejorarse, lo que se traduce en una mejora del calibre del bien o servicio suministrado.

## **2.8 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS**

En lo referente Esquivel et al., (2017) manifiesta que, para poder llegar de donde estamos o a donde queremos estar basándonos en esto, la mejora continua depende del conocimiento de la situación actual y de las previsiones de futuro. Es crucial saber qué medir y cuándo para regular y mejorar las operaciones. Para ello, medimos los obstáculos internos y externos, la satisfacción del cliente, las tasas de error, los tiempos de respuesta, la calidad, los cuellos de botella y más. (Cabrejos, 2020).

En este procedimiento la evaluación del nivel de funcionamiento de los procesos, se realizará tomando como referencia un patrón de excelencia funcional. Este patrón de comparación será conformado a partir del comportamiento deseable u óptimo de un conjunto de medidores del funcionamiento de los procesos en las empresas líderes mundiales, con probado éxito en su desempeño, además el equipo evaluador dispondrá de otras importantes fuentes de información tales como: los balances anuales, informes al consejo de dirección, los registros oficiales de la empresa y los resúmenes de las encuestas de calidad, entre otros (Negrin, 2003).

## **2.9 PYMES**

Para Rodríguez y Aviles (2020) las PYMES son estructuras empresariales distintas de las grandes corporaciones, y tienen dos posibles trayectorias de crecimiento a lo largo de su existencia o bien seguirán la senda natural de crecimiento (micro, pequeña, mediana, grande), o bien optarán por mantenerse pequeñas y manejables mientras se benefician de la estabilidad económica.

En este sentido, González et al., (2017) Afirman que "las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen por término medio el 80% de las empresas de una economía a nivel mundial, y desempeñan un papel muy esencial en el desarrollo de cualquier economía por su interacción e incidencia en la producción de empleo y crecimiento económico".

En esta línea de pensamiento Rodríguez y Avilés (2020) aluden que dado su impacto en la creación de empleo y el crecimiento de la economía nacional, las pequeñas PYMES ecuatorianas podrían tener un impacto significativo en la economía del país. Su capacidad para adaptarse a las condiciones del mercado y a las necesidades de los consumidores les confiere una ventaja sobre las empresas de mayor tamaño.

Es así que, el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2017) citado en Guamán (2020) señala que "en el Ecuador las Pymes representan el 99,54% de las organizaciones de la nación, con estructuras micro, pequeñas y medianas"

En fin, González y Palma (2019) expresa que estas organizaciones se constituyeron mediante la realización de diferentes tipos de actividades económicas, entre las que se destacan: el comercio al por mayor y al por menor; agricultura, silvicultura y pesca; industria manufacturera; edificio; transporte, almacenamiento y comunicación; Bienes inmuebles y servicios ofrecidos a empresas y servicios comunitarios, sociales y personales.

Considerando lo anterior, se puede decir que las PYMES son actores productivos o de servicios que generan empleo y productividad por su capacidad de contribuir a resolver problemas y necesidades locales y dinamizar la economía, así mismo desempeña un papel importante en el apoyo al desarrollo económico y social del país.

### **2.9.1 GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS PYMES**

En cuanto a Terlizzi (2016) declara que, no existe un concepto o definición precisa de PYMES porque las variables de estas pequeñas y medianas empresas pueden cambiar en función de la economía del país donde producen, es decir, una PYMES puede ser grande para un país cuya economía no alcanza niveles significativos en relación con la economía mundial, mientras que la propia empresa puede ser pequeña.

En cuanto a Zapata (2004), afirma que, existen algunos problemas centrales de las PYMES, que son: poca investigación de mercado, subutilización de la capacidad instalada, falta de tecnología de punta en los procesos, falta de liderazgo y poca autonomía de los gerentes para el logro de metas, poca atención al proceso de selección, falta de herramientas para controlar la contaminación ambiental, y nula aplicación de técnicas de planeación de la producción.

Mirando las perspectivas de los autores mencionados anteriormente, se puede enfatizar que las empresas pueden ser grandes o pequeñas, dependiendo de las condiciones económicas del país en el que se encuentren, y que la aplicación y ejecución de procesos en una empresa facilita el trabajo entre todos ellos Departamento.

## **2.9.2 CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS**

En cuanto a Gonzalez y Dueñas (2020) afirman que Business Process Management (BPM) es uno de los términos utilizados en muchas instancias para asociar la caracterización de los procesos de las empresas; como resultado, se define como una secuencia específica de actividades de trabajo que tienen un principio y un fin y tienen entradas y salidas claramente definidas, por una persona o sistema en un momento y lugar específicos.

Asimismo, Torres (2017), expone que la caracterización es una herramienta que facilita la descripción, gestión y control de procesos mediante la identificación de elementos esenciales, además proporciona información sobre los requisitos del proceso, por lo que debe diseñarse de manera participativa para: Obtener el compromiso de las partes interesadas para lograr el compromiso y la orientación de resultados para quienes lideran el proceso.

## **2.10 SECTOR AUTOMOTRIZ EN ECUADOR**

En cuanto al sector automotriz para Ochoa et al., (2022), señalan que la industria automotriz es uno de los sectores de mayor crecimiento en los últimos años en Ecuador, manteniéndose entre las principales industrias aportantes al PIB, después de los sectores petrolero, comercial y de la construcción, habiendo generado un gran desarrollo tecnológico en los últimos 30 años, contribuyendo al desarrollo nacional con capacitación, tecnología, inversiones, generación de divisas, entre otros.

Asimismo, Badillo y Rozo (2019) señalan que la industria automotriz puede ser una fuente crucial de crecimiento económico regional y nacional al ser un sector importador a granel que fomenta el ensamblaje de vehículos e incorpora componentes de otras cadenas como la metalúrgica y petroquímica entre otras.

Por otro lado, Moyolema (2022) manifiesta que, el sector automotriz juega un papel importante en la economía nacional, además genera ingresos fiscales para el país a través de aranceles e impuestos, y genera empleos en actividades relacionadas con el proceso productivo y el comercio mismo ante la desconfianza de la población

hacia el sistema financiero aún en los años posteriores a la dolarización, se consideraron las opciones para adquirir bienes durables.

Así mismo, Bajaña y Torres (2019), manifiestan que, la actividad empresarial del sector automotriz en Ecuador de 2017 a 2018 tuvo un desempeño positivo en comparación con años anteriores, ya que no solo fue la recuperación de la economía nacional, la expansión del crédito, y la demanda representa los factores que permitieron la dinamización del mercado de vehículos nuevos.

El número de vehículos adquiridos por los usuarios en Ecuador ha tenido una evolución positiva. Porque se nota que la gente está comprando o comprándose un coche cada vez con más frecuencia. Asimismo, la compra de un vehículo genera una solicitud de la misma parte, repuesto o accesorio. Esto generará más empleos en el sector automotriz del país.

## **2.11 SECTOR AUTOMOTRIZ EN GUAYAQUIL**

El sector automotriz no siempre ha tenido un incremento tan notable como en los últimos años, pues al menos en una década atrás no había tantas posibilidades de obtener un vehículo, al menos liviano. Por lo que a partir de la fecha hasta hoy existe un fuerte incremento, por lo que las automotrices han tenido que dar apertura en varias ciudades del país.

El 2021 fue un año de recuperación para el sector automotriz del país, con 119,316 unidades vendidas (excluyendo motocicletas) durante este período, una mejora del 39% con respecto a 2020 (Serrano, 2022).

Como principal contribuyente del erario, este sector genera grandes recursos para el país a través de impuestos como el IVA, aranceles y tasas impositivas y ha permitido que el país disfrute de la alta calidad de los productos elaborados por la industria importada para ingresar al mercado internacional.

Actualmente en Guayaquil existen ensambladoras y productores, pero sin embargo se prefiere la importación y partes de vehículos por su calidad y percepción del consumidor.



## **2.12 KEYTEL S.A.**

Keytel S.A. será nuestra primera parada, esta cuenta con más de 35 años de experiencia en la industria automotriz, esta firma se especializa en la importación, distribución mayorista y minorista de neumáticos para camiones, y autos convencionales, así como de repuestos para vehículos. Cuentan con la infraestructura más actualizada e insumos de primera calidad para ofrecer un trabajo de alta calidad sin sacrificar los plazos y a un costo razonable (KEYTEL, 2021).

Así mismo la empresa Keytel S.A., tiene una rica experiencia en el mercado automotriz, construye la lealtad del cliente, atrae y retiene a más personas para brindar productos y servicios de calidad, y respeta la confianza de los clientes al comprar productos o servicios.

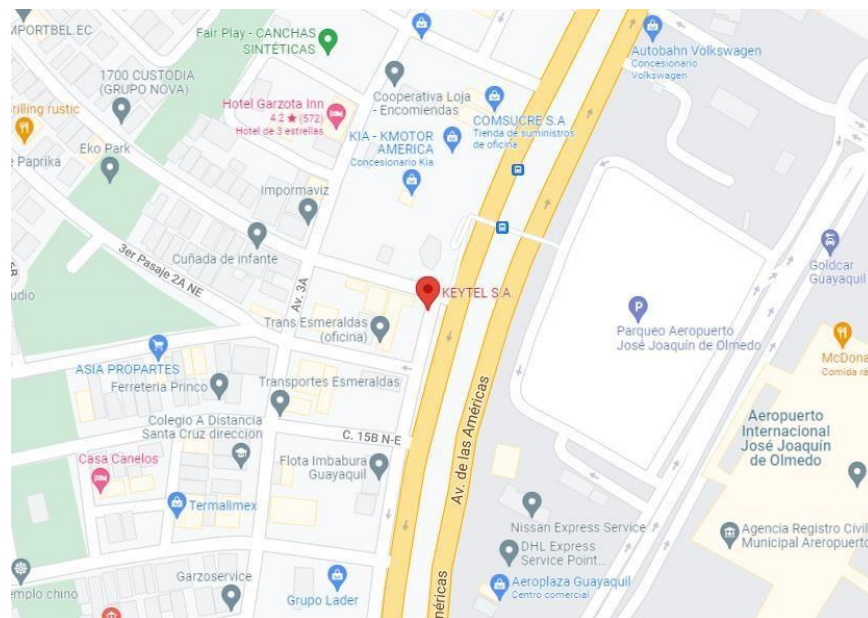
En el presente el presidente de Keytel S.A. Jorge Sáenz Vera comenta que la empresa siempre se ha caracterizado por los clientes, en querer y brindarles la mejor atención, trabajando con responsabilidad y pasión, ofreciéndoles una atención personalizada para que se sientan a gusto con el trato que están recibiendo.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se muestran los principales elementos metodológicos de la investigación que se ejecutarán en la empresa Keytel S.A. perteneciente a la provincia de Guayas, la cual incluye: tipos de investigación, métodos, técnicas, herramientas y procedimientos.

### 3.1 UBICACIÓN

La presente investigación se desarrollará en la Empresa Keytel S.A., se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas.



**Figura 6.** Ubicación de la empresa Keytel S.A.

**Fuente:** Google Maps

### 3.2 DURACIÓN

La duración del desarrollo de la investigación de trabajo de integración curricular tiene un tiempo estimado de 48 semanas.

### 3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación a ejecutar son:

### **3.3.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Para cuantificar con el máximo grado de precisión las características, propiedades, dimensiones o componentes hallados durante la investigación exploratoria, el objetivo principal de esta investigación es medirlos. Pretende conocer las características esenciales de una cosa incompleta (Díaz y Calzadilla, 2016). Mediante la investigación descriptiva se busca establecer el procedimiento técnico para desarrollar el estudio en la empresa Keytel S.A., que permita identificar el estado de la empresa respecto a los procesos claves.

### **3.3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

El estudio de campo consiste en observar y analizar cómo cambia la vida de las personas y los grupos a lo largo de un día (Soto y Durán, 2010), respecto al estudio se la aplicará con el propósito de evaluar los procesos de la empresa Keytel S.A., requiriéndose para ello efectuar visitas técnicas a las instalaciones, además su requerimiento se genera debido a que se aplicarán instrumentos de recolección de datos como la entrevista, encuesta y técnicas como la observación directa en el análisis de la empresa respecto a la gestión de sus procesos.

### **3.3.3 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Las fuentes documentales incluyen todo tipo de documentos y por ende constituyen la base de este estilo de investigación (Universidad Veracruzana, 2017). La principal función en el estudio, será la de establecer las bases teóricas de las variables a estudiar, además para el desarrollo de los resultados, se la considera con la finalidad de establecer criterios de discusión que fortalezcan el análisis de la información a obtener en la empresa Keytel S.A.

## **3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación a desarrollar son:

### **3.4.1 ANALÍTICO**

Según Maya (2014) este método se describe como "aquel que identifica las partes de un todo y procede a la evaluación ordenada de cada uno de los aspectos por separado, útil a la hora de realizar un trabajo de investigación documental".

Se requerirá de su aplicación para desarrollar el respectivo análisis interno y externo de la empresa, desde su caracterización, el establecimiento de los procesos claves, el modelo de gestión y su respectiva evaluación; añadido a ello, será fundamental en la interpretación de los resultados generados a partir de la aplicación del indicador integral, para medir el nivel de excelencia que estos tienen en la empresa Keytel S.A.

### **3.4.2 SINTÉTICO**

Según Maya (2014) este enfoque "analiza y sintetiza la información adquirida, lo que permite dar forma a los conceptos", según el comunicado.

Su aplicación será fundamental durante todo el proceso investigativo, ya que, se pretende resumir la información o resultados de manera concisa, en la fase uno se la aplicará para el análisis interno y externo de Keytel S.A., luego se lo utilizará para desarrollar la interpretación de los resultados de la evaluación del indicador integral para establecer el nivel de excelencia de los procesos; además de reflejar los factores y elementos más relevantes para continuar con el proceso de mejora en la empresa.

### **3.4.3 INDUCTIVO**

En cuanto a Rodríguez y Pérez (2017) se relaciona con esta estrategia va de lo particular a lo general. Comienza con datos o elementos individuales en este escenario y luego sintetiza basándose en los aspectos comunes para llegar a una afirmación genérica que identifique y explique estos sucesos específicos.

Es decir, se basa en la recolección de datos minuciosos de diversos sucesos reales con el fin de llegar a la interpretación y de forma sucesiva, a una conclusión.

De esta forma, en la primera fase, mediante los instrumentos de recolección de datos, tales como: la entrevista y encuesta permitirá establecer los procesos claves de Keytel S.A., luego en la etapa de evaluación, mediante la aplicación del indicador integral se determinó el nivel de excelencia que estos tienen, identificándose aquellos que presentaron inconsistencia para el desarrollo de un plan de mejora que reduzca las falencias.

#### **3.4.4 DEDUCTIVO**

Según Rodríguez y Pérez (2017) en otras palabras, la técnica comienza con un enunciado general en el que se desgana una sección o pieza específica. Esta elección consiste en ir de lo general a lo específico.

En este caso el método deductivo se lo plantea como parte de los métodos investigativos con el fin de estudiar, si la evaluación de los procesos claves mediante un indicador integral permitirá determinar los niveles de excelencia de los procesos claves y sus fuentes potenciales de mejora, para lo cual, se considera hacer el análisis interno y externo de la organización, definir los procesos claves, evaluarlos y determinar el estado en el cual se encuentran.

### **3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación consideradas para el estudio son: la entrevista, encuesta, técnicas de análisis estratégico como el análisis FODA, PESTEL, y técnicas gráficas como los pictogramas y el diagrama de Ishikawa.

#### **3.5.1 ENTREVISTA**

En lo que refiere Sampieri y Torres (2018) definen "como un encuentro en el que dos o más personas se reúnen para hablar e intercambiar información. En la entrevista, la comunicación y la producción conjunta de significados sobre un tema se logran mediante preguntas y respuestas".

Su función es establecer los primeros acercamientos con el campo de estudio durante la primera fase de investigación mediante una guía de entrevista que se le

aplicará al gerente de Keytel S.A., con el fin de recolectar información necesaria durante la etapa de diagnóstico para definir los requerimientos investigativos.

### **3.5.2 ENCUESTA**

En cuanto para López y Fachelli, (2016) utilizando de forma coordinada diversos enfoques y etapas del proceso de investigación, la encuesta es una herramienta de investigación científica que contribuye a la producción o recopilación de datos de alta calidad.

Mediante su aplicación a los colaboradores de la empresa Keytel, se complementará la fase de diagnóstico generando información respecto a la gestión de los procesos, además aportará en la identificación de aquellos que son claves, como también contribuirá en su respectiva descripción.

### **3.5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Las técnicas para desarrollar el análisis estratégico son:

#### **3.5.3.1 FODA**

La técnica FODA se utiliza para descubrir y evaluar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como las oportunidades y peligros que revela la información recabada del contexto externo. Se centra principalmente en el análisis y la resolución de problemas (López y Flores, 2013). Se desarrollará el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para conocer el entorno interno y externo de la empresa Keytel, dentro de la fase uno de la investigación, con el propósito de complementar la caracterización de la organización.

#### **3.5.3.2 PESTEL**

Es una herramienta de planificación estratégica que sirve para organizar e identificar esquemáticamente el escenario en el que se construirá una futura iniciativa empresarial (Torres, 2019). Se utilizará para conocer el entorno actual de la empresa para obtener información de varios factores relacionados con el tema en estudio, respecto a los aspectos del entorno políticos, económicos, socio-cultural, tecnológicos, ecológico y legal, con el cual interactúa Keytel S.A.

### **3.5.4 TÉCNICAS DE REPRESENTACIÓN GRÁFICA**

Las técnicas de representación gráfica estadística a aplicar son: el diagrama de pastel o circular y el diagrama de Ishikawa.

#### **3.5.4.1 DIAGRAMA DE PASTEL O CIRCULAR**

Para representar variables cualitativas o discretas, utilice este gráfico. Se utiliza para mostrar la proporción de componentes en cada uno de los valores de la variable (Ramos, 2021). Se empleará para graficar los resultados de la información obtenida a partir de los instrumentos de diagnóstico a aplicar al personal de la empresa Keytel S.A., con la finalidad de facilitar el respectivo análisis e interpretación.

#### **3.5.4.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

Es una herramienta que ayuda a localizar el origen de un problema analizando cada aspecto de cómo se lleva a cabo un proceso (Vieira, 2019). El diagrama se empleará para referenciar los problemas asociados a la investigación y que se requiere identificar la causa que lo origina, para proponer estrategias de mejora.

### **3.5.5 TÉCNICAS PARA LEVANTAMIENTO Y MODELADO DE PROCESOS**

Dentro de las técnicas para el levantamiento y modelado de procesos, se encuentran un grupo relevante a ser considerado en el desarrollo de cualquier modelo de gestión, entre las principales se pueden citar las siguientes: mapa de procesos, ficha de procesos, diagrama de flujo de procesos, matriz para selección de procesos claves.

#### **3.5.5.1 MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos consiste en representar los procedimientos de la organización y observar por medio de un esquema gráfico las actividades que se ejecutan en la misma, determinado acciones y trabajos que se efectúan en todos los procesos que posea la institución (Salau, 2018), además mediante su aplicación se podrá tener una visión de conjunto del sistema de gestión de la unidad de la empresa Keytel S.A.

### **3.5.5.2 FICHA DE PROCESOS**

Un documento que ayudará a describir los elementos clave de los procesos es la hoja de procesos (González, 2017), que contempla la empresa Keytel S.A., su aplicación, permitirá identificar: los procesos, sus objetivos, responsables, alcance, entradas, proveedores, actividades, responsables, salidas y clientes.

### **3.5.5.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS**

Para Huerta (2016) comprender el significado de los símbolos es crucial a la hora de crear o cartografiar procesos. La elaboración de los diagramas de flujo de los procesos correspondiente a la empresa Keytel S.A., permitirá representar de manera gráfica la relación secuencial de las actividades que lo integran, pudiéndose referir en este, la entrada, el desarrollo del mismo y la salida.

### **3.5.5.4 MATRIZ PARA SELECCIÓN DE PROCESOS CLAVES**

Referenciando el criterio de Alcántara (2017) mediante la aplicación de calificaciones a diversas situaciones establecidas, se utilizará la matriz de selección de procesos, también conocida como matriz de priorización, para evaluar los procesos que integran las operaciones de Keytel S.A., encontrar aquellos que presentan problemas e indicar simultáneamente qué producto, criterio o factores pueden resolverlos.

## **3.6 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN**

Las herramientas de investigación a emplear en la investigación son: la guía de entrevista, cuestionario y la matriz 5w+2h.

### **3.6.1 GUÍA DE LA ENTREVISTA**

Los temas, las preguntas recomendadas y los puntos de análisis de una entrevista figuran en la guía de la entrevista (Custodio, 2021). Se elaborará la respectiva guía de entrevista con preguntas asociadas al problema en estudio, la misma será aplicada al entrevistado siendo este el gerente de la empresa Keytel, con la finalidad de recopilar información en la fase uno de la investigación que comprende la caracterización y diagnóstico del estado en el cual se encuentra la organización.



### **3.6.2 CUESTIONARIO**

Para López y Fachelli (2016) el cuestionario constituye el instrumento de recogida de datos en el que las preguntas se facilitan de forma sistemática y ordenada, y en el que las respuestas se introducen utilizando un sistema establecido de registro sencillo, Todos los retos de la investigación se reflejan en el cuestionario, que debe traducir en datos empíricos las ideas del esquema productor del modelo de análisis.

Se elaborará un cuestionario, el cual estará integrado por un grupo de preguntas con la finalidad de efectuar un diagnóstico basado en las variables a estudiar, el instrumento será aplicado al personal que integra la plantilla de trabajadores de Keytel S.A.

### **3.6.3 MATRIZ 5W+2H**

En lo que se refiere Avellán y Vera (2021) expresa que es una herramienta importante, ya que permite crear planes de acción estructurados teniendo en cuenta los componentes necesarios para toda planificación. Se elaboró una matriz de las acciones de mejora a proponer para que sean aplicadas por la empresa Keytel S.A., con el propósito de mejorar el estado en el cual se encuentra antes de su ejecución.

## **3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **Población:**

El grupo de personas o elementos sobre los que queremos saber más durante una investigación se denomina población (López, 2004). En cuanto a la empresa Keytel S.A., esta corresponde a un total de 48 personas que integran la plantilla de trabajadores.

### **Muestra:**

Un sujeto de la recogida de datos que no es estadísticamente típico del universo o la población que se estudia. Puede tratarse de una persona, cosa, suceso, comunidad u otro grupo (Hernández, 2014). En lo que respecta a la ejecución de la investigación en la empresa Keytel, la muestra a considerar corresponde a la

totalidad de su población, siendo esta un total de 48 colaboradores, con la finalidad de evaluar la gestión de los procesos claves llevadas a cabo por la empresa.

### 3.8 VARIABLES EN ESTUDIO

- Procesos claves
- Nivel de excelencia

#### Matriz operacional de las variables

Tabla 5. Matriz operacional de las variables

Variable	Tipo de variable	Conceptualización	Definiciones operacionales	Instrumentos	Medición
Procesos claves	Cualitativa	Aquellos ligados con la realización del producto y/o prestación del servicio. Tienen un mayor impacto en la satisfacción del usuario (Universidad de Cantabria).	Para la elaboración de esta investigación se desarrolla en primer lugar una revisión bibliográfica sobre el tema en estudio y de sus variables, así mismo una revisión sobre la información de la empresa Keytel en general. Se analizará la información obtenida de la encuesta y entrevista para hacer el respectivo diagnóstico.	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista Cuestionario
• Nivel de excelencia		Aspirar a la excelencia en todo lo que se hace mediante la optimización y mejora constantes de los procesos es lo que significa crear una cultura de la calidad en la vida empresarial (López et al., 2015).	Consecuentemente, se procederá a establecer el modelo de gestión por proceso y seguidamente una vez identificado los procesos claves se realizará la evaluación del nivel de excelencia mediante la aplicación del indicador integral. Con los datos a obtener se expondrán los problemas encontrados, se identificarán sus causas y efectos para posterior a ello, proponer mejoras al modelo actual.	Indicador integral	Fórmula indicador integral

Fuente: Elaboración Propia

### 3.9 MUESTREO

Durante la etapa de diagnóstico de la empresa Keytel S.A., se lo consideró un muestreo probabilístico, en que se analiza un conglomerado de 48 colaboradores (total de la población y muestra), este tipo de muestreo como menciona Manterola

y Otzen (2017) garantiza que todos los miembros de la población blanca tengan las mismas posibilidades de ser elegidos para la muestra.

### **3.10 ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

El análisis estadístico será relevante en el procesamiento de la información recopilada mediante la encuesta de diagnóstico que se aplicará a los trabajadores de Keytel S.A., además será necesario para la aplicación del indicador integral, además, es importante resaltar que para la tabulación de los datos se considera utilizar el Software Microsoft Excel.

### **3.11 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se estructura en cuatro fases con sus diferentes actividades las cuales se detallan a continuación:

**Fase 1. Realizar un análisis interno y externo de la empresa Keytel S.A. en relación a sus procesos claves para conocer su situación actual.**

- Aplicación de entrevista al gerente.
- Evaluación a colaboradores mediante la encuesta.
- Elaboración del FODA de la empresa Keytel S.A.
- Aplicación del análisis PESTEL de la empresa Keytel S.A.

El desarrollo de la fase uno de la investigación contemplará la aplicación de un análisis interno y externo de la organización, mediante instrumentos de recopilación de información como la entrevista y encuesta, la información obtenida, será procesada, tabulada y presentada mediante técnicas gráficas estadísticas que faciliten la comprensión de los datos y el desarrollo de los análisis, síntesis y discusiones, añadido a ello, se elaborará la matriz FODA, para referenciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Keytel S.A., datos a complementar mediante la descripción de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y legales.

**Fase 2. Caracterizar los procesos de la empresa Keytel S.A. para conocimiento al estado actual de sus procesos.**

- Registro de la información en las fichas de procesos y procedimientos.
- Elaboración del mapa de procesos de la empresa.
- Estructuración de flujogramas de los procesos y procedimientos de la empresa.

En la fase dos, se procederá a la estructuración del modelo de gestión para la empresa automotriz Keytel S.A., para su desarrollo, se contempla realizar la respectiva caracterización de los procedimientos, siendo necesario emplear visitas técnicas que permitan aplicar y registrar la información en las fichas de procesos y procedimientos, luego, con la información recolectada, se continuará con el diseño del mapa de procesos, la identificación de los procesos y la correspondiente estructuración de los flujogramas para representarlos de forma gráfica.

### **Fase 3. Aplicar el indicador integral del nivel de excelencia de los procesos claves en la empresa Keytel S.A. para determinar los problemas existentes.**

- Selección de los procesos para la aplicación del índice integral.
- Identificación de los medidores y análisis de cada uno de ellos.
- Aplicación del índice integral de excelencia.

En la fase tres, posterior a la identificación y establecimiento de los procesos que se desarrollan en la empresa Keytel S.A., se procederá a identificar los medidores necesarios para evaluar los procesos, una vez identificados se aplicará el índice integral de excelencia para medir el estado en el cual se encuentran, para consecuentemente, identificando aquellos que presentan falencias proceder a diseñar el plan de mejoras.

### **Fase 4. Proponer un plan de mejora en base a los indicadores de los procesos claves que tengan problemas en la empresa Keytel S.A. para la mejora en sus operaciones.**

- Identificación de las causas y efectos asociados a las falencias por medio del diagrama Ishikawa.

- Estructuración de la Matriz 5w+2h, para el establecimiento de acciones que reduzcan la presencia de problemas en Keytel S.A. asociados a los procesos.

Identificados los procesos, evaluados e identificadas las falencias asociadas al nivel de excelencia que estos poseen, se procederá a la identificación de las causas y efectos asociadas a su rendimiento mediante el diagrama de Ishikawa, para luego mediante la matriz 5w+2h, proponer las acciones correctivas o de mejoras que potencien el nivel actual de los resultados obtenidos mediante los indicadores medidos.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 FASE 1. REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA KEYTEL S.A. EN RELACIÓN A SUS PROCESOS CLAVES PARA CONOCER SU SITUACIÓN ACTUAL.**

#### **4.1.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE KEYTEL S.A.**

La entrevista se la realizó al gerente general de la empresa Keytel, por lo cual se obtuvo la información necesaria y requerida para el desarrollo de las demás actividades.

**Objetivo:** conocer la situación actual de la empresa Keytel S.A. tanto interna como externa en relación a sus procesos claves.

#### **¿Tiene conocimiento sobre cuáles son los procesos claves en Keytel S.A.?**

Sí, si los conozco, son los de compras e importaciones y ventas, además de los estratégicos y de soporte, los procesos claves son en los que más nos hemos enfocado en todos estos años. A través de la entrevista con el gerente de la empresa Keytel S.A., se puede inferir que son plenamente conscientes de sus procesos, además de intentar constantemente dar más prioridad a los procesos claves, por ende, el propósito de estas preguntas es averiguar cuánto conocimiento tienen en relación con los procesos que tiene la empresa, así como si estos corresponden a la actividad que realiza la empresa.

#### **¿Conoce si la empresa Keytel S.A. cuenta con un control para el cumplimiento de programas y planes planteados de los procesos claves?**

Se pide un reporte mensual a cada área para saber si se está cumpliendo con las metas planteadas para este periodo, así mismo se comparan con meses anteriores para ver en que se está mejorando o por ende fallando. Cabe recalcar que con el aumento de la competencia, la empresa toma en serio el cumplimiento de sus



metas en cada periodo, para que la misma no pierda ventas y la empresa no tenga pérdidas significativas.

**¿La empresa posee medidas de rendimiento adecuado para poder evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados apropiados en los procesos claves?**

No, no posee, pero cabe recalcar que la empresa ha venido dando resultados óptimos, en los cuales todas las partes interesadas e involucradas han estado de acuerdo de como se ha venido administrando la empresa en conjunto con su progreso. Pero, sin embargo, se está pensando en que la empresa conste de todo el proceso que debería de tener para alcanzar mejores resultados, tanto a corto como a largo plazo.

**¿Qué factores impiden el desarrollo empresarial de Keytel S.A.?**

Keytel ha sido una empresa que a través de los años ha logrado mantenerse ya que va a la vanguardia de las nuevas tendencias, no obstante, por factores externos a la empresa se vio afectado el desarrollo durante la pandemia covid-19, puesto que las ventas e importaciones se vieron duramente afectadas, y por ende la economía local misma.

**¿Existe el respectivo control en cada una de las áreas de Keytel S.A.?**

Keytel cuenta con un responsable de cada área por lo que se mantiene el control de todas las funciones y actividades que se realizan en cada una de ellas, siempre en supervisión del gerente. El control que tiene Keytel en todos sus procesos ha hecho que, cada encargado de cada área este pendiente de todas las funciones que deben de realizar para que siempre se cumpla con la meta propuesta y que no decaigan los ingresos de la empresa, si comprometer la calidad, precio del producto que ellos ofrecen.

#### **4.1.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

La encuesta se aplicó a los 48 colaboradores que constan en la nómina de Keytel, para lo cual se analizó y adapto al trabajo realizado por (Romero, 2021), misma que

utilizó las técnicas de la encuesta, como parte de la exploración de campo, dando como resultado los siguientes datos y análisis:

### 1. ¿Es importante que la empresa este reconocida en el mercado de Guayas?

**Objetivo:** Determinar la importancia del reconocimiento de la empresa en el mercado frente a los trabajadores.

**Tabla 6.** Reconocimiento de la empresa en el mercado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	7	15%
Totalmente de acuerdo	41	85%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración por autoras

En la actualidad, las empresas buscan ser reconocidas en un rango mayor conforme pasa el tiempo, es por eso que en Keytel S.A. el 15% de los encuestados están de acuerdo, mientras que el 85% manifestó que están totalmente de acuerdo en que es importante que la empresa sea reconocida en la provincia del Guayas. Por ende, al alcanzar cada vez un mayor impacto en el reconocimiento por parte de clientes y usuarios la empresa tendrá una mayor demanda en las ventas, aumentando sus importaciones y su necesidad de tener más personal en el Tecnicentro, haciendo que la economía local mejore.

### 2. ¿Es importante la confianza que le brinda la empresa respecto al cumplimiento de los servicios ofrecidos?

**Objetivo:** Determinar si la confianza en el cumplimiento de los servicios es la apropiada.

**Tabla 7.** Confianza de los servicios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%

Medianamente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	4	8%
Totalmente de acuerdo	44	92%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
<b>L</b>		<b>%</b>

**Fuente:** Elaboración por autoras

El 92% de los encuestados afirmaron que están totalmente de acuerdo en que es importante la confianza que brinda Keytel respecto al cumplimiento de los servicios ofrecidos, mientras que el 8% asevero que están de acuerdo. Es así que (Paredes et al., 2016), señalan que se encuentra una alta correlación entre las relaciones de confianza y la percepción de la calidad de servicio al usuario o colaborador interno, la confianza frente a los servicios y productos que ofrece Keytel por medio de sus trabajadores es indispensable pues si los clientes se sienten seguros con la persona que les está dando el servicio y con el producto que están adquiriendo para sus vehículos, se obtendrán ventas garantizadas diariamente.

### 3. ¿Considera que se siente capacitado para realizar las funciones encomendadas?

**Objetivo:** Detectar si los trabajadores son capaces de cumplir con sus funciones.

**Tabla 8.** Capacidad de las funciones del trabajador

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	12	25%
Totalmente de acuerdo	36	74%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>
<b>L</b>		

**Fuente:** Elaboración por autoras

Lo datos proporcionados en la tabla 6 determina que el 25% de los encuestados afirmaron que están de acuerdo, mientras que el 74% aseveraron que consideran que se sienten capacitados para realizar las funciones que les fueron encomendadas, es por tanto que (Chiavento, 2007), menciona que la capacitación

es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias, Keytel proporciona constantes capacitaciones en beneficio mutuo, ya que los trabajadores están adquiriendo conocimientos adaptados a las nuevas tendencias y necesidades que requieren los clientes.

#### 4. ¿Considera que la empresa responde adecuadamente a las necesidades de los clientes?

**Objetivo:** Detectar si se cumplen con las necesidades requeridas por el cliente.

**Tabla 9.** Necesidades de los clientes

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	48	100%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración por autoras

En la tabla 7 se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados verificaron que están totalmente de acuerdo en que Keytel cumple con las necesidades requeridas por los clientes, pues como menciona que (Torrecilla, 1999), el cliente que compra un producto, del tipo que sea, busca en él unos valores y unos resultados que le den satisfacción a sus necesidades, lo cual la empresa siempre tiene en cuenta al momento de importar los productos, pues estos tienen que cumplir con estándares de calidad, precio para la satisfacción, retención y atracción de clientes.

#### 5. ¿El personal informa de forma clara y comprensible a los clientes acerca de los servicios de la empresa?

**Objetivo:** Comprobar si brinda los servicios y productos que la empresa promete.

**Tabla 10.** Atención al cliente

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	2%
Totalmente de acuerdo	47	98%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración por autoras

El 2% de los encuestados manifestaron que están de acuerdo, mientras que el 98% afirmaron que están totalmente de acuerdo en que se informa de forma clara y comprensible a los clientes acerca de los servicios que la empresa ofrece y de los productos con los que ellos trabajan. En este sentido (Leppard y Molyneux, 2000), sostienen que la organización debe entender el punto de vista de cada usuario, en cuanto a su interpretación personal particular sobre el servicio al cliente, ya que esta depende de las realidades de cada uno, por ende, se trata de ser lo más claros posible sobre el servicio o producto que van a recibir los clientes para que no haya quejas o indisposición, afectado la imagen de la empresa de ser el caso.

## 6. ¿Usted, recomendaría a la empresa Keytel S.A. a otras personas?

**Objetivo:** Detectar si el personal recomendaría la empresa voluntariamente.

**Tabla 11.** Recomendación de la empresa a los clientes

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	48	100%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración por autoras

Como se puede observar en la tabla 9 el 100% de los encuestados afirmaron que están totalmente de acuerdo en que si recomendarían a Keytel S.A. En las empresa los trabajadores conocen sobre los productos y servicios que ofrecen, ellos ya

saben si son de buena o mala calidad, por lo que en Keytel se es consciente de lo que se está ofreciendo, dando como resultado que los trabajadores mismos recomendarían a la empresa, esto también es una manera de hacer campaña pero sin necesidad de pagar por un programa publicitario, las buenas referencias sobre la empresa atraerá y retendrá a los clientes, aumentando la demanda de productos y servicios.

#### **4.1.3 ANÁLISIS FODA**

La técnica FODA se utiliza para descubrir y evaluar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como las oportunidades y peligros que revela la información recabada del contexto externo. Se centra principalmente en el análisis y la resolución de problemas. (López y Flores, 2013). Se desarrollará el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para conocer el entorno interno y externo de la empresa Keytel.

Tabla 12. FODA

<b>Análisis FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poseen más de 35 años de experiencia en el mercado automotriz.</li> <li>2. Poseen alianzas con comerciales en todo el país.</li> <li>3. Cuentan con atención personalizada para sus clientes.</li> <li>4. Poseen personal capacitado para desarrollar sus actividades.</li> <li>5. Posee un adecuado bodegaje y Distribución de la Mercadería.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnicentro reducido para la alta demanda de clientes.</li> <li>2. Carecen de instrucciones que les permita evaluar las áreas de ventas, compras e importaciones.</li> <li>3. Nivel bajo de marketing.</li> <li>4. Solo disponen de una instalación en el país.</li> <li>5. Falta de diversificación en la cartera de productos y servicios brindados.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad para importar productos mediante contratación de régimen especial, alianzas estratégicas o público - privadas, consorcios, entre otras.</li> <li>2. Crecimiento del mercado automotriz.</li> <li>3. Alianzas Estratégicas.</li> <li>4. Demanda creciente de vehículos que necesitan del servicio automotriz.</li> <li>5. Creciente interés por el mejoramiento en servicio de los automóviles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de competencia de bajo costo en productos similares en el mercado.</li> <li>2. Inestabilidad política del Estado Ecuatoriano.</li> <li>3. Posible tardanza por parte de expertos y profesionales en el comercio exterior al evaluar que los documentos y partidas estén en orden antes de importar.</li> <li>4. Rápida innovación de los competidores.</li> <li>5. Cambio en las preferencias del consumidor como: preferencia de motocicletas en el país.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración por autoras

El análisis FODA, se realizó mediante la obtención de información bibliográfica, exploratoria, analítica, en la que se pudo recopilar y plasmar los factores más importantes para el desarrollo.

Las fortalezas de la empresa de estudio posee más de 35 años de experiencia en el mercado, actualmente las empresas que se han creado empíricamente no tienen un nivel de supervivencia alto, por lo que se puede notar Keytel ha seguido vigente en el mercado automotriz, esto gracias a que poseen alianzas en el país con

diferentes tiendas comerciales, activando así las ventas significativas de la empresa, pues en sus instalaciones cuentan con el servicio al cliente personalizado,



haciendo que los clientes la sigan prefiriendo por su atención y servicio de calidad.

Así mismo Keytel maneja una adecuada distribución de su mercadería, manteniendo siempre la disponibilidad sus productos.

Las oportunidades de Keytel se dan gracias a apertura para poder importar la mercadería sin mayor problema, y estas mismas se pueden distribuir a diferentes ciudades en todo el país, las alianzas para la distribución y ventas de las llantas se hacen sin problemas, pues Keytel impulsa al emprendimiento con sus productos y recomendación de sus servicios por parte de sus proveedores. Pues la creciente demanda de vehículos en los últimos años ha aumentado, por ende, los servicios de la empresa se hacen imprescindibles para los dueños de los automotores que siempre están buscando servicios y productos de calidad.

Las debilidades que se reflejan en la empresa estudiada, pueden ser tratadas en un periodo de tiempo determinado por la misma empresa o los profesionales en cuestión, una de estas, es la instalación reducida que posee en contraste con la alta demanda de los clientes, a esto se le suma la carencia de procedimientos que les permita evaluar las áreas de ventas, compras e importaciones que son los procesos claves de la empresa en cuestión. Keytel solo dispone de una instalación en el país, por lo que se limita a no llevar sus servicios a otras ciudades de alta rentabilidad para el negocio automotriz. Para esta implementación en otras ciudades la empresa se vería más buscada si diversificaran la cartera de productos y servicios brindados.

Las amenazas que se mencionan en el análisis FODA muestran el crecimiento de competidores de bajo costo en el mercado, así mismo como la inestabilidad política del estado ecuatoriano, esto se debe a la mala toma de decisiones en el estado, lo cual perjudica a los ciudadanos, emprendimientos, empresas y la economía en general. La rápida innovación que se está viviendo en el país por parte de los emprendedores, hace que la empresa tenga que estar a la vanguardia para no tener pérdidas considerables en la empresa.

#### **4.1.4 ANÁLISIS PESTEL**

El análisis PESTEL analiza el entorno y permite identificar qué factores podrían poner en riesgo el proyecto, los cuales se clasifican en:

## **Factor Político**

En este factor para la empresa automotriz se basa en el impacto que genera en el PIB y en el empleo dentro del país, contando con un alto volumen de importación de llantas. Para el Gobierno es importante su participación ya que ofrece ventajas fiscales y laborales. Si bien es cierto la empresa automotriz tiene mayor carga fiscal, debido a sus altos impuestos.

El sector automotor ecuatoriano enfrenta un entorno político y socioeconómico inestable que pudiera verse afectado por el ambiente de inseguridad y crisis social. Así también, la desaceleración económica que enfrenta el país, junto con la falta de liquidez en el sector financiero, que ha incrementado las tasas de interés en el segmento corporativo en los últimos meses, generan un escenario complejo para el comercio automotor (Zúñiga, 2023).

Participación empresarial del Gobierno en el sector automotriz, es evidente que con un Gobierno cambiante las empresas llegan a tener un apoyo negativo como el nivel de prioridad que tiene.

La estabilidad económica que existe en Ecuador hace que la empresa Keytel esté atento a los cambios de políticas y regulaciones en respecto a la entrada de productos como llantas que importan.

## **Factor Económico**

Actualmente, las industrias vienen de una recuperación de la crisis acarreada por la pandemia Covid -19, puesto que este impacto influyó de manera negativa a diversos sectores de la economía ecuatoriana. Debido a la parálisis de todos los esfuerzos para combatir la epidemia, las consecuencias para la industria llantera se reflejan en la reducción de la compra de neumáticos, lo que ha provocado, entre otras cosas, el endeudamiento, el problema de la migración, altos niveles de corrupción, la desaceleración de la economía y la parálisis (Martínez & Gamboa, 2022).

El país se encuentra en la recuperación de la economía tras una pandemia que dejó a muchas personas sin ingresos y empleo principalmente, por lo tanto, Keytel trata de relacionar sus precios con la situación que vive el país.

El aporte de este sector en la industria en general fue del 2,38%, mientras que la contribución al total del PIB nacional bajó al 0,3%. La razón es la clara sustitución de vehículos debido a la reducción de precio de los modelos provenientes de Europa tras la firma del tratado comercial y a una mayor importación de vehículos de China, que han ampliado su presencia, en los segmentos de gama media y baja. En el sector, en los últimos tres años, se han perdido 2.500 empleos, de ellos, 600 en 2019 (Ekos, 2020).

Los impuestos a las importaciones siempre han sido un debate en las empresas, por el cambio y coste alto de los porcentajes expuestos por el Gobierno, esto lleva a que la empresa automotriz exceda el precio en sus productos y servicios.

### **Factor Social**

Entre los aspectos que impactan a la industria automotriz es el poder adquisitivo de los clientes, existe un nivel alto de pobreza en el país, seguido de la clase media en la cual se relaciona con el poder de disponibilidad para comprar llantas para sus autos.

Otro factor que influye es el estilo de vida del comprador, ya que las diferentes marcas de automóviles o productos relacionados ofrecen diferentes opciones y estilos. Las creencias que los compradores tienen sobre las marcas tanto de autos como de sus repuestos son diferentes, ya que no todo el mundo tiene los mismos conceptos y actitudes hacia las diferentes marcas (Cazares, 2017).

Por otro lado, la industria automotriz busca solucionar problemas estructurales para que el crecimiento continúe, y sea posible genera más empleos directos que 182.000 actuales. Lo que la empresa Keytel quiere es ampliar como visión su cadena de productos y sucursales para la generación de empleos como un bien para la sociedad.

### **Factor Tecnológico**

La tecnología se encuentra inmersa en cada parte del país, por lo que la empresa automotriz trata de introducirse en medios publicitarios para su venta con la implementación de tecnología avanzada. Siguiendo el estándar de la tecnología e innovación, las nuevas adquisiciones en equipos avanzados se están realizando poco a poco.

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE 2023, afirma que esta industria presenta constantemente un alto nivel de competitividad, por lo que las empresas se encuentran motivadas a brindar productos con mejoras tecnológicas permitiendo una movilidad sostenible y segura, diversificar marcas, modelos y conocer sobre las preferencias de los clientes al momento de su decisión (Sevilla, 2023).

Hoy en día el consumidor requiere de un automóvil con piezas modernas, actualizadas y si es posible el mantenimiento con tecnología incorporada, para Keytel no ha sido un impedimento para satisfacer al cliente con aquella necesidad, puesto que, sus llantas y demás servicios son de primera calidad.

### **Factor Ecológico**

En la industria automotriz la norma ISO 14001 tiene un papel importante, a medida que va creciendo este sector se prevé un aumento de consumo de recursos necesarios para este sector y la contaminación en el medio ambiente provocada por el uso de recursos fósiles. Aquí aparece la innovación tecnológica como una opción para disminuir la contaminación, en donde se conseguirá fabricar vehículos menos contaminantes tanto en el proceso de fabricación como en su puesta en marcha (ISO 14001, 2014).

Esto incluye como Keytel maneja su direccionamiento de sus productos que no sean dañinos para el medio ambiente, en la cual gestiona su origen para que el cliente se sienta que no perjudica de manera directa al ambiente. Actualmente, Keytel trata de implementar esta norma con el fin de disminuir la contaminación y a su vez trabajar en soluciones para llevar a cabo sus actividades con el mínimo impacto ambiental posible.

## **Factor Legal**

El Ecuador se rige por una normativa que se fundamenta en el cumplimiento de leyes que contribuya al mejor manejo de las actividades de Comercio Exterior determinadas en la Constitución de la República del Ecuador y el Libro V del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión (COPCI) y su reglamento, además de las resoluciones creadas por el COMEX sobre las distintas actividades que involucra el comercio internacional.

Para dar obediencia de la normativa es fundamental tomar en consideración el artículo 425 de la constitución en la hace referencia al orden jerárquico en la aplicación de las normas, dentro de las cuales se mencionan actividades sobre comercio exterior las normas que las rigen según este artículo se encuentra en primer lugar la Constitución seguida por los Tratados y Convenios internacionales haciendo relevancia de la importancia que estos tiene dentro de las negociaciones comerciales entre países (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Es importante acotar, que de acuerdo al Art. 418 de la Constitución de la República del Ecuador, sobre tratados e instrumentos internacionales al presidente de la Republica le corresponde suscribir y ratificar los Tratados y otros instrumentos internacionales, dentro de los cuales se deben informar a la brevedad posible a la Asamblea Nacional (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

La industria automotriz pide al Gobierno racionar los impuestos, se hace referencia a la complicada situación que atraviesa el sector automotor a nivel mundial, así lo determina Tamayo (2022) que en estos últimos meses han sido de reactivación económica según lo confirmó el mismo Pablo Arosemena, ministro de Economía y Finanzas. El sector automotor no es la excepción ya que, en el primer semestre del 2022, ha facturado cerca de \$5.000 superando incluso los registros previos a la pandemia, aunque los precios de producción, materias primas y energía, están aumentando notablemente.

Los aranceles tienen un 40% de recargo sobre el CIF o valor real de mercancía y 35% del ICE. Por lo que se dice que se está pagando impuesto sobre impuesto.

Las empresas automotrices tratan de implementar combustibles de alto octanaje, de mayor calidad y es posible que se dé la importación de tecnología de vanguardia.

## **4.2 FASE 2. CARACTERIZAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA KEYTEL S.A. PARA CONOCIMIENTO AL ESTADO ACTUAL DE SUS PROCESOS.**

En el cumplimiento de esta fase se da continuidad a desarrollar la información de la empresa Keytel S.A., como el diseño del mapa de procesos, el registro de la información de las fichas de procesos y la estructuración de flujogramas, en el cual se definen los procesos que mantiene la organización.

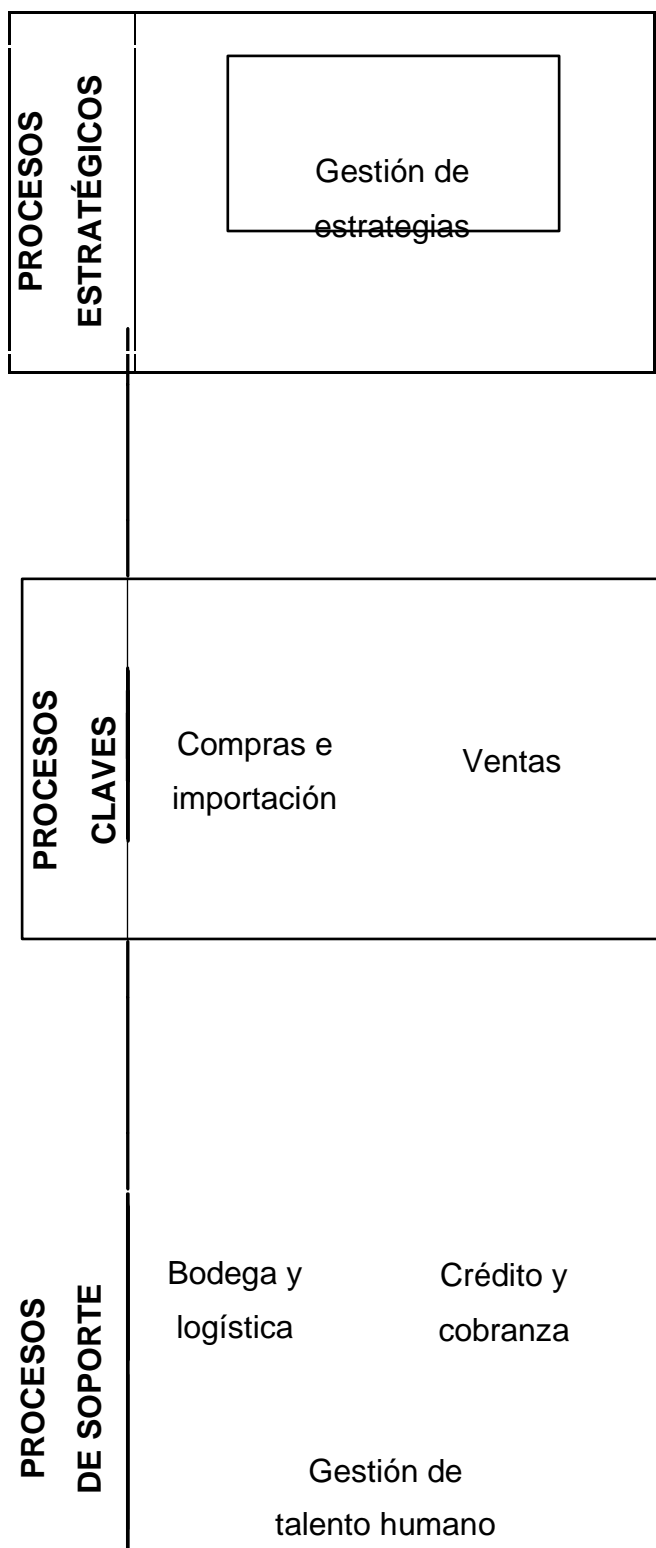
### **4.2.1 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA**

En el mapa a continuación se visualiza los procesos que intervienen para el funcionamiento de la empresa Keytel S.A. Los procesos estratégicos, los cuales internamente incorporan al desarrollo de las actividades como lo es la Gestión de Estrategias, que contribuye a generar retroalimentación. No obstante, son los procesos claves que definen el funcionamiento de la empresa, en este caso son la gestión de compras e importaciones y la gestión de ventas, de los cuales se espera plasmar indicadores que permitan tener un mayor control de dichos procesos. Por último, los procesos de soporte, las cuales son los procesos donde se maneja los recursos necesarios para operar la empresa de manera eficiente.

**PARTES INTERESADAS**

**CLIENTES**






**Figura 7.** Mapa de procesos **Fuente:** Keytel S.A. **Elaborado por:** Las autoras.

#### **4.2.2 REGISTRO DE LA INFORMACIÓN EN LAS FICHAS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.**

Una vez establecidos los procesos de la empresa Keytel S.A., se caracteriza cada uno de los procesos por medio de fichas donde se detalla las actividades y demás elementos respectivos, garantizando la información adquirida por el Gerente, por consiguiente, este instrumento se dio uso en referencia a Morales et al., (2017) que tiene como objetivo estructurar de manera organizada la información de cada proceso para su análisis y dar una mejora en sus funciones.

**Tabla 13.** Descripción y caracterización del proceso de evaluación y aprobación de crédito

		DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
		<b>PROCESO:</b> Crédito y Cobranza <b>SUBPROCESO:</b> Evaluación y aprobación del crédito	<b>CÓDIGO:</b> CD-CB-01	
		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Asesor de crédito		
		<b>EDICIÓN N°:</b> 1	<b>FECHA:</b> 08/08/2023	
RECURSOS				
<b>Infraestructura:</b> Técnicentro - oficina	<b>Talento Humano:</b> Asesor de crédito, jefe de crédito y gerente.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, impresora, teléfono.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.	
<b>Proveedores</b>  Asesor de crédito Central de riesgo	<b>Proceso</b>  1. Receptar la solicitud de crédito. 2. Llenar formulario 3. Evaluar y constatar la documentación. 4. Aprobar los documentos. 5. Verificar el buro crediticio. 6. Firmar la solicitud de crédito. 7. Enviar los documentos a gerencia. 8. Verificar información. 9. Firmar, autorizar o negar el crédito. 10. Emitir orden de despacho. 11. Comunicar al cliente de la decisión.		<b>Clientes</b>  Comité de crédito Cliente Gerente	
<b>Entradas</b>  Información detallada del cliente. Documentación solicitada. Solicitud de los productos requeridos	<b>Objetivo</b>  Otorgar créditos a sus clientes y socios para de esta manera ayudarlos y mejorar el crecimiento de la empresa.		<b>Salidas</b>  Solicitud del crédito aprobado	
<b>Indicadores</b>  Tasa de aprobación de crédito Tiempo promedio de procesamiento Volumen de créditos aprobados Índice de rotación de cartera Calificación crediticia promedio de los clientes	<b>Controles</b>  Estatus de la empresa Lineamientos de crédito y cobranza de Keytel Superintendencia de Compañía Supercias		<b>Registros anexos</b>  Documentos del cliente.  Solicitud de crédito. Acta de compromiso de pago. Comprobantes de pago.	

**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la **Revisado por:** Ing. Gema Pamela **Aprobado por:** Jorge Luis

**Tabla 14.** Descripción y caracterización del proceso de cobranza de crédito

**DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN  
DEL PROCESO**

**PROCESO:** Crédito y Cobranza

**SUBPROCESO:** Cobranza del crédito

**CÓDIGO:** CD-CB-01-00

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de cobranza

**EDICIÓN N°:** 1

**FECHA:**  
08/08/2023

**RECURSOS**

**Físico:** Crédito y cobranza

**Talento Humano:** Asesor de crédito, jefe de crédito, jefe de cobranza y gerente.

**Tecnológicos:** Computadora, impresora, teléfono.

**Materiales:** Materiales de oficina.

Proveedores	Procesos	Clientes
Asesor de crédito Central de riesgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el registro de pagos.</li> <li>2. Realizar el reporte de clientes en mora.</li>   <li>3. Analizar el reporte.</li> <li>4. Definir estrategia de cobranzas.</li> <li>5. Ejecutar llamadas, mensajes y notificaciones.</li> <li>6. Realizar trabajo de campo con notificaciones extrajudiciales.</li> <li>7.</li> <li>8. Firmar notificaciones.</li> <li>9. Llegar a un acuerdo formal de pago.</li> <li>10. Receptar el pago.</li> <li>11. Remitir comprobantes.</li>   <li>12. Archivar comprobantes de pago.</li> <li>13. Actualizar el registro de pago.</li> </ol>	Jefe de cobranza
Entradas		Salidas
Registro de pago. Documentos de cobro.	<p align="center"><b>Objetivo</b></p> <p>Cumplir con el debido cobro acordado al momento del otorgamiento del crédito.</p>	Cobros Convenio de pago Deuda cancelada
Indicadores		Registros anexos
<p>Tasa de morosidad</p> <p>Rotación de cuentas por cobrar</p> <p>Eficiencia en el proceso de cobranza</p> <p>Tasa de cancelación de créditos</p>	<p align="center"><b>Controles</b></p> <p>Estatus de la empresa</p> <p>Lineamientos de crédito y cobranza de Keytel</p> <p>Superintendencia de Compañía Supercias</p>	<p>Comprobantes de pago.</p> <p>Reporte de clientes impagos.</p> <p>Registros de llamadas y mensajes.</p> <p>Notificaciones</p> <p>Extrajudiciales</p> <p>Acuerdo formal de pago.</p>
<p>Tiempo promedio de recuperación de deudas</p> <p>Índice de satisfacción del cliente</p>		


---

**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la  
Rosa Mora y María Kasandra Mantuano  
Basurto

**Revisado por:** Ing. Gema Pamela  
Zambrano Álvarez

**Aprobado por:**  
Jorge Luis Sáenz  
Vera

**Tabla 15.** Descripción y caracterización del proceso de Gestión de

<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>			
	<b>PROCESO:</b> Gestión de estrategias <b>SUBPROCESO:</b> Elaboración del plan estratégico.		<b>CÓDIGO:</b> GE-01
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Gerente		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 08/08/2023
	<b>RECURSOS</b>		
<b>Físico:</b> Sala de junta, oficinas.	<b>Talento Humano:</b> Gerente, secretaria y socios.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, Word, Excel.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.
<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>	
Gerente Secretaría	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocar al personal para la elaboración del plan estratégico.</li> <li>2. Dar directrices para la elaboración del plan.</li> <li>3. Diseñar la estructura del plan.</li> <li>4. Coordinar las reuniones de trabajo.</li> <li>5. Identificar los objetivos estratégicos.</li> <li>6. Establecer los indicadores de las metas.</li> <li>7. Determinar las actividades a cumplir desde una perspectiva de Riesgo y Procesos.</li> <li>8. Analizar el plan estratégico.</li> <li>9. Aprobar el plan estratégico.</li> <li>10. Ejecutar la aprobación</li> <li>11. Dar seguimiento a la aprobación del plan.</li> <li>12. Socializar el plan estratégico anual.</li> </ol>	Socios	
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	
Datos, información. Detección de las necesidades de los clientes. Datos estadísticos.		Plan estratégico.	
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>	
Cumplimiento de objetivos estratégicos Eficiencia operativa Participación en el Mercado Innovación y Desarrollo de Productos	Garantizar la gestión estratégica de Keytel S.A.	Convocatoria de reuniones. Registro de asistencia. Informe del plan. Actas de aprobación.	
	<b>Controles</b>		
	Reglamentos internos. Superintendencia de compañías Supercias Socios		


**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la **Revisado por:** Ing. Gema Pamela **Aprobado por:** Jorge Luis

Rosa Mora  
y María Kasandra Mantuano Basurto

Zambrano Álvarez

Sáenz Vera

Tabla 16. Descripción y caracterización del proceso de compras

	<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	<b>PROCESO:</b> Compras e importaciones <b>SUBPROCESO:</b> Compras		<b>CÓDIGO:</b> CP- IMP-00-01
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefa de compras e importaciones		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 08/08/2023
<b>RECURSOS</b>			
<b>Infraestructura:</b> Oficina	<b>Talento Humano:</b> Jefe de compras e importaciones, Asesor de compras, Asesor de Importaciones y Gerente.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, impresora, teléfono.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.

<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>
Jefe de compras e importaciones. Asesor de ventas Asesor de compras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socializar la cantidad estimada de compra trimestral.</li> <li>2. Analizar la factibilidad de compra.</li> <li>3. Entablar la cantidad de compra.</li> <li>4. Declarar el presupuesto trimestral.</li> <li>5. Constar que este todo lo que se va a comprar.</li> <li>6. Aprobar la compra.</li> <li>7. Dar seguimiento a la compra.</li> </ol>	Gerente
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Proforma de compra		Documentos de compras Comprobantes de pago

<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>
Costo de adquisición Plazo de entrega Índice de Precios de Compra Rotación de Inventarios Tasa de Defectos o Devoluciones Evaluación de Proveedores Tiempo de procesamiento de Órdenes de Compra	Cumplir con la compra trimestral para no incumplir con la demanda deseada.  <b>Controles</b> Estatus de la empresa Lineamientos de Keytel Superintendencia de Compañía Supercias	Comprobantes de pago. Documentos de compra.

**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la Rosa Mora y María Kasandra Mantuano Basurto





**Revisado por:** Ing. Gema Pamela Zambrano Álvarez

**Aprobado por:** Jorge Luis Sáenz Vera

---




Tabla 17. Descripción y caracterización del proceso de importaciones

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Compras e importaciones <b>SUBPROCESO:</b> Importaciones		<b>CÓDIGO:</b> CP-IMP-00-02
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefa de compras e importaciones		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 08/08/2023
	<b>RECURSOS</b>		
<b>Infraestructura:</b> Técnicentro - oficina	<b>Talento Humano:</b> Jefe de compras e importaciones, asesor de compras, asesor de importaciones, Gerente.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, impresora, teléfono.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.
			
<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>		<b>Clients</b>
Jefe de compras e importaciones. Asesor de compras. Asesor de importaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socializar la cantidad estimada de compra trimestral.</li> <li>2. Analizar la factibilidad de compra.</li> <li>3. Entablar la cantidad de compra a importar.</li> <li>4. Declarar el presupuesto trimestral existente.</li> <li>5. Constatar que este todo lo que se va a Importar.</li> <li>6. Aprobar la importación.</li> <li>7.  Enviar documentación a las oficinas en China. </li> <li>8. Hacer efectivo el pago de importación.</li> <li>9. Dar seguimiento al trámite.</li> <li>10. Archivar documentos.</li> </ol>		Gerente
<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>
Proforma de compras			Importación de productos.
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>		
Costo de importación Tiempo de entrega Cumplimiento de plazos Nivel de Inventario de Insumos Importados Rentabilidad de las Importaciones Índice de Riesgo Cambiario Indicadores de Sostenibilidad	Importar productos de calidad para la satisfacción de los clientes.		<b>Registros anexos</b>
	<b>Controles</b>		Documentos. Comprobantes de pagos. Firmas y autorizaciones
	Estatus de la empresa Lineamientos de crédito y cobranza de Keytel Superintendencia de Compañía Supercias Aduana		

**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la **Revisado por:** Ing. Gema Pamela **Aprobado por:** Jorge Luis

Sáenz Vera

Tabla 18. Descripción y caracterización del proceso de ventas al público

	<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	<b>PROCESO:</b> Ventas <b>SUBPROCESO:</b> Ventas al Público		<b>CÓDIGO:</b> VT-00-01
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de ventas		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 08/08/2023
<b>RECURSOS</b>			
<b>Físico:</b> Crédito y cobranza	<b>Talento Humano:</b> Jefe de ventas, jefe de bodega y logística.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, impresora, teléfono.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.

Proveedores	Proceso	Clientes				
Jefe de ventas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receptar el pedido.</li> <li>2. Verificar la disponibilidad de productos o servicios.</li> <li>3. Solicitar el comprobante de pago.</li> <li>4. Receptar la orden de crédito aprobado.</li> <li>5. Confirmar el despacho con BL.</li> <li>6. Confirmar el servicio con el técnico centro.</li> <li>7. Actualizar las existencias de productos con BL.</li> <li>8. Despachar el producto o servicio.</li> <li>9. Archivar comprobantes de pago u orden de crédito.</li> </ol>	Jefe de Bodega y logística				
<b>Entradas</b> Comprobante de pago. Autorización crediticia.	Entregar productos Brindar el servicio.	<b>Salidas</b>				
<b>Indicadores</b> Tasa de Cierre de Ventas Valor Promedio de la Venta Tasa de Retención de Clientes Índice de Satisfacción del Cliente Inventario Rotativo Costo de Adquisición de Clientes	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="text-align: center;">Objetivo</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Brindar servicios y productos de calidad a precios competitivos.</td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Controles</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Estatus de la empresa Lineamientos de crédito y cobranza de Keytel Superintendencia de Compañía Supercias</td> </tr> </table>	Objetivo	Brindar servicios y productos de calidad a precios competitivos.	Controles	Estatus de la empresa Lineamientos de crédito y cobranza de Keytel Superintendencia de Compañía Supercias	<b>Registros anexos</b> Comprobantes de pago. Autorización de crédito y cobranza Acuerdo formal de pago.
Objetivo						
Brindar servicios y productos de calidad a precios competitivos.						
Controles						
Estatus de la empresa Lineamientos de crédito y cobranza de Keytel Superintendencia de Compañía Supercias						

**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la **Revisado por:** Ing. Gema Pamela **Aprobado por:** Jorge

Rosa Mora  
y María Kasandra Mantuano Basurto

Zambrano Álvarez

Luis Sáenz Vera

**Tabla 19.** Descripción y caracterización del proceso de realización de pago de sueldos

**DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN  
DEL PROCESO**

**PROCESO:** Gestión de Talento Humano

**CÓDIGO:** GT-00-01

**SUBPROCESO:** Realización de pago de sueldos

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Jefe de talento humano

**EDICIÓN N°:** 1

**FECHA:**  
08/08/2023

**RECURSOS**

**Infraestructura:**  
oficinas.

**Talento Humano:** Contadora,  
Jefe de talento humano,  
Gerente.

**Tecnológicos:**  
Computadora, Excel,  
Sistema de asistencia.

**Materiales:**  
Materiales de oficina, roles  
de pago, comprobantes,  
archivador.

**Proveedores**

Jefe de talento  
humano Contadora

Gerente

**Entradas**

Datos de horas laboradas.  
Registro de entrada y salida.  
Resgistro en el sistema.

**Proces  
o**

1. Contabilizar horas laborales.
2. Realizar informe de horas laboradas.
3. Elaborar roles de pago.
4. Imprimir roles y comprobantes de egreso.
5. Solicitar autorización de pago.
6. Aprobar la autorización de la contadora.
7. Entregar roles
8. Realizar correcciones.
9. Acreditar los valores en las cuentas.
10. Contabilizar los aportes al IESS.
11. Archivar comprobantes.

**Clientes**

Empleados

**Salidas**

Roles de pagos.

**Indicadores**

Roles de pago  
emitidos

**Objetivo**

Cumplir con el pago de las remuneraciones a los empleados.

**Control  
es**

Reglamentos internos.  
Superintendencia de compañías Supercias

**Registr  
os  
anexo  
s**

Contabilizar horas  
laboradas. Informe de  
horas laboradas. Roles  
de pago.  
Comprobantes de pago


**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la **Revisado por:** Ing. Gema Pamela **Aprobado por:** Jorge Luis

Rosa Mora  
y María Kasandra Mantuano Basurto

Zambrano Álvarez

Sáenz Vera

**Tabla 20.** Descripción y caracterización del proceso de selección del personal

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Gestión de Talento Humano <b>SUBPROCESO:</b> Selección del personal		<b>CÓDIGO:</b> GT-SP-00-02
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de Gestión de Talento Humano		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 08/08/2023
	<b>RECURSOS</b>		
<b>Infraestructura:</b> Oficina	<b>Talento Humano:</b> Jefe de talento humano y Gerencia.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, impresora, teléfono.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.
<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>		<b>Cliente</b>
Departamento de talento humano. Gerencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el requerimiento de personal. Levantar los perfiles de puestos.</li> <li>2.</li> <li>3. Realizar la convocatoria.</li> <li>4.</li> <li>5. Desarrollar el proceso de reclutamiento. Convocar a los aspirantes.</li> <li>6.</li> <li>7. Aplicar pruebas de desempeño. Depurar la lista de candidatos.</li> <li>8.</li> <li>9. Ejecutar la entrevista.</li> <li>10.</li> <li>11. Elaborar informe de selección de postulantes. Analizar el informe y decidir la contratación. Emitir y</li> <li>12.</li> </ol>		Empleados de Keytel S.A.
<b>Entrad</b>			<b>Salida</b>
Hoja de vida de los aspirantes. Candidato para la elección y clasificación.			Personal seleccionado.
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>		<b>Registros</b>
Número de carpetas seleccionadas. Total de carpetas depuradas. Entrevistas realizadas.	Atraer y seleccionar personal competente y altamente calificado para desempeñar los puestos		Registro de los perfiles de puestos. Solicitudes de convocatoria. Curriculum vitae. Contratos.
	<b>Control</b>		
	Estatus de la empresa Lineamientos de crédito y cobranza de Keytel Superintendencia de Compañía Supercias		


**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la **Revisado por:** Ing. Gema Pamela **Aprobado por:** Jorge

Rosa Mora  
y María Kasandra Mantuano Basurto

Zambrano Álvarez

Luis Sáenz Vera

**Tabla 21.** Descripción y caracterización del proceso de inducción y entrenamiento

		DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
		<b>PROCESO:</b> Gestión de talento humano <b>SUBPROCESO:</b> Inducción y entrenamiento	<b>CÓDIGO:</b> GT-IE-00-03	
		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de talento humano		
		<b>EDICIÓN N°:</b> 1	<b>FECHA:</b> 08/08/2023	
RECURSOS				
<b>Infraestructura:</b> oficina	<b>Talento Humano:</b> Departamento de talento humano.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, impresora.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.	
		<b>Proceso</b>	<b>Clients</b>	
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar la lista del personal contratado.</li> <li>2. Adjudicar el material de oficina.</li> <li>3. Elaborar plan de trabajo.</li> <li>4. Otorgar credencial a los nuevos colaboradores.</li> <li>5. Coordinar agenda de entrenamiento.</li> <li>6. Anexar el registro de entrenamiento.</li> <li>7. Archivar documentación.</li> </ol>	Comité de crédito Cliente Gerente	
		<b>Objetivo</b>	<b>Salidas</b>	
<b>Indicadores</b>	Inducir al personal nuevo con un entrenamiento que le permita la realización de las funciones del puesto de trabajo.		Solicitud del crédito aprobado	
Número de empleados capacitados. Total de colaboradores.	<b>Controles</b>		<b>Registros anexos</b>	
	Estatus de la empresa Lineamientos de crédito y cobranza de Keytel Superintendencia de Compañía Supercias		Plan de trabajo. Agenda de entrenamiento. Registro de entrenamiento.	


**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la **Revisado por:** Ing. Gema Pamela **Aprobado por:** Jorge Luis

Rosa Mora  
y María Kasandra Mantuano Basurto

Zambrano Álvarez

Sáenz Vera

**Tabla 22.** Descripción y caracterización del proceso de evaluación de desempeño

<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>			
	<b>PROCESO:</b> Gestión de Talento humano <b>SUBPROCESO:</b> Evaluación de desempeño		<b>CÓDIGO:</b> CD-CB-01
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Asesor de crédito		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 08/08/2023
	<b>RECURSOS</b>		
<b>Infraestructura:</b> oficina	<b>Talento Humano:</b> Jefe de talento humano y personal de talento humano.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, Excel.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.
<b>Proveedores</b> Jefe de talento humano. Personal de talento humano	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b> Empleados.	
<b>Entradas</b> Instrumentos de evaluación. Retroalimentación. Capacitaciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar cronograma de evaluación.</li> <li>2. Valorar las medidas y temáticas de la evaluación.</li> <li>3. Elaborar las evaluaciones.</li> <li>4. Indicar normas y temáticas para realizar la evaluación.</li> <li>5. Ejecutar la evaluación.</li> <li>6. Revisar los resultados de la evaluación.</li> <li>7. Desarrollar retroalimentación acorde a datos obtenidos.</li> <li>8. Capacitar al personal.</li> <li>9. Dar seguimiento.</li> <li>10. Archivar documentación.</li> </ol>	<b>Salidas</b> Personal evaluado.	
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>	
Personal evaluado y capacitado.	Evaluar las capacidades y habilidades del personal que contribuya al mejoramiento de Keytel S.A.	Cronograma de evaluación. Instrumento de evaluaciones. Registro de capacitaciones.	
	<b>Controles</b>		
	Estatus de la empresa Lineamientos de crédito y cobranza de Keytel Superintendencia de Compañía Supercias		


**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la **Revisado por:** Ing. Gema Pamela **Aprobado por:** Jorge Luis

Rosa Mora  
y María Kasandra Mantuano Basurto

Zambrano Álvarez

Sáenz Vera

**Tabla 23.** Descripción y caracterización del proceso de Bodega y logística

	<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	<b>PROCESO:</b> Bodega y Logística <b>SUBPROCESO:</b> Almacenamiento		<b>CÓDIGO:</b> BG-LT-00-01
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de Bodega y Logística.		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 08/08/2023
<b>RECURSOS</b>			
<b>Infraestructura:</b> oficina	<b>Talento Humano:</b> Jefe de Bodega y compras e importaciones.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, Excel.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.

<b>Proveedores</b>	<b>Procesos</b>	<b>Clients</b>
Jefe de bodega y logística.		Compras e importaciones
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar informe diario de existencias.</li> <li>2. Declarar salida de productos.</li> <li>3. Actualizar datos en el Sistema.</li> <li>4. Emitir informe de requerimiento de productos.</li> <li>5. Verificar la capacidad de almacenamiento.</li> <li>6. Emitir y enviar informe a compras e importaciones.</li> <li>7. Archivar y guardar documentación.</li> </ol>	
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Informe de existencias. Actualización de datos.		Productos requeridos.

	<b>Objetivo</b>	
<b>Indicadores</b>	Realizar un trabajo ordenado y de calidad para mantener existencias en la bodega.	<b>Registros anexos</b>
Salida de productos. Capacidad de almacenamiento.	<b>Controles</b>	Informes diarios de existencias. Requerimiento de productos. Documentos.
	Estatus de la empresa Lineamientos de crédito y cobranza de Keytel Superintendencia de Compañía Supercias	

**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la **Revisado por:** Ing. Gema Pamela **Aprobado por:** Jorge Luis

Rosa Mora  
y María Kasandra Mantuano Basurto

Zambrano Álvarez


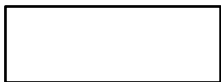

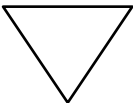
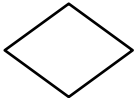


Sáenz Vera



### 4.2.3 ESTRUCTURACIÓN DE FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA KEYTEL S.A.

En el presente apartado se muestran los diagramas de flujo de cada proceso de la empresa Keytel S.A. para lo cual se utilizó la simbología ANSI bajo los criterios de Rizo y Rodas (2019) para la descripción de cada uno de ellos, que se detalla a continuación:

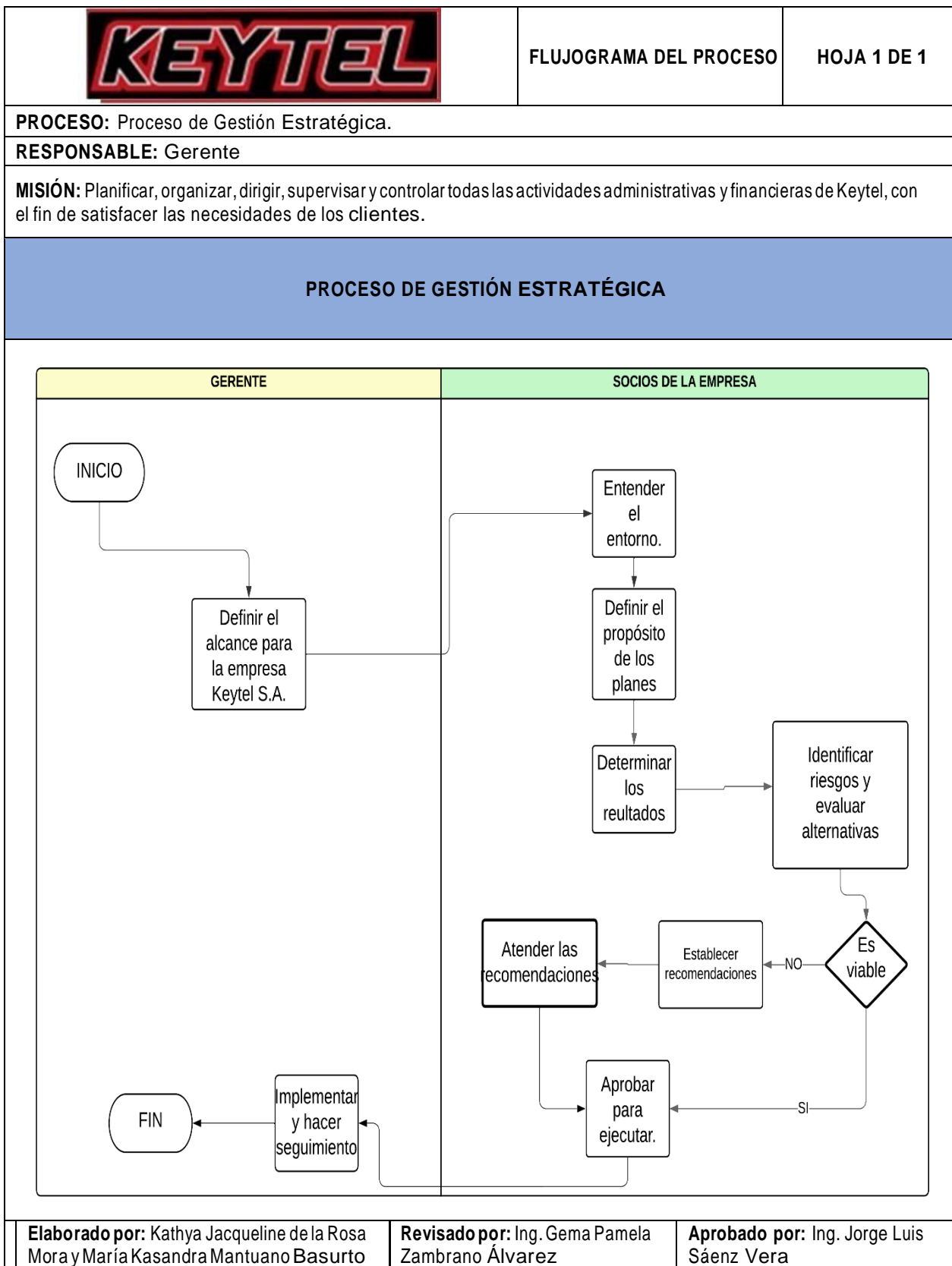
**Tabla 24.** Símbolos utilizados en los flujogramas de procesos (ANSI)

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida o entrada de datos.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Muestra un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad de diagrama en otra página.

Fuente: Rizo y Rodas (2019).

Los procesos se presentan de manera gráfica considerando a todos los procesos existentes en la empresa Keytel S.A., así mismo se ha realizado la respectiva revisión y aprobación por parte del Gerente, se detalla los flujogramas a continuación:

**Tabla 25.** Flujoograma del proceso de Gestión estratégica



**Tabla 26.** Flujoograma del proceso de Compras e Importaciones


	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
<b>PROCESO:</b> Compras e importaciones		
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de compras e importaciones		
<b>MISIÓN:</b> Proveer a los clientes con productos con los más altos estándares de calidad, con el fin de que se sientan satisfechos con el servicio y producto que ofrece la empresa a precios asequibles.		
<b>PROCESO DE COMPRAS E IMPORTACIONES</b>		
This area is intentionally left blank for the flowchart content		
<b>Elaborado por:</b> Kathya Jacqueline de la Rosa Mora y María Kasandra Mantuano Basurto	<b>Revisado por:</b> Ing. Gema Pamela Zambrano Álvarez	<b>Aprobado por:</b> Ing. Jorge Luis Sáenz Vera

Tabla 27. Flujograma del proceso de Bodega y Logística

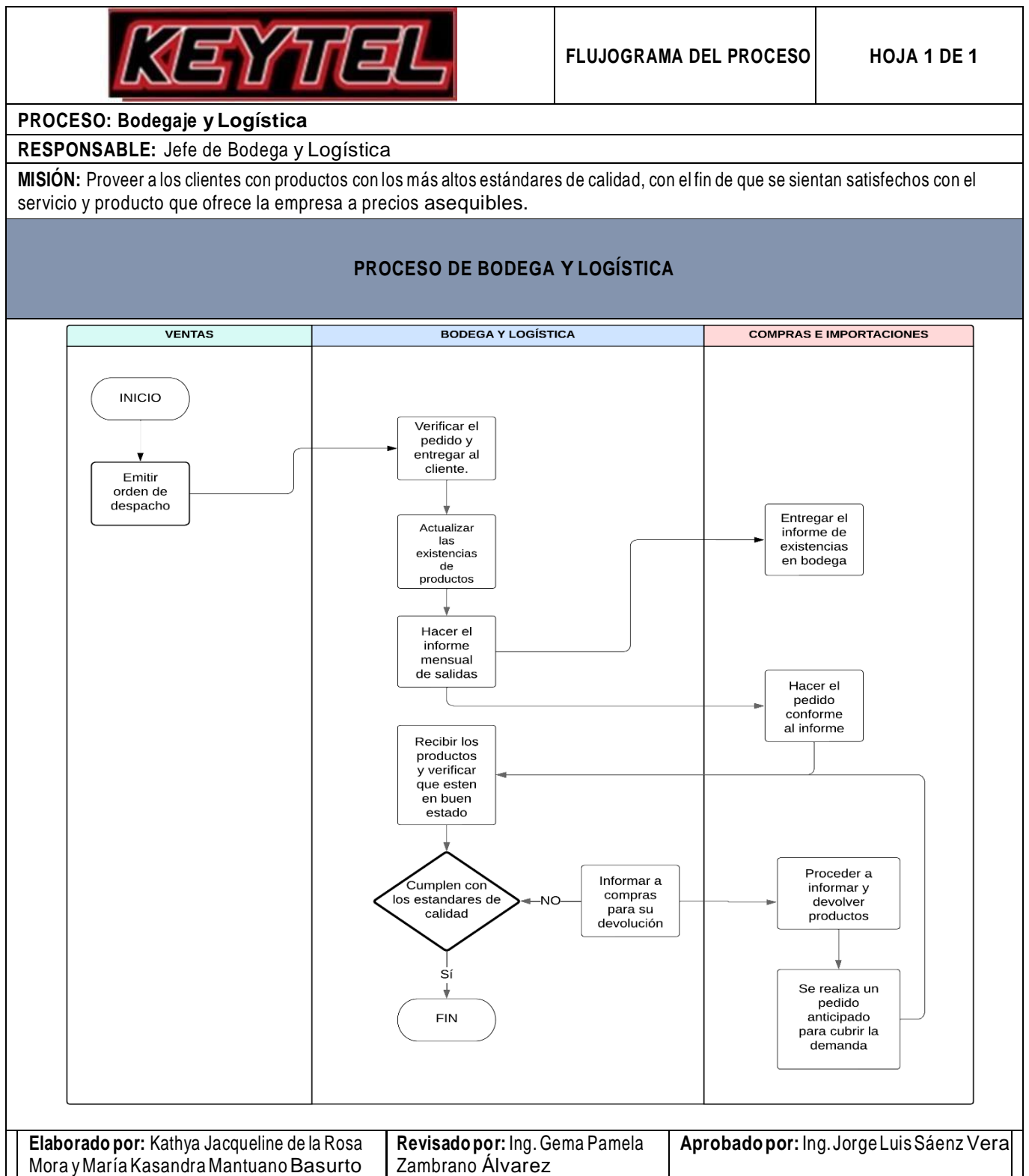



Tabla 28. Flujograma del proceso de Ventas

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
<b>PROCESO:</b> Proceso de Ventas		
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Ventas		
<b>MISIÓN:</b> Ofrecer al cliente el mejor servicio, calidad y valor en cada adquisición producto que ofrece la empresa a precios asequibles. Que se haga satisfaciendo las necesidades del cliente y cumplir cada vez más sus expectativas		
<b>PROCESO DE VENTAS</b>		
<b>Elaborado por:</b> Kathya Jacqueline de la Rosa Mora y María Kasandra Mantuano Basurto	<b>Revisado por:</b> Ing. Gema Pamela Zambrano Álvarez	<b>Aprobado por:</b> Ing. Jorge Luis Sáenz Vera

---

**Tabla 29.** Flujograma del proceso de Crédito y cobranza

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

**HOJA 1 DE 1**

**PROCESO:** Proceso de Crédito y cobranza

**RESPONSABLE:** Jefe Cobranza

**MISIÓN:** Establecer los lineamientos específicos para la calificación a créditos y que los clientes puedan acceder a estos.

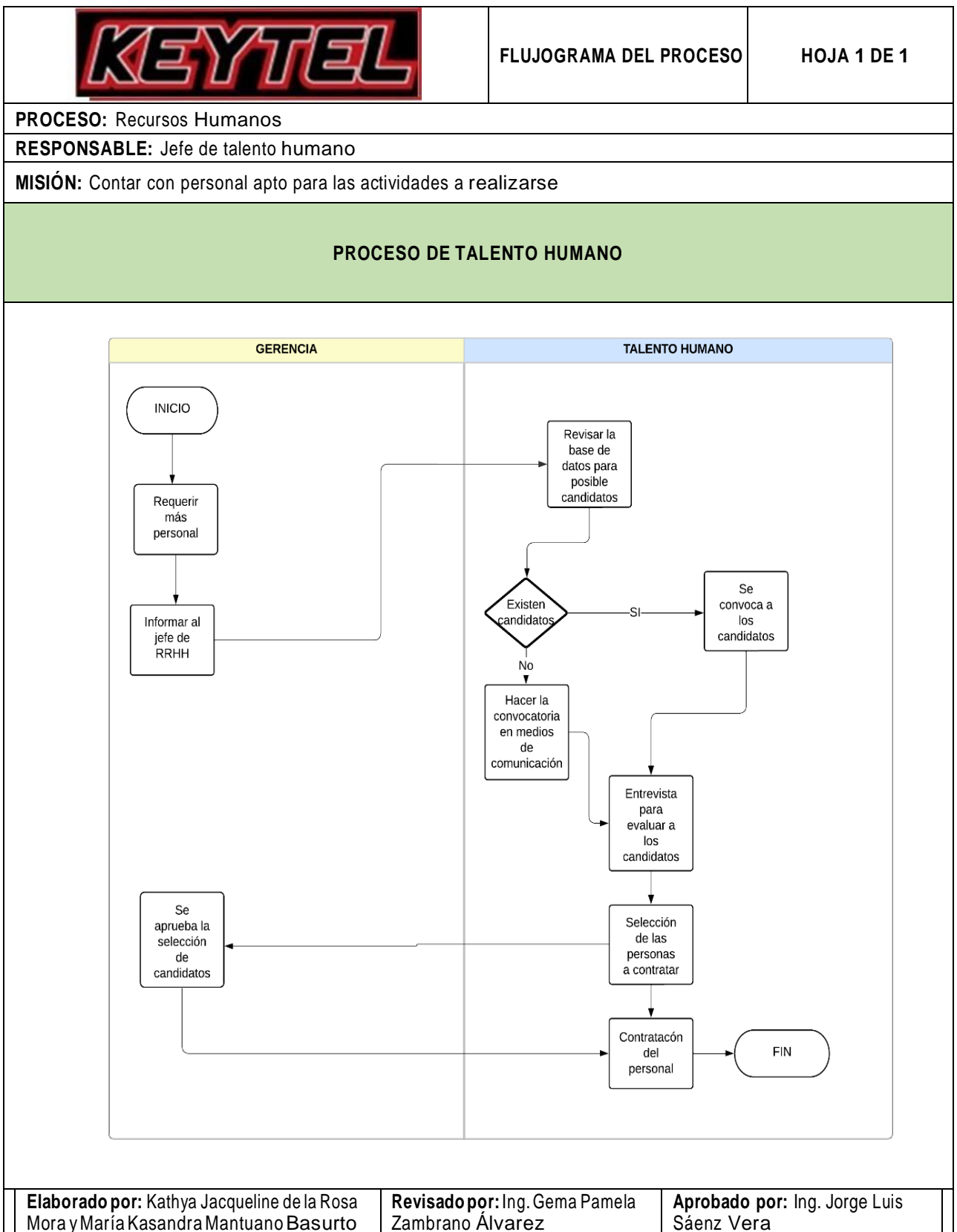
**PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA**

**Elaborado por:** Kathya Jacqueline de la Rosa  
Mora y María Kasandra Mantuano Basurto

**Revisado por:** Ing. Gema Pamela  
Zambrano Álvarez

**Aprobado por:** Ing. Jorge Luis  
Sáenz Vera

**Tabla 30.** Flujograma de proceso de Recursos Humanos





Las representaciones gráficas se realizó con el fin de obtener de manera detallada toda la información de cada uno de los procesos junto con las actividades que se realiza en cada área y la relación entre ellas, en base a esto, González (2019) manifiesta que los diagramas de flujo ayuda a verificar las actividades innecesarias de departamentos y así equilibrar entre el personal las labores encomendadas, además sirve como apoyo a los trabajadores internos a entender sus roles y sus tareas para así poder desarrollarlas de la mejor manera.

### **4.3 FASE 3. APLICAR EL INDICADOR INTEGRAL DEL NIVEL DE EXCELENCIA DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA EMPRESA KEYTEL S.A. PARA DETERMINAR LOS PROBLEMAS EXISTENTES.**

El uso del índice integral de excelencia permite la evaluación de los indicadores correspondiente a la gestión de los procesos claves: Gestión de compras e importaciones y Gestión de ventas, los cuales se desarrollan en la empresa Keytel S.A.; de manera que su aplicación mejorará el rendimiento de la empresa y sus resultados serán factibles, ya que se encuentran basados en una serie de principios de excelencia que cubren todas las áreas claves de la gestión de la organización, su aplicación será en base al proceso expuesto por Negrin (2003).

A continuación se selecciona los procesos claves de la empresa Keytel S.A. para la aplicación del Indicador Integral de Excelencia y luego realizar el respectivo análisis.

#### **4.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS MEDIDORES**

De acuerdo a la caracterización que se le desea realizar a la empresa Keytel S.A., se identifica a los medidores que servirá para evaluar el entorno de los procesos claves validado por Negrín (2003), a continuación se describe cada uno de ellos:

**Calificación del personal:** se analiza el desempeño del personal de acuerdo con su perfil profesional y de experiencia laboral.

**Aptitud formal del personal:** se refiere a la presencia y forma de actuar de los empleados como su vestimenta, atención al cliente, autocontrol, su apariencia física, capacidad de colaboración, comunicación con los demás.

**Flujo de información:** indica la interrelación entre cada uno de las áreas de la empresa, la convivencia entre ellos y el cambio de información requerida que se necesite.

**Calidad del servicio:** indica en qué nivel de satisfacción de los servicios y productos que ofrece la empresa.

**Mejoramiento de la productividad:** contempla el nivel de eficacia en la actividad de gestión de los insumos requeridos para el funcionamiento del proceso.

**Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento:** indica el grado de los recursos disponibles para el desempeño de las funciones, incluye materiales, tecnología e instalaciones.

**Organización y estandarización de las funciones:** se refiere al estado de la empresa en que se encuentra el proceso clave y las normas por las que se rige para su buen funcionamiento.

**Capacidad del área:** trata lo concerniente a la racionalidad y eficacia en el manejo de la capacidad que poseen las diferentes instalaciones que abarca el proceso clave.

**Localización y distribución del área:** es la ubicación física de las áreas de la empresa que permita el desarrollo de sus funciones.

**Cumplimiento de los requerimientos medio ambientales:** incluye el tratamiento adecuado de los desechos sólidos, líquidos, el mantenimiento del área, en qué condiciones se está trabajando.

**Control de los gastos:** indica el funcionamiento económico que maneja la empresa, adecuando los recursos necesarios en las áreas.

### **4.3.2 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS PARA LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE INTEGRAL**

Los procesos seleccionados son el de gestión de ventas y el de gestión de compras e importaciones, de manera que se efectuará el plan de mejora sobre los indicadores que obtuvieron un bajo rendimiento en la evaluación del índice integral de excelencia; trayendo como consecuencia que existan falencias en cada uno de los procesos.

### **4.3.3 APLICACIÓN DEL ÍNDICE INTEGRAL DE EXCELENCIA**

Una vez que se dieron a conocer los procesos seleccionados se procedió a la aplicación de un cuestionario desarrollado para la medición de los procesos dando validez al instrumento por Negrín (2003), así mismo se dirigió al Gerente para obtener dicha información como experto sobre el desempeño de cada proceso, también se obtuvo datos del encargado o supervisor de cada área. A continuación se detalla el proceso que se realizó para la aplicación del Índice Integral de Excelencia.

La escala de evaluación se ha conformado con valores notablemente diferenciados en los comportamientos extremos para evitar (motivado por la subjetividad de la evaluación), que funcionamientos deficientes puedan acercarse como resultado global a los niveles de desempeño promedios y poder mostrar resultados factibles, además de facilitar la identificación de las fuentes de mejoras. Para la aplicación del Índice Integral de Excelencia se presentan 2 tablas, la primera establece la calificación cualitativa que significa:

E= Excelente (10)

B= Bueno (8)

R= Regular (6)

M= Malo (2)

MM= Muy Malo (1)

**Tabla 31.** Calificación cuantitativa

Evaluación Cualitativa	E	B	R	M	<u>MM</u>
Puntuación correspondiente (Cuantitativa)	10	8	6	2	1

Fuente: Negrín (2003)

La segunda tabla establece la evaluación de los indicadores que fueron utilizados para valorar a los procesos de la empresa manteniendo una charla con el Gerente de la empresa Keytel S.A., con su respectiva calificación. Tal como lo menciona Negrin (2003) para la selección de la puntuación de cada medidor se calculará por los expertos seleccionados, en este caso, el Gerente de la empresa y los supervisores de cada proceso dando constancia en la calidad de la información dada. Se debe tomar en cuenta que los procesos que obtengan una puntuación en un rango de 8 a 10 son considerados como procesos con un buen desempeño, los que obtengan entre 6 a 8 las funciones de estos medidores son insuficientes y los inferiores a 6 son las actividades con un desempeño altamente deficiente.

**Proceso de ventas:****Tabla 32.** Calificación cualitativa del Proceso de ventas

MEDIDORES	EVALUACIÓN				
	E	B	R	M	MM
1. Calificación del personal			X		
2. Aptitud formal del personal		X			
3. Flujo de información				X	
4. Calidad del servicio			X		
5. Mejoramiento de la productividad			X		
6. Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento			X		
7. Organización y estandarización de las funciones		X			
8. Capacidad del área		X			
9. Localización y distribución del área			X		
10. Cumplimiento de los requerimientos medioambientales	X				
11. Control de los gastos			x		

Fuente: Negrin (2003)

Elaborada: por autoras

### Proceso de compras e importaciones:

**Tabla 33.** Calificación cualitativa del Proceso de Compras e Importaciones

MEDIDORES	EVALUACIÓN				
	E	B	R	M	MM
1. Calificación del personal		X			
2. Aptitud formal del personal	X				
3. Flujo de información			X		
4. Calidad del servicio		X			
5. Mejoramiento de la productividad			X		
6. Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento		X			
7. Organización y estandarización de las funciones		X			
8. Capacidad del área	X				
9. Localización y distribución del área		X			
10. Cumplimiento de los requerimientos medioambientales		X			
11. Control de los gastos			X		

**Fuente:** Negrin (2003)

**Elaborada:** por autoras

En la siguiente matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia de los procesos, se observa el peso de los indicadores y su Peso Relativo del Indicador, el cual es el producto de multiplicar PI (Peso del indicador) \* PM (Puntuación Promedio), se realizó con la ayuda del Gerente General de la empresa Keytel S.A. y responsables de cada proceso para su respectiva evaluación.

**Tabla 34.** Matriz de decisiones de Proceso de Ventas

Indicadores	Peso del Indicador (PI)	Evaluación promedio otorgada	Puntuación promedio otorgada (PM)	Pi X PM
1	0.15	R	6	0.90
2	0.20	B	8	1.60
3	0.15	M	2	0.30
4	0.05	R	6	0.30
5	0.02	R	6	0.12
6	0.18	R	6	1.08
7	0.06	B	8	0.40
8	0.07	B	8	0.56
9	0.02	R	6	0.12
10	0.05	E	10	0.50
11	0.05	R	6	0.30
<b>Total</b>				<b>6.18</b>

Fuente: Negrin (2003)

Elaborada: por autoras

**Tabla 35.** Matriz de decisiones de Proceso de Compras e Importaciones

Indicadores	Peso del Indicador (PI)	Evaluación promedio otorgada	Puntuación promedio otorgada (PM)	Pi X PM
1	0.15	B	8	1.20
2	0.20	E	10	2.00
3	0.15	R	6	0.90
4	0.05	B	8	0.40
5	0.02	R	6	0.12
6	0.18	B	8	1.44
7	0.06	B	8	0.48
8	0.07	E	10	0.70
9	0.02	B	8	0.16
10	0.05	B	8	0.40
11	0.05	R	6	0.30
<b>Total</b>				<b>8.10</b>

Fuente: Negrin (2003)

Elaborada: por autoras

Los procesos de la empresa poseen un desempeño promedio con un total de 6.18, el cual corresponde a un valor significativo donde se evidencia que los indicadores 5 y 9 no cumplen de forma eficiente sus funciones, por lo que es necesario corregir el rendimiento del desempeño en ventas de la empresa para mejorar la

productividad y de igual manera la distribución de ambas áreas de los procesos claves.

Por lo tanto, es necesario que se lleve un control más efectivo a fin de corregir ciertos errores que hacen que no se esté llevando a cabo los procesos como lo estipulan los objetivos estratégicos de la empresa. Esto es fundamental tenerlo en cuenta debido a que la obtención del índice integral de excelencia es un factor importante que busca aumentar la calidad, productividad y competitividad en los procesos clave de la empresa para que el producto automotriz llegue al consumidor con las normas y procedimientos establecidos, de forma que se incremente la satisfacción del cliente.

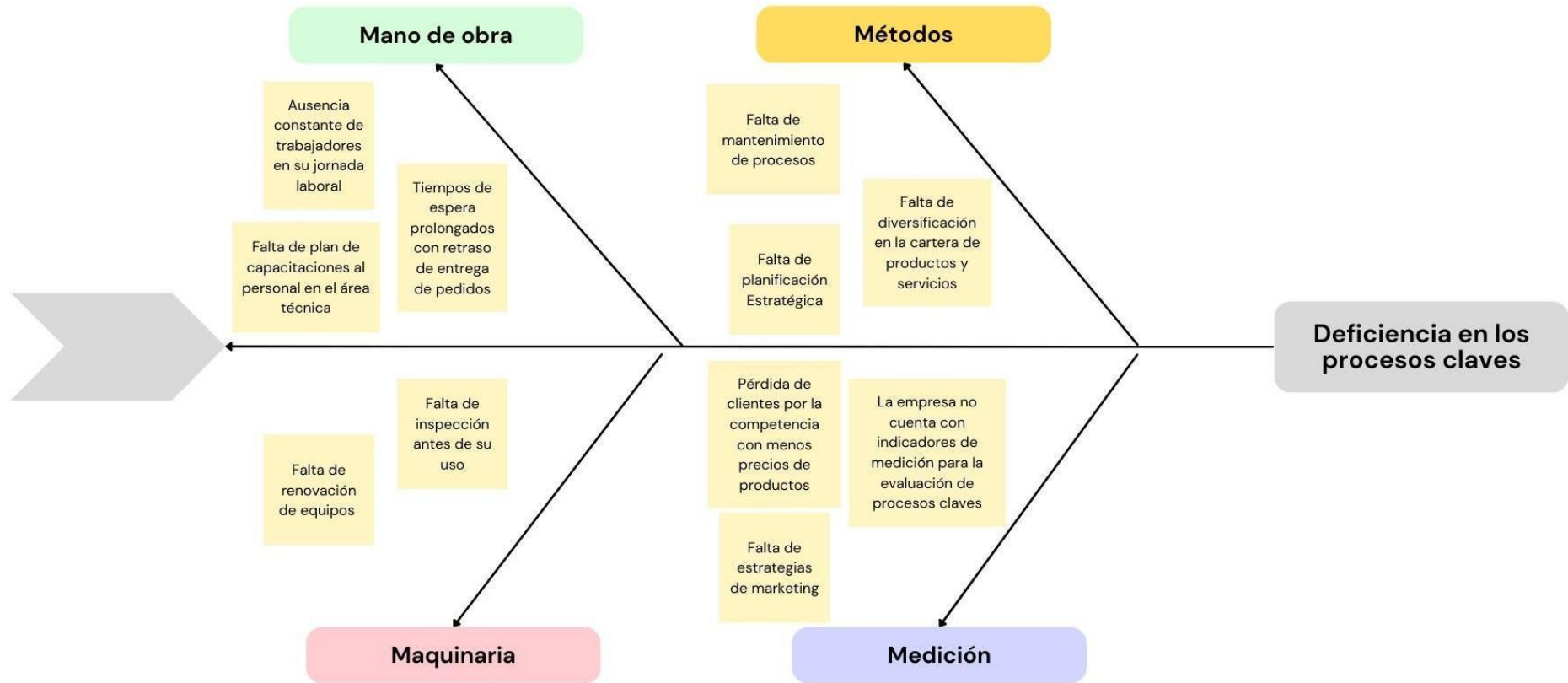
#### **4.4 FASE 4. PROPONER UN PLAN DE MEJORA EN BASE A LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS CLAVES QUE TENGAN PROBLEMAS EN LA EMPRESA KEYTEL S.A. PARA LA MEJORA EN SUS OPERACIONES.**

##### **4.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS Y EFECTOS ASOCIADOS A LAS FALENCIAS POR MEDIO DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

A fin de comprender el problema que se presenta en los dos indicadores afectados, es necesario analizar el comportamiento de los elementos que lo están causando en ambos procesos claves, por lo que, a continuación, se presentan el diagrama Ishikawa donde se pueden determinar los defectos encontrados en los procesos claves de la empresa Keytel S.A.

Según la aplicación del Índice Integral del Nivel de Excelencia, se dio como resultado final que los medidores de mejoramiento de la productividad y la localización y distribución del área obtuvieron un puntaje bajo según la escala de puntuación y evaluación de Negrín (2003) aplicada en los procesos de la empresa.

Se explica en el diagrama de Ishikawa la causa raíz del problema que ayuda a englobar el análisis del problema encontrado.



**Figura 8.** Diagrama de Ishikawa  
**Fuente:** Elaboración por autoras



#### 4.4.2 ESTRUCTURACIÓN DE LA MATRIZ 5W+2H, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES QUE REDUZCAN LA PRESENCIA DE PROBLEMAS EN LA EMPRESA KEYTEL S.A. ASOCIADOS A LOS PROCESOS

Para la etapa de mejora tomaron en cuenta las causas raíces encontradas tanto en el proceso de Gestión de compras e importaciones como en el proceso de Gestión de ventas en Keytel S.A. y posteriormente se estableció para cada proceso una propuesta de mejora. En la tabla 24 y 25 se muestra el resumen de las causas con su respectiva solución propuesta:

#### CAUSAS Y SOLUCIONES

**Tabla 36.** Causas y soluciones

<b>Causa principal</b>	<b>Causa raíz</b>	<b>Soluciones</b>
1. Los trabajadores tienden a ausentarse en su jornada laboral.	Ventas inconstantes.	Implementar una guía que contenga políticas estrictas en cumplimientos de laborales.
	Incumplimiento de asistencia y puntualidad.	Diseñar un plan de evaluación para conocer el desempeño y percepción de los trabajadores.
2. Tiempos de espera prolongados. 3. Entrega de pedidos con retraso.	Demora en la entrega de pedidos facturados.	Implementar el software Beetrack eficaz para tener visibilidad y control en todas las etapas del despacho.
4. Los clientes prefieren la competencia debido a bajos precios.	Disminución de cartera de clientes.	Realizar estrategias de marketing con el objetivo de acomodar los precios según la clasificación de clientes.  Clasificar a los clientes según el nivel de compras.
5. Falta de calidad en los servicios prestados.	La empresa no cuenta con información para la medición y evaluación del área comercial.	Implementar un plan de mejora en la atención al cliente por medio de capacitaciones al personal.
6. Falta de estrategias de marketing.	Falta de herramientas y conocimientos en el proceso de ventas.	Implementar un plan de marketing.

7. Pedidos no entregados a tiempo.  8. Pedidos incompletos.	Deficiencia en la entrega de los productos.	Dar seguimiento en el proceso de compra de productos o adquisición de servicios, servicios postventa desde la supervisión de los directivos.
---	---	--

9. Falta de capacitación al personal en el área técnica.		Establecer talleres de capacitación a los empleados de acuerdo a los objetivos establecidos por la empresa.
10.No se lleva un control de precios en los productos. 11.No se evalúa de forma correcta a los proveedores. 12. Políticas de compra deficientes.	Sobrecostos en los productos y servicios.	Dar seguimiento de control en los procesos claves para una adecuada fijación de precios. Realizar una evaluación de proveedores según el nivel de importancia. Implementar un plan de optimización de los procedimientos de compras de la empresa.

## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE SOLUCIONES

En esta etapa se procedió a analizar cada una de las soluciones propuestas para los procesos claves en función de su impacto costo-beneficio, dado que la mayor restricción que tiene la empresa es el recurso financiero, se ha logrado analizar junto con los directivos de la empresa Keytel S.A. como el Gerente General y los jefes de los procesos de compras e importaciones y de ventas, por consiguiente la tabla de análisis y soluciones de mejoras dio como resultado la siguiente evaluación.

Se realizó la calificación de Alta, Media y Baja según el impacto que genera en la empresa Keytel S.A.

**Tabla 37.** Análisis y evolución de mejoras

Soluciones	Impacto	
	Beneficio	Nivel
Implementar una guía que contenga políticas estrictas en cumplimientos de laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el desempeño de los trabajadores a través de incentivos tanto económicos como profesionales.</li> </ul>	<b>MEDIA</b>
Diseñar un plan de evaluación para conocer el desempeño y percepción de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detectar de las fuentes de un desempeño poco eficaz.</li> <li>Identificar con claridad las responsabilidades a desempeñar.</li> </ul>	<b>ALTA</b>

---

Implementar el software Beetrack eficaz para tener visibilidad y control en todas las etapas del despacho.

- Produce la satisfacción y fidelización de clientes.
- Genera Información adecuada para la correcta toma de decisiones.

**ALTA**

---

Realizar estrategias de marketing con el objetivo de acomodar los precios según la clasificación de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite identificar cuando los precios de salida son muy altos o muy bajos.</li> </ul>	<b>BAJA</b>
Clasificar a los clientes según el nivel de compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor eficiencia, en la logística interna de clientes.</li> </ul>	<b>MEDIA</b>
Implementar un plan de mejora en la atención al cliente por medio de capacitaciones al personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permiten saber qué áreas tienen un decremento en su rendimiento, o en qué medida están los clientes bien servidos.</li> </ul>	<b>ALTA</b>
Implementar un plan de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda a tener en cuenta los problemas que se pueden presentar durante el proceso de ventas, previniendo así posibles errores.</li> </ul>	<b>ALTA</b>
Dar seguimiento en el proceso de compra de productos o adquisición de servicios, servicios postventa desde la supervisión de los directivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda a mejorar la metodología de trabajo de Keytel S.A. planificando así los procesos y tareas.</li> </ul>	<b>ALTA</b>
Establecer talleres de capacitación a los empleados de acuerdo a los objetivos establecidos por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hace posible que los trabajadores realicen sus actividades y tareas de una manera más eficiente.</li> </ul>	<b>MEDIA</b>
Dar seguimiento de control en los procesos claves para una adecuada fijación de precios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de desperdicios: tiempo, recursos, dinero, entre otros.</li> </ul>	<b>ALTA</b>
Realizar una evaluación de proveedores según el nivel de importancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite evaluar a los proveedores actuales para controlar y supervisar su rendimiento.</li> </ul>	<b>BAJA</b>
Implementar un plan de optimización de los procedimientos de compras de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite el ahorro de recursos en aspectos claves de la cadena de abastecimiento y logística.</li> </ul>	<b>ALTA</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Se presenta el plan de implementación para las soluciones para las soluciones, mediante la aplicación de la matriz 5w+2h en el que se establece el tiempo y los costos aproximados de acuerdo a la tabla 27.

**Tabla 38.** Plan de mejoras,  
(5W+2H)

¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Por qué?	¿Cuál?	¿Cómo?	¿Cuánto?
¿Qué se va a implementar?	¿Quién lo va a implementar?	¿Dónde se va a implementar?	¿Por qué se va a implementar?	¿Cuál es el tiempo de implementación?	¿Cómo se va a implementar?	¿Cuánto costará la implementación?
Implementar un manual de normas y procedimientos para la aplicación del sistema de evaluación de desempeño.	Gerente General	En el área de ventas de la empresa	A fin de que se pueda establecer Administración adecuada de inventarios	1 semana	1. Identificar el problema. 2. Recabar información sobre el rendimiento del desempeño. 3. Evaluar los procedimientos a implementar. 4. Hacer llegar el manual y verificar que los empleados lo pongan en práctica.	\$500.00
Implementar el software Beetrack	Jefe de Bodega y Logístico	En el área de ventas de la empresa	Para producir la satisfacción y fidelización de clientes	1 mes	1. Definir la cartera de clientes 2. Atender los requerimientos de los clientes para la base de datos del software 3. Dar la publicidad respectiva mediante difusión.	\$5,000.00

Establecer un procedimiento de mejora en la gestión de pedidos	Gerente General	En el área de ventas de la empresa	Para que brinde una mayor eficiencia, en la logística interna y de entrega.	3 semanas	1. Evaluar el procedimiento actual. 2. Detectar falencias. 3. Determinar procesos de acuerdo a las fallas presentadas. 3. Dar seguimiento y control.	\$250.00
--	-----------------	------------------------------------	---	-----------	---	----------

Realizar una evaluación de proveedores según el nivel de importancia.	Gerente de compras	En el área de compras de la empresa	Permitirá optimizar el rendimiento en los procesos llevados con los proveedores que posee la empresa.	3 semanas	1. Realizar un análisis de los procesos actuales con los proveedores. 2. Detectar fallas. 3. Realizar seguimiento.	\$150.00
Optimizar los tiempos de entregas a través de una planificación de postventa	Gerente de compras	En el área de ventas de la empresa	Para poder ahorrar recursos en aspectos claves de la cadena de abastecimiento y logística.	4 semanas	1. Detectar los problemas. 2. Asociar los procesos de la empresa a la planificación. 3. Realizar las rutas de actividades y establecer hitos en cada una de ellas.	\$500.00
Realizar estrategias de marketing para establecer precios adecuados.	Gerente de ventas	En el área de ventas de la empresa	A fin de poder determinar cuando los precios de salida son muy altos o muy bajos.	8 semanas	1. Realizar un estudio de mercado. 2. Aplicar herramientas 4P. 3. Establecer estrategias pertinentes para la adecuación de precios.	\$ 1,000.00
Implementar un plan de mejora en la atención al cliente.	Gerente General	En el área de ventas de la empresa	Ayudar a que la empresa cuente con información para la medición y evaluación del área comercial.	4 semanas	1. Analizar el área que requiere el plan de mejora. 2. Establecer los objetivos del plan. 3. Plantear las acciones a llevar a cabo.	\$ 500.00



Implementar un plan estratégico de marketing.	Gerente General	En el área de ventas de la empresa	Que la empresa cuente con las herramientas necesarias para la gestión del área de compras.	8 semanas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar de la situación de macroentorno.</li> <li>2. Definir objetivos.</li> <li>3. Plantear estrategias.</li> <li>4. Establecer tácticas y acciones. Determinar el presupuesto</li> <li>5. Llevar a cabo un seguimiento y</li> </ol>	\$500.00
---	-----------------	------------------------------------	--	-----------	--	----------

					control del plan.	
--	--	--	--	--	-------------------	--

Implementar un plan de optimización de los procedimientos de compras de la empresa	Gerente General	En el área de compras de la empresa	Evitar Sobrecostos en los productos automotrices.	3 semanas	1. Detectar los procesos afectados y los recursos que están implicados. 2. Definir indicadores o KPIs en las acciones clave del proceso detectado. 3. Analizar y tomar las decisiones pertinentes. 4. Llevar a cabo un monitoreo y control para la mejora continua.	\$500.00
Realizar un programa de capacitación dirigido por un coach que facilite técnicas eficaces de cómo planificar y controlar el tiempo de los productos solicitados al proveedor.	Gerente de RR.HH.	En el área de compras de la empresa	Evitar la pérdida de tiempo en la entrega de productos solicitados al proveedor.	2 meses	1. Se debe establecer una cultura del control mediante la comunicación, la motivación y la capacitación. 2. Recolectar información necesaria. 3. Clasificación de la información recabada. 4. Realizar un diagnóstico. 5. Realizar una evaluación del control interno y de gestión. 6. Llevar a cabo una implementación y seguimiento.	\$250.00
<b>Tota I</b>						<b>\$9,150.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- En la empresa Keytel S.A. perteneciente al sector automotriz de la Provincia del Guayas, mediante este proyecto de investigación centrado en la evaluación de los procesos claves, se ha logrado obtener una visión profunda de la estructura operativa y las prácticas comerciales a la que se dedica, además de que ha logrado grandes posicionamientos de mercado a nivel nacional con la oferta de productos y servicios automovilísticos, pero aún así en su funcionamiento mantiene ciertos problemas en algunas funciones. Por medio de los instrumentos de investigación se determinó que el desempeño actual de la empresa mantiene sus actividades de manera empírica sin un procedimiento que mejore sus actividades de manera general en sus procesos, además no mantiene en sí definidos sus procesos y objetivos a seguir sin una planificación previa, la cual se tomó en cuenta para el diseño de la caracterización de sus procesos en la siguiente fase.
- Por medio de la estructuración de los procesos de la empresa Keytel S.A. se ha identificado el total de los procesos en especial los procesos claves que son críticos para su funcionamiento y su capacidad para ofrecer productos y servicios de calidad, el cual se determinó 6 procesos, dentro de las fichas y flujogramas de procesos se describieron las funciones, objetivos, indicadores y actividades que se realizan en cada uno definiendo sus responsables. Esto ayudó para la aplicación del indicador integral de excelencia en los procesos claves.
- Se ha evaluado las operaciones de los procesos claves mediante el indicador integral del nivel de excelencia y se encontró problemas existentes dentro de los procesos y dio como oportunidad para mejorar la eficiencia a través de la propuesta de estrategias en la siguiente fase. Se dieron resultados con rangos regulares y buenos en los procesos de ventas y compras e importaciones, corresponde a un valor significativo donde se evidencia que los indicadores de la mejora de la productividad y localización

y distribución del área no cumplen sus funciones y las causas se visualiza en el análisis causa-raíz por medio del diagrama de Ishikawa.

- Se estableció los problemas existentes en la empresa Keytel S.A. detallando en una matriz de soluciones e impacto en los proceso de ventas y compras e importaciones recomendando acciones para reducir los problemas y contribuirá a una mayor agilidad y capacidad de respuesta ante las demandas del mercado. En el proceso de ventas existe fallas en la cantidad de productos a comercializar, los trabajadores tienden a ausentarse en su jornada laboral, los tiempos de espera prolongada, la entrega de pedidos con retraso, los clientes prefieren la competencia debido a bajos precios, falta de calidad en los servicios prestados, falta de estrategias de marketing. Mientras que en la gestión de compras se encontró que los pedidos no entregados a tiempo o son entregados incompletos, hay falta de capacitación al personal, no se lleva un control de precios en los productos, no se evalúa de forma correcta a los proveedores, las políticas de compra deficientes, los tiempos muertos por falta de productos, la demora en la entrega de productos y hay sobrecarga de actividades. Por último, se propone un plan de mejora visualizada en la matriz 5w+2h que establece las estrategias que deben ser consideradas y el tiempo establecido para dar solución a los problemas de la empresa Keytel S.A.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda poner a conocimientos los aportes de la presente investigación al representante de la empresa y partes interesadas con el fin de dar seguimiento a las actividades y funciones tanto interna como externa tomando en cuenta los factores señalados en la investigación, así mismo realizar observaciones en los procesos de la organización.
- Se recomienda llevar los registros y la documentación de los procesos de la empresa, tomando en cuenta la prioridad en los procesos claves conociendo las responsabilidades y funciones de cada uno de ellos para mejorar la productividad y distribución de las áreas.

- Se recomienda buscar expertos en el sector automotriz y comercio exterior para establecer estrategias para el posicionamiento en el mercado nacional e internacional, también de realizar un estudio de mercado para determinar las necesidades de los clientes, en cuanto a la deficiencia encontrada en la empresa en relación a los precios de los productos y servicios otorgados.
- Se recomienda la continuidad de la investigación a través de la implementación de las soluciones propuesta por medio de la matriz 5w+2h expuesta que da a conocer las directrices a seguir para una buena aplicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. 2022. Gestión por procesos internos: factor relevante para mejorar la rentabilidad. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/5016>
- Albarracín, P. 2019. Análisis de la eficiencia en la administración de recursos de las EPS-S para el periodo 2016-2018 por medio de un análisis envolvente de datos (DEA). Universidad de La Salle, Bogotá. <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/911/>
- Alcaide, J. 2015. *Fidelización de clientes 2ª*. ESIC editorial. <https://www.arnaut.es/wp-content/uploads/2014/08/ader-modelo-efqm.pdf>
- Alcántara, G. 2017. Análisis y mejora de procesos en una empresa de automatización industrial y electrificación aplicando la metodología DMAIC. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9030>
- Álvarez, V.; Burbano, G. 2021. Requisitos para la implementación de la gestión por procesos en el sector de transportación urbana en Portoviejo. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(5), 348-358. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.711>
- Amaya, P.; Félix, P.; Rojas, V.; Díaz, T. 2020. Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559014/movil/>
- Andrade, C.; Falconi, J.; Luna, K.; Sarmiento, W. 2019. Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario digital*, 3(2), 155-169. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Ariza, C.; Rodríguez, P. 2022. Análisis del impacto de los sistemas integrados en la gestión logística del sector industrial en Bogotá. [Tesis de pregrado, Universidad de América]. <https://hdl.handle.net/20500.11839/8804>

- Avellán, G., y Vera, P. 2021. Metodología para el control de gestión en la empresa Marpena cantón Portoviejo. ESPAM MFL. <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1578>
- Badillo, R.; Rozo, B. 2019. México en la cadena global de valor de la industria automotriz. *Economía UNAM*, 16(48), 121-145. <https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2019.48.492>.
- Berzosa, B.; Cámara, L.; Correa, E. 2005. La Gestión de la Calidad Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral. *Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales*, S.A. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/La-gesti%C3%B3n-de-calidad-basad-en-Modelo-EFQM-CIDEAL-2005.pdf>
- Cabrejos, V. 2020. Direccionamiento estratégico, política y gestión estructural en una Compañía Ladrillera Mecanizada de Arequipa, 2018. [Tesis de postgrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://hdl.handle.net/20500.12773/11362>
- Cabrera, J.; Carhuaricra, L.; Hurtado, C. 2019. Propuesta de mejora en la gestión de abastecimiento de una empresa peruana de transporte urbano: Caso Allin Group-Javier Prado S.A. <http://hdl.handle.net/20500.12404/14771>.
- Calvo, M. 2021. Análisis de la evolución del uso del suelo mediante un indicador ambiental basado en técnicas GIS. Aplicación en vertederos de residuos sólidos urbanos de la Comunidad Valenciana. Universidad Politécnica de Valencia. <http://hdl.handle.net/10251/172911>
- Cantón, I.; Vázquez, J. 2010. Los procesos en gestión de calidad: un ejemplo en un centro educativo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.*, 8(5), 60-68. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084004>
- Carreño, S.; Oviedo, B. 2018. La conectividad en la red lógica y su incidencia en la gestión por procesos en la Universidad. Santiago, Chile: Ediciones Grupo Compás.



<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/225/1/TESIS%20STALIN%20CARRE%2B%C3%A6O.pdf>

Carro, R., y González, D. 2012. Administración de la calidad total. Universidad Nacional. <http://nulan.mdp.edu.ar/1614/>

Cazares, J. 2017. Factores sociales en la decisión de compra de vehículos ecológicos en la ciudad de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27163>

Cedeño, H.; Dueñas, V. 2016. Propuesta del manual de procesos y procedimientos para el departamento de catastro y rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantón Bolívar. <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/472>

Chiavenato, I. 2007. Administración de recursos humanos. Bogotá: MC-Gran Hill Internacional. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Comas, R.; Hernández, A.; Medina, A.; Nogueira, D. 2019. Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>

CONEVAL. 2013. Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. México, Distrito Federal. [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)

Constitución de la República del Ecuador. 2008. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

- Cuatrecasas, L.; Gonzáles, J. 2017. Gestión Integral de la Calidad. Barcelona: Profit editorial, 18-20. Barcelona.
- Cubillos, G. 2022. Diseño de una propuesta que permita la mejora de fabricación en la línea de producción de las correas en la empresa LIU. <https://repositorio.pascualbravo.edu.co/handle/pascualbravo/1575>
- Custodio, A. 2021. ¿Qué es una guía de entrevista en una investigación?. <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad3/entrevista.html>
- Díaz, V.; Calzadilla, A. 2016. Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. <https://doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10>
- Ekos. 2020. Zoom Automotriz 2020. <https://ekosnegocios.com/articulo/zoom-automotriz-2020#:~:text=El%20aporte%20de%20este%20sector,baj%C3%B3%20al%200%2C3%25>.
- Esquivel, V.; León, R.; Castellanos, P. 2017. Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 56-72. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2306-91552017000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552017000200005)
- Gómez, G. 2022. Gestión por procesos en el diseño de organizaciones bajo el enfoque startups. [Tesis de pregrado, Universidad EIA]. <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/5355>
- González, A.; Alaña, T.; Gonzaga, S. 2017. La gestión ambiental en la competitividad de las PYMES del Ecuador. *Revistas UIDE*, 2(8). <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.371>
- González, J. 2019. Diagrama de flujo y su relación con la vida cotidiana. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/14847>

- González, J.; Dueñas, D. 2020. Diseño metodológico para la caracterización de procesos, caso empresas metalmecánicas del departamento de Boyacá. . *INGE CUC*, 16(1). <https://doi.org/10.17981/ingecuc.16.1.2020.18>
- González, M.; Palma, L. 2019. Aproximación al perfil y calidad del empleo generado por las sociedades cooperativas andaluzas. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 130, 122-148. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.60989>
- Guaman, J. 2020. El crédito de la banca privada y la expansión de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector Transporte Y Almacenamiento de la ciudad de Guayaquil-Ecuador (2012-2018). <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15615>
- Guananga, T.; Zambrano, E. 2019. Incidencia del impuesto ambiental a la contaminación vehicular en el sector automotriz en el Ecuador. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/impuesto-ambiental-contaminacion.html>
- Hammer, P. 2020. Implementación de mejora continua en una empresa exportadora de aguaymanto deshidratado para el mercado europeo. Caso Green Box. [Tesis de pregrado, Universidad ESAN]. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1812>
- Hernández, R. 2014. Metodología de la investigación. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hiriyappa, B. 2018. Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo. Babelcube Inc.
- Huerta, L. 2016. Mapeo de Procesos. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2016/11/definicion-etapas-mapeo-procesos-1.pdf>
- Iberico, D. 2015. Propuesta de un sistema de gestión por procesos para la unidad de negocios de rentas vitalicias de una empresa de seguros basada en la norma ISO 9001: 2008. <http://hdl.handle.net/10757/581751>

- ISO 14001. 2014. La relación entre el sector automotriz y el medio ambiente.  
<https://www.nueva-iso-14001.com/2014/04/iso-14001-la-relacion-entre-el-sector-automotriz-y-el-medio-ambiente/>
- ISOTools. 2017. ¿La excelencia empresarial es un gran reto para las organizaciones?.  
<https://www.isotools.org/2017/04/17/excelencia-empresarial-gran-reto-organizaciones/>
- KEYTEL. 2021. Taller Automotriz. Obtenido de <https://keytel.com.ec/>
- Leppard, J.; Molyneux, L. 2000. Como mejorar su servicio al cliente. España.  
<https://latam.casadellibro.com/libro-como-mejorar-su-servicio-al-cliente-2-ed/9788480888622/879075>
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. 2015. Ley orgánica de defensa del consumidor (2000).  
<https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>
- López, P. 2004. Población Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 9(8) 69-74.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- López, O.; García, J.; Batte, I.; Cobas, M. 2015. La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Edumecentro*, 7(4), 196-215.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2077-28742015000400014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2077-28742015000400014)
- López, P., y Fachelli, S. 2016. La encuesta. Metodología de la investigación social cuantitativa. Creative Commons.  
[https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsocua\\_a2016\\_cap1-2.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsocua_a2016_cap1-2.pdf)

- López, T.; Flores, M. 2013. El Foda: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Lucas, D.; Rojas, M. 2017. Índice de competitividad en el análisis comparativo de las diferentes empresas atuneras de Manta, Montecristi y Jaramijó. [Tesis de pregrado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/511>
- Lucas, P. 2014. Gestión de las empresas por procesos. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/>
- Manterola, C.; Otzen, T. 2017. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35 (1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Martínez, A.; Mojica, J.; Gaona, Á. 2022. Capacidades organizacionales en asociaciones cacaoteras del suroriente del departamento de Boyacá, Colombia. *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 20(40), 1-19. <https://doi.org/10.15359/prne.20-40.4>
- Martínez, J.; Morales, L.; Gómez, M.; César, M. 2018. Mejora de los procesos de venta y producción del Sistema de Calidad en una empresa productora de Racks. *Revista de Desarrollo Económico*, 5(15), 1-10.
- Martínez, L.; El Kadi, O. 2019. Logística integral y calidad total, filosofía de gestión organizacional orientadas al cliente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 202-232. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062704>
- Martínez, M.; Gamboa, J. 2022. Los Efectos Postpandemia en el Sector Automotriz de la Zona 3 del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 821-838. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2525>
- Maya, E. 2014. Métodos y técnicas de investigación. Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo

y disciplinas afines. *Universidad Nacional Autónoma de México*.  
[http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Medina, A.; Nogueira, D.; Comas, R.; Hernández, A.; Medina, D.; Cabrera, H. 2015. La Ficha de Proceso, soporte del enfoque de procesos y del control de gestión. <https://www.researchgate.net/publication/333640870>

Medina, L.; Nogueira, R.; Hernández, N.; Comas, R. 2019. Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>

Mera, D.; Berrones, S.; Guerrero, R. 2019. Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 1(1), 9-16. <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/147#nav-details>

Morales, O; González, R; Oquendo, H; Loredo, N; Filiberto, Y; Galindo, P. (2017). Procedimiento para la documentación de los procesos en los sistemas de gestión de la calidad de la ciencia y la técnica universitaria. *Revista Retos de la Dirección*, Vol. 11, No. 2, pp. 111-135.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552017000200008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000200008&lng=es&tlng=es)

Moyolema, P. 2022. Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la compra y venta de vehículos usados en la ciudad de Riobamba. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/17561>

Murguía, A.; Guerrero, F.; Ordorika, T. 2017. Consideraciones epistemológicas en torno a la medicalización en América Latina: balances y propuestas. *Ludus Vitalis*, 24(46), 99-128. <https://biblat.unam.mx/es/revista/ludus-vitalis/articulo/consideraciones-epistemologicas-en-torno-a-la-medicalizacion-en-america-latina-balances-y-propuestas>

- Navarrete, G.; Moreno, M.; Martínez, L. 2020. Lineamiento para elaborar la caracterización de procesos. Bogotá D.C., CO: Secretaría Distrital de Salud. <https://fe.saludcapital.gov.co/bitstream/handle/20.500.14206/14086/ISolucion0033.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Negrin, E. 2003. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis. Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. La Habana, CU. <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingenieria%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinSosaTESIS.pdf>
- Ochoa, J.; Armas, H.; Pereira, C. 2022. Manufacturas y crecimiento económico en Ecuador bajo una perspectiva regional. Un modelo de panel dinámico, 2007-2020. *Revista Económica*, 10(1), 31-44. <https://doi.org/10.54753/rve.v10i1.1290>
- Palma, H.; Parejo, I.; Sierra, D. 2018. Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16(28), 169-185. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Paredes, T.; Mildred, T.; Hernández, V. 2016. Relaciones de confianza y percepción al servicio del colaborador interno para la responsabilidad social en pequeñas empresas de parques industriales de Lima Metropolitana. *Revista Industrial Data*, 19 (2), 21-29. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v19i2.12812>
- Ramos, J. 2021. Diagramas de sectores en R. [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/51866/Diagramas\\_de\\_sectores\\_en\\_R\\_TFG.pdf](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/51866/Diagramas_de_sectores_en_R_TFG.pdf)
- Rivas, G.; Reyes, Á.; Arzuaga, A.; Vázquez, B. 2018. Construcción de la cadena de valor genérica en la unidad empresarial de base “Cárnico Bayamo”. Provincia Granma, Cuba. *Observatorio de la economía latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/cadena-valor-generica.html>

- Rizo, C.; Rodas, A. 2019. Manual de procesos y procedimientos como soporte para la gestión administrativa en la fundación centro de apoyo y solidaridad alianza. <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1037>
- Rodríguez, A.; Pérez, A. 2017. Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios (82)*, 1-26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, R.; Aviles, V. 2020. Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5 (5-1), 191-200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Rodríguez, R.; Pérez, D. 2018. Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Revista Científica Visión de futuro*, 22(2), 192-213. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7420084>
- Ruiz, D., Torres, I., y Hernández, A. 2014. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Salau, L. 2018. Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Productos Alimenticios San Salvador, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/8906>
- Sampieri, R.; Torres, C. 2018. Metodología de la investigación (Vol. 4). México: McGraw-Hill Interamerican. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Serrano, C. 2022. Sector automotor ecuatoriano aceleró su recuperación durante el 2021. <https://www.vistazo.com/enfoque/sector-automotor-ecuatoriano-acelero-su-recuperacion-durante-el-2021-CG1239253>
- Sevilla, M. 2023. Análisis de las preferencias de compra de los consumidores del sector automotriz de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2020-2022. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24808>



- Sosa, B. 2019. Propuesta de mejora en los procesos de producción en el diseño de cubiertas metálicas para las empresas metal mecánicas. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45404>
- Sosa, L. 2021. Implementación de una mejora de proceso en una MYPE BTL. Universidad de Piura. <https://hdl.handle.net/11042/5269>
- Soto, V.; Durán, M. 2010. El trabajo de campo: clave en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 10(3), 253-266. 10.5294/aqui.2010.10.3.6
- Tamayo, N. 2022. Las empresas automotrices de Ecuador piden al Gobierno racional los impuestos. <https://www.carburando.ec/actualidad/aeade-ecuador-impuestos-gobierno.html>
- Tenorio, J.; Tovar, G.; Almeida, O. 2019. Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 4(1), 194-210. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.109>
- Terlizzi, A. 2016. La Gestión Para Pymes en un Mundo Cambiante. *Revista Ekos Especial Pymes*, 30-31. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/la-gestion-para-pymes-en-un-mundo-cambiante>
- Torrecilla, J. 1999. Su satisfacción como centro de los objetivos de la empresa. En Identificar las necesidades del cliente. *Economía Industrial*, 111-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140162>
- Torres, G. 2017. La "caracterización" un aspecto clave de la gestión por procesos. <https://bsc-global.org/la-caracterizacion-aspecto-clave-la-gestion-procesos/>
- Torres, M. 2019. Análisis PESTEL. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2973>
- Torres, H. 2019. Implementación de un sistema de optimización de procesos Run to target en la empresa Stevia One Perú SAC para llegar a la excelencia operacional. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/12913>

Universidad de Cantabria. 2019. Manual Gestión por Procesos. <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>

Universidad Veracruzana. 2017. Descripción de los tipos de investigación. <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>

Uribe, S.; Chaparro, I.; Berrones, S. 2022. Modelado de procesos dinámicos de negocios—artículo de revisión. I3+, 4(2), 43-64. <https://doi.org/10.24267/23462329.935>

Vieira, D. 2019. Diagrama Ishikawa: conoce qué es y cómo te ayudará a identificar y resolver problemas en tu negocio. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-ishikawa/#:~:text=Tambi%C3%A9n%20llamado%20de%20Diagrama%20de,la%20ejecuci%C3%B3n%20de%20un%20proceso.>

Vite, R. 2019. Gestión por procesos y calidad de servicio según colaboradores de la Dirección Nacional de Fiscalización y Procesos Electorales del Jurado Nacional de Elecciones, Lima 2015. <https://hdl.handle.net/20500.12692/6163>

Vivanco, M. 2017. Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Zapata, E. 2004. Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de Casos. <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>

Zúñiga, C. 2023. Un ligero crecimiento en ventas prevé el sector automotor de Ecuador en este 2023, pese a más desafíos. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/un-ligero-crecimiento-en-ventas-preve-el-sector-automotriz-de-ecuador-en-este-2023-pese-a-mas-desafios-nota/>

## ANEXOS

### ANEXO 1. FORMATO DE LA ENTREVISTA

**Nombre del entrevistado:** Jorge Luis Sáenz Vera

**Cargo en la empresa:** Gerente general

1. ¿Tiene conocimiento sobre cuáles son los procesos claves en Keytel S.A.?
2. ¿Conoce si la empresa Keytel S.A. cuenta con un control para el cumplimiento de programas y planes planteados de los procesos claves?
3. ¿La empresa posee medidas de rendimiento adecuado para poder evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados apropiados en los procesos claves?
4. ¿Qué factores impiden el desarrollo empresarial de Keytel S.A.?
5. ¿Existe control en las áreas de Keytel S.A.?

## ANEXO 2. FORMATO DE LA ENCUESTA

**Dirigida:** A los trabajadores de la empresa Keytel S.A.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Es importante que la empresa este reconocida en el mercado de Guayas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Totalmente en desacuerdo</li> <li>- En desacuerdo</li> <li>- Medianamente de acuerdo</li> <li>- De acuerdo</li> <li>- Totalmente de acuerdo</li> </ul>
2. ¿Es importante la confianza que le brinda la empresa respecto al cumplimiento de los servicios ofrecidos?	
3. ¿Considera que se siente capacitado para realizar las funciones encomendadas?	
4. ¿Considera que la empresa responde adecuadamente a las necesidades de los clientes?	
5. ¿El personal informa de forma clara y comprensible a los clientes acerca de los servicios de la empresa?	
6. ¿Usted, recomendaría a la empresa Keytel S.A. a otras personas?	

### ANEXO 3. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN



