

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Administración de procesos de negocios en las MIPYMES del municipio de Mixco.**

(Tesis de Licenciatura)

Leonel Alberto Bonilla Castellanos

Guatemala, abril 2018

**Administración de procesos de negocios en las MIPYMES del municipio de  
Mixco.**

(Tesis de Licenciatura)

Leonel Alberto Bonilla Castellanos

M.Sc. Sharon Marlene Soto Chillin (**Tutora**)

M.A. Alex Eduardo Cárcamo Guillén (**Revisor**)

Guatemala, abril 2018

**Autoridades De Universidad Panamericana**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**Autoridades Facultad De Ciencias Económicas**

**M.A Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza de Bermúdez**

Coordinadora

Guatemala, 10 de septiembre de 2017

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autor de la tesis titulada **Administración de procesos de negocios en las MIPYMES del municipio de Mixco** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de la presente tesis de licenciatura y para efectos legales soy el único responsable del contenido del presente trabajo.

Atentamente,



Leonel Alberto Bonilla Castellanos  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carne No: 201700723

REF.: C.C.E.E.ACCA.ADMÓN.A09-PS.0002.2018

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 01 DE MARZO DEL 2018  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** M.Sc. Sharon Soto Chilin ✓

**Revisor:** M.A. Alex Cárcamo Guillén ✓

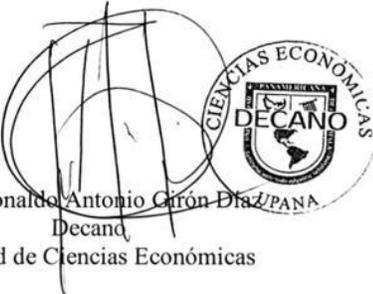
**Carrera:** Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico de  
Licenciatura en Administración de Empresas ✓

**Tesis titulada:** "Administración de procesos de negocios en las MIPYMES del  
municipio de Mixco" ✓

**Presentada por:** Leonel Alberto Bonilla Castellanos ✓

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado.



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Licenciada en Administración de Empresas y  
Magister Scientias en Reingeniería y Tecnologías de Aseguramiento  
Colegiada 7932  
[documentosupanalicda\\_soto@gmail.com](mailto:documentosupanalicda_soto@gmail.com)  
5630-1947

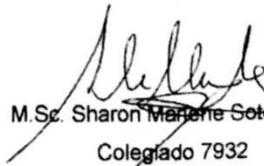
Guatemala, 16 de septiembre, 2017

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: "**Administración de procesos de negocios en las MIPYMES del municipio de Mixco**". Realizado por: Leonel Alberto Bonilla Castellanos, carné No. 201700723, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
**M.Sc. Sharon Soto**  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 7932  
M.Sc. Sharon Mariene Soto-Chilin  
Colegiado 7932

Guatemala, 16 de octubre 2017

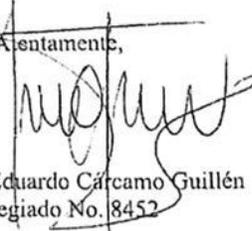
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de tesis titulada **Administración de procesos de negocios en las MIPYMES del municipio de Mixco**, realizado por Leonel Alberto Bonilla Castellanos, carné No 201700723, estudiante de la licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Acentamente,  


M.A. Alex Eduardo Cárcamo Guillén  
Colegiado No. 8452

## Contenido

	<b>Página</b>
<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1: Marco Contextual</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Justificación	3
1.4 Preguntas de investigación	3
1.5 Objetivos de investigación	4
1.5.1 Objetivo general	4
1.5.2 Objetivo específico	4
1.6 Alcances y límites de la investigación	4
1.6.1 Ámbito geográfico	4
1.6.2 Ámbito institucional	5
1.6.3 Ámbito personal	5
1.6.4 Ámbito temporal	5
<b>Capítulo 2: Marco Teórico</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 3: Marco Metodológico</b>	
3.1 Tipo de investigación	19
3.2 Sujetos de investigación	19
3.3 Instrumento de recopilación de datos	20
3.4 Muestreo	20
3.5 Procedimiento	22
<b>Capítulo 4: Resultados de investigación</b>	
4.1 Presentación de resultados	24
<b>Capítulo 5: Discusión y análisis de resultados</b>	
5.1 Discusión de resultados	41
5.2 Recomendaciones	43
<b>Conclusiones</b>	<b>45</b>

<b>Referencias bibliográficas</b>	46
<b>Anexos</b>	48

### **Lista de anexos**

	<b>Página</b>
Anexo No. 1 Cuestionario	49
Anexo No. 2 Proceso de negocio de venta de un artículo	52
Anexo No. 3 Proceso de negocio de solicitud de compra	53
Anexo No. 4 proceso de negocio de venta de servicios	54
Anexo No. 5 Proceso de negocio de atención al cliente	55

### **Lista de gráficas**

	<b>Página</b>
Gráfica No. 1 Género	24
Gráfica No. 2 Escolaridad	25
Gráfica No. 3 Antigüedad de la empresa	26
Gráfica No. 4 Visión de la empresa	27
Gráfica No. 5 Misión de la empresa	28
Gráfica No. 6 Proceso de negocio	29
Gráfica No. 7 Objetivos empresariales	30
Gráfica No. 8 Fortalezas de la empresa	31
Gráfica No. 9 Debilidades de la empresa	32
Gráfica No. 10 Proceso de devolución de producto	33
Gráfica No. 11 Proceso de gestión de venta al crédito	34
Gráfica No. 12 Proceso para administración de inventario	35
Gráfica No. 13 Proceso de compra de mercadería	36
Gráfica No. 14 Software para administración de proceso	37
Gráfica No. 15 Administración de relaciones con clientes	38
Gráfica No. 16 Inteligencia de negocio	39
Gráfica No. 17 Indicador de proceso de negocio	40

## **Resumen**

El estudio sobre la administración de procesos de negocios en las micros, pequeñas y medianas empresas del municipio de Mixco, Guatemala, tuvo por objetivo establecer si los administradores de las MIPYMEs conocen los procesos de negocios. Se define que los procesos de negocio son un conjunto de actividades que se realizan en coordinación en un entorno organizativo y técnico, estas actividades se realizan con una meta de negocio.

Para determinar el conocimiento general de la población de administradores de municipio de Mixco se utilizó una muestra de 97 hombres y mujeres administradores de MIPYMEs, el instrumento utilizado para medir la variable fue una encuesta redactada con ítems acordes al tema. Cada administrador siendo aleatoriamente seleccionado, de esta forma tendría varios rasgos que aportar a la investigación, tales como edad, la experiencia laboral y escolaridad.

El diseño de la investigación fue de tipo descriptiva y se utilizó el procedimiento estadístico de graficación del porcentaje de respuestas obtenidas se concluyó que existe un grado básico de conocimiento de los procesos de negocio en los administradores de las MIPYMEs del municipio de Mixco municipio de Guatemala se recomendó establecer un periodo de preparación previo a emprender, para conocer los principios básicos de un proceso de negocios.

## **Introducción**

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana de Guatemala, acordó que, como estudiante, previo a optar al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas, realizara un estudio de artículo especializado sobre el tema: Administración de procesos de negocios en las MIPYMEs del municipio de Mixco. Este estudio se dedica a investigar si los administradores de las micro, pequeñas y medianas empresas poseen conocimientos suficientemente útiles para llevar los procesos de negocio en empresa.

La presente investigación se llevó a cabo en el municipio de Mixco, se estudió a las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMEs, con diversos tipos de servicio en este municipio.

En el capítulo 1 muestra los antecedentes, el planteamiento del problema y el estado de las MIPYMEs del municipio, del cual se expresa la desafiante búsqueda de información actualizada para tener datos claros, evitar el sesgo, se presenta la justificación del problema, los objetivos y una serie de datos relevantes sobre el área de investigación.

Dentro del capítulo 2 se presenta el marco teórico en relación al tema de investigación, describe los temas investigados a lo largo del estudio. Se citó a diversos autores profesionales en el área de procesos de negocio, para comprender los procesos básicos que se llevan en una empresa.

Se explica en el capítulo 3 el marco metodológico, el cual indicó el tipo de investigación que se realizó y los sujetos seleccionados para el estudio, el tipo de recolección de datos, y los procedimientos que se realizaron durante todo el estudio.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación a través de una serie de gráficas, las cuales representan la opinión de los encuestados, en la encuesta se colocaron ítems de selección múltiple, para que el participante seleccionara la que consideraba correcta, luego se realizó un proceso de medición para luego presentar la información recolectada a través de las gráficas.

En el capítulo 5 se realizó un análisis de la situación de la problemática expuesta por los resultados obtenidos, donde se explica cuáles son los argumentos válidos para los ítems expuestos en la encuesta, se hizo énfasis en la importancia de establecer conocimientos sólidos sobre los procesos de negocio en las MIPYMEs.

Posteriormente se plantea las conclusiones y recomendaciones que se lograron redactar en base a los resultados obtenidos y en la discusión de resultados, adicionalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas y un segmento de anexos.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

En Guatemala existe un número alto de MIPYMEs, estas dependen de los activos, ventas y número de colaboradores, en los últimos años han sido objeto de una cantidad extensa de estudios, debido al crecimiento y aporte económico del país, como motores de desarrollo local y fuentes de trabajo para una gran cantidad de guatemaltecos. Durante años han mejorado los procesos de negocios para lograr el éxito y algunas para sobrevivir, la mayoría de ellas han iniciado por medio de un emprendimiento informal, donde los costos y beneficios de pertenecer a esa economía les permiten evadir impuestos, pero limita el crecimiento, expansión y oportunidades de capacitación, acceso a crédito y beneficios de agencias de gobierno.

El Ministerio de Economía facilita el acceso a fuentes de financiamiento y servicio de desarrollo empresarial de las MIPYMEs en Guatemala, con el fin de promover desarrollo, la generación de fuentes de trabajo y la reducción de la pobreza en el país. Existen políticas públicas y de gobierno que fomentan el desarrollo como generadoras de riqueza, lamentablemente la falta de información y capacitación no ha permitido a una gran parte de estas elevar la calidad y ser más competitivas para llegar a nuevos mercados y consumidores.

El presente estudio busca ser una herramienta de referencia para las MIPYMEs donde se describan procesos de negocios ágiles por medio de la metodología de Administración de Procesos de Negocios (Business Process Management). El área geográfica del estudio corresponde al municipio de Mixco, Guatemala y se espera que sea de utilidad para toda empresa enfocada en elevar el desarrollo empresarial y busque integrarse a las cadenas de valor en una economía nacional interdependiente.

En el municipio de Mixco las MIPYMEs predominan en la capacidad de auto emplear a gran parte de la población y generan una actividad empresarial remunerada en contraparte al empleo en relación de dependencia, puesto que las actividades que realiza son de productividad modesta y baja remuneración.

A la fecha no se cuenta con un dato exacto del aporte de las MIPYMEs a la economía de Mixco, no obstante, las MIPYMEs dan empleo a gran parte de la población económicamente activa del

municipio. Se puede ver que la tendencia es que más personas se involucran en este sector de la economía y sea este acontecimiento objeto de estudio de muchos individuos y organizaciones.

Existen varias organizaciones privadas de desarrollo y bancos comerciales en Mixco que ofrecen productos financieros a las MIPYMEs como crédito para capital de trabajo, mejoras de infraestructura y compra de maquinaria. Las tasas de interés son nominales y los requisitos para optar al préstamo cambian según la organización que otorga el financiamiento. En la micro y pequeña empresa se puede destacar que carecen de un sistema contable que brinde a los propietarios de los negocios tener información actualizada y confiable que le permita tomar decisiones oportunas y a la vez le impide cumplir con las obligaciones tributarias como el pago del Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Sobre la Renta ya que desconocen la información financiera necesaria para elaborar los cálculos y declaraciones. Los procesos de negocio que poseen carecen de indicadores de calidad y son de poco valor para los clientes.

Las MIPYMEs generan una parte considerable de ingresos por medio de otorgar mercadería al crédito a los clientes, de manera que este proceso es clave en la supervivencia del negocio. Para obtener buenos resultados el otorgante debe llevar historial crediticio exacto y de temas relacionados a la promoción y manejo del crédito. Este proceso es complicado debido a que el otorgante debe investigar y calificar cuidadosamente al cliente y se vuelve cada vez más complejo a medida que el número de actores involucrados incrementa.

Una de las consecuencias del crecimiento de las MIPYMEs es la madurez de los procesos de negocio actuales y la creación de nuevos procesos de negocio que le permitan a la organización lograr los objetivos empresariales, ingresar a un círculo virtuoso de calidad y de mejora continua.

## 1.2 Planteamiento del problema

En una economía creciente y cada día más competitiva, la integración a los encadenamientos productivos y la administración de los procesos de negocio permitirá a las MIPYMEs del municipio de Mixco adaptarse a los cambios, por medio de procesos de negocios ágiles para crear factores de diferenciación de la oferta de bienes y servicios como parte fundamental del nuevo concepto de valor para los clientes, debido a que los productos no son lo suficientemente atractivos en el

mercado donde generalmente hay una sobre oferta y el elemento diferenciador está representado por los servicios que se ofrecen alrededor de estos productos.

Partimos de la necesidad de corroborar que tanto conocen de los procesos de negocios, cuales consideran de mayor relevancia en las MIPYMEs.

Para luego descubrir que se tiene muy poca información sobre las MIPYMEs específicamente del área de Mixco, ya que no se tenía un dato exacto de cuantas existen, lo que dificultó en inicio la realización de un dato estadístico real, para luego obtener a través del Ministerio de Economía, un documento sobre las empresas que existen en Mixco del año 2016, por lo que los datos para obtener el muestreo se basaron en dicho documento.

Para aplicar la encuesta que nos permitiría corroborar el conocimiento de los administradores de las MIPYMEs, se pudo utilizar un formulario en línea, para que se pudieran interactuar de una forma distinta a la encuesta, aun así, también se diseñó un formato para poder aplicarlo de forma manual a los administradores que no utilizaran el recurso digital.

### 1.3 Justificación del problema

El crecimiento de las MIPYMEs en el municipio de Mixco, Guatemala ha sido elevado durante los últimos años, el crecimiento descontrolado les ubica en un mercado de demanda donde la fuerza compradora tiene mayor influencia que los proveedores. El estudio de la administración en procesos de negocio de las MIPYMEs agrega valor a la economía y sirve de referencia a toda persona interesada en conocer a detalle la estructura y funcionamiento de estas empresas.

Las MIPYMEs son de elevada importancia para la economía nacional es por ello que es necesario documentar la implementación de los business process management como una disciplina de gestión integrada y apoyada en la tecnología para clarificar la dirección de la empresa, cumplir con las expectativas de los clientes y responder a las necesidades de los mercados modernos.

### 1.4 Pregunta de investigación

¿Conocen los procesos de negocios los administradores de las MIPYMEs del municipio de Mixco, Guatemala?

## 1.5 Objetivos de la investigación

### 1.5.1 Objetivo general

Determinar el grado de conocimiento de los procesos de negocio del administrador de las MIPYMEs del municipio de Mixco departamento de Guatemala.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar áreas de oportunidad para las MIPYMEs de Mixco, Guatemala.
- Demostrar la importancia de conocer los procesos de negocios en una MIPYME.
- Promover el aprendizaje de la metodología Business Process Management.
- Identificar el grado de conocimiento de los administradores de las MIPYMEs, para definir indicadores clave en los procesos de negocios.

## 1.6 Alcances y límites de la investigación

Dentro de las limitantes que se consideran se encuentran:

Que las Microempresas regularmente no poseen procesos de negocios con un alto grado de madurez y tampoco se encuentran documentados.

Que no se cuenta con un dato exacto del número de MIPYMEs existentes en el área geográfica del estudio.

El elevado índice de violencia en el municipio, algunos administradores de MIPYMEs no brindan respuestas amplias sobre las operaciones del negocio.

El uso de las BPM tiene un mayor impacto en la estrategia comercial y operativa de las Pequeñas y Medianas Empresas debido a que están integradas por un número mayor de empleados que las Microempresas.

### 1.6.1 Ámbito geográfico

La investigación se llevó a cabo dentro de los límites geográficos del Municipio de Mixco del departamento de Guatemala.

### 1.6.2 Ámbito institucional

El objeto de estudio de la investigación fueron las MIPYMEs dentro del municipio de Mixco.

### 1.6.3 Ámbito personal

La investigación representó un reto para el investigador debido a que la mayoría de los administradores MIPYMEs desconoce la metodología BPM, así como las limitaciones de temporalidad y económicas.

### 1.6.4 Ámbito temporal

La investigación se realizó durante los meses de marzo a agosto de 2017.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Actividad**

Según Robledo (2011) una actividad es un conjunto de tareas, operaciones y reglas de negocio que forman parte de un determinado proceso. Un ejemplo puede ser el reclamo al responsable de un siniestro. (p. 47)

Arechavala (2014) explica que está condicionada por una serie de supuestos, costumbres hábitos y valores que el emprendedor asimila, del medio ambiente, sea de forma consciente o inconsciente. (p. 23)

#### **2.2 Proceso**

Hitpass (2010) “Es una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través de tiempo y lugar impulsadas por eventos”. (p. 87)

Lee y Snyder, (2009) Una secuencia ordenada y prescrita de los eventos destinados a producir un producto o resultado. (p. 17)

#### **2.3 Proceso de negocio**

Hitpass indica:

Un proceso de negocio es un conjunto de actividades llevado a cabo por recursos internos (hombre / máquina) o externos a la organización que toman uno o más tipos de inputs y crean un output que es de valor para un cliente interno o externo.

explica que se puede reconocer un proceso de negocio por el tipo de evento que lo gatilla. Una de las principales características de un proceso de negocio es que es gatillado por el cliente y los resultados de la ejecución del proceso vuelven al cliente, este a la vez puede ser cliente interno por ejemplo un área de negocio o externo un proveedor. Este es transversal y atraviesa la cadena de valor de principio a fin (endtoend).

En resumen, un proceso de negocio es:

- Gatillado por el cliente
- De principio a fin

- El resultado tiene que ser de valor para el cliente. (p.106)

## 2.4 Push

Shimp, (2013) explica en este concepto se calcula la demanda sin conocer los pedidos de los clientes por ejemplo, las representaciones de autos, estas importan autos y luego los venden. (p. 449)

Para Lamb, Hair y MacDaniel (2012) la estrategia de Push es que los fabricantes pueden utilizar la venta personal agresiva y publicidad comercial para convencer a un mayorista o un minorista de adquirir y vender su mercancía. (p.129)

## 2.5 Pull

Shimp, (2013) explica que:

En este concepto se planifica y producen los bienes bajo demanda real, tiene relación con el concepto Just In Time donde se busca reducir al mínimo los procesos de almacenaje. En otras palabras, solo se produce a pedido real del cliente por medio de una orden de compra. (p. 449)

Lamb, Hair y McDaniel, (2012) definen la estrategia pull como estimular la demanda del consumidor para obtener la distribución del producto. (p.129)

## 2.6 Gestión de proceso

Hitpass, (2010) indica:

Generalmente el primer objetivo de las organizaciones es tener conocimiento en tiempo real en qué estado se encuentra cada uno de los procesos instanciados, para poder detectar problemas antes que impacten en los resultados. Por medio de la gestión de procesos podemos mejorar el grado de cumplimiento de los objetivos funcionales, pero no es suficiente para alinear la gestión de procesos con la estrategia de la organización y los objetivos de negocio. (p. 240)

Selier (2011) supone:

Reordenar flujos de trabajo de toda la organización con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiera la implicación de todo el personal, supone un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior. (p. 144)

## 2.7 Arquitectura empresarial

Según Robledo (2011)

La arquitectura empresarial es producto de la modelización de los puntos de encuentro con los clientes, procesos, datos, sistemas y aplicaciones, organización, roles, objetivos, metas, factores críticos de éxito, problemas, y más elementos empresariales, con el objetivo de entender claramente a la empresa, y acelerar y mejorar las iniciativas de mejoras de TI y de negocio. Es la primera pieza del BPM. (p. 128)

Cobo y Vanty, (2015) amplían:

La arquitectura empresarial se desglosa en diferentes vistas de la organización las cuales se resumen a continuación:

- Arquitectura del negocio, la cual se encarga de la descripción organizacional, aspectos esenciales del negocio, políticas y procedimientos de la organización.
- Arquitectura de datos o información, en la cual los datos de la empresa se consideran como activos de la misma, además trata con la administración y gestión de la información como insumo fundamental en el funcionamiento de la empresa
- Arquitectura de aplicación o de sistemas de información, la cual se encarga de mostrar las aplicaciones a desarrollar, así como su interacción con los demás módulos del sistema y su relación con los procesos de negocio.
- Arquitectura de tecnológica que trata sobre las capacidades de hardware y software que se requieren para dar soporte a la implementación de los servicios del negocio. Esto incluye infraestructura tecnológica de redes, telecomunicaciones, middleware y estándares de procesamiento. (p. 641)

## 2.8 Balanced Scorecard

Según Conesa y Curto (2010)

El balanced scorecard es un método de planificación estratégica basado en métricas y procesos ideado por los profesores Kaplan y Norton, que relaciona factores medibles de procesos con la consecución de objetivos estratégicos.

El balanced scorecard permite traducir la estrategia de la empresa en un conjunto comprensible de medidas de rendimiento que proporcionen el marco de medida estratégica y de sistema de gestión.

El proceso de construcción de un cuadro de mando integral comienza por definir las perspectivas de negocio, posteriormente se define para cada perspectiva los objetivos estratégicos, seguidamente se definen para cada objetivo, planes de acción para conseguir dichos objetivos, luego se definen los indicadores para monitorizar la consecución de los objetivos, y finalmente se definen las relaciones de causalidad entre los objetivos. (p. 67)

## 2.9 Business to business (B2B)

Robledo (2011) explica que:

Es un término en el idioma inglés que define el comercio electrónico entre dos empresas, con el objetivo de crear sinergia y disminuir los costos. Un ejemplo puede ser el intercambio de información entre una empresa aseguradora y una reaseguradora. (p. 188)

Perera, Ingirige, Ruikar, Obonyo (2017) definen business to business como el comercio electrónico consiste en facilitar las transacciones comerciales electrónicamente entre dos o más empresas, directamente o por medio de un intermediario. El comercio electrónico incluye todo tipo de interacciones entre empresas. (p. 102)

## 2.10 Business to customer (B2C)

Conesa y Curto, (2010) Término en inglés que define el comercio electrónico entre una empresa y un cliente final. Un ejemplo puede ser la compra de un seguro por internet. (p.85)

Areitio (2013) define que es una forma de comercio electrónico en la que los productos y servicios se venden de forma directa desde una firma a un consumidor. (p. 159)

Perera, Ingirige, Ruikar, Obonyo (2017) expresan:

El comercio electrónico facilita las transacciones comerciales entre los consumidores. Proporciona mercados para que los consumidores intercambien productos y servicios con otros consumidores a través de Internet. En este modelo, tanto los compradores como los vendedores realizan transacciones sobre plataformas de terceros como sitios de subastas, y tienen la capacidad de negociar los precios y comunicarse directamente con otros consumidores. (p. 102)

## 2.11 Business Intelligence (Inteligencia de negocios)

Según Conesa y Curto, (2010):

Inteligencia de negocios es conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización.

La inteligencia de negocios permite transformar los datos en información que genera conocimiento, el cual permite tomar mejores decisiones las cuales se traducen en mejores resultados. (p. 154)

## 2.12 Business Process Management (BPM)

Según la Asociación de Profesionales de BPM (ABPMP) (2013):

Business Process Management (BPM) es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de los resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de Tecnologías de Información con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad. (p. 315)

Weske, (2012) define:

Business Process Management está basado en la observación, consiste en un conjunto de actividades que se realizan en coordinación en un entorno organizativo y técnico, estas actividades se realizan con una meta de negocio. Cada proceso de negocio es promulgado por una sola organización, pero puede interactuar con los procesos de negocio de otras organizaciones. Abarca la representación de los procesos de negocio, sino también actividades adicionales. (p.75)

Valdez (2016) afirma que es la disciplina de la gestión de los procesos como medio para mejorar los resultados del desempeño empresarial. (p. 42)

## 2.13 Gestión de BPM

Hitpass (2010) indica:

BPM como disciplina de gestión orientada a procesos abarca dos áreas de gestión empresarial que son BPM Governance (Gobierno corporativo) y BPM Operacional. El concepto de BPM Governance es un modelo de gestión corporativa orientada a procesos y BPM Operacional abarca todo el ciclo de gestión por cada proceso o línea de negocio por separado. (p. 189)

## 2.14 BPM Governance:

Hitpass 2010 explica que:

BPM Governance abarca el alineamiento con todo el ciclo de gestión organizacional desde la planificación y gestión estratégica, la definición de planes de negocio, el ciclo presupuestario, la

definición de perfiles y cargos, la gestión en operaciones, apoyo tecnológico hasta el alineamiento con el portafolio de proyectos corporativo. (p. 198)

Uhl y Gollenia (2012) exponen que:

BPM Governance se refiere a la institucionalización del BPM en una organización. En la literatura se distinguen tanto la gobernanza del proceso como la gobernanza de la gestión de procesos como tal. Gestión de BPM simplemente como todas las actividades de la organización que se revelan cuando se involucra en la transformación del proceso de negocio. Esto comprende particularmente los siguientes aspectos:

- Funciones y tareas de BPM: asegúrese de que todas las actividades sean relevantes de BPM.
- Terminología de BPM: asegúrese de que todos los interesados sigan el mismo lenguaje en términos de proceso.
- Metodología BPM: asegúrese de que todas las partes interesadas sigan el mismo enfoque y produzcan resultados valiosos y consistentes.
- Herramientas de BPM: asegúrese de que la herramienta de soporte adecuada esté disponible para facilitar las actividades de BPM.

El manejo de la gobernanza de BPM consiste en tomar decisiones e implementar medidas para adoptar realmente tales estructuras de gobierno dentro de una organización. (p. 123)

Jensen, Cline y Owen (2011) lo define como la gobernanza del proceso empresarial de extremo a extremo en una empresa. La administración de BPM añade aspectos de planificación y cartera, y la mayoría incluye el gobierno de cambios como un componente clave. (p. 105)

## 2.15 Ciclo de vida de los procesos de negocio

Según Association of Business Process Management Professional International (2014)

El ciclo de vida de los procesos de negocio está conformado por cuatro etapas que son:

- Análisis y diseño: Se busca entender el estado actual de los procesos de la organización y especificar las características que deberían tener para lograr los objetivos relacionados a la efectividad y la eficiencia.
- Configuración: Configurar, implementar el proceso diseñado en el entorno de ejecución que utiliza la organización.
- Ejecución: Ejecutar y dar seguimiento a las múltiples instancias de los procesos que son necesarias para el desarrollo de las actividades y los propósitos de la organización.

- Evaluación: Identificar las fortalezas y debilidades del proceso con el propósito especificar mejoras que puedan ser implementadas.

### Descripción de las fases del ciclo de vida de los procesos de negocios.

Fase	Diseño
Análisis y diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y modelado de los procesos existentes en la organización.</li> <li>• Identificación de las mejoras a ser implementadas.</li> <li>• Diseño del proceso mejorado.</li> <li>• Documentación</li> </ul>
Configuración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del proceso mejorado</li> <li>• Evaluación de herramientas software que podrían apoyar en el proceso.</li> <li>• Nuevo diseño del proceso donde se relacionan las actividades, los actores y las herramientas de apoyo (aspectos técnicos.</li> <li>• Implementación técnica del proceso.</li> <li>• Resultados de las validaciones y las pruebas de calidad.</li> <li>• Documentación.</li> </ul>
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de instancias del proceso.</li> <li>• Datos sobre la ejecución del proceso.</li> <li>• Monitoreo del proceso.</li> </ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificación de mejoras para el proceso y la implementación.</li> <li>• Resultados del proceso desde múltiples perspectivas (usuario, aspectos operacionales, financieros, etc.</li> </ul>

Fuente: E.A. Galvis-Lista, M.P. González-Zabala. (2014).

Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: Una revisión de literatura. Ciencia e Ingeniería Neogranadina. Pág. 7.

Harris, (2016) especifica que:

La administración de procesos de negocios permite tener una perspectiva holística de las actividades del negocio, muchas de las mejoras se obtienen al observar los puntos de entrega entre las funciones. Aquí es donde se producen los mayores retrasos e ineficiencias. Por ejemplo, un departamento puede producir algo para otro departamento, pero no en el formato que lo necesitan, o dentro del marco temporal óptimo. A menudo, una vez que se entiende la interconexión entre procesos, los pequeños ajustes pueden ofrecer grandes mejoras. (p. 56)

## 2.16 BPMSoftware

IBM, (2017) explica:

Las soluciones de gestión de procesos de negocio (PBM) inteligentes mejoran la visibilidad y el control de los procesos de negocio. Como resultado ayudan al negocio a diferenciarse de la competencia, ofrecer los bienes y servicios y satisfacer las demandas de los clientes con consistencia y comodidad.

Las soluciones de procesos de negocio inteligentes le permiten:

- Optimizar las operaciones de negocio con visibilidad mediante la analítica y la supervisión continua de los procesos.
- Agilizar la terminación de las tareas mediante sólidas presentaciones de colaboración.
- Gestionar los cambios con confianza gracias al gobierno intuitivo
- Ofrecer una fidelización del cliente más completa con la extensión al móvil de los procesos de negocio.

## 2.17 Mapeo de procesos

Lee y Snyder (2009) indican:

La documentación de los procesos de negocio puede realizarse de muchas maneras, pero el enfoque más común se denomina mapeo de procesos. Es trazar la secuencia de eventos para un solo artículo de un solo producto. Pueden incluir información adicional como tiempo de ciclo, inventario e información del equipo. La carta más útil es bastante detallada, lo cual es importante porque muchos desechos se producen a un nivel micro. (p.17)

Harris (2016) indica:

El mapeo de procesos es un ejercicio que se realiza para identificar todos los pasos y decisiones de un proceso en forma de diagramática el cual:

- Describe el flujo de materiales, información y documentos.
- Muestra las diversas tareas contenidas en el proceso.
- Muestra claramente como las tareas transforman inputs en outputs.
- Indica las decisiones que se necesitan hacer a lo largo de la cadena.
- Demuestra las interrelaciones e interdependencia esenciales entre los pasos del proceso, y nos recuerda que la fuerza de una cadena depende del eslabón más débil.

Jacka y Keller (2009) exponen que:

El mapeo de procesos no sólo proporciona a la gerencia una visión general en las operaciones, sino que también brinda a los empleados una visión de cómo el trabajo que realizan agrega valor y cómo forman parte de un equipo. Es a menudo la primera vez que los empleados entienden por qué están haciendo el trabajo que hacen. Les ayuda a comprender por qué se requiere una estadística molesta para generar para un informe importante que impulsa las transacciones futuras de los clientes. (p. 10)

## 2.18 BPMN (Business Process Modeling Notation)

Lucidchart, (2017) indica:

La notación de modelado de procesos de negocio (BPMN) es un método de diagrama de flujo que modela los pasos de un proceso de negocio planificado de extremo a extremo (endtoend). Es una clave para la gestión del proceso empresarial, que representa visualmente una secuencia detallada de las actividades del negocio y los flujos de información necesarios para completar un proceso.

Valdez, (2016) BPMN proporciona un lenguaje común con el fin de facilitar la comprensión a los usuarios del negocio. Además, combina las capacidades del software y la experiencia de negocio para optimizar los procesos y facilitar la innovación del negocio.

Lucidchart, (2017) explica:

El propósito principal del BPMN es modelar formas de mejorar la eficiencia, dar cuenta de nuevas circunstancias o ganar ventaja competitiva. Difiere del mapeo de procesos de negocios, que diagrama los procesos actuales como la estandarización, la capacitación de los empleados, la gestión de la calidad y el cumplimiento de los requerimientos de la auditoría.

Los símbolos y elementos de diagrama que utiliza el BPMN son:

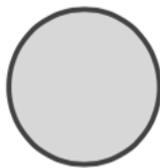
- Objetos de flujo: eventos, actividades y compuertas.
- Objetos de conexión: flujo de secuencia, flujo de mensajes, asociación.
- Carriles: Pool o Lane.
- Artefactos: objeto de datos, grupo, anotación.

## 2.19 Eventos

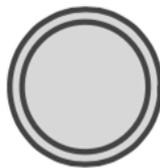
Lucidchart, (2017) define:

Es un desencadenador inicia, modifica o completa un proceso. Entre los tipos de eventos están: los mensajes, temporizador, error, compensación, señal, cancelación, enlazar y otros.

Se representan por medio de círculos que contienen otros símbolos basados en el tipo de evento. Se clasifican como “de lanzamiento” o “captura”, según la función que realizan.



Inicio



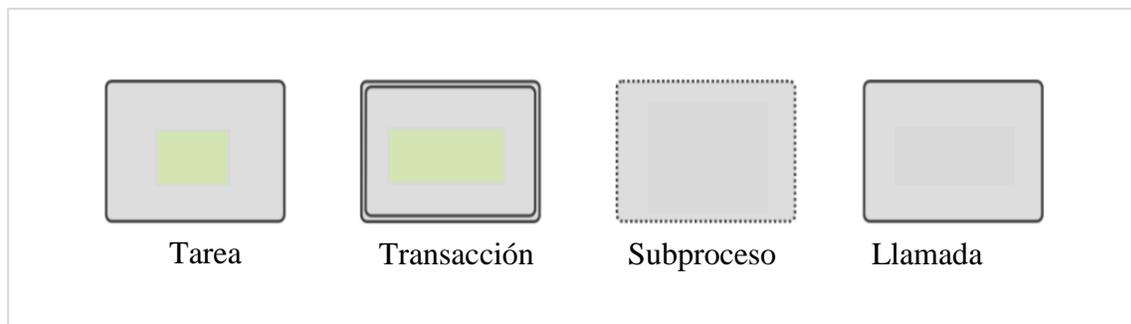
Intermedio



Final

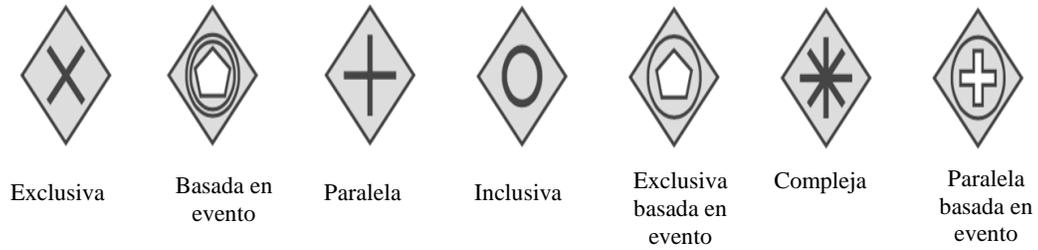
## 2.20 Actividad

Una actividad o tarea determinada realizada por una persona o sistema. Se representa por medio de un rectángulo con esquinas redondeadas. Pueden llegar a ser más detalladas con subprocesos, bucles, compensaciones y múltiples instancias. (Lucidchart, 2017)



## 2.21 Compuerta

Punto de decisión que puede ajustar la ruta basada en condiciones o eventos. Se representan en forma de diamantes. Pueden ser inclusivas o exclusivas, paralelas, complejas o basadas en datos o eventos. (Lucidchart, 2017)



## 2.22 Flujo de secuencias

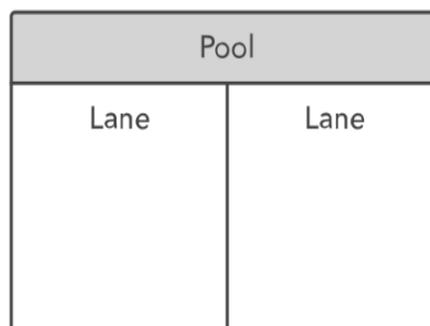
Muestra el orden de actividades a realizar. Se representa con una línea recta con una flecha. Puede mostrar un flujo condicional, o un flujo predeterminado. (Lucidchart, 2017)



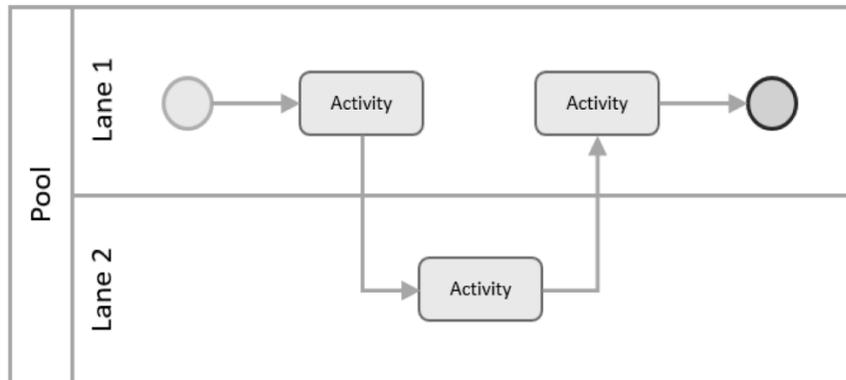
## 2.23 Pool y Swim Lane

La piscina (Pool) representa los principales participantes en el proceso. Un pool diferente puede estar en una empresa o en un departamento distinto, pero todavía involucrado en el proceso. Los carriles de nado (Swim Lane) muestran las actividades y flujos para un determinado participante, lo que permite determinar quién es responsable, de qué partes del proceso. (Lucidchart, 2017)

Pool y Lane se representan de la siguiente forma:



Fuente: (Lucidchart 2017)



Fuente: The Ultimate Guideto BPMN 2 (Bonitasoft 2017)

Briol, (2010) establece que:

BMPN especifica la representación de los participantes con un rol en un grupo. Si la piscina contiene sólo un carril, este último no está representado gráficamente. El carril sólo se utiliza cuando la piscina tiene muchos carriles. Cada función es responsable de las actividades ejecutadas en el carril que se encuentra. (p. 48)

## 2.24 Flujo de trabajo

Hitpass, (2010) establece:

Un flujo de trabajo incluye eventos, compuertas y el flujo de secuencia que los conecta. El flujo de trabajo es una herramienta importante debido a que por este medio los procesos de negocio describen la manera de cómo una empresa alcanza los objetivos.

Por medio de modelar el flujo de trabajo un proceso de negocio puede ser analizado, simulado y/o ejecutado. (p. 210)

Espallargas (2017) indica:

Una forma de organizar el desorden que rodea a muchos equipos que necesitan priorizar lo importante y conocer el flujo de trabajo y el WIP (work in progress) tolerable con el fin de proporcionar al cliente un mejor servicio final. Se puede resumir en nueve sencillos principios:

- Empieza con lo que haces ahora mismo
- Persigue el cambio evolutivo y exponencial
- Respetar los procesos actuales, roles y responsabilidades
- Fomenta el liderazgo a todos los niveles

- Visualiza el workflow
- Limita el WIP al máximo posible
- Gestiona el ciclo y evalúa
- Las políticas del proceso deben ser explícitas
- Mejora colaborativamente utilizando modelos y el método científico

## 2.25 Micro, pequeña y mediana empresa

Acuerdo Gubernativo 178-2001 define:

En Guatemala según el número de empleados con la participación del propietario es:

- Microempresa: Toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores.
- Pequeña empresa: Toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores.
- Mediana empresa: Toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de setenta trabajadores.

Núñez, Correa, y Van Hoof(2010)La palabra de MIPYMEs está formada por las primeras letras de los conceptos de micro, pequeñas y medianas empresas. (p .17)

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Para el presente estudio se utilizó el tipo de investigación descriptiva. De acuerdo con Fernández y Baptista (2010) “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Se utilizó la técnica de encuesta para recolectar la información y un cuestionario como instrumento para registrar la información que proviene de los sujetos de estudio.

La secuencia de las preguntas está enfocada a determinar el grado de conocimiento de la metodología de administración de procesos de negocio de la persona encuestada. Las preguntas fueron redactadas con un grado mínimo de dificultad para una persona que está relacionada con la metodología BPM. Los resultados se evaluaron detalladamente para transformarlos de datos almacenados a información que generó conocimiento a través de las herramientas de inteligencia de negocios Microsoft Excel, Google Forms y Tableau Public.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

La investigación se llevó a cabo con el personal administrativo de las MIPYMEs del municipio de Mixco, departamento de Guatemala. El cual cuenta con una extensión territorial de 132 km<sup>2</sup> y se está dividido administrativamente en 10 aldeas y 25 colonias residenciales. (Municipalidad de Mixco, Guatemala 2016). Por cada empresa solamente se encuestó al administrador(a) únicamente.

Administrador(a): se tomó en cuenta al administrador(a) porque es la persona que toma las decisiones, además del conocimiento que posee de la estrategia operativa de la empresa. Es quien debe conocer los flujos de los procesos de negocio de la MIPYME, además planifica, organiza, dirige y controla los procesos de la empresa.

### 3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Con el objetivo de obtener información del grado conocimiento de los sujetos de estudio sobre la administración de procesos de negocios se elaboró un cuestionario con diecinueve preguntas directas las cuales incluyen: de opción múltiple y de escala de intervalos. Con esta herramienta se identificó las principales deficiencias en los procesos de negocios de las organizaciones estudiadas.

### 3.4 Muestreo

<b>Tipo</b>	<b>Número</b>
Abarroterías	382
Tiendas de barrio	3909
Barberías y/o peluquerías	75
Talleres de automóviles	113
Carpinterías	175
Tortillerías	497
Internet café	199
Verdulerías	288
Fruterías	174
Heladerías	148
Pollerías	89
Carnicerías	300
Comedores	346
Sastrerías	122
Ventas de lácteos	19
Ventas de ropa de segunda mano	279
Restaurantes	147
Farmacias	281
Centros de salud privados	4
Veterinarias	41

Ventas de repuestos para automóviles	157
Ferreterías	172
Hoteles	22
Librerías	543
Venta de ropa (Boutique)	429
Zapaterías	33
Almacenes de mercadería en general	238
Importadoras de autos	35
Total de MIPYMES	9217

Fuente: Municipalidad de Mixco, Guatemala.

El método para seleccionar la muestra es el muestreo aleatorio estratificado, debido a que las MIPYMEs están conformadas por cierto número de personas que les permite estar clasificadas como tal.

Se utilizó la fórmula de la muestra para poblaciones finitas que es menor o igual a quinientos mil (Prieto J. 2013) la cual se describe a continuación, con un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento y un error muestral del diez por ciento, la cual proporciona los datos a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza (Para un nivel de confianza de 95% el valor de Z es igual a 1.96.

N= Población

P= Probabilidad a favor 50%

Q= Probabilidad en contra 50%

E= Error de estimación

Dado los datos:

n= Tamaño de la muestra

N= 9,217 MIPYMEs del municipio de Mixco departamento de Guatemala.

Z= Para un nivel de confiabilidad del 95% el valor de Z es igual a 1.96

P= Probabilidad a favor de 0.5

Q= Probabilidad en contra de 0.5

E= Error muestral igual a 10%.

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(9,217)}{(0.10^2)(9,217) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 96$$

Con esta fórmula se estableció un tamaño de la muestra equivalente a 96 administradores(as) de las Micro, Pequeña y Medianas Empresas del municipio de Mixco departamento de Guatemala.

### 3.5 Procedimiento

- Presentación al catedrático de la facultad a cargo de la coordinación de sistemas de egreso, para la autorización del anteproyecto de tesis, el cual se otorgó
- Selección del tema
- Asignación de asesor.
- Elaboración de pre diseño de investigación
- Investigación en diferentes bibliotecas virtuales nacionales e internacionales sobre antecedentes relacionados con el tema de investigación.
- Recopilación de la información para desarrollar el marco teórico.
- Determinar el problema.

- Establecer el marco metodológico.
- Entrega de encuesta para obtener autorización de aplicarla
- Determinación de la muestra para estudio que servirá para recolectar los datos para la investigación.
- Aplicación de la encuesta a los administradores de las MIPYMEs, a 97 personas las seleccionadas.
- Interpretación y análisis de los resultados de las encuestas realizadas.
- Realización de discusión de resultados, recomendaciones y conclusiones en base a los resultados obtenidos.
- Elaboración del informe final.
- Presentación final.

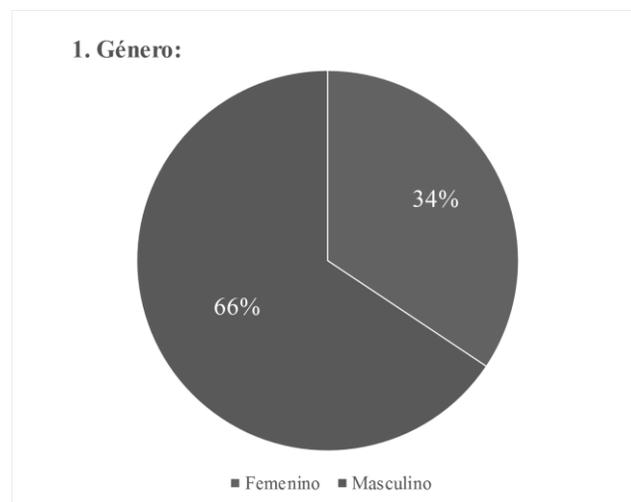
## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 Presentación de resultados

A continuación, se detalla en graficas los resultados de la encuesta aplicada a 97 participantes administradores de MIPYMEs en el municipio de Mixco

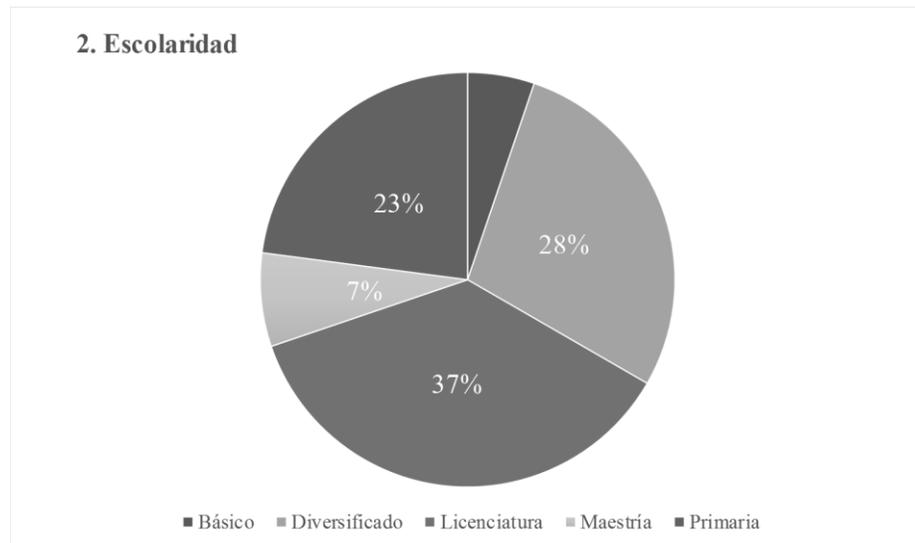
##### 4.1.1 Género



Fuente: Elaboración propia

El mayor porcentaje de los participantes es de género Masculino.

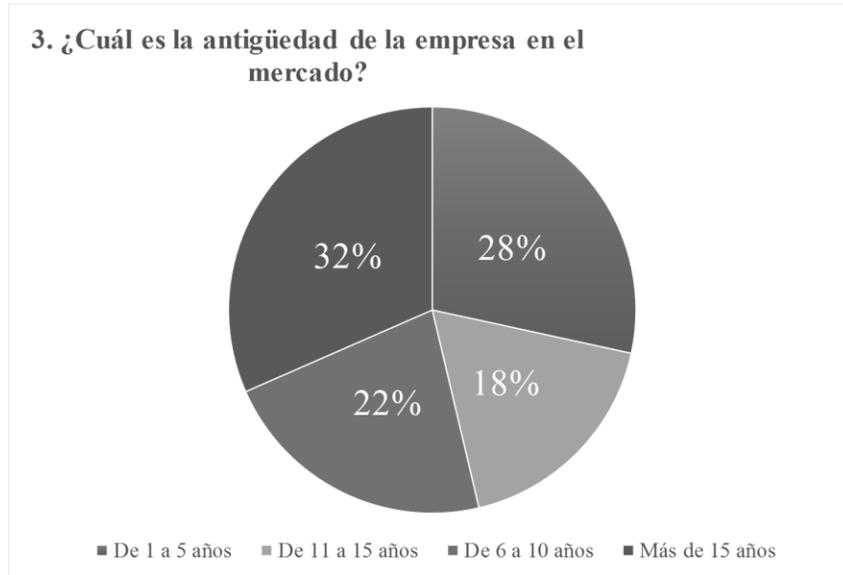
#### 4.1.2 Escolaridad



Fuente: elaboración propia.

El mayor porcentaje de los participantes posee una escolaridad de nivel universitario.

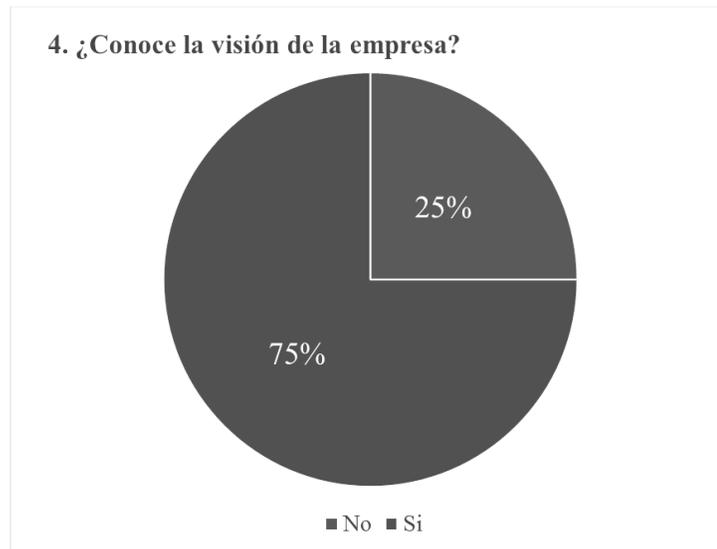
### 4.1.3 ¿Cuál es la antigüedad de la empresa en el mercado?



Fuente: elaboración propia

El porcentaje mayor representan a las empresas con mayor tiempo de antigüedad en el mercado, seguida de los emprendimientos.

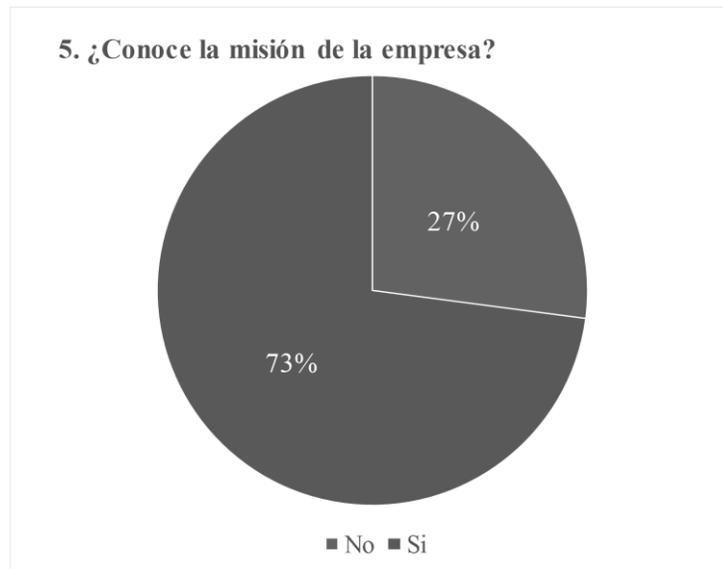
#### 4.1.4 ¿Conoce la visión de la empresa?



Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados conocen la visión de la empresa que administran.

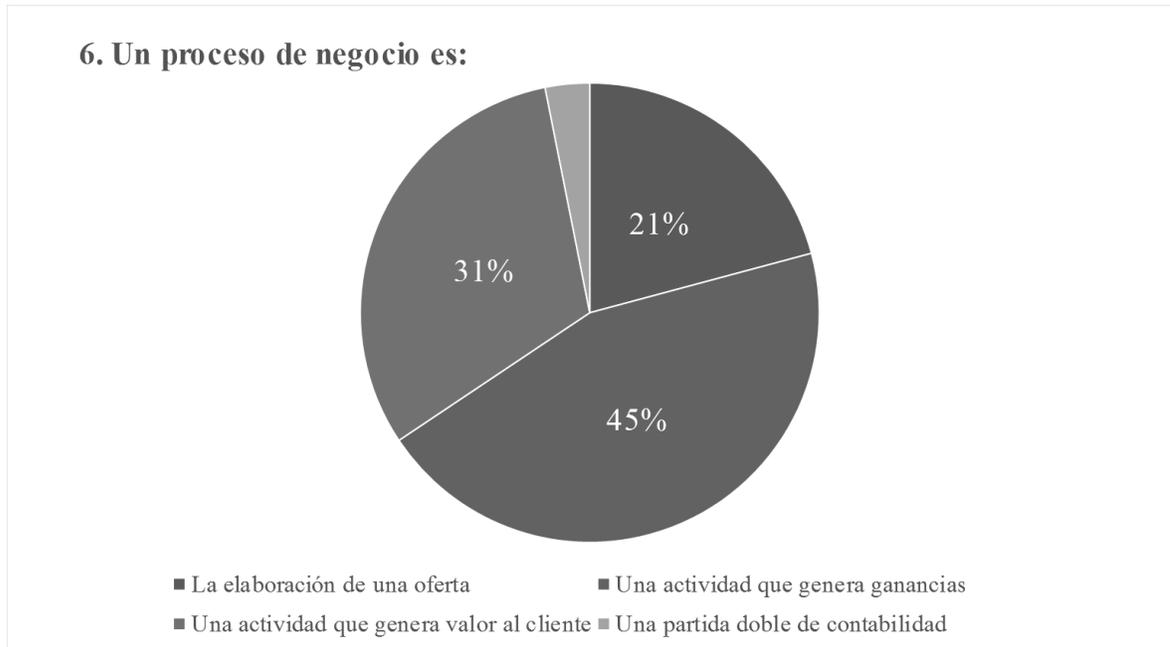
#### 4.1.5 ¿Conoce la misión de la empresa?



Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados conocen la misión de la empresa.

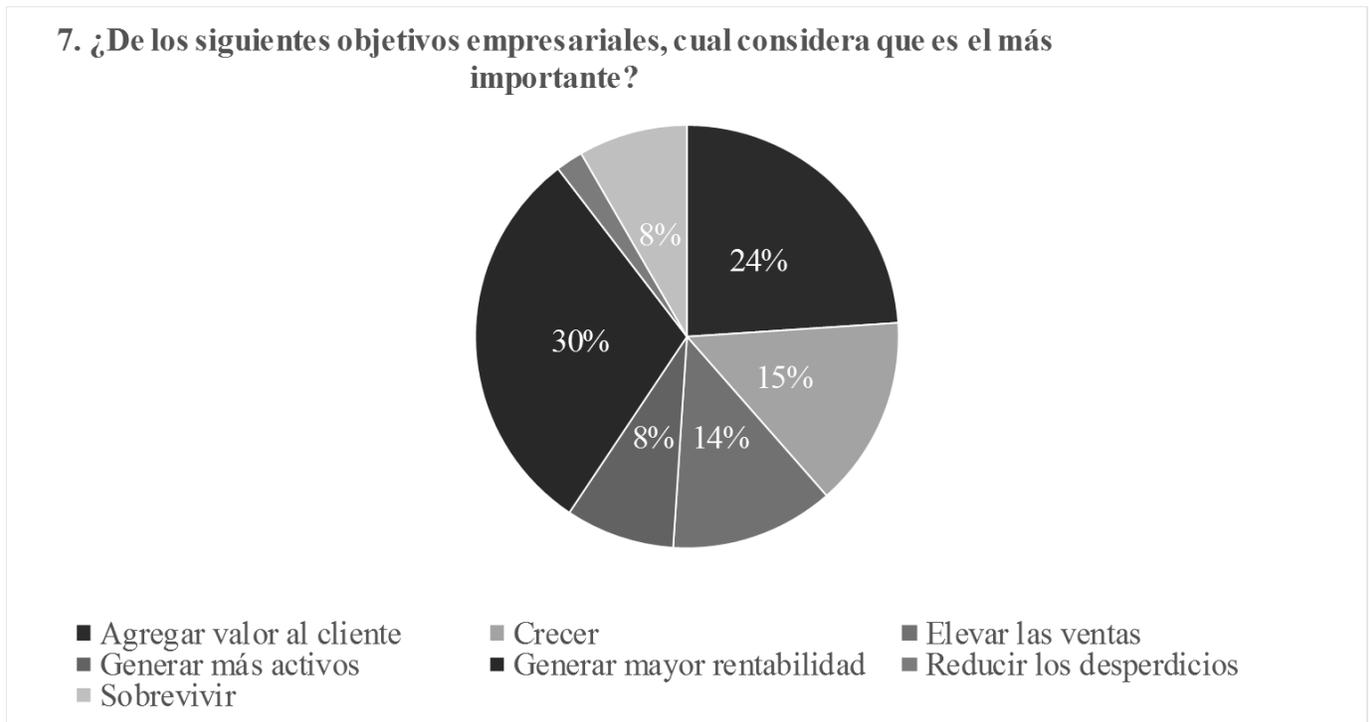
#### 4.1.6 Un proceso de negocio es:



Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados no conocen la definición de un proceso de negocios, una actividad para poder ser llamada proceso de negocio debe agregar valor al cliente.

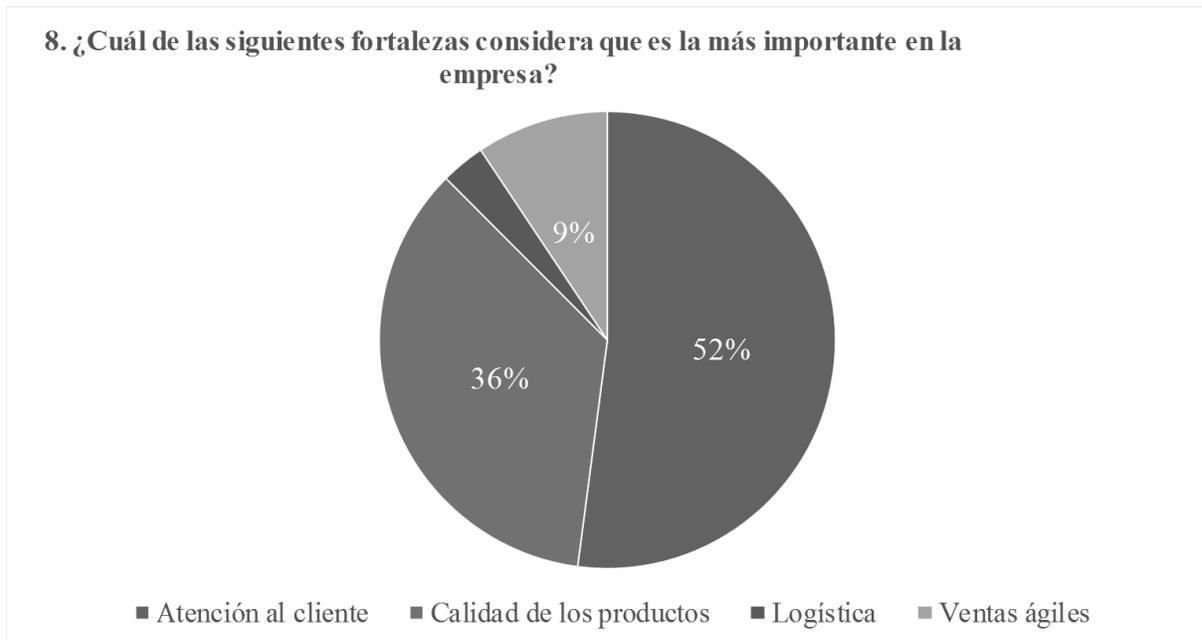
4.1.7 ¿De los siguientes objetivos empresariales, cual considera que es más importante?



Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados respondieron generar mayor rentabilidad es el objetivo empresarial más importante.

#### 4.1.8 ¿Cuál de las siguientes fortalezas considera que es la más importante en la empresa



Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados consideran la fortaleza más importante es la atención al cliente.

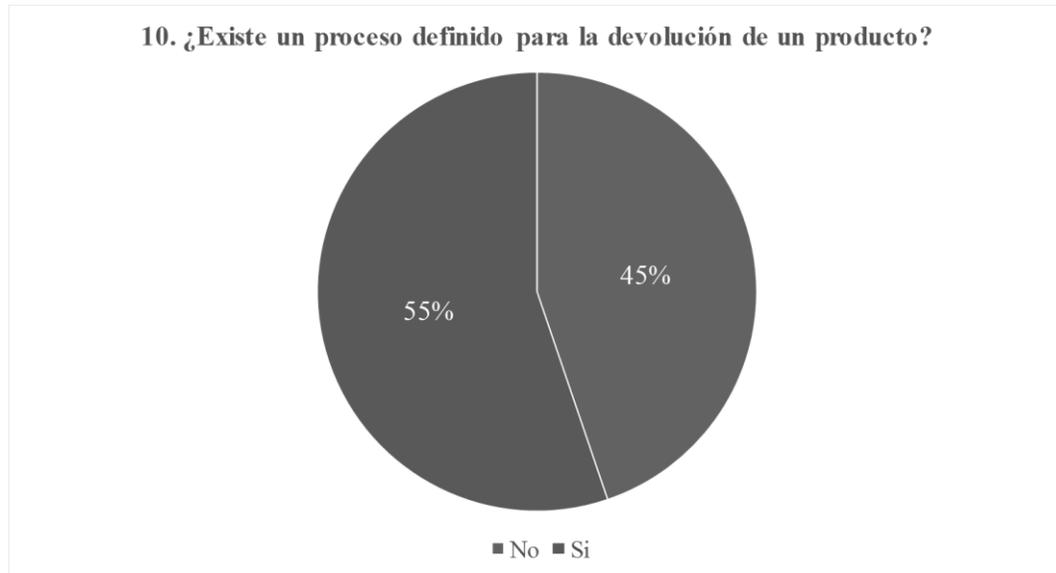
4.1.9 ¿Cuál de las siguientes debilidades considera que es la que más afecta a la empresa?



Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados considera que la debilidad que más afecta a la empresa es la deficiente gestión de compras.

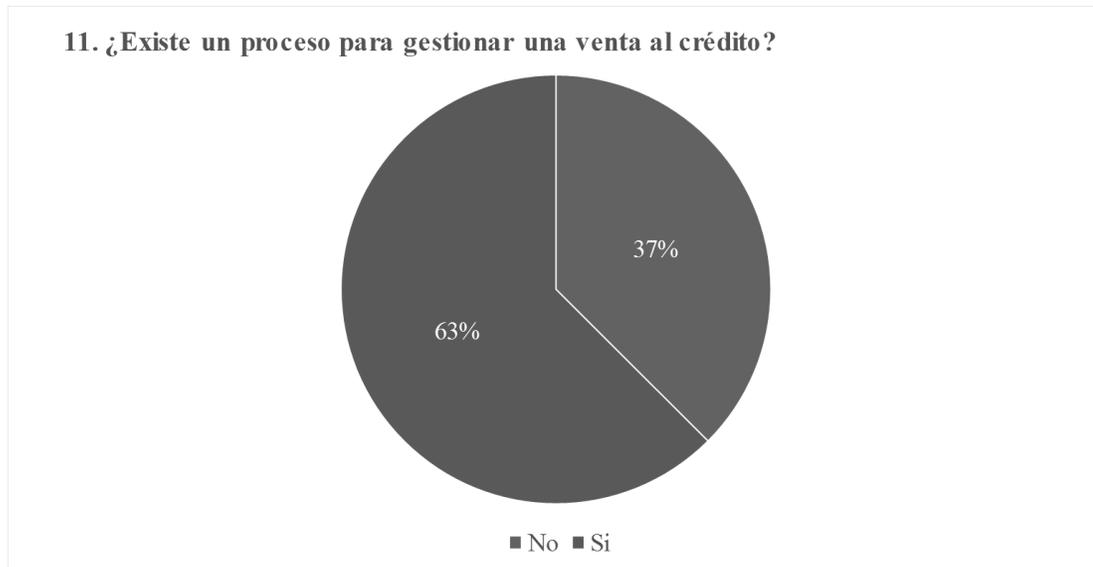
#### 4.1.10 ¿Existe un proceso definido para la devolución de un producto?



Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados si posee un proceso definido para la devolución de un producto.

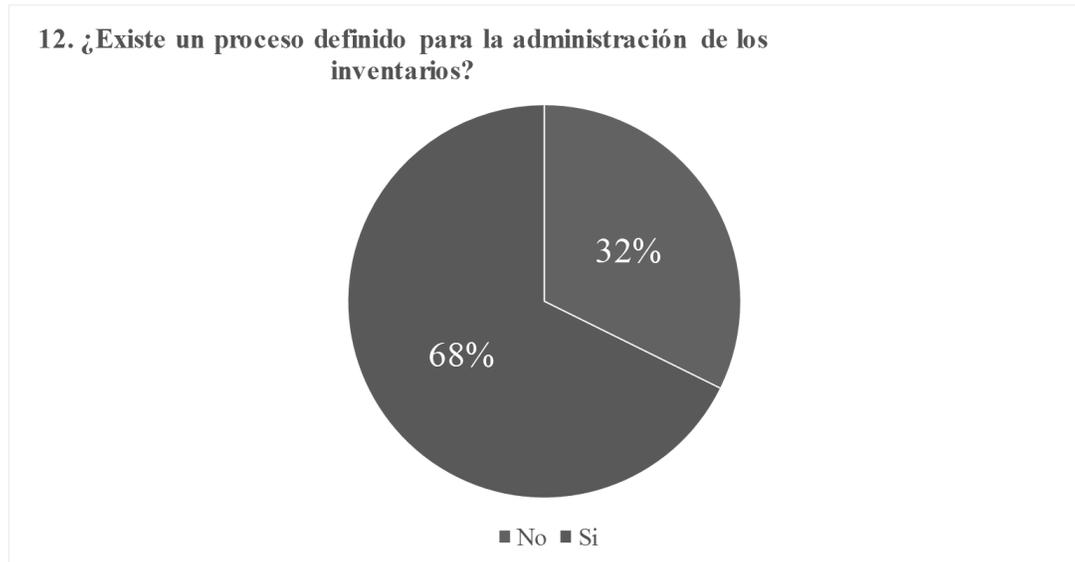
#### 4.1.11 ¿Existe un proceso para gestionar una venta al crédito?



Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados tiene un proceso para gestionar una venta al crédito.

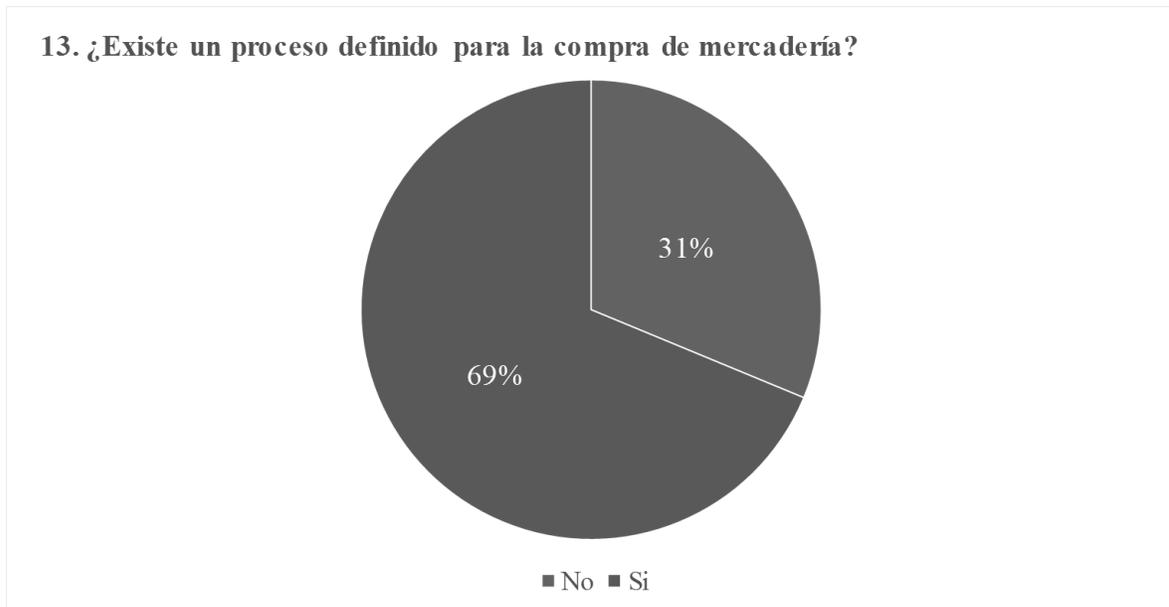
#### 4.1.12 ¿Existe un proceso definido para la administración de los inventarios?



Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados posee un proceso definido para la administración de los inventarios.

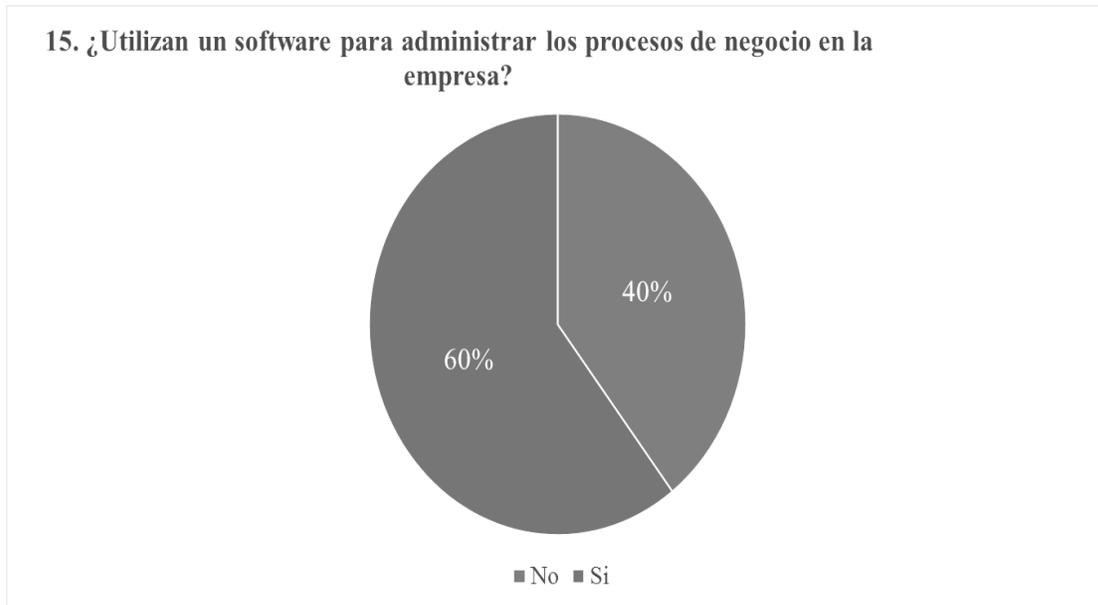
#### 4.1.13 ¿Existe un proceso definido para la compra de mercadería?



Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados tiene un proceso definido de compra de mercadería.

4.1.14 ¿Utilizan un software para administrar los procesos de negocios en la empresa?



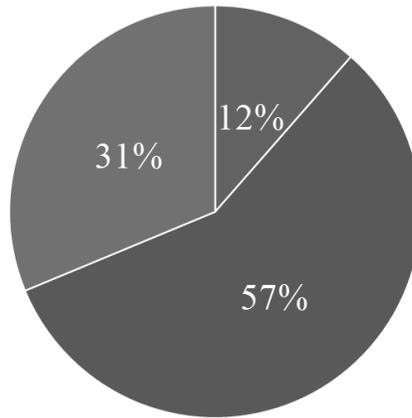
Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados utilizan un software para administrar los procesos de negocio.

#### 4.1.15 Administración de relaciones con los clientes (CRM) es:

---

#### 16. Administración de relaciones con los clientes (CRM) es:



- Un indicador del desempeño del equipo de ventas.
  - Una estrategia de negocios que se apoya en una plataforma informática para gestionar la relación con los clientes.
  - Una plataforma informática para almacenar información detallada de los clientes.
- 

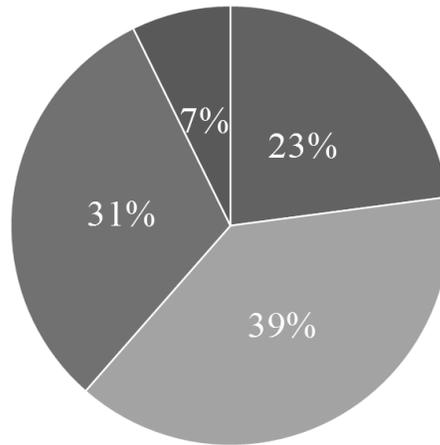
Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados conocen la definición de CMR.

#### 4.1.16 Inteligencia de negocios es:

---

##### 17. Inteligencia de negocios es:



- Elevar las expectativas de los clientes.
  - Transformar los datos en información para generar conocimiento.
  - Un plan de marketing, para desarrollar nuevos productos.
  - Un programa de capacitación.
- 

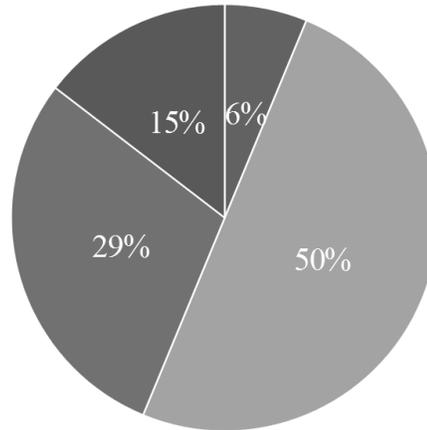
Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados considera inteligencia de negocios es transformar los datos en información para generar conocimiento.

4.1.17 Los indicadores más importantes de un proceso de negocio son:

---

**18. Los indicadores más importantes de un proceso de negocio son:**



- Dar crédito y recuperarlo.
  - El costo del producto y el precio de venta.
  - La motivación de los empleados y la administración del personal.
  - La velocidad y la exactitud.
- 

Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados respondieron que el indicador más importante de un proceso de negocios es el costo del producto y el precio de venta.

## Capítulo 5

### Discusión y análisis de resultados

#### 5.1 Discusión de resultados

Tal como se estableció la arquitectura empresarial es producto de la modelización de los puntos de encuentro con los clientes, procesos, datos, sistemas y aplicaciones, organización, roles, objetivos, metas, factores críticos de éxito, problemas, y más elementos empresariales, con el objetivo de entender claramente a la empresa, y acelerar y mejorar el negocio. De esta forma se inicia la recolección de información sobre los puntos de encuentro en cada micro, pequeña y mediana empresa del municipio de Mixco, para determinar el conocimiento que los administradores de estas tienen. Los sujetos participantes del estudio son administradores de micro, pequeña y medianas empresa en el área de Mixco, la muestra determinada fue de 97 participantes.

La primera pregunta que se trató sobre el género, reveló que en la mayoría son hombres, también hay una fuerte cantidad de mujeres emprendedoras.

La segunda pregunta se relacionaba al grado de escolaridad que los participantes poseían, el mayor porcentaje posee una licenciatura, aun así, hay también dos grupos más con notable porcentaje, administradores con escolaridad nivel básico y de nivel primaria. Lo cual indica la necesidad de capacitación continua para la administración de los negocios que administran.

La tercera pregunta que se refiere acerca de la antigüedad de la empresa, indica que el porcentaje mayor pertenece a las empresas de mayor tiempo en el mercado laboral, como segundo porcentaje alto están las empresas nuevas, los emprendimientos, tratar de establecer una empresa es la parte más difícil del emprendimiento.

Con la cuarta y quinta pregunta se establecían que el mayor número de administradores conocen la visión y la misión de la empresa, esto es significativamente importante para el desarrollo de la empresa ya que marca los estándares que desean seguir para lograr metas. Estas preguntas iniciales El sexto cuestionamiento era uno de los principales para determinar el conocimiento que poseen los administradores de los procesos de negocio, al cual la mayoría no respondió correctamente, solo un 31% de administradores respondió una actividad que genera valor al cliente.

La séptima pregunta se enfoca a conocer según el administrador cuál de los objetivos empresariales es más importante, a los cual 30.2% respondió generar mayor rentabilidad y el 24% agregar valor

al cliente.

El ítem ocho, permitió indagar sobre aspectos que para cada administrador tendrían diferente relevancia, las fortalezas de la empresa podrían ser diferentes, basadas en la calidad del personal, de la administración o simplemente del tipo de empresa que esta sea, la respuesta más frecuente fuera atención al cliente, seguida por la calidad de los productos.

La pregunta nueve indaga sobre la debilidad que la empresa presenta, esta respuesta varía ampliamente según el tipo de empresa y las necesidades de la misma. Un 32.3% respondieron que son las deficiencias en atención al cliente, y 29.2% considera que es la limitada inversión. Tanto esta pregunta como la anterior demuestran lo crucial que es la atención al cliente, ya que puede ser una fortaleza o una severa debilidad.

Pregunta diez es significativa para esta investigación, ya que indaga acerca de la existencia de un proceso definido para la devolución en la empresa a lo que 52.2% respondieron que si y 44.8% no, estos datos indican que como administradores aún hace falta que implementen este proceso fundamental, el cual permitirá que faciliten esta tarea.

La pregunta once interroga sobre si existe un procedimiento para gestionar venta al crédito, un 62.5 si lo tienen, mientras un 37.5 no.

Con la pregunta doce se buscaba saber si existía un proceso definido para la administración de inventarios a lo cual el 67.7% si lo tienen y 32.3% no.

El ítem trece indagó sobre la existencia de un proceso definido para la compra de mercadería en 68.8% de empresas si lo hay y en 31.3% no.

La pregunta catorce establecía si utilizaban un software para administrar los procesos de negocios en la empresa, un 60.4% respondió si y 39.6% no.

La pregunta quince intenta establecer el conocimiento que poseen sobre la administración de relaciones con los clientes (CRM), de la cual se obtuvieron con mayor porcentaje una respuesta errónea, ya que la respuesta correcta solo obtuvo un 31.3%, lo cual demostró la falta de conocimientos básicos sobre los procesos de negocio.

El ítem dieciséis intenta que los administradores describan que es inteligencia de negocio, el resultado demostró que solo la minoría conoce la definición correcta.

La pregunta diecisiete permitió que los administradores evaluaran cuales son los indicadores más importantes en un proceso de negocio, la respuesta más frecuente fue el costo del producto y el

precio de venta, lo cual evidencia el desconocimiento de los administradores para poder identificar indicadores correctos en los procesos de negocios, los indicadores más importantes son la velocidad y la exactitud.

Aunque hubo respuestas correctas, no se puede obviar el hecho de que se corrobora que existe una falta de conocimientos precisos sobre la administración y en especial sobre procesos de negocio. Por este motivo se ejemplifico mediante flujos de procesos, algunos de los más básicos que deberían estar establecidos en cada MIPYMEs como lo son los procesos de negocio de venta de un artículo, procesos de negocio de solicitud de compra, proceso de atención al cliente y proceso de negocio de venta de servicios, que permiten de una forma fácil seguir los pasos apropiados de cada uno de estos distintos procesos. Ver anexos.

## 5.2 Recomendaciones

- Establecer un periodo de preparación previo a emprender, para conocer los principios básicos de un proceso de negocios.
- Programas de capacitaciones para emprendedores, sobre finanzas, manejo de procesos básicos de negocio.
- Reconocer que para ser administrador de negocio se necesitan herramientas y recursos.
- Aprender a delegar en la empresa las diversas actividades, para evitar sobrecargar al administrador con responsabilidades que podrían estar a cargo de otro miembro del personal.
- Tener procesos establecidos para compras, inventario y devoluciones, esto evitara salirse del presupuesto, reconocer las necesidades de la MIPYME y agilizar la devolución del producto defectuoso o de no solicitado.
- Que cada miembro del personal conozca el organigrama de la organización, y los procesos básicos, para que sepa a quien recurrir y porque motivos hacerlo.
- Capacitar al personal para que conozcan, la visión y la misión que la empresa tiene.
- Hacer uso de los recursos digitales para manejar la cartera de clientes, inventarios, desarrollo de publicidad, etc.
- Cada uno de los colaboradores en la empresa, debe conocer y manejar de forma correcta

los recursos digitales, aun el administrador, aunque no esté siempre presente en estos procesos, ya que es de suma importancia que cada uno pueda ser útil en caso de emergencia.

## **Conclusiones**

1. Existe un grado básico de conocimiento de los procesos de negocio en los administradores de las MYPIMES del municipio de Mixco municipio de Guatemala.
2. El poseer conocimientos sobre los procesos de negocios en una MIPYME, asegura mejores estrategias para estar en óptimas condiciones.
3. La falta de conocimientos sobre los procesos de negocios en las MIPYMEs, del municipio de Mixco, afecta la capacidad de resolver situaciones que deberían estar automatizadas o tener un procedimiento establecido.
4. Existe la oportunidad de capacitar a los administradores de MIPYMEs, para que fortalezcan las empresas donde laboran diariamente.
5. Fomentar el crecimiento en las MIPYMEs, por medio de los procesos de negocio.
6. Los procesos de negocios que permitan a las MIPYMEs ser más eficientes, reducir los desperdicios y lograr mayores resultados económicos para mejorar la calidad, costos y tiempos.

## Referencias bibliográficas

### Libros

- Arechavala, R. (2014). *Veinte años de cultura empresarial en el occidente de México*. Guadalajara, Jalisco: Editorial Universitaria, Universidad de Guadalajara.
- Association of Business Process Management Professional International (2013). *Guide to the Business Process Management Body of Knowledge*. Florida.
- Briol, P. (2010). *The business process modeling notation BPMN 2.0*. USA: Ingenieredesprocesus
- Cegarra J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Cobo A. y Vanti, A. (2015). *Gobernanza empresarial de tecnología de la información*. (2 Ed.) España: Editoriales Universidad Cantabria
- Conesa, J.C(Coord.) yCurto, J. (2010). *Introducción al Business Intelligence*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, Pilar. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Ed.) México: McGrawHillInteramericana.
- Hitpass, B. (2010). *Business Process Management*. (4ta. Ed.) España: BPM Center.
- Jensen, C. Cline, O. y Owen, M. (2011). *Combining business Process management and enterorise architecture of better business outecomes*. USA: IBM Redbooks
- Nuñez, G.(Coord.) Correa M. y Van HoofB. (2010). *Cambio y oportunidad: responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y mediana empresa en America Latina y Caribe*. Washington: ECLAC
- Perelló S. (2011). *Metodología de la investigación social*. Madrid, España: Editorial Dykinson, S.L.
- Perera, S. Ingirige, B. Ruikar, K. Obonyo, E. (2017). *Advances in construction ICT an E-business*. New York, USA: Taylor & Francis Group.
- Prieto, J. (2013). *Investigación de Mercado*. (2da. Ed.) Bogotá, Colombia: Ecoediciones.

- Robledo, P. (2011). *El libro del BPM 2011 tecnologías, conceptos, enfoques metodológicos y estándares*. Madrid. España: Club BPM.
- Shimp, T. (2013). *Publicidad, promoción y otros aspectos de la interacción del marketing y comunicaciones*. (9na. Ed). United States of America: South Western cengagelearning
- Silier, B. (2011). *BPMN Method and Style*. (2 Ed). USA: Illustrated
- Uhl, A. y Gollenia, L. (2012). *A handbook of business transformation management methodology*. New York, USA: Taylor & Francis Group.
- Valdez, M. (2016). *The ultimate guide to BPMN 2*. San Francisco, USA: Bonitasof
- Weske, M. (2012). *Business Process Management, conceptos, leguajes, arquitectura*. (2da. Ed) Alemania: Springer

#### **Direcciones de Internet**

- Espallargas, A. (2017, julio). *El método japonés que agilizará tu negocio*. Foro económico mundial. Recuperado: <https://www.weforum.org/es>
- IBM (2017). *Flujos de procesos de negocio, solicitud de compra IBM Knowledge Center*. [en línea]. Recuperado: <https://www.ibm.com/support/knowledgecenter.html>
- IBM (2017). *Software BPM: gestión inteligente de procesos empresariales*. [en línea]. Recuperado: <http://www-03.ibm.com/software/>
- Harris E. (2016, septiembre). *What is business process management BPM?*. TRIASTER. [en línea] Recuperado: <http://blog.triaster.co.uk/blog/business-process-management>
- Lucidchart (2017). *What is Business Process Modeling Notation?* Lucid Software Inc. Recuperado: <https://www.lucidchart.com/pages/bpmn>

## **Anexos**

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas.

**Cuestionario**

Instrucciones: El presente cuestionario tiene la finalidad de ser una herramienta de análisis de los procesos de negocios de la organización para la cual usted labora. Favor no dejar ningún inciso sin responder, la información que se recolectará es para usos educativos únicamente. Lea con atención cada una de las preguntas, luego responda:

1. Género

Masculino                      Femenino

2. Escolaridad:

Primaria  
Básico  
Diversificado  
Licenciatura  
Maestría

3. ¿Cuál es la antigüedad de la empresa en el mercado?

De 1 a 5 años  
De 6 a 10 años  
De 11 a 15 años  
Más de 15 años

4. Conoce la visión de la empresa?

Si                      No

5. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si                      No

6. Un proceso de negocio es:

Enviar un correo electrónico  
Una actividad que genera ganancias

Una partida doble de contabilidad

Una actividad que genera valor al cliente

La elaboración de una oferta

7. ¿De los siguientes objetivos empresariales, cual considera que es el más importante?

Agregar valor al cliente

Elevar las ventas

Generar mayor rentabilidad

Reducir los desperdicios

Sobrevivir

Crecer

Generar más activos

8. ¿Cuál de las siguientes fortalezas considera que es la más importante en la empresa?

Atención al cliente

Calidad de los productos

Logística

Ventas ágiles

Gestión de compras

9. ¿Cuál de las siguientes debilidades considera que es la que más afecta a la empresa?

Deficiencias en la atención a los clientes.

Baja calidad de productos

Limitada inversión

Bajas ventas

Deficiencias en la administración de inventarios

Deficiente gestión de compras

10. ¿Existe un proceso definido para la devolución de un producto?

Si

No

11. ¿Existe un proceso para gestionar una venta al crédito?

Si

No

12. Existe un proceso definido para la administración de los inventarios?

Si                      No

13. Existe un proceso definido para la compra de mercadería?

Si                      No

14. En la escala de 1 a 10 ¿Qué tan importante es la tecnología de la información para la empresa?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

15. Utilizan un software para administrar los procesos de negocio en la empresa?

Si                      No

16. Administración de relaciones con los clientes (CRM) es:

Una plataforma informática para almacenar información detallada de los clientes.

Una estrategia de negocios que se apoya en una plataforma informática para gestionar la relación con los clientes.

Un indicador del desempeño del equipo de ventas.

17. Inteligencia de negocios es:

Un plan de marketing, para desarrollar nuevos productos.

Transformar los datos en información para generar conocimiento.

Elevar las expectativas de los clientes.

Un programa de capacitación.

18. Los indicadores más importantes de un proceso de negocio son:

La velocidad y la exactitud.

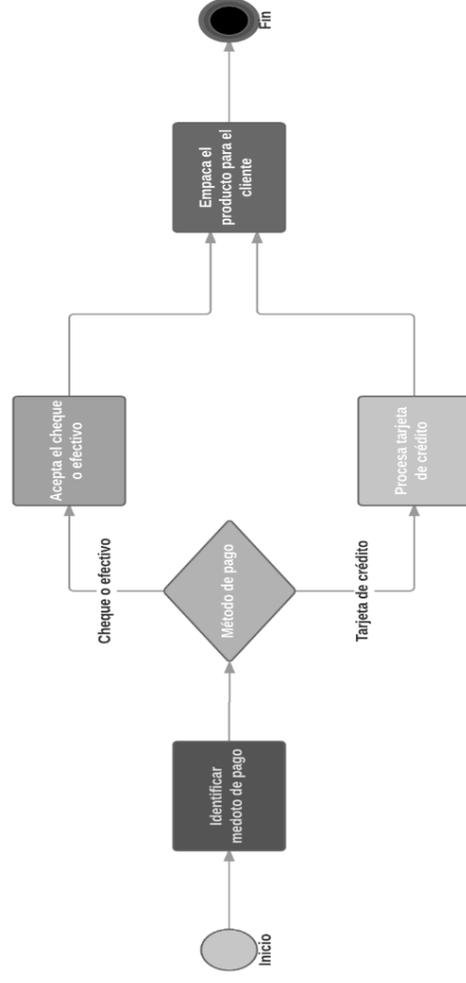
El costo del producto y el precio de venta.

La motivación de los empleados y la administración del personal.

Dar crédito y recuperarlo.

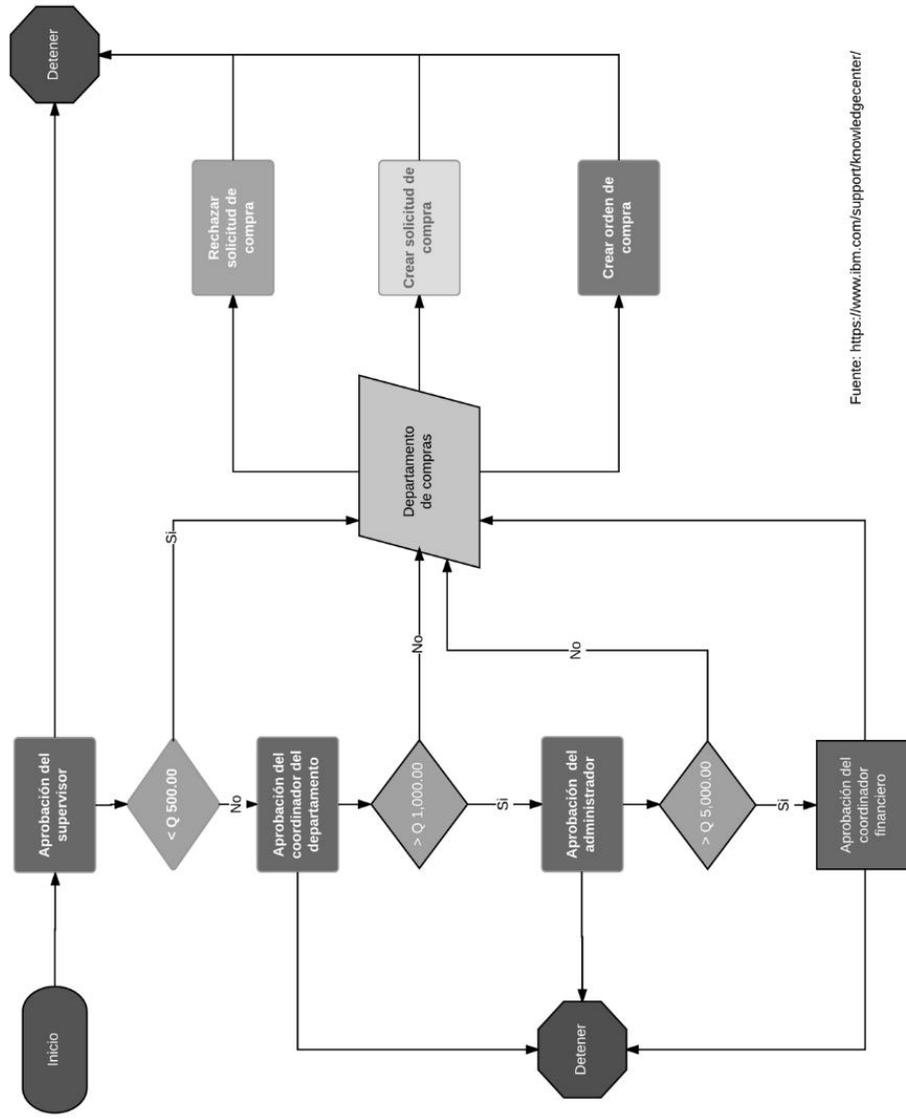
## PROCESO DE NEGOCIO DE VENTA DE UN ARTÍCULO

---

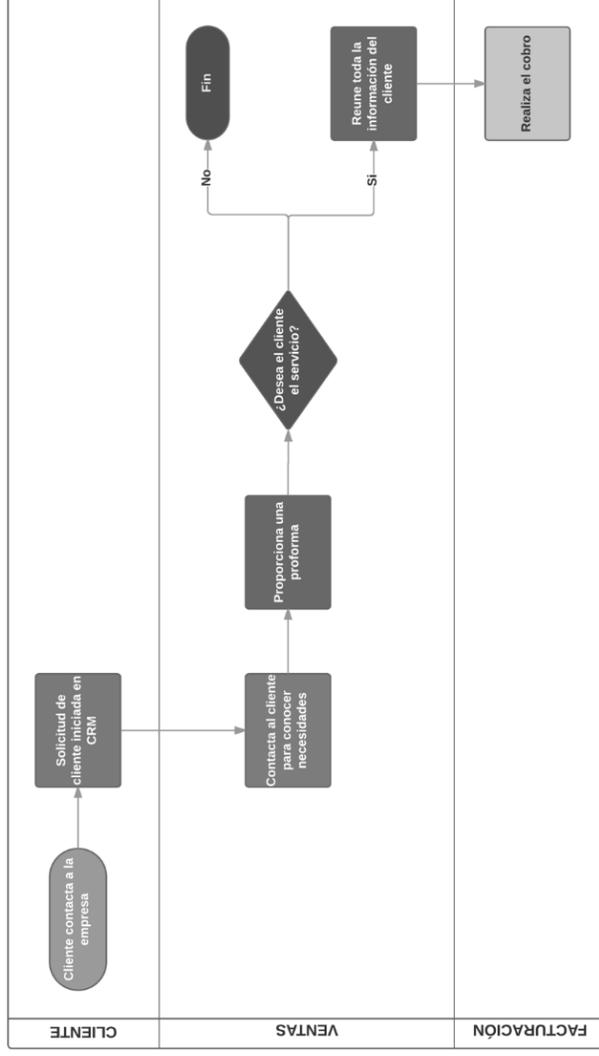


Fuente: [www.lucidchart.com/documents](http://www.lucidchart.com/documents)

# PROCESO DE NEGOCIO DE SOLICITUD DE COMPRA



PROCESO DE NEGOCIO DE VENTA DE SERVICIOS



## PROCESO DE NEGOCIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

