

La gestión por procesos en las empresas de servicios*

Process management in service companies

La gestion par des processus chez les entreprises de services

Adriana Margarita Castrillón Ortega**
adriana.gestionhumana@gmail.com

**Magister en administración,
Docente de la Universidad de Medellín,
Medellín - Colombia

Fecha de recepción: 28 de enero de 2013
Fecha de aceptación: 24 de agosto de 2013

* Este texto presenta parte de los resultados de la investigación: Metodología para la gestión por procesos en universidades colombianas acreditadas, realizada en el año 2012 por el Grupo de investigación Cultura y Gestión organizacional – CYGO de la Universidad de Medellín.

Resumen

Se realiza una reflexión teórica sobre los elementos que participan en la Gestión Por Procesos (GPP) del sector servicios, partiendo de las diferentes definiciones de servicio, con la finalidad de construir una fundamentación teórica que contribuya al desarrollo de metodologías para la GPP y al alcance de la calidad empresarial en dicho sector.

En la búsqueda de información se detectan algunos vacíos, ya que la orientación principal de la GPP es hacia el sector productivo y no de servicios. Esto obstaculiza la identificación de las necesidades reales del cliente. La relevancia del problema amerita el esfuerzo por parte del sector servicios de construir las bases teóricas y metodológicas que permitan una articulación con la normas de calidad.

Palabras clave: Servicios, Gestión por Procesos, Calidad, Reingeniería, Sistemas de Gestión de Calidad.

Abstract

This paper theoretically analyzes the elements involved in process management (PM) in the service sector based on the diverse definitions of service, in order to build a theoretical foundation that contributes to the development of methodologies for PM and to improve business quality in that sector.

During the search for information, some gaps were identified as the main domain of PM is the productive sector not the service one. This hinders identifying the customers' real needs. The relevance of the problem merits the effort by the service sector to build the theoretical and methodological foundations in order to articulate them with quality standards and regulations.

Keywords: Services, Process Management, Quality, Re engineering, Quality Management Systems.

Résumé

Cet article fait une réflexion théorique sur les éléments qui font partie de la gestion par des processus dans le secteur de services basé sur des divers définitions de service afin de construire une base théorique qui contribue au développement d'une méthodologie pour la gestion par des processus et qui contribue à améliorer la qualité chez les entreprises de ce secteur.

Pendant ce recherche, on a détecté des lacunes parce que l'objectif principal de la GPP (Gestion par Processus) a été conçue pour le secteur productif pas pour ceci des services. Cela empêche l'identification des besoins réels du client. La pertinence du problème mérite l'effort par le secteur des services pour construire les cadres théoriques et méthodologiques pour permettre une articulation avec les normes de qualité.

Mots-clés: Services, Gestion des Processus, Qualité, Réingénierie, Systèmes de Gestion de la Qualité.

Introducción

El presente artículo sigue una metodología que corresponde a una investigación esencialmente cualitativa, desglosando conceptos como Gestión, Procesos y Servicio, al tiempo que se realiza un compendio de los mismos.

Se analiza el estado del arte sobre fundamentación teórica de la Gestión Por Procesos en las empresas prestadoras de servicios, haciendo énfasis en los diferentes enfoques que aportan distintos autores; destacando, por un lado, las técnicas para gestionar y mejorar los procesos y, por otro, la brusquedad de la satisfacción del cliente.

La Gestión Por Procesos (GPP) es un tema gerencial de interés mundial con antecedentes ligados a los inicios del siglo XX, a partir de la disciplina administrativa; dicho tema cobra mayor fuerza a partir de los años ochenta. Hoy se considera a la GPP como soporte de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC); sin embargo, dicha relación es poco investigada y fuertemente criticada, en especial, cuando se aplica a organizaciones del sector servicios, por su medición.

El enfoque basado en procesos de las organizaciones es la forma más efectiva para lograr los objetivos estratégicos. La Gestión Por Procesos permite gestionar, controlar y verificar los servicios ofrecidos, y a su vez permite una transformación cultural en la organización.

Para introducir el concepto de Gestión Por Procesos es necesario involucrar la estructura organizacional, su objeto social e identificar los procesos misionales propuestos, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.

1. ¿Qué se entiende por Gestión Por Procesos en las empresas de servicios?

Para hablar de Gestión Por Procesos en empresas de servicios, es necesario acudir a la definición de Wild P. (2010), para el autor, los servicios están definidos como actividades, en lugar de objetos o artefactos. En investigaciones sobre las empresas de servicios resulta difícil rastrear el crecimiento en el sector, debido a las diferencias en la forma de definición y a los diferentes reportes en el tiempo y entre las Naciones. Sin embargo, a menudo se cita que los servicios representan el 80% de la actividad económica occidental (IBM, 2008). Durante los últimos años, los servicios se han sido designados como el foco de la actividad económica, esta tarea es especialmente asumida por la llamada economía funcional; de esta forma se aborda de diferentes formas y contextos, los servicios que son intangibles, heterogéneos, perecederos, con un proceso de producción que es inseparable del valor agregado al bien.

El sistema de servicio abarca los objetos tanto de información como física, los objetivos y valores en poder de individuos diversos y actantes colectivos. Las actividades se llevan a cabo por personas con recursos físicos, lo que conlleva el cumplimiento de un objetivo. Se puede considerar que un sistema de servicio tienen una variedad de medidas de efectividad, dependiendo del valor y el beneficio buscado, este valor es evaluado por el equilibrio entre los objetivos de calidad y el costo de los recursos utilizados. Un sistema de servicio tiene un medio ambiente, que tiene unas dimensiones socio-culturales y físicas mantenidas por una estructura y unos comportamientos.

Los costos de administración y mantenimiento de estas estructuras, así como los comportamientos, son valorados en la evaluación de la efectividad del servicio.

En el desarrollo de esta investigación se encontró una amplia gama de definiciones de servicio. A continuación registramos algunas que pueden resultar relevantes:

“Servicios: actividades, beneficios o satisfacciones puesto en venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes” (American Marketing Association, 1960, citado por Grönroos, 1994, p. 21).

“Los servicios son actividades intangibles e identificables por separado, que proporciona la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y/o industriales y que no están necesariamente a la venta de un producto o de otro servicio” (Stanton, 1974, p. 545; citado por Grönroos, 1994).

“Los servicios son cualquier beneficio intangible, pagado directa o indirectamente y que incluyen, a menudo, un mayor o menor componente técnico o físico” (Andresen, et al, 1983, p. 6; citado por Grönroos, 1994).

“Los servicios son algo que se puede comprar y vender pero que no puede dejar caer sobre tu pie” (Gummesson, 1978b, p. 22; citada por Grönroos, 1994).

El libro de Grönroos (1994) propone una definición que reúne varios de los aspectos mencionados anteriormente:

Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o sistemas del proveedor de servicios, que se proporciona como soluciones a los problemas del cliente (p.27).

De acuerdo a estas definiciones existen cuatro características para la mayoría de servicios:

- Los servicios son intangibles
- Los servicios son actividades o series de actividades, en lugar de cosas.
- Los servicios son a veces producidos y consumidos simultáneamente.
- El cliente es un ente activo en el desarrollo de la producción del servicio.

En la literatura americana existen cuatro características principales que distinguen los servicios. Estas características son: (Lasshof, 2005):

- Intangibilidad: Los servicios son predominantemente actuaciones de acciones en lugar de objetos que pueden ser percibidos mediante cualquiera de los sentidos físicos.
- Heterogeneidad: Calidad de productos de servicio está sujeto a variabilidad porque los servicios son ofrecidos por personas para personas.
- Simultaneidad de producción y consumo: Son productos de servicio normalmente producidos y consumidos en el mismo consumo de tiempo no puede separarse de los medios de producción.
- Conservabilidad: Los servicios deben consumirse como se reciben. En general, no pueden ser guardados, almacenados para su posterior utilización o venta.

Además, los servicios pueden describirse mediante tres dimensiones:

- Dimensión potencial: Describe la voluntad y la capacidad del proveedor de servicios para prestar la asistencia a los consumidores. Por lo tanto requiere una administración de recursos de información y material humano.
- Dimensión de proceso: Los servicios son considerados como procesos que constan de varios elementos de entradas y salidas. El servicio se realiza con estos elementos, que interactúan con factores externos que deben estar integrados en el proceso.
- Dimensión de resultado: El resultado del servicio tiene cierta flexibilidad que no debe afectar a los factores externos.

Algunos autores reconocen una cuarta dimensión, la llamada dimensión de mercado. La inclusión de ésta obedece a que los procesos de desarrollo moderno deben guiarse siempre por las exigencias del mercado, para ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Además, debido a la integración de factores externos en los procesos de realización del servicio, una orientación hacia el cliente es necesaria. La dimensión del mercado es considerada como una dimensión de expansión, que abarca las otras tres dimensiones.

Varios investigadores sostienen que la capacidad de una firma para utilizar el conocimiento específico del cliente debe ser reconocido como una fuente potencial de ventaja competitiva. Sin embargo, en general, las empresas tienden a ser mejor en el conocimiento del cliente que en la utilización de esa información.

2. ¿Cómo se producen los servicios?

El ciclo de vida de servicio considera el diseño fases de realización del servicio (Aurich, Mannweiler, & Schweitzer, 2010, p.137). Este ciclo de vida también se denomina servicio producción. Así, el proceso de realización se guía por los siguientes pasos:

- a. Proceso de diseño, se produce antes de la interacción con el cliente. Comprende el diseño del servicio, la planificación y la concepción del servicio, así como la preparación de la realización del servicio.
 - Planificación del servicio, se refiere a la identificación, definición y selección de ideas de servicios.
 - Luego se da la concepción de servicio, los diferentes componentes de la idea de servicio se determinan en detalle, tales como los recursos necesarios.

Por lo tanto, el resultado del diseño del servicio es la voluntad y la capacidad del asistir a los clientes en sus necesidades.

- b. Realización del servicio: En esta fase se requiere la identificación y preparación de los factores externos del proceso, como los proveedores y clientes.

El objetivo de estas actividades es generar el resultado de la demandada (resultado dimensión). Por lo tanto, la característica principal de realización del servicio es la interacción con el cliente,

pues éste calificará el objetivo final. Es determinante ver y ubicar al cliente dentro de la cadena de abastecimiento como un ente activo y no como un simple resultado.

3. La Gestión por Procesos

El diseño de la Gestión Por Procesos en las organizaciones está determinado por el ciclo de vida de las organizaciones y ciclo de vida de los productos o servicios. Cada día el ciclo de vida de los productos o de los servicios es más corto debido a la innovación tecnológica, el uso frecuente de ésta, demanda una mayor adaptabilidad en los procesos de la empresa para enfrentar las exigencias del consumidor.

De acuerdo a Pires & Machado (2005)

Las soluciones organizativas (estructuras y estrategias) son resultados de las actividades del equipo de gestión. En este sentido, pueden ser vistas como el 1º Macro-proceso del diseño. El segundo transforma los objetivos estratégicos en una red de procesos a través de los cuales estos son alcanzados (p. 35).

La Gestión Por Procesos, desarrollada por la norma ISO 9001:2000, puede dar origen a una organización matricial. Pero, para que esto se desarrolle es necesario cumplir con unas condiciones funcionales, debe partir de la búsqueda del equilibrio entre el poder de la parte funcional y el poder de la gestión de los procesos. En cuanto la gestión de los procesos, sirve de instrumento de coordinación horizontal, la jerarquía coordina los resultados del personal y presta apoyo en áreas de su especialidad. La parte funcional ejerce su misión, elaboración del producto o servicio de acuerdo a lo esperado por el cliente.

Los procesos son el elemento más importante en las empresas de servicios, especialmente en las que basan su operación en un sistema de calidad total. Los procesos han permitido desarrollar una serie de técnicas que facilitan la homeostasis y la equifinalidad en las empresas, acompañado de un método sistemático de mejora y reingeniería. Los procesos se consideran hoy como la base de las actividades misionales o primarias y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural, en una cadena de valor que es desarrollada como frente competitivo.

La calidad total se enfoca en la satisfacción del cliente, entendiendo a éste como el árbitro absoluto de la calidad (Zaratiegui, 1999, p. 82). La calidad inherente del producto o del servicio están en manos del evaluador llamado “cliente”, por lo tanto, al estar éste inserto en la globalización, pide cada vez mayores condiciones en la prestación de los servicios que van relacionados con el tiempo de entrega, la calidad y el precio. Para responder a estos requerimientos la empresa debe adaptar sus procesos y sus métodos funcionales, buscando un método adaptativo a los requerimientos del cliente. Lo anterior, muestra la importancia del desarrollo de una Gestión Por Procesos por parte de las empresas, que les permita adaptarse de forma rápida a las necesidades del mercado.

La GPP le permite a la empresa de servicios tener claro un norte frente al cumplimiento de acuerdos de servicios, estableciendo parámetros que pueden ser palpables por el cliente a la hora de recibir su producto; de esta manera se abandonan las expresiones que indican que la prestación y la valoración de un servicio es intangible y subjetiva. Si se tienen acuerdos de

servicios establecidos con el cliente y éstos son cumplidos a cabalidad el servicio no quedará expuesto a la subjetividad, sino al cumplimiento de los procesos y al resultado planteado en el acuerdo de servicio con el cliente. En este sentido, identificar y valorar un servicio; que puede ir acompañado de indicadores que fortalezcan la relación con el cliente.

Conocida la necesidad del cliente, la empresa debe revisar y ajustar sus procesos, asumiendo cambios de vanguardia. La experiencia Japonesa, que implica métodos de trabajo en equipo y participación de todo el personal, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y el mejoramiento continuo de los procesos. Esto nos impulsa a hablar de la reingeniería de procesos, definida a través de Hammer y Champy (1994, p. 42) como “la revisión profunda y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”.

La reingeniería es una opción que permite desarrollar las operaciones por procesos, de modo que la empresa sea permeable por los mercados actuales, con sus variaciones y exigencias constantes en innovaciones de productos y diseño de servicios; generando la necesidad de reorganizaciones estructurales en los procesos claves y estratégicos de la empresa.

Con esta premisa han surgido varios modelos de gestión basados en procesos, dos de ellos son el Mapa de Procesos y el Cuadro de Mando Integral. Los cuales permiten tener una visión detallada de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo en la empresa, para ser más competitivos y poder satisfacer a un cliente que cada día es más exigente en el cumplimiento del servicio. Cuando se habla de exigencia en el servicio nos referimos al cumplimiento de la calidad, oferta de precios y entregas a tiempo.

4. ¿Cuál es el panorama de las empresas de servicios en Colombia?

Para hablar del comportamiento financiero de las empresas de servicios, es necesario conocer la clasificación de este sector según la Organización Mundial del Comercio (OMC) (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Clasificación de los Servicios según la OMC

CLASIFICACIÓN
1. SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS a. Servicios profesionales b. Servicios de informática y servicios conexos c. Servicios de investigación y desarrollo d. Servicios inmobiliarios e. Servicios de arrendamiento f. Servicios de tercerización de las empresas
2. SERVICIOS DE COMUNICACIONES a. Servicios postales b. Servicios de correo c. Servicios de telecomunicaciones d. Servicios de audiovisuales
3. SERVICIOS DE CONSTRUCCION Y SERVICIOS DE INGENIERÍA Y CONEXOS a. Trabajos generales de construcción para edificios b. Trabajos generales de construcción para ingeniería civil
4. SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN a. Servicios de comisionista b. Servicios comerciales por mayor c. Servicios comerciales por menor d. Servicios de franquicia e. Otros
5. SERVICIOS DE ENSEÑANZA a. Servicios de educación primaria b. Servicios de educación secundaria c. Servicios de educación superior d. Servicios de adulto N.C.P. e. Otros servicios de enseñanza
6. SERVICIOS RELACIONADOS CON EL MEDIO AMBIENTE a. Servicios de alcantarillado b. Servicios de eliminación de desperdicios c. Servicios de saneamiento y otros servicios similares d. Otros
7. SERVICIOS FINANCIEROS a. Todos los servicios de seguros b. Servicios bancarios y financieros c. Otros
8. SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD a. Servicios de salud b. Otros servicios de salud humana c. Servicios sociales d. Otros
9. SERVICIOS DE TURISMOS Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LOS VIAJES a. Hoteles y restaurantes b. Servicios de agencias de viaje c. Servicios de guía de turismo d. Otros
10. SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO CULTURALES Y DEPORTIVOS a. Servicios de espectáculos b. Servicios de agencia de noticias c. Servicios de bibliotecas, museos, archivos y otros servicios culturales d. Servicios deportivos y otros servicios de esparcimiento e. Otros

11. SERVICIOS DE TRANSPORTE

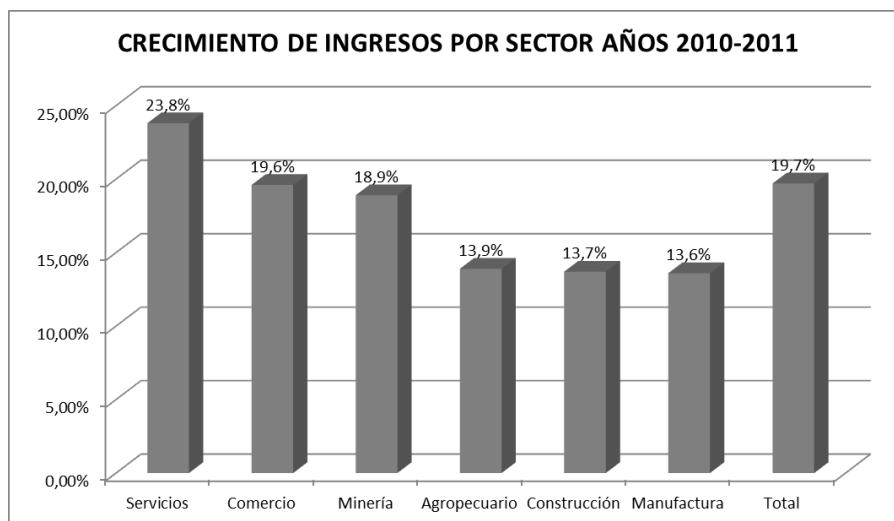
- a. Servicios de transporte marítimo
- b. Transporte vías navegables interiores
- c. Servicio de transporte aéreo
- d. Transporte por el espacio
- e. Servicio transporte ferrocarril
- f. Servicio transporte por carretera
- g. Transporte por tuberías
- h. Servicios auxiliares en relación con todo los medios de transporte
- i. Otros servicios de transporte

Fuente: (Vargas Quiños & Aldana de Vega, 2011).

La información detallada a continuación fue tomada sobre el análisis del comportamiento financiero durante los años 2009-2011 de los grupos empresariales del sector real que reportaron información financiera tanto a Supersociedades como a la Superfinanciera. En esta parte del documento se incluyen tasas de crecimiento de las principales cuentas del balance general y del estado de resultados consolidados y algunos indicadores financieros importantes que permiten conocer el comportamiento del sector de los servicios (Superintendencia de Sociedades, Grupo de estudios económicos y financieros, 2012, (p.32). Se observa por sectores económicos que el mayor crecimiento de los ingresos operacionales de los grupos de objeto social en servicios. A continuación se ilustran estos resultados mediante el análisis de gráficas.

De acuerdo al Grafico 1, en el periodo 2010-2011, el crecimiento de los ingresos de la matriz de los grupos del sector servicios fue de 23.8%, seguido del comercio con el 19.6% y la minería con el 18.9%. Las matrices que se clasifican en los sectores agropecuario, construcción y manufacturero obtuvieron un crecimiento similar, superior al 13%. Esto revela una tendencia al mercado de servicios en nuestro país.

Gráfica 1. Crecimiento de ingresos por sectores



Fuente: Cálculos del Grupo de Estudios Económicos y Financieros a partir de (Supersociedades y Superfinanciera, 2011).

A continuación se muestran los 15 grupos que registraron mayor valor de utilidades netas durante el año 2011. Dentro de los cuales 9 pertenecen al sector servicios, 5 al manufacturero, y el restante al comercio. En cuanto a su ubicación, 7 están localizados en Bogotá, 7 en Antioquia y 1 en Atlántico. El valor total de las utilidades netas de estos 15 grupos representa el 64.35% de las utilidades netas de los 537 grupos del sector real.

Tabla 2. Ranking los 15 grupos con mayores utilidades netas

Ranking por valor de activos en 2011 Cifras en miles de pesos		
RAZON SOCIAL	SECTOR	INGRESOS OPERACIONALES 2011
AMOV COLOMBIA S.A.	SERVICIOS	11.525.174.407
PROENERGIA INTERNACIONAL S.A.	MINERÍA	10.385.094.000
GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA S.A.	SERVICIOS	9.396.462.000
ALMACENES ÉXITO S.A.	COMERCIO	8.844.710.000
GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES S.A.	SERVICIOS	5.879.691.000
INVERSIONES ARGOS S.A.	MANUFACTURA	5.786.283.000
GRUPO NUTRES S.A.	MANUFACTURA	5.057.383.000
AEROVIAS DEL CONTINENTE AMERICANO S.A.	SERVICIOS	4.683.120.000
CARBE PARKLAKE S.C.A.	SERVICIOS	4.410.224.823
GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA S.A.	COMERCIO	4.128.752.314
SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S.A.	COMERCIO	3.785.079.000
MERCANTIL COLPATRIA S.A.	SERVICIOS	3.766.870.126
CEMENTOS ARGOS S.A.	MANUFACTURA	3.668.610.000
GENERAL MOTORS-COLMOTOTRES S.A.	MANUFACTURA	3.609.745.712
CARVAJAL S.A.	SERVICIOS	3.246.637.000
Fuente: Supersociedades - Cálculos Grupo Estudios Económicos y Financieros.		

Fuente: Cálculos del Grupo de Estudios Económicos y Financieros a partir de (Supersociedades y Superfinanciera, 2011).

A continuación se muestran los 15 grupos que registraron mayor valor de activos durante el año 2011. Dentro de los cuales, 11 pertenecen al sector servicios, 3 al manufacturero, y el restante al comercio. En cuanto a su ubicación, 9 están localizados en Bogotá, 5 en Antioquia y 1 en Atlántico.

El valor total de los activos de estos 15 grupos representa el 67.78% de los activos de los 537 grupos del sector real.

Tabla 3. Ranking por valor de activos en 2011

Ranking por valor de activos en 2011 Cifras en miles de pesos		
RAZON SOCIAL	SECTOR	ACTIVOS 2011
GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES S.A.	SERVICIOS	111.500.070.000
SOCIEDADES BOLIVAR S.A.	SERVICIOS	42.260.155.000
GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA S.A.	SERVICIOS	32.301.339.000
INVERSIONES ARGOS S.A.	MANUFACTURA	25.394.114.000
CEMENTOS ARGOS S.A.	MANUFACTURA	16.781.066.000
AMOV COLOMBIA S.A.	SERVICIOS	13.093.247.423
ALMACENES ÉXITO S.A.	COMERCIO	9.808.395.000
SAB Colombia S.A.S.	SERVICIOS	9.217.355.229
ADMINNEGOCIOS & CIA. S.C.A.	SERVICIOS	9.152.916.975
GRUPO NUTRESA S.A.	MANUFACTURA	7.931.169.000
CARBE PARKLAKE S.C.A.	SERVICIOS	7.407.704.849
DAMILA HOLDING S.A.S.	SERVICIOS	6.714.045.691
INPROICO S.A.	SERVICIOS	5.748.130.697
SOSACOL S.A.	SERVICIOS	5.598.752.868
MERCANTIL COLPATRIA S.A.	SERVICIOS	5.431.343.999
*Corte Semestral		

Fuente: Cálculos del Grupo de Estudios Económicos y Financieros a partir de (Supersociedades y Superfinanciera, 2011).

De acuerdo con la información reportada por la matriz, los 537 grupos empresariales registran la siguiente participación por sector económico: servicios 50%, manufactura 26%, comercio 15%, construcción 5%, agropecuario 3% y minería 1%. Esta clasificación pertenece a la matriz o controlante, pero dentro del grupo existen empresas que participan en otros sectores. Dentro del sector servicios se encuentra las actividades empresariales que es donde muchas de las matrices se clasifican porque tienen como función principal determinar las estrategias y la dirección de toda la organización empresarial (Superintendencia de Sociedades, Grupo de estudios económicos y financieros, 2012, (p.31).

Conclusiones

De acuerdo a estos datos, el mayor crecimiento de los ingresos operacionales de los grupos se registró en las empresas que desarrolla su objeto social en servicios en Colombia; en ese sentido, sería importante desarrollar una metodología específica para este sector.

Las empresas dejan de ser tan intensivas en mano de obra y la producción, e incursionan en la prestación de servicios, dependiendo por ende del desarrollo del capital humano.

El sistema de operaciones de las empresas de servicios consta de una serie de elementos: el servicio, el cliente, el personal en contacto, el soporte físico y el sistema de organización interna. Destacando la importancia del cliente como el eje central de la existencia de la organización.

El servicio cada vez es más exigente y cambiante, debido a la alta oferta y competencia entre las empresas de este sector, por lo tanto, las empresas deben ser flexibles al cambio, ajustando permanentemente su estructura organizacional para permanecer en el medio competitivo y lograr la fidelización de los clientes a través de sus procesos misionales.

La Gestión por Procesos requiere un modelo específico para la aplicación y el desarrollo empresarial, debido a que la norma Icontec sólo hace alusión al resultado, a la prestación de servicio, mas no a la estructura requerida para el funcionamiento eficaz de las empresas de servicio.

Para estudios futuros se sugiere la relación entre el proceso de innovación y los atributos de la GPP en las empresas del sector de servicios.

Referencias Bibliográficas

- Aurich, J.; Mannweiler, C. & Schweitzer, E. (2010). How to design and offer services successfully. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*. pp. 136-143.
- Dowell, J. L. (1998). Conception of the Cognitive Engineering Design. *Ergonomics*, 41(2). pp. 126-139.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- IBM. (2008). *Succeeding through Service Innovation*. University of Cambridge. London: Cambridge.
- Lasshof, B. (2005). *Produktivität von Dienstleistungen*. FernUniversität: Dissertation.
- Pires, A. & Machado, V. (2005). Gestión Por Procesos en el Diseño de las Organizaciones. *Información tecnológica*, 17(1). pp. 35-44.
- Salojärvi, H.; Maija Sainio, L. & Tar, A. (2010). Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the. *Industrial Marketing Management*, 39, pp. 1395–1402.
- Superintendencia de Sociedades, Grupo de estudios económicos y financieros. (2012). *Comportamiento de los grupos empresariales del sector real de la economía*. Bogotá.
- Vargas Quiñones, M.E. & Aldana de Vega, L. (2011). *Calidad y servicios conceptos y herramientas*. Bogotá: Eco. pp. 86.
- Wild, P. (2010). A systemic framework for supporting cross-disciplinary efforts. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 3. pp. 116-127.
- Zaratiegui, J. (1999). La Gestión Por Procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6(330), pp. 82-90.