



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA**  
**BALANCEADOS “EXIBAL”**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:** MIREYA NICOLL OROZCO SIGCHAY

**DIRECTOR:** ING. JOSÉ FERNANDO LÓPEZ AGUIRRE

Riobamba – Ecuador

2023

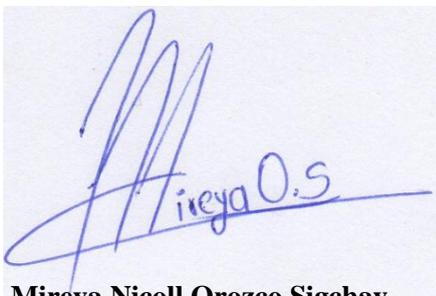
© 2023 Mireya Nicoll Orozco Sigchay

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Mireya Nicoll Orozco Sigchay, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 13 de julio del 2023

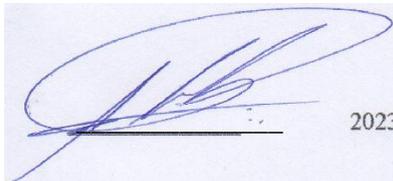
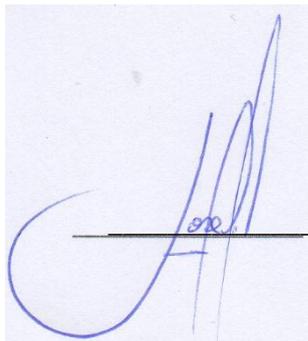
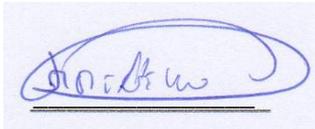
A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'M' followed by 'ireya O.S.' and a horizontal line extending to the right.

**Mireya Nicoll Orozco Sigchay**

**C.I. 060581411-0**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA BALANCEADOS “EXIBAL”**, realizado por la señorita: **MIREYA NICOLL OROZCO SIGCHAY**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Juan Carlos Alarcón Gavilanes, Ph.D. <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-07-13
Ing. José Fernando López Aguirre <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-07-13
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, Ph.D. <b>ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-07-13

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Sistematización del problema.....	3
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. <i>Objetivo general</i> .....	4
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	4
1.5. Justificación.....	4
1.5.1. <i>Justificación teórica</i> .....	4
1.5.2. <i>Justificación metodológica</i> .....	4
1.5.3. <i>Justificación práctica</i> .....	5
1.6. Idea de defender.....	5

### CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.2. Marco teórico.....	7
2.2.1. <i>Gestión</i> .....	7
2.2.1.1. <i>Instrumentos de gestión</i> .....	7
2.2.1.2. <i>Estrategia básica de gestión</i> .....	8
2.2.2. <i>Proceso</i> .....	9
2.2.2.1. <i>Representación esquemática de un proceso</i> .....	9
2.2.2.2. <i>Procesos y sub procesos</i> .....	10
2.2.2.3. <i>Procesos internos y procesos externos</i> .....	10
2.2.3. <i>Gestión por procesos</i> .....	11

2.2.3.1.	<i>Elementos de la gestión por procesos</i> .....	12
2.2.3.2.	<i>Implementación de la gestión por procesos en una organización</i> .....	12
2.2.3.3.	<i>Beneficios de la gestión por procesos</i> .....	13
<b>2.2.4.</b>	<b><i>La cadena de valor en la gestión por procesos</i></b> .....	14
<b>2.2.5.</b>	<b><i>Mapa de procesos</i></b> .....	15
2.2.5.1.	<i>Mapa de procesos su clasificación</i> .....	16
2.2.5.2.	<i>Pasos para elaborar un mapa de proceso</i> .....	18
<b>2.2.6.</b>	<b><i>Flujograma de procesos</i></b> .....	18
2.2.6.1.	<i>Tipos de flujogramas de procesos</i> .....	19
2.2.6.2.	<i>Pasos para crear un diagrama de flujo</i> .....	22
2.2.6.3.	<i>Simbología para diagramar procesos</i> .....	23
<b>2.2.7.</b>	<b><i>Ficha de proceso</i></b> .....	24
<b>2.2.8.</b>	<b><i>Indicador de proceso</i></b> .....	26
2.2.8.1.	<i>Tipos de indicadores por proceso</i> .....	27
2.2.8.2.	<i>Ficha de indicador por proceso</i> .....	27
<b>2.2.9.</b>	<b><i>Productividad</i></b> .....	30
2.2.9.1.	<i>Factores básicos de la productividad de la empresa</i> .....	30
2.2.9.2.	<i>Principales indicadores para medir la productividad</i> .....	31

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	33
<b>3.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	33
<b>3.2.</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	33
3.2.1.	<i>Exploratoria</i> .....	33
3.2.2.	<i>Descriptivo</i> .....	33
<b>3.3.</b>	<b>Diseño de la investigación</b> .....	34
3.3.1.	<i>No experimental</i> .....	34
3.3.2.	<i>Estudio transversal</i> .....	34
<b>3.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	34
3.4.1.	<i>Bibliográfico- documental:</i> .....	34
3.4.2.	<i>De campo</i> .....	35
<b>3.5.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	35
<b>3.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos</b> .....	36
3.6.1.	<i>Métodos</i> .....	36
3.6.1.1.	<i>Método Inductivo- Deductivo</i> .....	36
3.6.2.	<i>Técnicas</i> .....	36

3.6.2.1.	<i>Encuestas:</i>	36
3.6.2.2.	<i>Entrevistas:</i>	36
<b>3.6.3.</b>	<b><i>Instrumentos</i></b>	<b>37</b>
<b>3.7.</b>	<b>Idea a Defender</b>	<b>37</b>

#### **CAPÍTULO IV**

<b>4.</b>	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>38</b>
<b>4.1.</b>	<b>Tabulación de las encuestas a trabajadores</b>	<b>38</b>
<b>4.2.</b>	<b>Entrevista al gerente</b>	<b>48</b>
<b>4.2.1.</b>	<b><i>Discusión de resultados</i></b>	<b>49</b>

#### **CAPÍTULO V**

<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b>	<b>51</b>
<b>5.1.</b>	<b>Propuesta</b>	<b>51</b>
<b>5.1.1.</b>	<b><i>Título</i></b>	<b>51</b>
<b>5.1.2.</b>	<b><i>Objetivo de la propuesta</i></b>	<b>52</b>
5.1.2.1.	<i>Objetivo General</i>	52
5.1.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>	52
<b>5.1.3.</b>	<b><i>Diagnóstico situacional</i></b>	<b>52</b>
<b>5.1.4.</b>	<b><i>Filosofía Institucional</i></b>	<b>53</b>
<b>5.1.5.</b>	<b><i>Organización Organigrama Estructural</i></b>	<b>56</b>
<b>5.1.6.</b>	<b><i>Análisis FODA</i></b>	<b>57</b>
5.1.6.1.	<i>Matriz de evaluación de factores interno</i>	57
5.1.6.2.	<i>Matriz de evaluación de factores externos</i>	61
<b>5.2.</b>	<b>Procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa Exibal planta Piscin</b>	<b>64</b>
<b>5.2.1.</b>	<b><i>Cadena de valor</i></b>	<b>64</b>
<b>5.3.</b>	<b>Cronograma de actividades y presupuesto</b>	<b>105</b>

#### **CAPÍTULO VI**

<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>106</b>
<b>6.1.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>106</b>
<b>6.2.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>107</b>

#### **BIBLIOGRAFÍA**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 3-1:</b>	Población empresa “EXIBAL” .....	35
<b>Tabla 4-1:</b>	Empresa EXIBAL está estructurada, medida y administrada por procesos .....	38
<b>Tabla 4-2:</b>	Desempeño laboral en su área de trabajo .....	39
<b>Tabla 4-3:</b>	Problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la organización .....	40
<b>Tabla 4-4:</b>	Problemas de comunicación entre áreas de la organización .....	41
<b>Tabla 4-5:</b>	Procesos de su organización funcionan diferente a como están definidos .....	42
<b>Tabla 4-6:</b>	Necesidad de generar cohesión entre las áreas.....	43
<b>Tabla 4-7:</b>	Necesidad de estandarizar y unificar la documentación de los procesos .....	44
<b>Tabla 4-8:</b>	Niveles de productividad laboral alta.....	45
<b>Tabla 4-9:</b>	Problemas para desempeñar sus funciones sin la utilización de manuales .....	46
<b>Tabla 4-10:</b>	Sistema de gestión por procesos mejora la productividad .....	47
<b>Tabla 5-1:</b>	Matriz FODA .....	57
<b>Tabla 5-2:</b>	Perfil estratégico interno .....	59
<b>Tabla 5-3:</b>	Ponderación de factores internos.....	60
<b>Tabla 5-4:</b>	Perfil estratégico externo.....	62
<b>Tabla 5-5:</b>	Ponderación de medios externos .....	63
<b>Tabla 5-6:</b>	Cadena de valor.....	64
<b>Tabla 5-7:</b>	Simbología de los diagramas de procesos.....	65
<b>Tabla 5-8:</b>	Descripción del Proceso Planificación Estratégica .....	66
<b>Tabla 5-9:</b>	Flujograma del proceso Planificación Estratégica .....	67
<b>Tabla 5-10:</b>	Ficha de proceso Planificación Estratégica.....	68
<b>Tabla 5-11:</b>	Ficha de indicadores del Proceso Planificación Estratégica .....	68
<b>Tabla 5-12:</b>	Descripción del Proceso Estratégico Control de Calidad.....	69
<b>Tabla 5-13:</b>	Ficha de proceso Estratégico Control de Calidad .....	71
<b>Tabla 5-14:</b>	Ficha de Indicador del Proceso Estratégico Control de Calidad .....	72
<b>Tabla 5-15:</b>	Descripción del Proceso Operativo de Adquisiciones .....	73
<b>Tabla 5-16:</b>	Ficha del proceso operativo de Adquisiciones .....	75
<b>Tabla 5-17:</b>	Ficha de Indicadores del Proceso operativo de Adquisiciones .....	76
<b>Tabla 5-18:</b>	Descripción del Proceso Operativo de Producción: balanceado para Aves .....	77
<b>Tabla 5-19:</b>	Ficha del proceso operativo de Producción: balanceado para Aves .....	79
<b>Tabla 5-20:</b>	Ficha de Indicadores del Proceso Operativo de Producción: balanceado para Aves .....	80
<b>Tabla 5-21:</b>	Descripción del Proceso Operativo de Producción: balanceado para Cerdos....	81

<b>Tabla 5-22:</b>	Ficha del proceso Operativo de Producción: balanceado para cerdos .....	83
<b>Tabla 5-23:</b>	Ficha de Indicadores del Proceso Operativo de Producción: balanceado para cerdos .....	84
<b>Tabla 5-24:</b>	Descripción del Proceso Operativo de Producción: balanceado para ganado....	85
<b>Tabla 5-25:</b>	Ficha del proceso Operativo de Producción: balanceado para ganado .....	87
<b>Tabla 5-26:</b>	Ficha de Indicadores del Proceso operativo de Producción: balanceado para ganado .....	88
<b>Tabla 5-27:</b>	Descripción del Proceso operativo de Ventas .....	89
<b>Tabla 5-28:</b>	Ficha del proceso Operativo de Ventas.....	91
<b>Tabla 5-29:</b>	Ficha de Indicadores del Proceso Operativo de Ventas .....	92
<b>Tabla 5-30:</b>	Descripción del Proceso de Apoyo Gestión de Talento Humano .....	93
<b>Tabla 5-31:</b>	Ficha del proceso de Apoyo Gestión de Talento Humano .....	95
<b>Tabla 5-32:</b>	Ficha de Indicadores del Proceso de Apoyo Gestión de Talento Humano- .....	96
<b>Tabla 5-33:</b>	Descripción del Proceso de Apoyo Marketing y Diseño .....	97
<b>Tabla 5-34:</b>	Ficha del proceso de Apoyo Marketing y Diseño .....	99
<b>Tabla 5-35:</b>	Ficha de indicadores del Proceso de Apoyo Marketing y Diseño.....	100
<b>Tabla 5-36:</b>	Descripción del Proceso de Apoyo Investigación y Desarrollo .....	101
<b>Tabla 5-37:</b>	Ficha del proceso de Apoyo Investigación y Desarrollo.....	103
<b>Tabla 5-38:</b>	Indicador del Proceso de Apoyo Investigación y Desarrollo .....	104
<b>Tabla 5-39:</b>	Cronograma de actividades y presupuesto .....	105

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

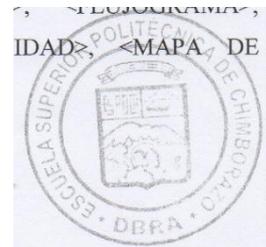
<b>Ilustración 2-1:</b>	Representación de un proceso .....	9
<b>Ilustración 2-2:</b>	Forma de la cadena de valor.....	14
<b>Ilustración 2-3:</b>	Mapa de procesos y despliegue de la cadena de valor .....	16
<b>Ilustración 2-4:</b>	Diagrama de flujo horizontal.....	19
<b>Ilustración 2-5:</b>	Diagrama de flujo vertical.....	20
<b>Ilustración 2-6:</b>	Diagrama de flujo panorámico.....	21
<b>Ilustración 2-7:</b>	Diagrama de flujo de bloques del proceso de fabricación.....	21
<b>Ilustración 2-8:</b>	Simbología para diagramas de procesos .....	23
<b>Ilustración 2-9:</b>	Estructura de una ficha de procesos .....	24
<b>Ilustración 2-10:</b>	Tipo de indicadores por proceso .....	27
<b>Ilustración 2-11:</b>	Ficha de indicadores.....	29
<b>Ilustración 2-12:</b>	Indicadores de productividad .....	32
<b>Ilustración 4-1:</b>	Empresa EXIBAL está estructurada, medida y administrada por procesos ..	38
<b>Ilustración 4-2:</b>	Desempeño laboral en su área de trabajo .....	39
<b>Ilustración 4-3:</b>	Problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la organización .....	40
<b>Ilustración 4-4:</b>	Problemas de comunicación entre áreas de la organización .....	41
<b>Ilustración 4-5:</b>	Procesos de su organización funcionan diferente a como están definidos...	42
<b>Ilustración 4-6:</b>	Necesidad de generar cohesión entre las áreas.....	43
<b>Ilustración 4-7:</b>	Necesidad de estandarizar y unificar la documentación de los procesos .....	44
<b>Ilustración 4-8:</b>	Niveles de productividad laboral.....	45
<b>Ilustración 4-9:</b>	Problemas para desempeñar sus funciones sin la utilización de manuales ..	46
<b>Ilustración 4-10:</b>	Sistema de gestión por procesos mejora la productividad .....	47
<b>Ilustración 5-1:</b>	Etapas del sistema de gestión por procesos para la empresa EXIBAL .....	51
<b>Ilustración 5-2:</b>	Ubicación de la planta en San Francisco de Piscin .....	55
<b>Ilustración 5-3:</b>	Cadena de distribución.....	55
<b>Ilustración 5-4:</b>	Organigrama estructural.....	56
<b>Ilustración 5-5:</b>	Mapa de procesos para la Empresa Exibal.....	64
<b>Ilustración 5-6:</b>	Flujograma del proceso Estratégico Control de Calidad.....	70
<b>Ilustración 5-7:</b>	Flujograma del proceso operativo de Adquisiciones .....	74
<b>Ilustración 5-8:</b>	Flujograma del proceso operativo de Producción: balanceado para Aves ...	78
<b>Ilustración 5-9:</b>	Flujograma del proceso de Producción de balanceado para cerdos .....	82
<b>Ilustración 5-10:</b>	Flujograma del proceso Operativo de Producción: balanceado para Ganado .....	86

<b>Ilustración 5-11:</b>	Flujograma del proceso Operativo de Ventas .....	90
<b>Ilustración 5-12:</b>	Flujograma del proceso de Apoyo Gestión de Talento Humano .....	94
<b>Ilustración 5-13:</b>	Flujograma del proceso de Apoyo Marketing y Diseño.....	98
<b>Ilustración 5-14:</b>	Flujograma del proceso de Apoyo Investigación y Desarrollo .....	102

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación fue diseñar un sistema de gestión por procesos para la empresa balanceados EXIBAL logrando la mejora de la productividad, actualmente la empresa carece de mecanismos que permitan identificar, analizar y mejorar los procesos clave que impulsan el funcionamiento de la organización. La metodología que se utilizó en la investigación es de enfoque mixto y con un nivel exploratorio descriptivo, para recolectar información necesaria se aplicó una encuesta a los trabajadores y una entrevista al gerente propietario. Mediante el diagnóstico de la empresa se pudo identificar que el 54% de los empleados de la Empresa Exibal mencionan que se maneja un sistema de gestión por procesos desactualizado, así también, el 19% de los empleados indica que a veces existe confusión en las funciones a desarrollar. Se concluye que mediante la formulación de procesos operativos con la identificación, definición y descripción de los procesos se logró una mejor visión de todos los métodos que componen la organización, ya que, al crear un mapa de procesos, se pudo documentar toda la información relevante sobre actividades, responsabilidades y recursos así también, entradas y salidas utilizadas para interconexiones entre diferentes procesos Se recomienda automatizar la gestión por procesos con el fin de tener un mayor control de todo su funcionamiento, viéndose así mejorada la eficiencia de las mismas, al tiempo que contribuye a la obtención de las tan deseadas, ventajas competitivas.

**Palabras clave:** <SISTEMA>, <GESTIÓN>, <PROCESOS>, <FLUJOGRAMA>, <INDICADORES>, <FICHA DE PROCESO>, <PRODUCTIVIDAD>, <MAPA DE PROCESOS >.



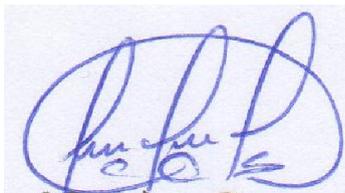
27-07-2023

1575-DBRA-UPT-2023

## ABSTRACT

The objective of this research work was to design a process management system for the Balanceados EXIBAL company, to achieve the productivity improvement because the company currently lacks mechanisms to identify, analyze and improve the key processes that drive the organization's performance. The methodology used in the research is of mixed approach and with a descriptive exploratory level. To collect the necessary information, a survey was applied to the workers and an interview to the owner manager. Through the company's diagnosis, it was identified that 54% of Exibal's employees mentioned that the process management system is outdated, and 19% of the employees indicated that sometimes there is confusion in the functions to be developed. It is concluded that through the formulation of operational processes, with the identification, definition and description of the processes, a better vision of all the methods that make up the organization was achieved; by creating a process map, it was possible to document all the relevant information on activities, responsibilities and resources, as well as inputs and outputs used for interconnections between different processes. It is recommended to automate the management by processes in order to have a greater control of all its operation, thus improving its efficiency, and at the same time it contributes to obtain desired competitive advantages.

**Keywords:** <SYSTEM>, <MANAGEMENT>, <PROCESSES>, <FLOW CHART>, <INDICATORS>, <PROCESS SHEET>, <PRODUCTIVITY>, <PROCESS MAP>.



Lic. Silvia Narcisa Cazar Costales

C.I: 0604082255

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión por procesos está diseñada como uno de los mejores sistemas de gestión empresarial para lograr alta calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han extendido la aplicación de este modelo de gestión a todo tipo de empresas y organizaciones, independientemente de su tamaño o sector. En un entorno empresarial y económico tan complejo, globalizado y competitivo como el actual, la gestión por procesos se ha vuelto indispensable para que las empresas no solo tengan éxito, sino incluso que sobrevivan.

A pesar de su innegable éxito y de las experiencias positivas de numerosas empresas y negocios que la han adoptado, la implantación de la gestión por procesos puede resultar difícil principalmente por dos motivos: Renuencia de los gerentes y empleados a acostumbrarse a una visión más tradicional de la empresa, es decir vertical y funcional en lugar de horizontal o de proceso. Este fenómeno se conoce como el "efecto silo" y por la complejidad organizativa de la gestión por procesos y sus diversos elementos, especialmente cuando se utiliza como marco de mejora continua, lo que exige el uso correcto de determinadas metodologías y herramientas.

El presente proyecto se desarrollará en base a cinco capítulos.

El capítulo I describe la problemática detectada en la empresa, se delimita y se formula el problema seguidamente se justifica el trabajo investigativo planteado los objetivos que se pretende cumplir.

EL Capítulo II recopilará todos los antecedentes investigativos acorde al tema y todos los conceptos teóricos sobre las herramientas necesarias para el desarrollo del proyecto.

El capítulo III, describe el marco metodológico al que se acoge la investigación detallando cuál será su enfoque, el nivel de investigación, el método a emplear, el diseño de investigación y los instrumentos investigativos que permiten recopilar información para el desarrollo del presente estudio.

En el capítulo IV, se considera los resultados de la aplicación de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa EXIBAL recolectando información necesaria para el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo V se desarrolla la propuesta iniciando con la filosofía institucional de la empresa y desarrollando un sistema de gestión por procesos para la aplicación en la empresa EXIBAL, mediante la identificación, definición y descripción de los procesos.

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad el sistema de gestión por procesos se utiliza en empresas de todo el mundo donde inversiones relativamente pequeñas en tecnología y recursos han logrado ganancias significativas en eficiencia comercial, productividad, control y flexibilidad en las operaciones del negocio. En Uruguay, muchas empresas ya adoptaron un enfoque de gestión por procesos y agregaron tecnología para respaldarlo, pero muchas otras aún cuestionan su utilidad y aplicabilidad. Es por ello que nos proponemos considerar el valor del sistema de gestión por procesos, su capacidad para producir resultados sobre el desempeño del negocio, su aplicabilidad y cómo estamos preparados para ello (Rodríguez y Alpuin, 2018, p.4).

En el Ecuador la gestión en muchas organizaciones, especialmente en las pequeñas y medianas, se caracteriza por poseer empleados autodidactas donde todos creen que están dando lo mejor de sí para su empresa. Predominan la comunicación verbal y la toma de decisiones experienciales, que casi siempre logran el resultado deseado que es ser eficiente, por lo general, hay poca o ninguna preocupación por los riesgos asociados con los procesos. (Párido, 2017, p.12)

Hay poca investigación sobre gestión por procesos en esta categoría de empresas, además, existe informalidad en la gestión de este tipo de empresas porque no utilizan una planificación estratégica documentada; y esto afecta a tasas de liquidación relativamente bajas (Mila et al., 2018). El estudio de Zapata (2006) muestra que los problemas existentes en las PYMES tienen tres niveles, que son: a) falta de orientación estratégica, porque los gerentes o dueños crean proyectos de vida que no van de acuerdo a los objetivos de la empresa.; b) problemas de mercadeo y financiamiento; y c) persisten las dificultades en las restantes áreas administrativas de la empresa. Otro factor importante a mencionar es el desconocimiento de los gerentes sobre la gestión empresarial.

Complementariamente a lo antes expuesto, los gerentes de la MIPYMES utilizan una visión empresarial no documentada y a corto plazo, haciéndoles vulnerables a la competencia. Adicional a lo anterior, los gerentes de las MIPYMES manejan una visión de negocios poco documentada y de corto plazo que los hace sensibles a la competencia. Además, escasean de los medios para medir el desempeño de sus operaciones, especialmente la satisfacción de los clientes (Mila et al., 2018).

Balanceados EXIBAL es una empresa ecuatoriana ubicada en la provincia de Chimborazo en la

ciudad de Riobamba, encargada de producir y comercializar balanceados y productos para la nutrición animal, cumpliendo con exigentes estándares de calidad y contribuyendo con nuestra gestión a elaborar alimentos para el éxito de la industria animal en todo el Ecuador.

Actualmente la planta ubicada en Piscin no cuenta con una herramienta actualizada que permita tener una visión de todos y cada uno de los procesos que integran la organización, lo que provoca:

- Una confusa identificación de todos los procesos
- Inexistencia de información relacionada a los procesos
- Falta de control de cómo está funcionando los procesos, así como del rendimiento de los mismo.
- Desconexión de los procesos con las áreas departamentales.
- Inexistencia de mapas de procesos que permitan documentar toda la información
- Pérdida de tiempo por la duplicidad de funciones lo cual retrasa los procesos productivos y disminuye la productividad.
- Dificulta la localización de problemas ya que no existe la capacidad de medir y establecer indicadores o por la falta de comunicación entre departamentos.
- La falta de planificación dificulta la implementación de acciones estratégicas dentro de la empresa.
- La empresa no cuenta con una visión de procesos para el futuro
- Pérdida de rentabilidad y aumento en los costos

Por lo que se propone un sistema basado en procesos que permita la mejora de la productividad de la planta Piscin

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo el diseño de un sistema de gestión por procesos para Empresa EXIBAL incide en la mejora de la productividad?

## **1.3. Sistematización del problema**

¿Los diagnósticos situacionales utilizan técnicas de recopilación de datos para identificar problemas de productividad que afectan las operaciones en curso y los resultados comerciales?

¿Se emplea herramientas de gestión por procesos que muestre cómo funcionan y se interrelacionan los procesos internos de la empresa?

¿Cómo las herramientas para el control de procesos ayudan en la optimización de los mismos?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. *Objetivo general***

Diseñar un sistema de gestión por procesos para la empresa balanceados EXIBAL logrando la mejora de la productividad.

### **1.4.2. *Objetivos específicos***

- Efectuar un diagnóstico de la empresa EXIBAL, en función de la observación y aplicación de técnicas de levantamiento de información para la identificación de las operaciones actuales y los problemas que afectan el desempeño empresarial.
- Formular los procesos operativos de la empresa EXIBAL, mediante la identificación, definición y descripción de los procesos
- Formular herramientas para el control de procesos mediante mapa de procesos, flujogramas y fichas de procesos e indicadores.

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. *Justificación teórica***

A través de la recolección de información mediante tesis, libros, artículos científicos, informes, y sitios web se logrará desarrollar el marco teórico que servirá de guía para tener un profundo conocimiento con respecto al manejo de las variables como son: sistema de gestión por procesos y mejora de la productividad. De esta manera se tendrá un sustento teórico para la posterior aplicación en la propuesta. Por lo cual se pudo identificar que el sistema de gestión por procesos en la empresa balanceados Exibal permite tener un mayor control de todo su funcionamiento, mejorando la eficiencia de las mismas, al mismo tiempo contribuyendo a la obtención de los objetivos y metas empresariales logrando mayor productividad.

### **1.5.2. *Justificación metodológica***

La metodología aplicada se basa en la investigación científica, siendo de enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, será una investigación descriptiva porque vamos a describir la naturaleza del segmento demográfico.

Se trata de un trabajo de investigación basado en estudios documentales, bibliográficos y de campo, en el que los métodos utilizados en el trabajo de investigación son deductivo-inductivo, analítico-sintético y sistemático, que posibilitan un adecuado desarrollo. En este sentido, para la recolección de información se utiliza una encuesta y una entrevista con un cuestionario y una guía de entrevista correspondiente.

### **1.5.3. *Justificación práctica***

Diseñar un sistema de gestión por procesos para la Empresa Balanceados EXIBAL, se logrará tener un control de cómo están funcionando, así como del rendimiento de los mismos gracias a los indicadores de gestión y finalmente se conseguirá una conexión de cada uno de los procesos con el resto de áreas que integran la empresa mejorando la productividad de la misma.

Es importante recalcar que los beneficiarios directos son los representantes de la empresa, manejarán un marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos, así también los beneficiarios indirectos son los clientes quienes recibirán productos de calidad, a un precio justo y en el tiempo acordado satisfaciendo las necesidades del consumidor.

### **1.6. *Idea de defender***

El diseño de un sistema de gestión por procesos para Empresa Balanceados EXIBAL logra la mejora de la productividad.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

A través de una investigación previa sobre el tema sistema de gestión por procesos en los diferentes repositorios de Universidades del Ecuador se obtuvo los siguientes trabajos investigativos que sirven de sustento para el desarrollo del presente estudio.

Los autores Muñoz y Pérez (2018) sobre Desarrollo de un sistema de gestión de procesos para servicios de ingeniería y construcción con orientación industrial. Caso: Empresa CDM S.A. Simón Bolívar de la Universidad de los Andes mencionan que el trabajo se inició con la confirmación de teorías relacionadas con la gestión por procesos. En la recolección de datos se utilizaron técnicas de entrevista, encuesta e incluso observación, a través de las cuales se recolectó la información necesaria para conocer el estado actual de la empresa. Para implementar la propuesta se identificaron procesos de creación de valor, los cuales deben ser acompañados directamente en términos de negocios y entrega; más estratégica y de apoyo.

Para los autores Iza y Arguello (2021) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo sobre Tesis: Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la Gestión del Talento Humano en Dispostes Cia Ltda, el objetivo de Ltda. Fue crear una herramienta que mejore la optimización de recursos. Para desarrollar el sistema se partió del análisis documental, cuyas herramientas de investigación fueron la observación, la entrevista y la encuesta, lo que permitió recibir información veraz e inmediata. La estructura del sistema de control de procesos de gestión de habilidades humanas incluye mapa de procesos, archivo de procesos, diagramas de flujo y archivos de indicadores. Finalmente, se señala que el propósito de esta investigación propuesta es optimizar recursos y sobre todo documentar empíricamente los procesos que se están desarrollando en la actualidad. Es deseable implementar el sistema de gestión por procesos propuesto en esta investigación, porque permite optimizar los recursos y gestionar la capacidad humana de la empresa.

Los autores Rojas y Carrasco, (2020) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con Tesis Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para Mejorar el Desempeño de IBAMATORS CÍA. LTDA., en la ciudad de Quito, hicieron una guía de entrevista que recopiló la información necesaria para identificar procesos estratégicos, operativos, claves y los ilustraron con diagramas de flujo. A lo largo de la investigación se pudo argumentar que los manuales de procesos son

necesarios para la organización y gracias a ellos se logra una mayor eficiencia y eficacia en cuanto a recursos humanos, financieros y tecnológicos, lo que lleva a una recomendación para la implementación de esta gestión por procesos. Esto permite la estandarización y actualización de los procesos de acuerdo a las nuevas normativas.

Finalmente los autores Guallan y Elizalde (2022) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo desarrollan el trabajo de investigación referente al diseño del sistema de gestión por procesos para el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, el cual tuvo como objetivo la mejora de los procesos administrativos dentro del área de tesorería y de esta manera se logró una gestión pública eficaz que garantiza una gestión de calidad oportuna en cumplimiento de los objetivos mediante la mejora de los procesos y procedimientos que vienen desarrollando diariamente. Bajo lo expuesto las actividades se desarrollan con eficiencia y eficacia, se rediseñó la gestión organizacional vertical las cuales se manejaban mediante jerarquías u órdenes, este fue sustituido por una gestión administrativa por procesos, que permitió el trabajo en equipo cumpliendo los objetivos en común y la satisfacción del cliente, además se mejoró el ambiente laboral y se aseguró el crecimiento del área de teoría.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Gestión**

La gestión se refiere a la gestión adecuada de los recursos disponibles para una organización en particular, como empresas, organizaciones públicas, organizaciones no gubernamentales, etc. El concepto de gestión puede incluir una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en el uso efectivo de estos recursos en la medida en que se deba maximizar su rendimiento. (Castellnou, 2021, p, 12).

El término gestión se utiliza para cualquier conjunto de actividades o procedimientos que permiten llevar a cabo o desear realizar cualquier actividad. En otras palabras, cuando hablamos de gestión, nos referimos a todas las acciones que deben llevarse a cabo para resolver una situación o implementar un proyecto. En un entorno comercial o de negocios, el término se asocia con la gestión administrativa de un negocio (Callejas, 2017, p.22).

#### **2.2.1.1. Instrumentos de gestión**

La administración utiliza diversos instrumentos para actuar, el primero de los cuales está relacionado con el control y mejora de procesos, el segundo son los archivos encargados del

almacenamiento de datos, y finalmente las herramientas para combinar datos y tomar decisiones acertadas (Callejas, 2017, p.31).

En cualquier caso, es importante saber que estas herramientas van cambiando con el paso de los años, es decir, no son estáticas, especialmente las relacionadas con el mundo informático. Como resultado, los conductores a menudo tienen que cambiar los instrumentos que utilizan. Una técnica utilizada en la gestión es la fragmentación institucional. Esto significa tratar de separar industrias o departamentos entre sí. Las herramientas mencionadas se aplican en cada sector para que puedan ser manejados por separado y coordinados con otros (Callejas, 2017, p.32).

#### 2.2.1.2. *Estrategia básica de gestión*

La elaboración de la estrategia básica se basa en tres tipos de objetivos, que a su vez se dividen en diferentes opciones estratégicas (Belenguer y Guijarro, 2018):

El primer objetivo es el **BENEFICIO**. Lo cual puede lograrse de las siguientes formas:

- **Explotación:** obtener la mayor ganancia posible en el menor tiempo, aun cuando se arriesguen ganancias futuras (Belenguer y Guijarro, 2018).
  - **Estabilidad:** Lograr ganancias estables a largo plazo, lo que significa invertir parte de las ganancias actuales para asegurar ganancias futuras (Belenguer y Guijarro, 2018).
  - **Invertir:** buscar grandes ganancias futuras incluso a expensas de la rentabilidad a corto plazo.
- El segundo objetivo es la **PARTE DE MARKETING**. Lo cual se puede lograr de las siguientes formas:
- **Crecimiento:** Lograr un crecimiento continuo en el área comercial del mercado en el que opera nuestra empresa.
  - **Defensa:** mantener el nivel actual de participación mediante la creación de una estrategia defensiva o una estrategia de "no crecimiento" sin reducir la participación.
  - **Reconversión:** Cambiar la línea de negocio en la que opera una empresa para participar en diferentes regiones o mercados.
  - **Salida:** Eliminar productos o líneas de negocio mediante la reducción gradual o drástica de la participación de mercado.

Y finalmente, el tercer objetivo es el **posicionamiento** (Belenguer y Guijarro, 2018).

### 2.2.2. Proceso

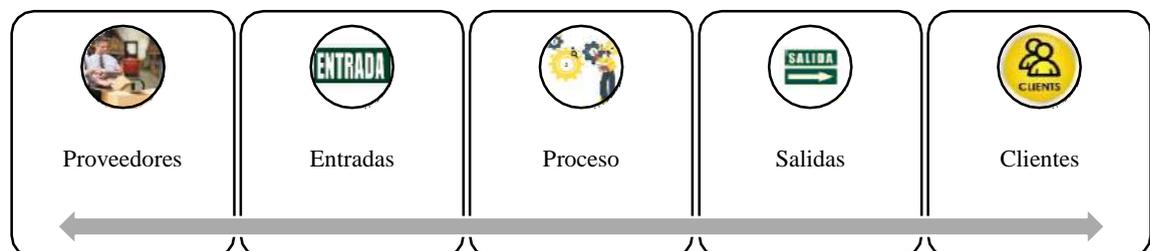
El nombre proceso se deriva de la palabra latina processus, que significa progreso. Un proceso es un conjunto de actividades que están interconectadas y caracterizadas por el consumo de ciertos materiales y tareas que crean valor agregado (input) para lograr resultados (output). Se le puede llamar de otra manera, también podemos definir como la gestión de todas las actividades de valor agregado de la organización, o también se le puede llamar un conjunto de actividades que interactúan y de esta forma convierten entradas en salidas (Martínez y Cegarra, 2017: p.49).

Mientras que Mohamed et al., (2018, p.46) mencionan que un proceso es una secuencia de pasos organizados con una determinada lógica, enfocados a lograr un determinado resultado. Revela los mecanismos de comportamiento que los hombres crean para mejorar la productividad, crear orden o eliminar cierto tipo de problemas. Este término se puede utilizar en muchos contextos, como derecho, TIC o negocios.

En base a lo anterior se considera que el proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas por las cuales las entradas se convierten en salidas o resultados después de agregarles valor.

#### 2.2.2.1. Representación esquemática de un proceso

Las actividades de los procesos están interrelacionadas, no son independientes, sino que están interconectadas y son repetitivas, porque cada vez que inicia un proceso inicia una secuencia de actividades. Sistemáticamente, las operaciones siempre se realizan de una manera determinada, o al menos es deseable si se quiere lograr un resultado consistente cada vez que se realiza el proceso. Por otro lado, todo proceso debe agregar valor al transformar los insumos en el resultado deseado por el cliente (Pardo, 2017, p.18).



**Ilustración 2-1:** Representación de un proceso

Fuente: (Pardo, 2017)

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 1-1 indica las fases que tiene que cumplir cada uno de los procesos iniciando con la identificación de los proveedores para posteriormente adquirir la materia prima necesaria, seguidamente se elabora el producto, posterior a ello se realiza las ventas para finalmente entregar al cliente.

Los proveedores brindan insumos, ya sean internos o externos a la organización, y de manera similar, las salidas o resultados del proceso se comunican a los clientes, ya sean internos o externos a la organización. De hecho, los procesos se desarrollan porque existe la necesidad de producir resultados para satisfacer algunas de las necesidades expresadas por los clientes.

Por lo tanto, se considera que un proceso es un conjunto de actividades, no una sola; las actividades que componen el proceso no son caóticas ni elegidas al azar, sino que están interconectadas y organizadas; todas las actividades en el proceso trabajan juntas para lograr un objetivo común.

#### 2.2.2.2. *Procesos y sub procesos*

Los subprocesos son procesos de menor jerarquía porque, de forma individual o colectiva, también utilizan recursos, los modifican o crean valor en el sistema de gestión. Estas son las partes que están bien definidas en el proceso, identificarlos puede ser muy útil para aislar problemas potenciales y encontrar diferentes tratamientos en el mismo proceso (Mohamed et al., 2018, p.66).

La ejecución de subprocesos es un servicio en ejecución, es decir, una operación que se produce y consume al mismo tiempo. Al final de esto hay un servicio tangible, que se refiere a un activo tangible o intangible. Cada sub proceso debe servir a un cliente interno como parte del proceso definido para nuestro análisis, excepto la última operación en la cadena del proceso, que sirve a un cliente final o externo del propio proceso. Estos hilos pueden aparecer y ejecutarse individualmente, sirviendo al proceso en algún momento (Mohamed et al., 2018, p.66).

#### 2.2.2.3. *Procesos internos y procesos externos*

Los procesos y subprocesos se pueden encontrar en todas las organizaciones que se encuentran interconectadas, formando cadenas consumidor-proveedor. Los clientes de un subproceso se convierten en proveedores del proceso siguiente, y así sucesivamente. Esto conduce a dos tipos de clientes: internos y externos (Castellnou, 2021).

Consideramos clientes internos a aquellos que recogen la salida de un proceso y la transforman

para implementar una nueva salida en su propio proceso, que se convierte en la entrada de un cliente sucesivo (Castellnou, 2021).

Y los clientes externos son los consumidores finales que recogen el producto terminado después de haberlo transformado en la cadena de proceso. La comunicación cercana y eficaz entre proveedores y clientes, tanto externos como internos, es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier proceso. Una forma de lograr esta comunicación es a través de contratos, en los que proveedores y clientes participan conjuntamente y definen funciones, entradas - salidas y formatos de comunicación (Castellnou, 2021).

Entonces, otra forma de verlo es que podemos hablar de procesos internos y externos cuando los resultados o salidas del proceso se asignan a personas, áreas o procesos, clientes o usuarios. El término cliente se refiere a alguien a quien se le sirve una o varias veces. El término usuario significa cualquier persona que utiliza o se beneficia del servicio, o que atiende el proceso individualmente en algún momento (Castellnou, 2021).

### **2.2.3. Gestión por procesos**

La gestión por procesos se puede definir como una forma de dirigir el trabajo, donde la mejora continua de las actividades de la organización se dirige a través de la identificación, selección, descripción, documentación y perfeccionamiento continua de los procesos. Cada actividad o serie de actividades realizadas en diferentes unidades constituye un proceso y debe gestionarse como tal (Muñoz y Pérez, 2018: p.22)

La gestión por procesos significa un cambio cultural en la organización, cuya esencia es que cada persona que la integra comprenda el significado de su trabajo y participación en el proceso. Cada participante en el proceso es igualmente importante para el resultado o producto final. Estas estrategias o enfoques a menudo se denominan "mejora continua de la calidad" o "calidad total" (Castellnou, 2021).

Los principios que guían la gestión por procesos se basan en los siguientes conceptos:

- La misión de la organización es crear valor para sus clientes; la existencia de toda obra debe ser su consecuencia: existe para eso.
- El objetivo de los procesos debe ser siempre la satisfacción del cliente.
- Los empleados crean valor agregado al participar en los procesos;
- Mejorar un proceso determina el mayor valor que puede proporcionar o entregar.

- La eficiencia de la empresa corresponde a la eficiencia de sus procesos.

El proceso es el núcleo principal, donde se conjugan los conocimientos de las personas que participan en las diferentes unidades funcionales de la organización, uniendo los intereses de cada unidad en un fin común y cuyo fin es cumplir con las expectativas de clientes a los que se les asigne el mencionado proceso (Castellnou, 2021).

Por lo cual, la gestión por procesos está diseñada como uno de los mejores sistemas de gestión empresarial para lograr alta calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han extendido la aplicación de este modelo de gestión a todo tipo de empresas y organizaciones, independientemente de su tamaño o sector.

#### *2.2.3.1. Elementos de la gestión por procesos*

Una gestión óptima basada en un mapa de procesos requiere la capacidad de presentar la cadena de valor de una empresa u organización, definir sus diferentes elementos y las personas involucradas, mediante un mapa de procesos. Cada eslabón de la cadena tiene una serie de subprocesos, y el correcto análisis de estos eslabones con indicadores adecuados es la clave del éxito de la gestión por procesos. Por otro lado, es importante definir y responsabilizar a cada profesional de manufactura lineal y continua, llamado dueño del proceso. En cuanto a las etapas de la gestión de procesos, se puede decir que en primer lugar se debe analizar la situación de la que se parte. Entonces es necesario analizar la cadena de valor y luego reestructurar los procesos. Por último, seguir las acciones de la empresa, una vez que hemos planificado las medidas, es necesario implementarlas, analizar los resultados obtenidos y finalmente tomar las decisiones oportunas para intentar mejorar esos resultados en la medida de lo posible.

#### *2.2.3.2. Implementación de la gestión por procesos en una organización*

Para (Pérez, 2022) En general, define los siguientes pasos a seguir para implantar la gestión por procesos en una organización:

1. Compromiso de la dirección: en primer lugar, existe un compromiso de la dirección adecuado para implantar esta forma de trabajar. Esto supone que están capacitados y calificados para hacerlo.
2. Concienciación y formación: Para que la dirección de la organización pueda comunicar la filosofía de la gestión por procesos a sus empleados, debe recibir la formación necesaria y conseguir que los empleados se comprometan con el proceso sin sentirse presionados.

3. Identificación de procesos: se debe realizar un inventario de procesos. Para ello, se analizan las relaciones existentes con los empleados y clientes externos (Pérez, 2022).
4. Clasificación: Después de una identificación preliminar, los procesos se clasifican en funciones clave, estratégicas y de apoyo (Pérez, 2022).
5. Relaciones entre procesos: Las relaciones entre procesos se definen para ver los elementos que comparten, como instrucciones, recursos, dispositivos, etc. (Pérez, 2022).
6. Mapa de Procesos: Son diagramas que recogen por bloques todos los procesos necesarios para un sistema de control (Pérez, 2022).
7. Alineación de las operaciones con la estrategia: a través de procesos clave, cómo se forman la política y la estrategia organizacionales. Esto se logra creando una matriz donde se toman como insumo los objetivos estratégicos y los stakeholders y se define la relación entre ellos (Pérez, 2022).
8. Indicadores de desempeño: Para analizar la funcionalidad de los procesos, debemos definir KPIs adaptados a nuestras necesidades. Teniendo esto en cuenta, ISO 27001: Indicadores clave de rendimiento puede ser de interés (Pérez, 2022).
9. Ejecutar la experiencia de prueba: el objetivo es probar la aplicación. Crear un ciclo PDCA: Este método se aplica inicialmente para guardar los resultados. Si quieres conocer más sobre este ciclo, te recomendamos la importancia del ciclo PDCA (Plan - Do – Check-Act) (Pérez, 2022).

#### 2.2.3.3. *Beneficios de la gestión por procesos*

Para Rodríguez y Alpuin, (2018, p. 33) todos los tipos de empresas pueden beneficiarse de la gestión de procesos los principales beneficios son:

- Brinda una visión global de las operaciones de la empresa. Ofrece más flexibilidad que una organización basada en jerarquías.
- Favorece las relaciones. Todas las personas de la organización se ven reflejadas en los procesos, conocen su rol y aporte.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Los procesos se pueden medir utilizando objetivos y métricas.
- Es posible conocer la satisfacción del cliente con la ayuda de instrumentos de medición.
- Promueve la mejora continua de la organización. Los errores se descubren más fácilmente y se implementan mejoras.

En base a lo anterior, se considera que las empresas que practican la gestión por procesos producen un mejor desarrollo en la organización y esto ayuda a utilizar mejor los recursos y no

desperdiciarlos. También promueven la productividad y la eficiencia de todas sus áreas constituyentes.

#### 2.2.4. La cadena de valor en la gestión por procesos

La cadena de valor permite describir cómo se desarrollan las operaciones y actividades en una empresa. Este concepto es muy importante en la gestión de procesos porque separa los diversos eslabones interconectados en cualquier cadena productiva. De esta forma, existirían actividades primarias destinadas a la producción física de productos y actividades de apoyo que no crean valor en sí mismas, pero que por tanto no son insignificantes (Moreno, Grimaldo, y Salamanca, 2017: p.33).

Según esta teoría, la producción de materias primas sería el valor primario y la comercialización secundaria, pero todo es importante en el proceso económico porque cada eslabón de la cadena agrega algún valor adicional. La gestión por procesos considera toda la cadena de valor como un todo y de forma horizontal (Moreno, Grimaldo, y Salamanca, 2017: p.33).

Para Pinuela y Quito (2020, p.22) una cadena de valor es un modelo que permite la presentación de toda la organización a partir de las actividades que se desarrollan en ella, clasificadas según su secuencia e impacto en el valor final entregado al cliente. Cuando aplicamos esto a la gestión de procesos, obtenemos un modelo que nos permite aislar procesos e identificar aquellos que realmente nos dan una ventaja competitiva sostenible para que podamos enfocarnos en mejorarlos, maximizar la eficiencia e identificar relaciones. Con otros procesos. Clásicamente, la cadena de valor se presenta de la siguiente manera:



**Ilustración 2-2:** Forma de la cadena de valor

**Fuente:** Pinuela y Quito (2020, p.22)

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 2-3 indica la cadena de valor como una herramienta de gestión que se puede utilizar para analizar las actividades que crean valor para la empresa, dividiéndolas en actividades

primarias, dedicadas al desarrollo de un producto o servicio que crea valor para la empresa, y actividades secundarias, que son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Además de la industria y por supuesto, la organización relevante, este modelo general de cadena de valor debe expandirse y privatizarse para obtener una visión global de todos los procesos para que sea un reflejo preciso de la compañía. El proceso sería el siguiente:

**Identificación de macro procesos:** son las áreas en las que podemos dividir la actividad de la empresa. Un posible buen comienzo es el que utilizó Porter en su modelo, refiriéndose a las funciones centrales (logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicios), aunque por supuesto cada empresa es un caso único.

**Identificar cada proceso de negocio:** considerando que cada uno debe tener entradas, medios, controles y salidas, clasificándolos de la siguiente manera:

- Procesos estratégicos: que son los que se realizan habitualmente con dirección y salidas. permite determinar la estrategia y dirección a la que apunta.
- Procesos centrales: aquellos directamente relacionados con el producto o servicio que finalmente recibirá el cliente. Procesos de soporte: aquellos que brindan recursos o soporte a los procesos centrales.

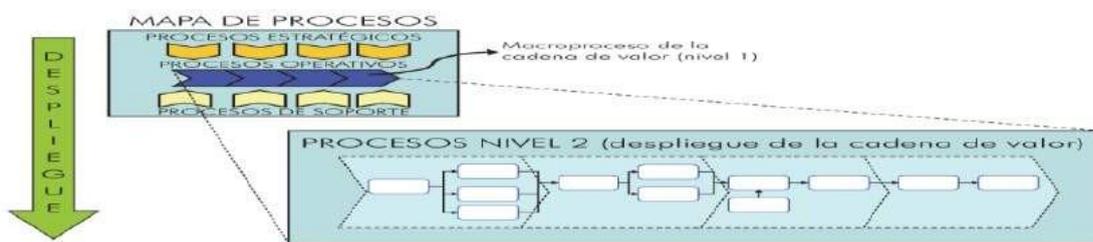
**Presentación gráfica:** cuando esté listo el inventario, debe visualizarse en forma de diagrama de flujo, desglosando cada nivel hasta descomponer sin llegar a las tareas específicas que contiene.

Por lo tanto, la cadena de valor permite comprender cuáles son esas actividades, dónde agregan valor y dónde no, y lo más importante, cómo mejorar el proceso en su conjunto.

### **2.2.5. Mapa de procesos**

Es una representación gráfica del orden y la interacción de todos los procesos en una organización. Esta es una representación global y no debe confundirse con un diagrama de flujo, que se utiliza para representar gráficamente un proceso individualmente. Esta imagen global de todos los procesos nos ayuda a ubicarnos fácilmente en la cadena de producción y ayuda a cambiar nuestra comprensión actual del trabajo de tareas ligeramente dispersas que están contextualizadas y orientadas hacia el logro de un objetivo específico para satisfacer a ciertos clientes u otras partes interesadas potenciales (Pardo, 2017, p.67).

Se debe crear un mapa de procesos basado en la clasificación de procesos elegida por la organización (por ejemplo, estratégica, operativa, de apoyo) después de una identificación exhaustiva de los procesos existentes. Como ya se dijo, la tarea de identificación es la más difícil y requiere algo de práctica para no ignorar los procesos, no confundirlos por tamaño o no confundirlos con otras cosas. Una vez clasificados los procesos, es necesario distribuir espacialmente los procesos y dibujar las relaciones entre ellos; De especial interés son los de procesos operativos que no están detallados en muchos mapas de procesos existentes (Rodríguez y Alpuin, 2018: p.33).



**Ilustración 2-3:** Mapa de procesos y despliegue de la cadena de valor

Fuente: (Pardo, 2017)

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 2-4 muestra un mapa general de procesos elaborado según la clasificación clásica, donde los procesos están organizados por categoría (estratégica, operativa, de apoyo). La secuencia de procesos operativos a nivel macro forma una cadena de valor. Para comprender adecuadamente las interrelaciones de los procesos, suele ser necesario presentar con mayor detalle los correspondientes a la cadena de valor. El segundo nivel de la imagen muestra los procesos que componen cada etapa de la cadena de valor en un orden conveniente e interconectado.

Por lo tanto, una vez identificados y seleccionados los procesos, es necesario representar esta estructura de forma que facilite la definición e interpretación de las relaciones existentes. La forma más típica de hacer esto es a través de un mapa de procesos. El mapa de procesos es una representación gráfica que permite visualizar todos los procesos que tienen lugar en la empresa y las relaciones entre ellos.

#### 2.2.5.1. Mapa de procesos su clasificación

No todos los procesos de la organización tienen el mismo efecto sobre la satisfacción del cliente, los costes, la estrategia, la imagen de la empresa y la satisfacción de los empleados. Es conveniente clasificar los procesos teniendo en cuenta sus efectos en estas áreas (Peteiro, 2019). Los procesos se clasifican generalmente en tres tipos: Estratégicos, Clave, Soporte.

1. **Procesos estratégicos:** Los procesos estratégicos son aquellos que permiten definir e implementar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten la definición de la estrategia son generales y comunes a la mayoría de las empresas (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión de sistemas, control tecnológico, evaluación de la satisfacción del cliente...). Sin embargo, los procesos que permiten la implementación de la estrategia son muy diferentes dependiendo de la estrategia elegida (Peteiro, 2019).

Así, por ejemplo, en una empresa consultora que pretende familiarizarse en el mercado con la formación superior de sus consultores, los procesos de formación y gestión de la información deben ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra firma de consultoría que se enfoca en brindar servicios respaldados por aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debe considerarse estratégico. Los procesos estratégicos están incluidos en la visión de la organización (Peteiro, 2019).

2. **Procesos clave u operativos:** Los procesos clave son aquellos que aportan valor añadido al cliente o afectan directamente a su satisfacción o insatisfacción. Forman la cadena de valor de la organización. Los procesos clave también pueden ser aquellos que, aunque no aportan valor añadido al cliente, consumen muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa que transporta pasajeros por vía aérea, el mantenimiento de la aeronave e instalaciones es clave para su seguridad, comodidad de los pasajeros, productividad y rentabilidad de la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede considerarse un proceso de apoyo en otras áreas donde no es tan importante, como una empresa de servicios educativos. De igual forma, en empresas enfocadas a la distribución comercial, el proceso de compras puede considerarse central por su impacto en los resultados financieros y condiciones del servicio, mientras que el proceso de compras puede considerarse un proceso de apoyo en una empresa de servicios. Los procesos clave afectan la tarea, pero no necesariamente la visión de la organización (Peteiro, 2019).

3. **Procesos de apoyo:** Este tipo incluye procesos necesarios para dirigir y mejorar el sistema de gestión, que no pueden ser considerados estratégicos o centrales (Peteiro, 2019). En general, estos procesos están muy relacionados con los requisitos de las normas que crean modelos de gestión.

Estos son procesos de apoyo tales como:

- Control de documentos, auditorías internas,
- Desviaciones, correcciones y acciones correctivas
- Gestión de productos no conformes
- Gestión de equipos de inspección, medición y ensayo etc.

Estos procesos no obstaculizan la visión o misión de la organización (Peteiro, 2019).

#### *2.2.5.2. Pasos para elaborar un mapa de proceso*

Crear, implementar y administrar un mapa de procesos es fácil si se hace en un orden predeterminado y claramente planificado. Por lo tanto, le recomendamos que siga los siguientes pasos (Pardo, 2017, p.88):

- Identificar los actores que faltan en el mapa de procesos. Los actores son todas las personas, empresas o instituciones que forman parte de un negocio (Pardo, 2017, p.88).
- Definir la misión y visión de la empresa. Esto te dará una idea clara de por dónde quieres empezar y hacia dónde quieres llegar con tus actividades (Pardo, 2017, p.88).
- Identifique el grupo de partes interesadas al que su empresa desea dirigirse. Debes definir las necesidades y expectativas de los clientes que quieres atraer (Pardo, 2017, p.88).
- Establecer línea de acceso. Debes determinar la línea que quieres seguir en el proceso que estás analizando. Para ello, la pregunta "¿A qué se dedica la empresa?" debe ser contestada. La respuesta es el llamado proceso de codificación (Pardo, 2017, p.88).
- Identificar los procesos de apoyo. El proceso básico necesita otras adiciones para ayudarlo a desarrollarse completamente. Estos procesos auxiliares se definen en esta fase (Pardo, 2017, p.88).
- Creación de procesos estratégicos. Los procesos estratégicos son todos aquellos que indican el rumbo de la empresa: marketing, nuevos productos, contabilidad, etc. Desarrollar y ordenar tareas. Una vez claros todos los procesos y su correspondiente jerarquía, se debe profundizar en cada uno de ellos, describiendo las tareas y actividades que los componen. Esto le permite organizar el orden de las tareas. Registrar todos los procesos en un mapa y crear relaciones entre ellos, de manera que se pueda ver claramente en qué consiste cada tarea y qué importancia tiene para el desarrollo de la operación. En este punto se debe visualizar gráficamente todo lo analizado anteriormente. Debe examinar cada proceso (estratégico, clave y de apoyo) y entrelazarlos. Para ello, es conveniente dibujar el mapa con símbolos específicos (flechas, cuadros de colores, puntos, etc.) (Pardo, 2017, p.88).

#### *2.2.6. Flujograma de procesos*

Un diagrama de flujo de proceso es un tipo de diagrama de flujo que ilustra las relaciones entre los componentes clave de una planta industrial. Es ampliamente utilizado en los campos de la ingeniería química y la ingeniería de procesos, aunque sus conceptos a veces se aplican a otros procesos. Se utiliza para documentar o mejorar un proceso o para modelar uno nuevo. Según el uso y el contenido, también puede llamarse "diagrama de flujo de proceso", "diagrama de flujo

de bloque", "diagrama de flujo macro", "diagrama de flujo vertical", "diagrama de tubería e instrumentación", "para sistema". diagrama” o “diagrama del sistema”. Usan símbolos y notaciones para describir un proceso. (Nueva ISO 9001:2015, 2015).

Los diagramas de flujo se pueden dibujar en forma matricial o lineal. En forma matricial, en la parte superior del diagrama de flujo se muestran los agentes que intervienen en el proceso, y debajo de ellos, las funciones que realiza cada uno. La forma lineal es más sencilla, basta con que las tareas se ordenen una tras otra; la información del agente se puede colocar al lado o dentro de cada símbolo (Londo, 2018, p.55)

### 2.2.6.1. Tipos de flujogramas de procesos

#### Diagrama de flujo horizontal

Como sugiere el nombre, un diagrama de flujo horizontal es un diagrama caracterizado por el flujo de actividades en un proceso determinado de izquierda a derecha. Este es un diagrama que se usa a menudo en sistemas que requieren un principio y un final (Reyes et al., 2019).



**Ilustración 2-4:** Diagrama de flujo horizontal

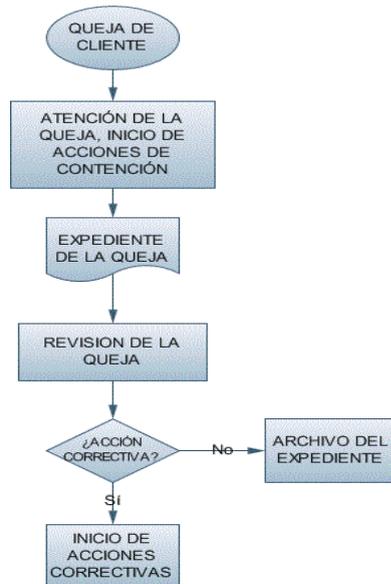
Fuente: (Reyes et al., 2019).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

Ilustración 2-4 indica un diagrama de flujo horizontal de la recepción y pago de facturas a proveedores, en el cual se aprecia que inicia en la parte izquierda con el envío de facturas de proveedores a la instancia pertinente, siguiendo hacia la derecha menciona los procesos para el pago por confirming o por transferencia, finalizando con el archivo de la factura cancelada.

- **Diagrama de flujo vertical**

Es un diagrama de flujo que describe una secuencia de acciones de manera vertical, de arriba hacia abajo en el plano (Reyes et al., 2019).



**Ilustración 2-5:** Diagrama de flujo vertical

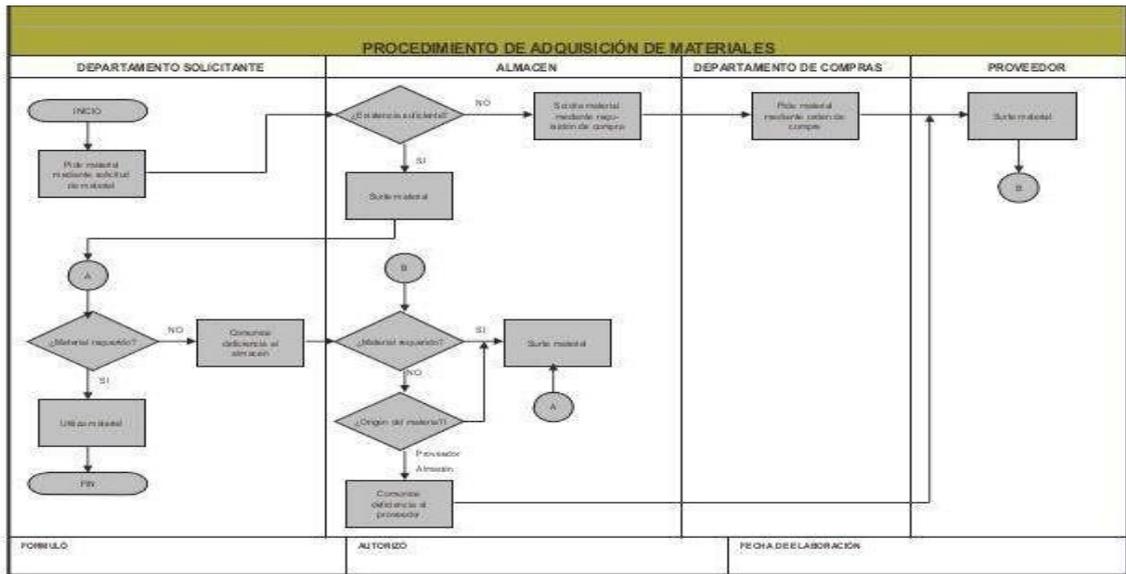
Fuente: (Reyes et al., 2019).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 2-6 se puede apreciar un diagrama de flujo vertical el cual representa la queja de un cliente, inicia en la parte superior con la inconformidad ocasionada, continua hacia abajo con la atención a la queja e iniciando acciones de contención, sigue desplazando sus procesos hasta llegar a la parte inferior final con las acciones correctivas.

### **Diagrama de flujo panorámico**

Es el diagrama de flujo que contiene, en un solo plano, la totalidad de la secuencia de acciones de que consta un proceso. Como tal, su flujo de procesos puede combinar sentidos verticales y horizontales, así como acciones simultáneas (Reyes et al., 2019).



**Ilustración 2-6:** Diagrama de flujo panorámico

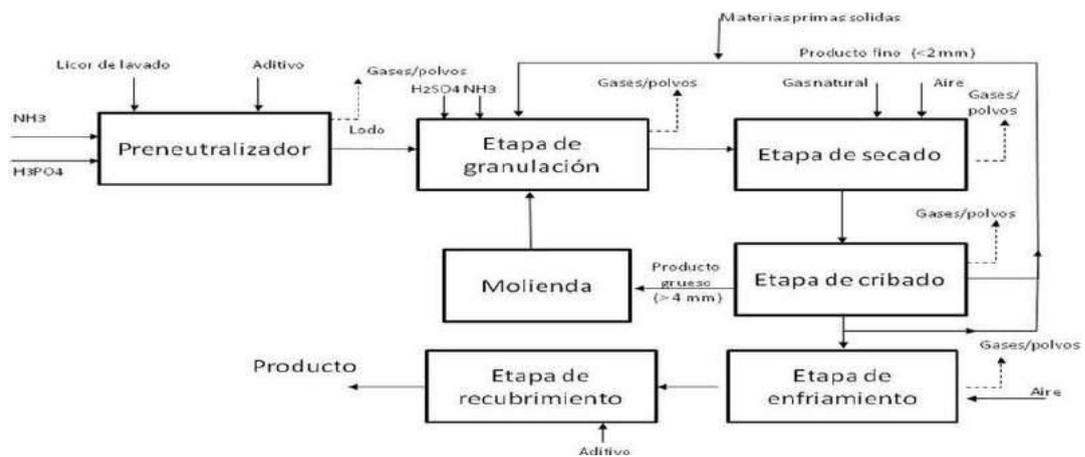
Fuente: (Reyes et al., 2019).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 2-7 indica un flujograma panorámico en él, el proceso entero se encuentra en un solo diagrama, ya sea en sentido vertical como horizontal, lo que permite que la comprensión del contenido sea sencilla

- **Diagrama de bloques del proceso de fabricación:**

Es un diagrama que expresa la forma en que se elabora un determinado producto, especificando las materias primas, el número de procesos y la forma en que se presenta el producto terminado (Reyes et al., 2019).



**Ilustración 2-7:** Diagrama de flujo de bloques del proceso de fabricación.

Fuente: (Reyes et al., 2019).

Realizado por: Orozco Mireya, 2022.

La ilustración 2-8 indica un flujograma para el proceso productivo, donde se describe un sistema, proceso o sistema de control de manera simplificada. Con la ayuda de diagramas de bloques, puede visualizar la estructura del sistema, su funcionamiento y las interacciones entre sus componentes de una manera fácil de entender.

#### 2.2.6.2. *Pasos para crear un diagrama de flujo*

Para la autora (Gehisy, 2021) se considera los siguientes pasos para elaborar cada uno de los modelos de diagramas de flujo:

##### **Definir los componentes principales del proceso.**

En esta etapa es necesario explicar cuáles son las entradas del proceso y sus salidas y las acciones que se realizan en él. Las entradas también se denominan entradas y pueden ser recursos, datos y otros elementos que "alimentan" un proceso.

De manera similar, las salidas son los productos producidos por un proceso y también pueden ser información, decisiones, permisos, entradas a otros procesos, partes de productos, componentes, servicios, productos terminados, etc (Gehisy, 2021).

##### **Ordenar actividades**

Un diagrama de proceso de negocio es un flujo, por lo que debe ordenar estas funciones. Haz una lista en orden cronológico (Gehisy, 2021).

##### **Elija los símbolos correctos para cada actividad**

En los diagramas de flujo de procesos se utilizan varias notaciones. Por lo tanto, al marcar correctamente cada tipo de actividad y usar los símbolos correctos, es mucho más fácil para cualquier persona familiarizada con los símbolos comprender rápidamente el flujo (Gehisy, 2021).

##### **Establecer una conexión entre funciones**

Para este fin se utilizan conectores, normalmente flechas y líneas discontinuas o sólidas (Gehisy, 2021).

## Anuncie el inicio y el final del proceso

Esto puede parecer trivial, pero a veces la gente se olvida de anunciar cuándo comienza un proceso y cuándo comienza y finaliza. Y esta es información muy importante para establecer límites para los propietarios, gerentes y supervisores de procesos (Gehisy, 2021).

### 2.2.6.3. Simbología para diagramar procesos

Los diagramas de procesos y las funciones de análisis ayudan a una organización a comprender cómo funcionan sus procesos y operaciones y son el primer paso para mejorar las prácticas organizacionales.

Símbolo	Definición	Descripción	Símbolo	Definición	Descripción
	Proceso	Indica una acción o instrucción general que debe realizar (cambios de valores, asignaciones, operaciones, etc).		Impresión / Tarjeta	Elementos del entorno (normativas) a considerar para el desarrollo de una actividad
	Proceso alternativo	Indica una acción o instrucción que puede o no realizarse.		Flujo	Indica el flujo del proceso
	Decisión	Indica la comparación de dos datos y dependiendo del resultado lógico, se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro		Y	Muestra cuando multiples ramas convergen en un solo proceso
	Datos	Indica la entrada de datos		O	Muestra cuando un proceso puede tomar caminos diferentes, es necesario etiquetar cada rama máximo 4 ramas.
	Proceso predefinido	Indica la llamada a una subrutina o procedimiento determinado.		intercalar	Requiere la organización de datos de acuerdo a un formato estandar.
	Almacenamiento interno	Indica que el archivo o documento se va a guardar en el		Ordenar	Indica que se debe ordenar de forma ascendente o descendente, clasificación de datos.
	Documento	Informe o documento generado		Archivo temporal	Se guarda un documento de manera temporal
	Multidocumento	Archivo de varios informes relacionados		Archivo definitivo	Se guarda un documento de forma permanente (Archivo muerto)
	Inicio / Fin	Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama; del Inicio sólo puede salir una línea de flujo y al Final sólo debe llegar una línea		Datos almacenados	Datos almacenados en forma de diagrama de flujo, y puede utilizarse en cualquier etapa que almacene datos
	Preparación / Interconexión	Representa la conexión con otro procedimiento		Demora / Espera	Indica la demora o espera en el proceso que no se puede eliminar.
	Entrada manual	Instrucción de entrada de datos por teclado. Se debe esperar a que el usuario teclee un dato que se guardará en una variable o constante		Almacenamiento de acceso secuencial	Archivo para intrucciones de lectura o grabación
	Preparación manual	Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de este o Nombre del área en donde se inicio		Base de datos	Almacenamiento de datos
	Conector	Indica el enlace de dos partes de un diagrama dentro de la misma página.		Almacenamiento de acceso directo	Información en soporte digital (disco duro de la computadora)
	Conector fuera de página	Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes.		Pantalla	Instrucción de presentación de mensajes o resultados en pantalla.

**Ilustración 2-8:** Simbología para diagramas de procesos

**Fuente:** (Londo, 2018, p.55)

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 8-2 indica los símbolos más utilizados en la diagramación considerando que para una persona que no esté familiarizada con el tema, el uso de diferentes formas puede parecer arbitrario a primera vista, pero todos los símbolos representan partes muy específicas del proceso.

### 2.2.7. Ficha de proceso

Una ficha de proceso es un documento que permite a los usuarios buscar contenido en función de la disponibilidad de información que la organización considere aceptable. La relación principal debe ser con los documentos en los que el procedimiento determina las funciones y formas bajo su responsabilidad, que luego se convertirán en evidencia de gestión. Otro eslabón importante en el expediente del proceso son los riesgos relacionados, lo que permite al equipo anticipar aquellas situaciones que pueden afectar negativamente las operaciones y la continuidad del negocio (Jordán et al., 2017: p.48).

### Estructura de la ficha de procesos



**Ilustración 2-9:** Estructura de una ficha de procesos

**Fuente:** (Jordán et al., 2017: p.48).

La ilustración 2-10 indica la estructura de una ficha de procesos y cada uno de sus componentes, lo que permitirá tener un proceso ordenado, con sus respectivos indicadores, recursos y requisitos.

## **Pasos para realizar una ficha de procesos**

### **Responsable del proceso**

Es responsable de asegurar que el proceso funcione de acuerdo con los procedimientos e instrucciones y que se logren los objetivos establecidos para los indicadores correspondientes. Es muy importante explicar que el formulario de proceso puede tener un solo dueño, ya que si fueran dos o más no estarían claras las responsabilidades y si no se logran los objetivos no se sabe quién actuaría para corregirlo. Sin embargo, la misma persona puede ser propietaria de varios procesos (Jordán et al., 2017: p.49).

### **Tarea, inicio y término del proceso**

El archivo del proceso debe especificar la tarea del proceso, cuándo comienza y cuándo termina, para que se entiendan las funciones que contiene.

En el ejemplo de la ilustración 5-2, la tarea es enviar un pedido a un cliente. Comienza cuando el almacén ha preparado el pedido y lo ha colocado en la zona de expedición y finaliza cuando se entrega el pedido al cliente. Parte de este proceso también tiene lugar fuera del almacén, pero a pesar de ello, el expedidor propietario del proceso es el responsable de que el pedido llegue a tiempo al cliente (Jordán et al., 2017: p.49).

### **Productos y Productos**

Un proceso es un conjunto de actividades que transforman los insumos en productos esperados. En el ejemplo del archivo de proceso a analizar, la entrada del proceso es el pedido creado en el almacén y la salida es el pedido entregado al cliente. Además, necesitamos conocer las partes interesadas y sus requisitos, porque el desarrollo del proceso debe cumplir con estos requisitos (Jordán et al., 2017: p.49).

### **Los interesados y sus requisitos**

Esta sección del formulario de proceso identifica a los interesados, es decir, los participantes afectados por el proceso. Los ejemplos incluyen clientes, empleados y conductores. Cada uno de estos interesados tiene requisitos que se deben cumplir al momento de tomar acciones en el proceso. Por lo tanto, estos requisitos siempre deben tenerse en cuenta al redactar procedimientos. El requisito del cliente es que el pedido se entregue a tiempo, el requisito del transportista es que esté correctamente embalado para el transporte y el requisito de los empleados es que el pedido

se complete correctamente para que no se produzcan errores en el contenido y se puede enviar correctamente (Jordán et al., 2017: p.49).

## **Recursos**

Para llevar a cabo las actividades del proceso, se necesitan algunos recursos, que la organización debe poner a disposición de los empleados. Estos recursos ayudan a alcanzar las metas establecidas para el proceso y satisfacer los requerimientos de las partes interesadas. En este ejemplo, los recursos necesarios son personal, carros, infraestructura y equipo de cómputo.

## **Información documentada**

Por lo general, la información documentada consiste en procedimientos o instrucciones para realizar funciones de proceso, formatos/impresiones para registrar la información requerida, registros para reconocer los resultados del proceso y controles externos personalizados. En el ejemplo se identifica la siguiente información documentada: procedimiento de envío de pedidos, control de envío de pedidos, instrucciones de mantenimiento de montacargas y registros creados en el sistema informático (Jordán et al., 2017: p.49).

### **2.2.8. *Indicador de proceso***

Dentro de los elementos del expediente del proceso se crean KPIs (Key Performance Indicators) para conocer el avance de la actividad del proceso. Además, se establecen objetivos para cada indicador de acuerdo con los requerimientos de los grupos de interés y la misión, visión y estrategia de la empresa (Jordán et al., 2017: p.49).

Un indicador de proceso es una característica específica, observable y medible que se puede utilizar para indicar cambios en el programa y el progreso hacia un resultado específico. Un indicador de proceso debe:

- Definir clara, precisa e inequívocamente,
- Describir clara y precisamente lo que se está midiendo.
- Dar una idea bastante buena de los datos necesarios para calcularlo,
- Averiguar con qué frecuencia se debe calcular y de qué población se medirá el indicador.
- Existir para cada programa ejecutable o salida asociada con el proyecto.

### 2.2.8.1. Tipos de indicadores por proceso

De acuerdo con la clasificación general de indicadores de proceso, podemos identificar los siguientes tipos y ejemplos:

Efectividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ventas totales, ventas por región geográfica, línea de productos, etc.</li></ul>
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costo total, costo por región geográfica, costo por línea de producto, etc.</li></ul>
Productividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Combinan eficiencia y eficacia. Así salen los indicadores para estimar la ganancia total, ganancia por región geográfica, línea de producto o producto, etc.</li></ul>
Perspectiva financiera o indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encontramos indicadores como ROI (rentabilidad del capital invertido), activos líquidos, ratios de circulante, ratios de endeudamiento, costes variables frente a costes fijos, etc.</li></ul>
Perspectiva del cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estos indicadores serían los ingresos generados por diferentes segmentos, el potencial económico del mercado o diferentes grupos objetivo, etc.</li></ul>
Indicadores de procesos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores en proceso: eficiencia, errores de producción, defectos recurrentes, tiempos de respuesta, satisfacción de proveedores, etc.</li></ul>
Lecciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podemos medirlos según el nivel de satisfacción de los empleados, u otro ejemplo sería la rotación de personal.</li></ul>
Indicadores de	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estos son los que apuntábamos desde el principio. Es importante que haya múltiples objetivos y que se les dé la prioridad que merecen en nuestros intereses</li></ul>

#### **Ilustración 2-10:** Tipo de indicadores por proceso

**Fuente:** (Londo, 2018, p.55).

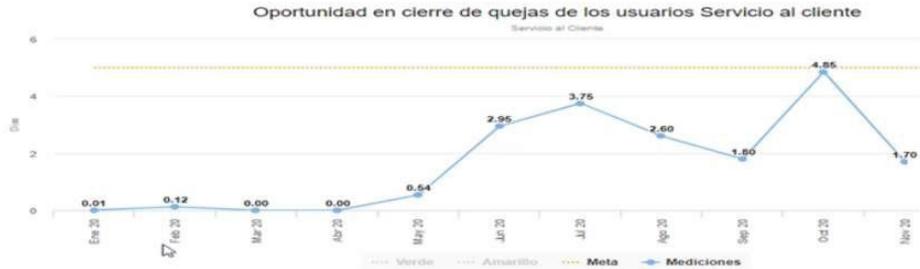
**Realizado por:** Orozco Mireya, 2022.

La ilustración 2-11 indica los tipos de indicadores por proceso que permitirán conocer el estado de la empresa y tomar decisiones futuras para mejorar la productividad, cada una de ellas tiene su fórmula de cálculo y meta por alcanzar.

### 2.2.8.2. Ficha de indicador por proceso

Aquí definimos los elementos que componen cada indicador. Es útil porque resume todos los aspectos considerados en la elaboración de los indicadores. Luego considere si cree que es apropiado incluir la siguiente información en su archivo de indicadores (Párraga et al., 2021: p.66).

- Nombre del indicador: debe ser exacto y preciso.
- Abreviatura: esta es una expresión abreviada que facilita la tipificación del indicador y sus atributos con unos pocos caracteres.
- Propósito: El propósito por el cual se mide.
- Conceptos: cualquier concepto utilizado para calcular el indicador que necesita aclaración.
- Fórmula del indicador: La expresión matemática utilizada para calcular el indicador. Fuente de datos: De donde provienen los datos
- Unidad de medida: El resultado de la medida debe tener una unidad. Por ejemplo, KG, porcentajes, días, metros cúbicos, etc.
- Responsable de la recogida de datos. Frecuencia de recopilación de datos: con qué frecuencia se recopilan los datos. Por ejemplo, cada 8 días, cada mes, trimestralmente, etc.
- Reflexión: ¿Hay mayor cumplimiento cuanto mayor es la puntuación en relación con la meta o cuanto menor es? En otras palabras, determine si su indicador sube o baja.
- Valores utilizados para definir el objetivo.
- Responsable del cálculo.
- Frecuencia de conteo: con qué frecuencia cuenta el indicador.
- Frecuencia de análisis: con qué frecuencia se analiza el indicador para tomar decisiones.
- Resultados: consideraciones y recomendaciones relevantes (Párraga et l., 2021: p.66). A continuación, se da un ejemplo de una ficha de indicadores:

		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
Código:		Versión:		Emisión:	Página:
IDENTIFICACION DEL INDICADOR					
PROCESO	Gestión de Calidad				
DEPENDENCIA	Servicio al Cliente				
RESPONSABLE DE:	Proceso	Dirección de Calidad	Medición	Líder de Servicio al Cliente	
NOMBRE DEL INDICADOR	OPORTUNIDAD DE CIERRE DE QUEJAS USUARIOS SERVICIO AL CLIENTE				Código
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la oportunidad en la respuesta ofrecida por la organización a las quejas presentadas por los usuarios referente a su satisfacción en la prestación de servicios y la atención en las instalaciones				1461
FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLE	EXPLICACIÓN DE LA VARIABLE	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	
Tiempo promedio de respuesta de las quejas servicio al cliente	Días	Numerador	∑ de días total de respuesta	Aplicativo ALMERA	
		Denominador	# total de quejas cerradas		
TIPO DE INDICADOR:	EFICIENCIA <input type="checkbox"/>	EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/>		EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>	
FRECUENCIA MEDICIÓN	MENSUAL <input checked="" type="checkbox"/>	BIMESTRAL <input type="checkbox"/>	TRIMESTRAL <input type="checkbox"/>	SEMESTRAL <input type="checkbox"/>	ANUAL <input type="checkbox"/>
FRECUENCIA REPORT	MENSUAL <input checked="" type="checkbox"/>	BIMESTRAL <input type="checkbox"/>	TRIMESTRAL <input type="checkbox"/>	SEMESTRAL <input type="checkbox"/>	ANUAL <input type="checkbox"/>
RANGO DE GESTION					
SENTIDO DEL INDICADOR	ASCENDENTE <input type="checkbox"/>		DESCENDENTE <input checked="" type="checkbox"/>		
META (Resultado esperado)	5 Días		PERIODO ESTABLECIDO DE LA META	Trimestral	
INFORMACIÓN OPERACIONAL					
GRÁFICA					
<p>Oportunidad en cierre de quejas de los usuarios Servicio al cliente</p> 					
PERIODO REPORTADO	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS			PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	
2020	Se presenta satisfacción en el cumplimiento de la meta en todos los periodos evaluados durante el año 2020, se presentan picos de consideración durante el segundo semestre (2020-2), a razón del incremento presentado en la atención a los usuarios a causa de la pandemia por Covid 19			Incremento de recurso humano, capacidad tecnológica, adecuación de horarios laborales con el fin de lograr los resultados con los aumentos en las solicitudes de prestación de servicios y dar alcance a la satisfacción de las necesidad de los usuarios	

### Ilustración 2-11: Ficha de indicadores

Fuente: (Párraga et al., 2021: p.66)

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 2-11 muestra un ejemplo del modelo de una ficha de indicadores de la oportunidad de cierre de quejas usuarios servicio a los clientes, en la cual se detalla, el objetivo de indicadores, la fórmula, la frecuencia con que se realiza, el rango de gestión y finalmente el análisis de resultados con sus acciones de mejoramiento.

### **2.2.9. Productividad**

La productividad empresarial se refiere a los ingresos generados por las operaciones del negocio. En otras palabras, al hablar de productividad empresarial nos referimos al nivel de eficiencia de los costes invertidos en el desarrollo de las actividades de la empresa frente a los ingresos percibidos (Belenguer y Guijarro, 2018: p.8)

Este es un indicador clave porque cuando una empresa es productiva, es una señal inequívoca de que está funcionando correctamente, ya que permite que los ingresos superen los costos, logrando así utilidades netas. Además, dependiendo del nivel de productividad de la empresa, las ganancias son más o menos. Por lo tanto, es un objetivo empresarial que toda empresa se esfuerza por lograr y mejorar diversas técnicas que permitan fidelizar y atraer a más compradores (Belenguer y Guijarro, 2018: p.8)

#### *2.2.9.1. Factores básicos de la productividad de la empresa*

Como se dijo, la productividad de la empresa es una medida que puede ser mejor o peor, donde la relación entre costos e ingresos da una imagen bastante precisa del desempeño de la empresa. Al considerar ciertos e importantes factores presentes en la mayoría de las empresas, la productividad de la empresa se puede mejorar y aumentar, lo que también aumenta el resultado final de la empresa (SYDE, 2022).

- Regulaciones internas y externas

Uno de los factores más importantes para incrementar la productividad de una empresa es revisar las reglas que se siguen. En este sentido, hacer más efectivas las normas internas de la empresa puede ser un buen punto de partida para mejorar la productividad en su conjunto. También es más difícil cambiar reglas externas que dependen de aspectos externos a la empresa, como las regulaciones gubernamentales (SYDE, 2022).

- Inversiones

Otro de los factores más importantes de la productividad de la empresa depende de las inversiones realizadas. No todos estos son rentables, por lo que vale la pena revisar aquellos que pueden tener más gastos que ingresos, y promover aquellos que son rentables (SYDE, 2022).

- Organización y Planificación

Otro factor importante para mejorar la productividad de la empresa es la correcta organización y planificación en todos los aspectos. Una buena organización interna y una correcta planificación de los proyectos de la empresa aumenta significativamente el esfuerzo invertido, lo que aumenta significativamente la productividad de la empresa en su conjunto (SYDE, 2022).

- Digitalización y uso de nuevas tecnologías

También el factor que más incrementa la productividad de la empresa es la disponibilidad de recursos para hacer más eficientes las operaciones. En este sentido, la digitalización a través de las tecnologías de la información y la comunicación es uno de los elementos que no se puede obviar (SYDE, 2022).

- Outsourcing Logístico

Por otro lado, uno de los factores que toda empresa debe considerar es reducir costos mediante la tercerización de algunos servicios, y la logística es uno de los servicios clave. De esta forma, la empresa puede enfocarse en el desarrollo de su producto o servicio con el apoyo de la logística profesional, que se encarga de solucionar los aspectos derivados de la logística empresarial (SYDE, 2022).

- Flexibilidad y adaptabilidad

Finalmente, otro factor más favorable a la productividad de los negocios de la empresa, que no debe olvidarse, es la flexibilidad y la capacidad de adaptación a nuevas situaciones económicas o cambios sociales. En este sentido, es importante que la empresa facilite el trabajo de sus empleados con la mayor flexibilidad posible y sea muy receptiva a posibles riesgos externos o eventos que no dependan directamente de ellos (SYDE, 2022).

#### 2.2.9.2. *Principales indicadores para medir la productividad*

A continuación, se detalla los principales indicadores de productividad que se pueden utilizar en diferentes empresas (SYDE, 2022).

Indicadores de calidad	Indicadores estratégicos	Indicadores de rentabilidad	Indicadores de capacidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miden si el resultado final cumple con las expectativas establecidas al inicio del proyecto. Se pueden utilizar para medir, por ejemplo, la cantidad de productos vendidos o la satisfacción del cliente con la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden utilizar para analizar si realmente se alcanzan los objetivos. En este caso se evalúan los porcentajes alcanzados en un determinado periodo. Si el indicador no es satisfactorio, se deben revisar las estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizan si el proyecto es realmente rentable, para que la empresa decida si merece la pena mantenerlo en su zona de actuación. Un buen índice de medición es el ROI (Return on Investment), que calcula cuánto beneficio se obtiene por cada unidad de dinero invertida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miden cuánto puede producir una persona o equipo con determinados recursos en un tiempo determinado. De esta forma, es posible obtener tiempos de entrega más realistas. En este artículo, explicamos algunas métricas de TI que también se pueden usar en otros campos.</li> </ul>

**Ilustración 2-12:** Indicadores de productividad

Fuente: (SYDE, 2022)

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 2-12 muestra los tipos de indicadores de productividad que se pueden ejecutar con el fin de La medir y analizar los resultados en la organización con el fin de anticiparse a posibles problemas, de tomar acciones preventivas que ayuden a descubrir o prevenir situaciones que provoquen posibles efectos negativos.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLOGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

**Enfoque mixto:** El método mixto de investigación es la integración sistemática de métodos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio para obtener una “imagen” más completa del fenómeno. Pueden combinarse entre sí de tal manera que los enfoques cuantitativo y cualitativo conserven su estructura y proceso originales “la forma pura de los métodos mixtos”. Además, estos métodos pueden adaptarse, modificarse o agregarse para llevar a cabo el estudio y cubrir los costos del estudio ("forma modificada de métodos mixtos") (Baena, 2014, p.58)

En la presente investigación se aplicó este método ya que se obtuvo una perspectiva más amplia y profunda del problema y sus variables : la investigación se sustentó en las fortalezas de cada método (cuantitativo y cualitativo) obtenido mediante la formulación del problema así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar el sistema de gestión por procesos en la empresa EXIBAL, producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideró diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis.

#### 3.2. Nivel de investigación

##### 3.2.1. *Exploratoria*

Esta investigación pretende abordar la primera fase de la investigación y el investigador pretende “investigar” el entorno, problema, servicio, oportunidad del producto con la idea previa de que generalmente no se sabe mucho al respecto. (Baena, 2017, p. 5)

Se aplicó este tipo de investigación al efectuar la respectiva inspección en los procedimientos de la empresa, comprobando el cumplimiento de los requerimientos para tomar acciones correctivas y mantener la estabilidad en el desempeño.

##### 3.2.2. *Descriptivo*

Por investigación descriptiva se entiende la planificación de la investigación, la generación de preguntas y el análisis de datos realizados sobre el tema “sistema de gestión según procesos”. Esto

se conoce como un método observacional porque ninguna de las variables incluidas en el estudio se ve afectada. (Hermanos, 2017, p. 56).

Se aplicó la investigación descriptiva al expresar la naturaleza del segmento demográfico, obtenido en la aplicación de las encuestas donde se identificó el sistema de gestión de procesos y las herramientas a utilizar que actualmente se usa en la empresa EXIBAL.

### **3.3. Diseño de la investigación**

#### **3.3.1. *No experimental***

Por el contrario, en los estudios no experimentales, las variables no se manipulan ni controlan. El investigador se limita a observar los eventos tal como ocurren en su entorno natural. La información se obtiene directamente y se examina posteriormente (Baena, 2017).

Se designó el diseño no experimental ya que las variables identificadas como sistema de gestión por procesos no se controlaron ni se manipularon por parte del investigador, para el desarrollo de la investigación solamente se observó los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos para la elaboración de un mapeo de procesos.

#### **3.3.2. *Estudio transversal***

El estudio transversal es un tipo de investigación observacional centrado en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un periodo de tiempo (Monroy & Nava, 2018, p.16).

Se utilizó el tipo de estudio transversal siendo un tipo de investigación observacional donde se analizó los datos de las variables recopiladas en un periodo de tiempo septiembre 2022- febrero 2023, sobre una población muestra o subconjunto predefinido. Los datos recopilados en este estudio provinieron de los empleados y vendedores de la empresa.

### **3.4. Tipo de estudio**

#### **3.4.1. *Bibliográfico- documental:***

La investigación documental o bibliográfica es una técnica de investigación a través de la cual se explora lo que se ha escrito y publicado antes acerca un determinado tema (Monroy & Nava, 2018, p.11).

La información requerida se obtuvo de publicaciones, artículos, libros y páginas web para el respectivo soporte de la investigación del trabajo de titulación. Se utilizó al desarrollar el marco teórico obteniendo un amplio conocimiento de las variables en estudio para facilitar su desarrollo y aplicación en la propuesta.

### 3.4.2. *De campo*

El propósito de la investigación de campo es comprender cualitativamente, analizar e interactuar con las personas en su entorno familiar y recopilar información. Cuando dicen que están "en el campo", los científicos sociales a menudo se refieren al mundo real, donde estudian las actividades y eventos de la vida diaria de las personas. Algunos investigadores también llaman a este método de recolección de datos observación participante o etnografía. En antropología, los términos etnografía y sociología, observación participante, se utilizan a menudo para indicar el método de recopilación de datos. (Monroy & Nava, 2018, p.5)

Fue una indagación de campo ya que el investigador acudió a la empresa con el fin de obtener información relacionada a los procesos que realiza la empresa “EXIBAL”., para posteriormente aplicar las encuestas y entrevista que generen información eficiente y efectiva en el desarrollo del trabajo de titulación.

### 3.5. Población y muestra

La población del presente estudio estuvo conformada por empleados y vendedores de la empresa “EXIBAL” planta de Piscin, detallada a continuación:

**Tabla 3-1:** Población empresa “EXIBAL”

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Trabajadores de la empresa EXIBAL (Piscin)	92
Vendedores	6
Total	98

Fuente: (EXIBAL, 2022)

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 1-3 indica la población en estudio, siendo estos 98 empleados que trabajan en la planta de Piscin, distribuidos en 92 trabajadores y 6 vendedores.

Al ser una población reducida se trabajó con el 100% sin tener necesidad de aplicar la fórmula de la muestra.

## **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos**

### **3.6.1. Métodos**

#### *3.6.1.1. Método Inductivo- Deductivo*

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica (Monroy & Nava, 2018)

Se aplicó el método inductivo al identificar los principales problemas de la empresa relacionados a la gestión de procesos para determinar herramientas que permitan mejorar los procesos internos. Se empleó el método deductivo porque proviene de un razonamiento que gira en torno al control de procesos; Se utiliza una introducción a las características generales para mostrar el desarrollo del enfoque basado en procesos y su impacto como un factor clave para hacer frente a las complejidades de la gestión de una organización.

### **3.6.2. Técnicas**

#### *3.6.2.1. Encuestas:*

“Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas ya sea personales, telefónicas o por correo” (Llorénz & Espinosa, 2019, p.45).

Se aplicó a los 98 trabajadores de la empresa balanceados EXIBAL para identificar la necesidad de un sistema de gestión por procesos que proporcione la visión y las herramientas que se pueden utilizar para mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para que sea más eficiente y satisfaga las necesidades del cliente.

#### *3.6.2.2. Entrevistas:*

“Se considera una serie de encuentros cara a cara repetidos entre el entrevistador y sus informantes, con el objetivo de comprender las perspectivas de los informantes sobre sus vidas,

experiencias o situaciones” (Llorénz & Espinosa, 2019, p.48).

Se efectuó a los directivos de la Empresa con el fin de obtener información relevante con respecto al manejo de los procesos.

### **3.6.3. Instrumentos**

Cuestionario: Se aplicó un cuestionario con 10 preguntas cerradas con el fin de obtener la información clave para el desarrollo de la investigación, tanto de empleados y vendedores de la empresa.

Guía de entrevista: Se elaboró 10 preguntas relacionadas al sistema de gestión por procesos en la empresa.

Observación: A través del estudio de campo se utilizó la técnica de observación para estructurar la matriz FODA y asignar la ponderación pertinente.

### **3.7. Idea a Defender**

El diseño de un sistema de gestión por procesos para Empresa EXIBAL logra la mejora de la productividad

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Tabulación de las encuestas a trabajadores

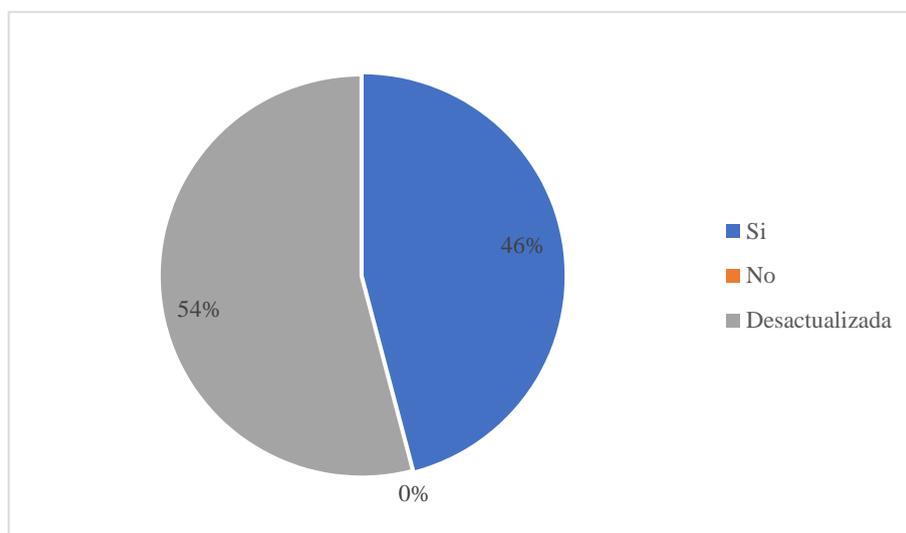
1. ¿La Empresa EXIBAL está estructurada, medida y administrada por procesos lo que permite la mejora de la productividad?

**Tabla 4-1:** Empresa EXIBAL está estructurada, medida y administrada por procesos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si existe	45	46%
No existe	0	0%
Desactualizada	53	54%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: (EXIBAL, 2022).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.



**Ilustración 4-1:** Empresa EXIBAL está estructurada, medida y administrada por procesos

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

**Análisis e interpretación:** El 46% de los empleados de la Empresa Balanceados EXIBAL mencionan que se maneja un sistema de gestión por procesos bien estructurado que permita la mejora de la productividad, mientras que el 54% manifiestan que existe un sistema desactualizado. Una empresa que no está estructurada, medida y controlada por procesos puede enfrentar muchos problemas y perder oportunidades de mejora.

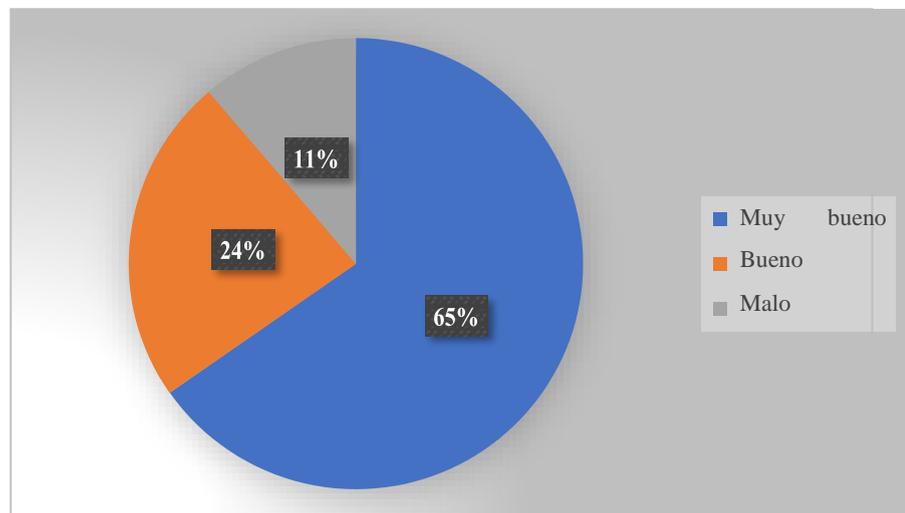
2. ¿Cómo considera el desempeño laboral en su área de trabajo?

**Tabla 4-2:** Desempeño laboral en su área de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	64	65%
Bueno	23	23%
Malo	11	11%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: (EXIBAL, 2022)

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022



**Ilustración 4-2:** Desempeño laboral en su área de trabajo

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

**Análisis e interpretación:** El 65% de los empleados encuestados menciona que el desempeño laboral en su área de trabajo es muy bueno, el 24% comenta que es buena y el 11% manifiesta que es mala. Se evidencia que la mayoría de empleados están satisfechos con el desempeño laboral en el área de trabajo, mientras que es importante considerar la minoría que manifiesta que es mala ya que esto perjudica al desarrollo de las actividades de la empresa y reduce la productividad. Para hacer un buen trabajo, es muy importante que los empleados comprendan sus deberes o tareas específicas, los procedimientos a seguir, los principios a seguir y las metas a alcanzar.

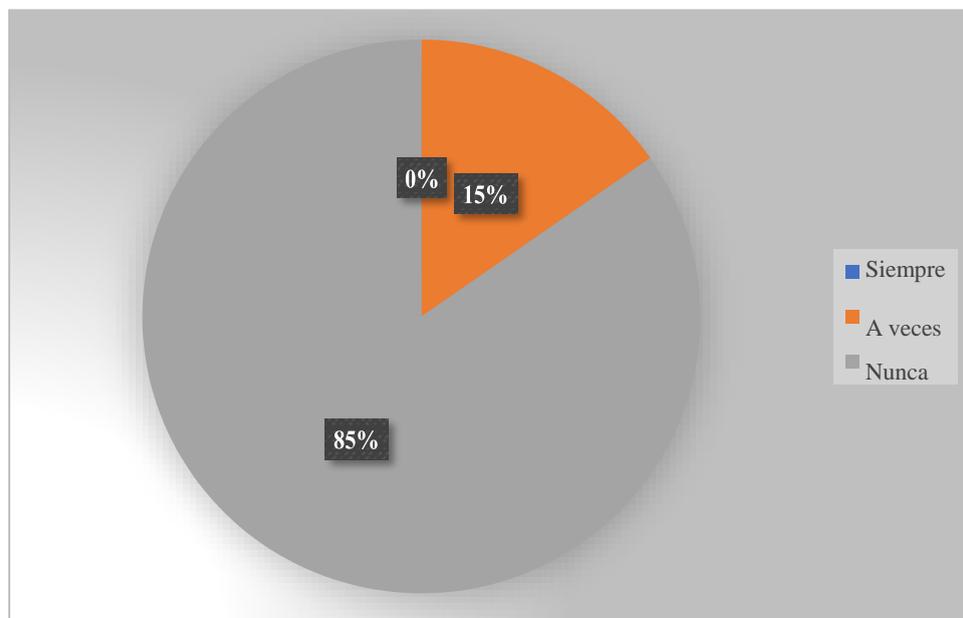
3. ¿Tiene problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la organización?

**Tabla 4-3:** Problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la organización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	15	15%
Nunca	83	85%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: (EXIBAL, 2022).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.



**Ilustración 4-3:** Problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la organización

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

**Análisis e interpretación:** El 85% de los encuestados comenta que nunca ha tenido problemas al trabajar de forma coordinada con diferentes áreas de la empresa mientras que el 15% menciona que si existen algunas dificultades. Se puede apreciar que la mayoría de encuestados manifiesta que trabaja sin problemas en coordinación con otras áreas, mientras que la minoría en ciertas ocasiones tiene problemas por lo cual, la tarea principal del líder del equipo es garantizar una comunicación fluida entre los miembros del equipo, así como entre el equipo y otros departamentos de la empresa de los que puede depender su trabajo.

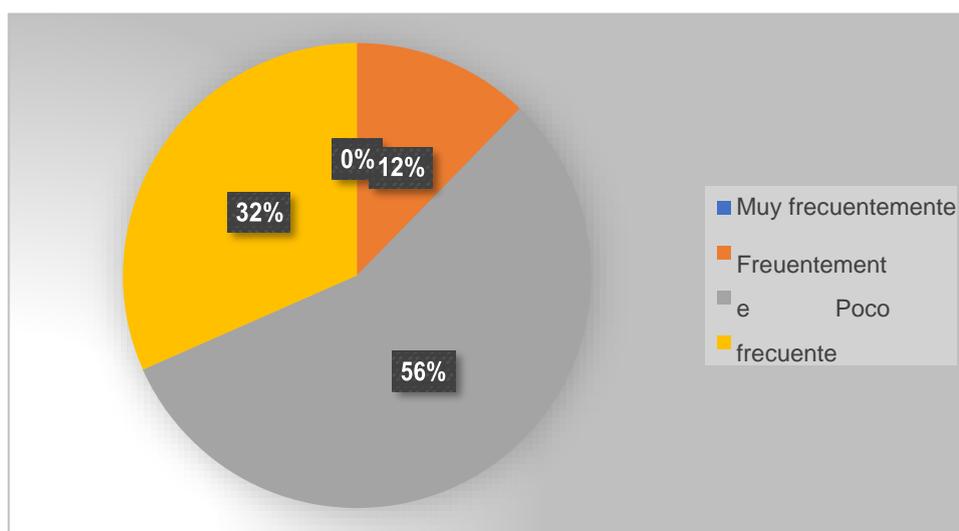
4. ¿Considera que existen problemas de comunicación entre áreas de la organización que afectan la claridad y pertinencia de la información transmitida?

**Tabla 4-4:** Problemas de comunicación entre áreas de la organización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	12	12%
Poco frecuente	55	56%
Nada frecuente	31	32%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: (EXIBAL, 2022).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.



**Ilustración 4-4:** Problemas de comunicación entre áreas de la organización

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

**Análisis e interpretación:** El 56% de los empleados encuestados afirman que con poca frecuencia existe problemas de comunicación entre áreas de la organización, mientras que el 32% comenta que no existe este tipo de dificultades y finalmente el 12% comenta que frecuentemente se presenta dificultades de comunicación entre departamentos. Es importante destacar que la comunicación interna de las empresas debe promover el equilibrio emocional de los empleados a través de la motivación, la amistad, la solidaridad y el compromiso, complementado con una excelente gestión de equipos que promueva el crecimiento personal y colectivo y produzca una actividad continua y regular que posibilite los resultados previstos.

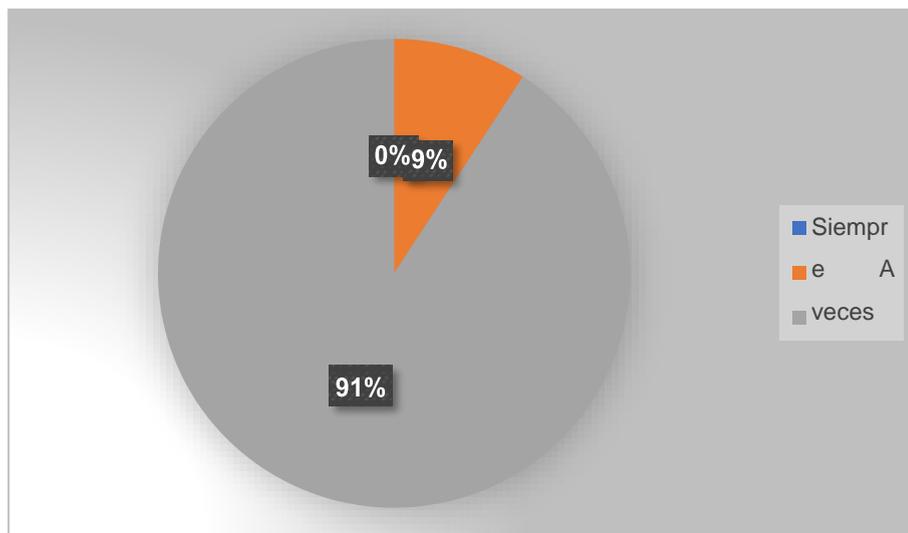
5. ¿Los procesos del área donde usted se desempeña funcionan diferente a como están definidos?

**Tabla 4-5:** Procesos de su organización funcionan diferente a como están definidos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	9	9%
Nunca	89	91%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: (EXIBAL, 2022).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.



**Ilustración 4-5:** Procesos de su organización funcionan diferente a como están definidos

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

**Análisis e interpretación:** El 91% de los encuestados comentan que los procesos de la organización funcionan como está definidos en los manuales, mientras que el 9% afirma que a veces funcionan diferente a como están definidos. El orden de los procesos y el trabajo en equipo de acuerdo con un objetivo común son claves para que la empresa aumente el nivel de productividad, cuando el personal trabaja de manera organizada y los recursos se utilizan a tiempo, no hay interrupciones para cumplir con los plazos establecidos para la implementación de cada proceso. Además distinguir los procesos por áreas y encargados permite identificar con claridad la línea de mando, responsables y funciones específicas. Delimitar el inicio y fin de un proceso también es importante, ya que si se cuenta con una delimitación adecuada se pueden evitar duplicar funciones, gastos y recursos.

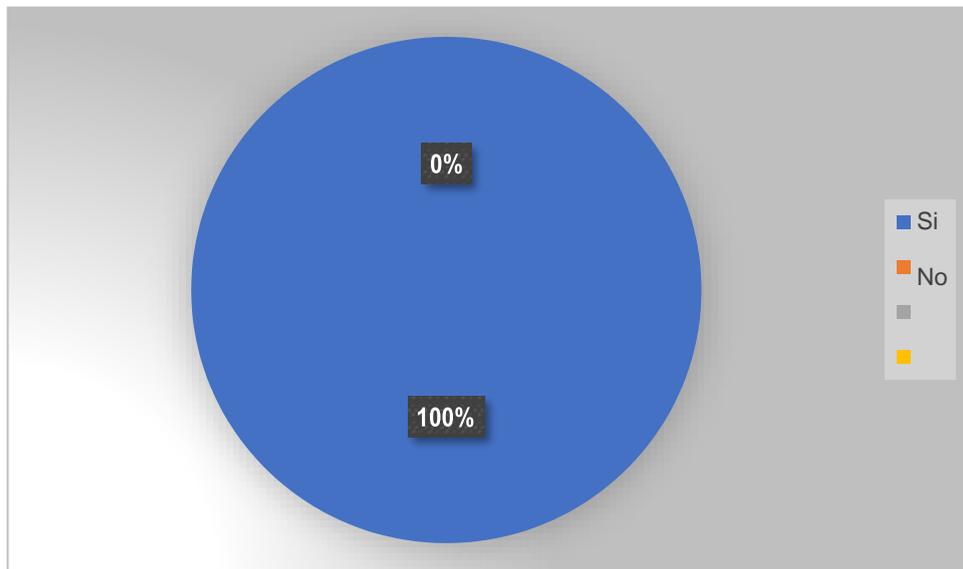
6. ¿Existe la necesidad de generar cohesión entre las áreas de su empresa?

**Tabla 4-6:** Necesidad de generar cohesión entre las áreas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: (EXIBAL, 2022).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.



**Ilustración 4-6:** Necesidad de generar cohesión entre las áreas

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

**Análisis e interpretación:** El 100% de los empleados comenta que existe dentro de la empresa EXIBAL la necesidad de cohesión entre las áreas de la empresa. En la empresa, todos los empleados deben trabajar en equipo, si no trabajan juntos, probablemente no tardará en surgir el caos. De allí surge la necesidad de la cohesión de los empleados que forman un grupo de trabajo a través de actividades de integración que favorezcan la solidaridad, la participación y el entendimiento de que todos los miembros trabajan para sí y al mismo tiempo. Si los empleados de la empresa carecen de la coherencia necesaria, no trabajan con la eficiencia deseada y no logran los resultados esperados, estas situaciones conducen a una baja productividad en la organización, conflictos que derivan en malas relaciones, pérdida de motivación e insatisfacción de las personas. Para lograr los mejores resultados, todos los empleados deben hacer su trabajo de la manera más eficiente posible y coordinarse perfectamente entre sí, lo que crea equipos efectivos.

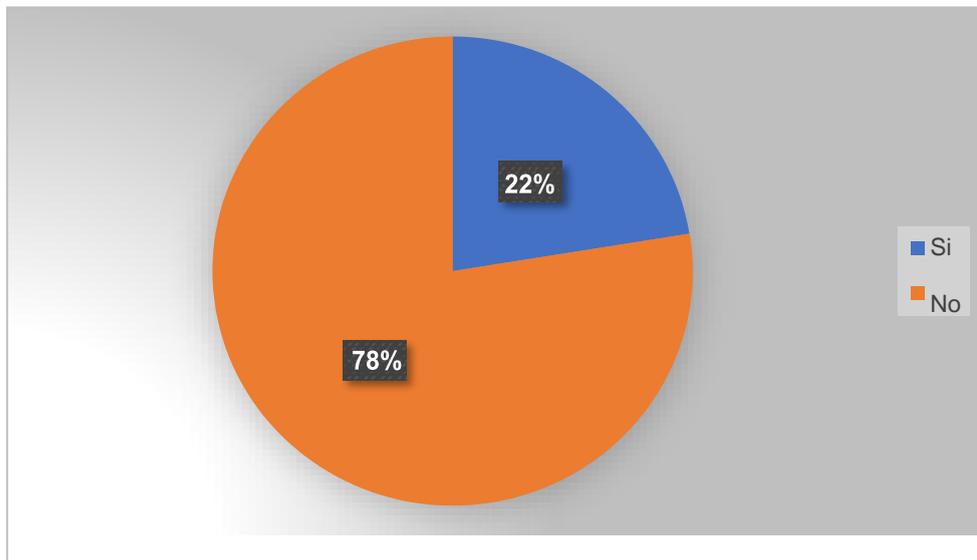
7. ¿Existe la necesidad de estandarizar y unificar la documentación generada en sus procesos?

**Tabla 4-7:** Necesidad de estandarizar y unificar la documentación de los procesos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	22%
No	76	78%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: (EXIBAL, 2022).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.



**Ilustración 4-7:** Necesidad de estandarizar y unificar la documentación de los procesos

Fuente: Tabla 9-4

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

**Análisis e interpretación:** El 78% de los encuestados manifiesta que la empresa trabaja con estandarización y unificación en la documentación de los procesos, mientras que el 22% comenta que existe esta necesidad. El objetivo principal de este método es garantizar que todas las tareas y documentos se traten de la misma manera, incluso si pertenecen a diferentes personas y departamentos. De esta manera cada empleado puede entender qué, cómo, dónde y cuándo se hace. La estandarización y armonización de procesos es una estrategia que asegura el nivel de calidad de su empresa sin flexibilidad y variabilidad, independientemente del área de negocio o función, especialmente si la empresa tiene sucursales.

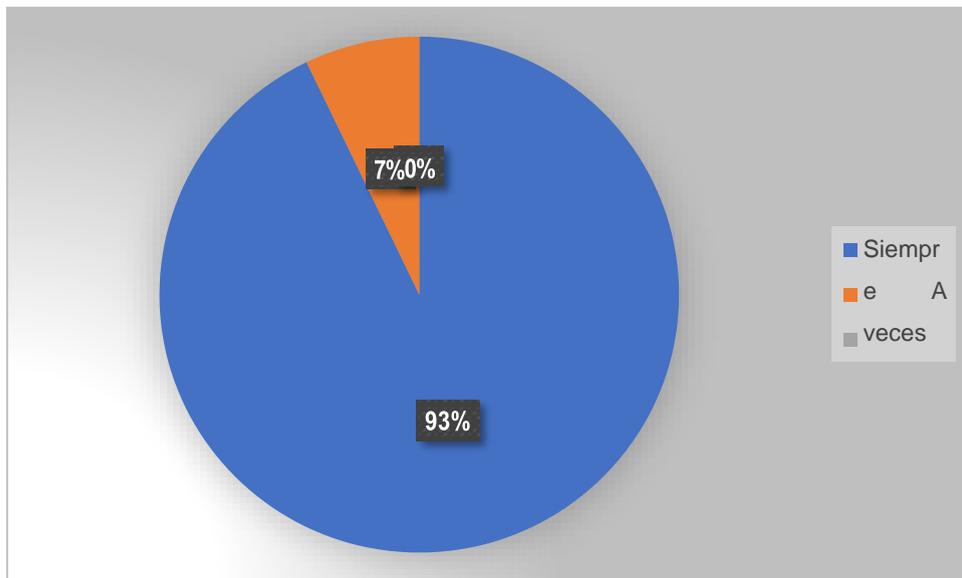
8. ¿En su opinión la empresa alcanza altos niveles de productividad laboral?

**Tabla 4-8:** Niveles de productividad laboral alta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	91	93%
A veces	7	7%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

Fuente: (EXIBAL, 2022)

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022



**Ilustración 4-8:** Niveles de productividad laboral

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

**Análisis e interpretación:** El mayor porcentaje de los encuestados representado por el 93% comenta que la empresa alcanza altos niveles de productividad laboral, mientras que el 7% manifiesta que en pocas ocasiones es productivamente laboral. La productividad del trabajador en la empresa Exibal representa un indicador económico fundamental que está estrechamente relacionado con el crecimiento económico, la competitividad y el nivel de vida en una economía. Esta métrica permite a los usuarios de datos evaluar los niveles y las tasas de crecimiento de la interacción entre el producto interno bruto y la fuerza laboral en cualquier momento, brindando así una visión general de la eficiencia y la calidad del capital humano en el proceso de producción para un entorno económico y social particular.

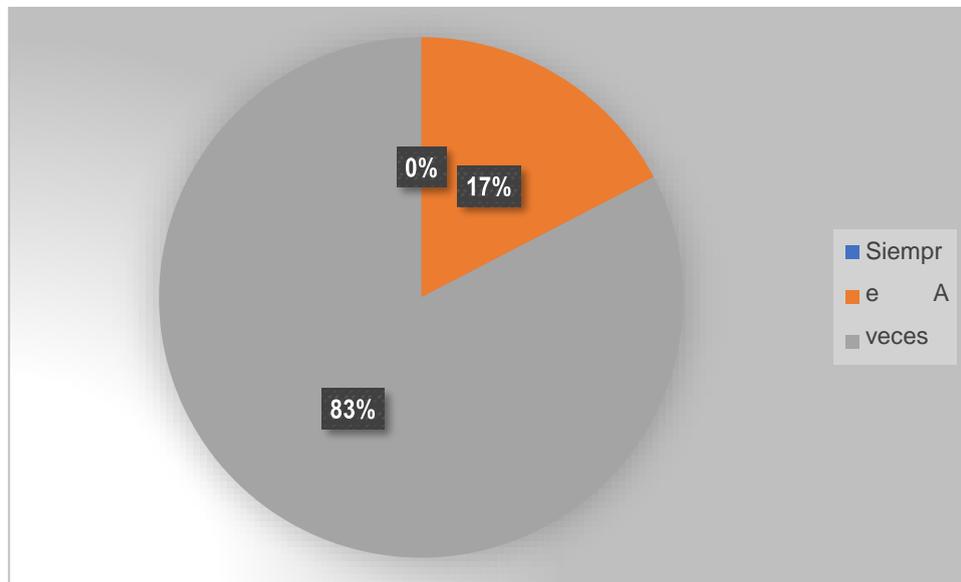
9. ¿Tiene problemas para desempeñar sus funciones sin la utilización de manuales de procesos?

**Tabla 4-9:** Problemas para desempeñar sus funciones sin la utilización de manuales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	17	17%
Nunca	81	83%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: (EXIBAL, 2022).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.



**Ilustración 4-9:** Problemas para desempeñar sus funciones sin la utilización de manuales

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

**Análisis e interpretación:** El 83% de los encuestados mencionan no tener problemas para desempeñar sus funciones sin la utilización de manuales mientras que el 17% comentan que a veces tienen inconvenientes por lo que requieren los manuales. Los manuales de procedimientos son fundamentales para revisar, cuestionar y controlar la forma de trabajar en la empresa y minimizar el riesgo de errores que afecten la continuidad del negocio, pero es importante difundir de manera constante hasta que quede grabado en la mente del empleado con el fin de que todos conozcan claramente cada uno de los procesos para evitar traspies y desperdicios de materiales.

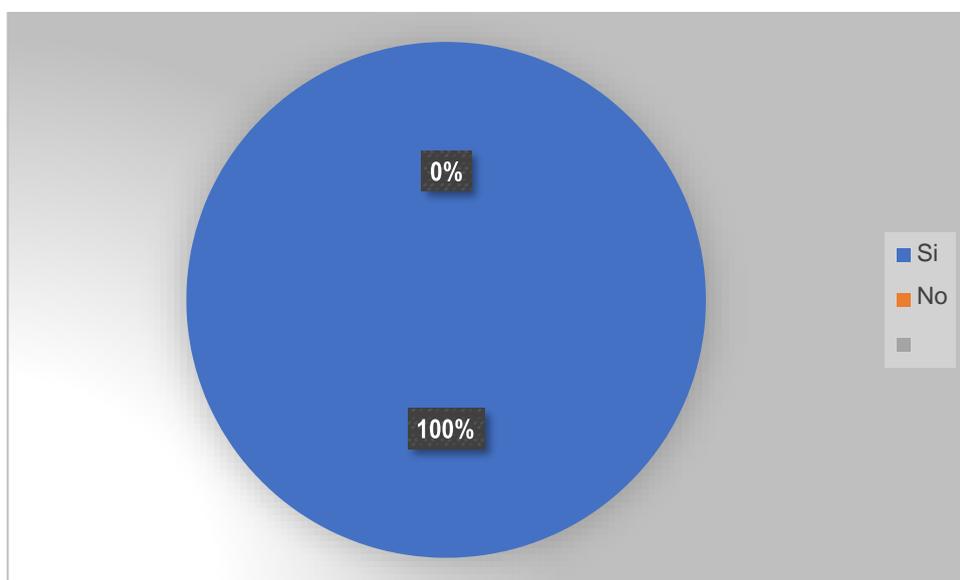
10. ¿Considera usted que un sistema de gestión por procesos mejora la productividad de la Empresa Balanceados EXIBAL?

**Tabla 4-10:** Sistema de gestión por procesos mejora la productividad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: (EXIBAL, 2022).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.



**Ilustración 4-10:** Sistema de gestión por procesos mejora la productividad  
Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

**Análisis e interpretación:** El 100% del personal manifiesta que el manejo de un sistema de gestión por procesos mejora la productividad de balanceados EXIBAL, planta Piscin. La organización y la determinación son dos cosas muy importantes para cualquier negocio, pero ninguna de las dos se puede lograr si no hay un orden establecido en el negocio. Por lo tanto, para lograr este orden, debemos realizar un control de procesos. Esta función la realizan la mayoría de las empresas y es muy efectiva porque ayuda a definir qué rol debe desempeñar cada empleado. Con su ayuda podemos cubrir de forma más satisfactoria las necesidades tanto de los clientes como de nuestros propios empleados y cumplir con sus expectativas.

## 4.2. Entrevista al gerente

1. Según su criterio ¿Qué es la gestión por procesos?  
Para mí, gestión por procesos hace referencia a la correlación que existe entre las áreas de la empresa.
2. ¿La Empresa EXIBAL cuenta con un sistema de gestión por procesos bien estructurada que permita la mejora la productividad?  
Si, la empresa cuenta con un sistema de gestión por procesos, pero reconocemos que no está correctamente documentada lo que ha provocado algunas desactualizaciones.
3. ¿Qué metodología de identificación y diseño de los procesos clave se aplica en la empresa EXIBAL?  
Utilizamos mapa de procesos que tiene cada área que está en el organigrama estructural de la empresa
4. ¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso?  
Si, cada personal de la empresa se maneja con un manual de funciones el mismo que es valorado mensualmente para comprobar si cumplen o no con las funciones asignadas.
5. ¿Se identifican y asignan objetivos para los procesos?  
Si, estos objetivos son asignados diarios, semanal, mensual y anualmente dependiendo el área a la que pertenece.
6. ¿Se han identificado los proveedores o agentes externos que sean necesarios para la gestión por procesos?  
Si actualmente estamos trabajando con la empresa MAQUILA que nos ayuda solamente en el área de producción
7. ¿Se establecen indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se evalúa periódicamente los resultados obtenidos?  
Si establecemos indicadores KPI, de calidad, financieros, aplicados al cliente, de productividad, de Recursos Humanos, estratégicos. Y estos objetivos son evaluados mensualmente, en una junta.

8. ¿Qué criterios y mecanismos se utilizan para identificar y priorizar la mejora de los procesos?

Utilizamos los diagramas de flujo, mapa de procesos basándonos en el organigrama estructural para mejorar los procesos de cada área.

9. ¿Qué mecanismos internos están establecidos para fomentar la participación de las personas en las mejoras de los procesos?

Trabajamos con la autogestión acompañado de la motivación, tratando que el personal que conformamos la empresa balanceados EXIBAL, demuestre sus habilidades y conocimientos en el área de trabajo.

10. ¿Se comunican de manera efectiva los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados?

No, podría decir que esa es una debilidad debido a que hay cambios que no todo el personal puede presenciar. Pero estamos trabajando para mejorar la comunicación entre departamentos.

#### **4.2.1. *Discusión de resultados***

En la encuesta aplicada se pudo identificar que el 46% de los empleados de la Empresa Balanceados EXIBAL mencionan que se maneja un sistema de gestión por procesos bien estructurado que permita la mejora de la productividad, mientras que el 54% manifiestan que existe un sistema desactualizado lo que impide que la empresa sea más productiva. Así también el 65% de los empleados encuestados menciona que el desempeño laboral en su área de trabajo es muy bueno, el 24% comenta que es buena y el 11% manifiesta que es mala, Se evidencia que la mayoría de empleados están satisfechos con el desempeño laboral en el área de trabajo, mientras que es importante considerar la minoría que manifiesta que es mala ya que esto perjudica al desarrollo de las actividades de la empresa y reduce la productividad. Para hacer un buen trabajo, es muy importante que los empleados comprendan sus deberes o tareas específicas, los procedimientos a seguir, los principios a seguir y las metas a alcanzar.

El 85% de los encuestados comenta que nunca ha tenido problemas al trabajar de forma coordinada con diferentes áreas de la empresa mientras que el 15% menciona que, si existen algunas dificultades, la tarea principal del líder del equipo es garantizar una comunicación fluida entre los miembros del equipo, así como entre el equipo y otros departamentos de la empresa de los que puede depender su trabajo.

El 56% de los empleados encuestados afirman que con poca frecuencia existe problemas de comunicación entre áreas de la organización, mientras que el 32% comenta que no existe este tipo de dificultades y finalmente el 12% comenta que frecuentemente se presenta dificultades de comunicación entre departamentos. Es importante destacar que la comunicación interna de las empresas debe promover el equilibrio emocional de los empleados a través de la motivación, la amistad, la solidaridad y el compromiso, complementado con una excelente gestión de equipos que promueva el crecimiento personal y colectivo y produzca una actividad continua y regular que posibilite los resultados previstos.

El 78% de los encuestados manifiesta que la empresa trabaja con estandarización y unificación en la documentación de los procesos, mientras que el 22% comenta que existe esta necesidad. El objetivo principal de este método es garantizar que todas las tareas y documentos se traten de la misma manera, incluso si pertenecen a diferentes personas y departamentos. De esta manera cada empleado puede entender qué, cómo, dónde y cuándo se hace. La estandarización y armonización de procesos es una estrategia que asegura el nivel de calidad de su empresa sin flexibilidad y variabilidad, independientemente del área de negocio o función, especialmente si la empresa tiene sucursales.

Finalmente, el 100% del personal manifiesta que el manejo de un sistema de gestión por procesos mejora la productividad de balanceados EXIBAL, planta Piscin. La organización y la determinación son dos cosas muy importantes para cualquier negocio, pero ninguna de las dos se puede lograr si no hay un orden establecido en el negocio. Por lo tanto, para lograr este orden, debemos realizar un control de procesos. Esta función la realizan la mayoría de las empresas y es muy efectiva porque ayuda a definir qué rol debe desempeñar cada empleado.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Propuesta

##### 5.1.1. Título

Sistema de gestión por procesos para la empresa balanceados EXIBAL logra la mejora de la productividad.

En la Empresa Balanceado Exibal planta Piscin se propone un sistema de gestión por procesos que permita abordar el trabajo, donde el objetivo es la mejora continua de las operaciones de la empresa mediante la identificación, selección y descripción de procesos que crean valor agregado para el cliente. Así también se consideran los principios subyacentes relacionados a: La misión de toda empresa es crear valor para sus clientes, los procesos deben estar siempre encaminados a la satisfacción de cada cliente, los empleados son la base de todo proceso y la mejora continua de cualquier proceso significa mejorar el valor entregado a los clientes.

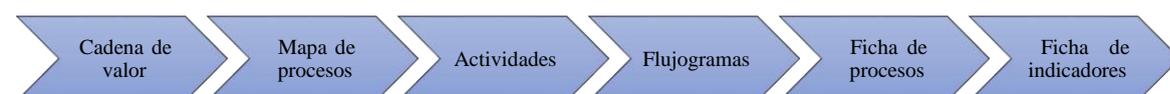
A más de ellos a través de este sistema se pretende mejorar la productividad, sin duda, el aumento de la productividad de la empresa es uno de los objetivos más importantes, en este sentido, esta meta suele estar conectada con otras como el aumento de beneficios, el crecimiento o expansión a nuevos mercados, etc. A demás, la productividad acostumbra a estar directamente vinculada con la supervivencia de la empresa, por lo que nunca debería descuidarse, sea cual sea el tamaño o nivel de desarrollo del negocio.

A continuación, se detalla la estructura del sistema de gestión por procesos para la empresa de balanceado Exibal, Planta Piscin:

#### ETAPA 1



#### ETAPA 2



**Ilustración 5-1:** Etapas del sistema de gestión por procesos para la empresa EXIBAL  
Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La ilustración 5-1 describe las dos etapas que se ejecutarán para el sistema de gestión de procesos efectuado en el presente trabajo para la empresa EXIBAL.

### **5.1.2. *Objetivo de la propuesta***

#### **5.1.2.1. *Objetivo General***

Formular los procesos operativos de la empresa EXIBAL, mediante la identificación, definición y descripción de los procesos

#### **5.1.2.2. *Objetivos específicos***

- Realizar un análisis FODA para identificar los factores internos y externos de la empresa EXIBAL
- Elaborar mapa de procesos de las principales áreas de la empresa EXIBAL
- Elaborar flujogramas de los procesos principales de la empresa.

### **5.1.3. *Diagnóstico situacional***

En la encuesta aplicada se pudo identificar que el 46% de los empleados de la Empresa Balanceados EXIBAL mencionan que se maneja un sistema de gestión por procesos bien estructurado que permita la mejora de la productividad, mientras que el 54% manifiestan que existe un sistema desactualizado lo que impide que la empresa sea más productiva. Así también el 65% de los empleados encuestados menciona que el desempeño laboral en su área de trabajo es muy bueno, el 24% comenta que es buena y el 11% manifiesta que es mala, Se evidencia que la mayoría de empleados están satisfechos con el desempeño laboral en el área de trabajo, mientras que es importante considerar la minoría que manifiesta que es mala ya que esto perjudica al desarrollo de las actividades de la empresa y reduce la productividad. Para hacer un buen trabajo, es muy importante que los empleados comprendan sus deberes o tareas específicas, los procedimientos a seguir, los principios a seguir y las metas a alcanzar.

El 56% de los empleados encuestados afirman que con poca frecuencia existe problemas de comunicación entre áreas de la organización, mientras que el 32% comenta que no existe este tipo de dificultades y finalmente el 12% comenta que frecuentemente se presenta dificultades de comunicación entre departamentos. Es importante destacar que la comunicación interna de las empresas debe promover el equilibrio emocional de los empleados a través de la motivación, la amistad, la solidaridad y el compromiso, complementado con una excelente gestión de equipos

que promueva el crecimiento personal y colectivo y produzca una actividad continua y regular que posibilite los resultados previstos.

Finalmente, el 100% del personal manifiesta que el manejo de un sistema de gestión por procesos mejora la productividad de balanceados EXIBAL, planta Piscin La organización y la determinación son dos cosas muy importantes para cualquier negocio, pero ninguna de las dos se puede lograr si no hay un orden establecido en el negocio. Por lo tanto, para lograr este orden, debemos realizar un control de procesos. Esta función la realizan la mayoría de las empresas y es muy efectiva porque ayuda a definir qué rol debe desempeñar cada empleado.

#### **5.1.4. *Filosofía Institucional***

##### **MISIÓN**

Balanceados EXIBAL se compromete fielmente a producir y comercializar balanceados y productos para la nutrición animal, cumpliendo con exigentes estándares de calidad y contribuyendo con nuestra gestión a elaborar alimentos para el éxito de la industria animal en todo el Ecuador.

##### **VISIÓN**

Expandir nuestra penetración en los mercados donde operamos, para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento del ECUADOR, por el prestigio y confianza alcanzados. Derivados de la calidad de su gente, de sus productos y de sus procesos, siendo líderes en inocuidad de nuestros productos, en la nutrición animal y en un mejoramiento continuo en los procesos de producción, comercialización y servicio postventa.

##### **QUIENES SOMOS**

Balanceados EXIBAL, es una empresa ecuatoriana ubicada en la provincia de Chimborazo en la ciudad de Riobamba, dirigida por un grupo de profesionales que procesan de la forma más moderna, alimentos inocuos, más completos y nutritivos a través de la más avanzada tecnología, se ha desarrollado productos enriquecidos con proteínas, vitaminas, y otros nutrientes, con la finalidad de ofrecer una nutrición sana y completa para sus animales.

##### **POLITICA DE INOCUIDAD BALANCEADOS EXIBAL**

BALANCEADOS EXIBAL SE PROPONE:

Elaborar alimentos balanceados con altos estándares de calidad e inocuidad alimentaria.

Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios, así como los requisitos de nuestros clientes en calidad e inocuidad alimentaria.

Hacer partícipes desde proveedores, personal que labora en nuestras instalaciones, así como a clientes internos y externos de nuestros compromisos en inocuidad alimentaria.

Así como también nos comprometemos a capacitar a nuestro personal en todo lo referente a inocuidad alimentaria.

Revisar y mejorar continuamente nuestros procesos para asegurar la inocuidad de nuestros productos.

Alcanzar el cumplimiento de nuestros objetivos mensualmente en lo referente a la inocuidad de los alimentos.

### **POLITICA DE CALIDAD**

En Balanceados EXIBAL, nos declaramos auténticamente comprometidos con el bienestar de nuestros clientes, del talento humano y el mejoramiento del medio ambiente, siendo líderes en: inocuidad de la materia prima, nutrición animal y mejoramiento continuo en los procesos de producción, comercialización y servicio post venta de los productos para la nutrición animal.

### **BIENESTAR DE CLIENTES Y COLABORADORES**

**PRODUCTIVO:** Mejorar la calidad de la producción pecuaria a través de productos de calidad, nutritivos y saludables.

**AMBIENTAL:** Maximizar el cuidado de la naturaleza aportando a la preservación de sus recursos.

**SOCIAL:** Generar valor económico a través del crecimiento con todos los grupos de interés.

### **FILOSOFIA EXIBAL**

#### **RESPONSABILIDAD**

Hacer el trabajo con eficiencia respetando a las personas y a la naturaleza

#### **INTEGRIDAD**

Actuar siempre con honestidad, lucidez y humildad. **TRANSPARENCIA**

Inspira confianza en cada una de nuestras áreas, para aumentar los clientes potenciales

Ubicación

## LOCALIZACIÓN: San Francisco de Piscin



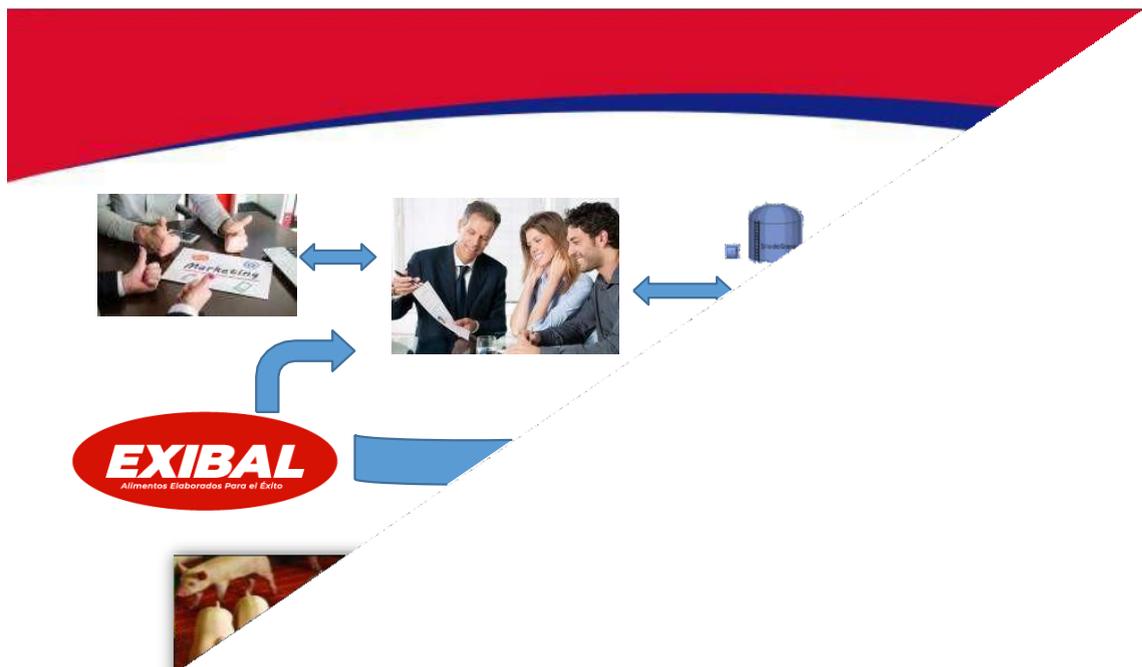
**Ilustración 5-2:** Ubicación de la planta en San Francisco de Piscin

Fuente: Google maps

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La ilustración 5-2 indica la ubicación de la planta de producción ubicada en el Barrio San Francisco de Piscin, en la cual se propone el sistema de gestión por procesos para mejorar la productividad.

## CADENA DE DISTRIBUCIÓN



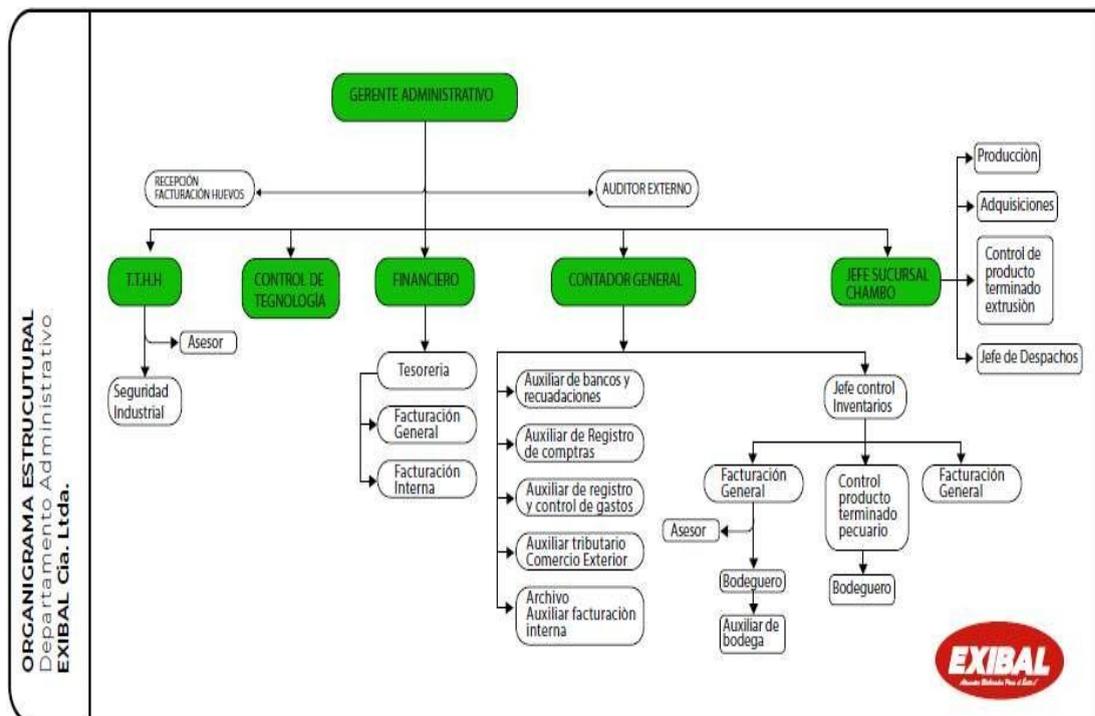
**Ilustración 5-3:** Cadena de distribución

Fuente: Google maps

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La ilustración 5-3 indica cómo la cadena de suministro está formada por todas las partes que están directa o indirectamente involucradas en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. La cadena de suministro incluye no solo al fabricante y al proveedor, sino también a los conductores, almacenes, minoristas (o comerciantes) e incluso a los propios clientes. En cualquier organización, como una organización de fabricación, incluye todas las actividades relacionadas con la recepción y el cumplimiento de las solicitudes de los clientes. Estas actividades incluyen el desarrollo de nuevos productos, marketing, operaciones, distribución, financiamiento y servicio al cliente.

### 5.1.5. Organización Organigrama Estructural



**Ilustración 5-4:** Organigrama estructural

Fuente: Google maps

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La ilustración 5-4 indica la distribución jerárquica de la planta de Piscin con el fin de identificar los departamentos o áreas para determinar los procesos a efectuar en la propuesta.

### 5.1.6. Análisis FODA

Se elabora el análisis FODA para analizar la situación actual de la empresa EXIBAL proporcionando información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión empresarial.

**Tabla 5-1: Matriz FODA**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo un sistema de gestión por procesos desactualizado.</li> <li>• Confusión en las funciones que tiene que desarrollar los empleados.</li> <li>• Dificultades al momento de trabajar en forma coordinada</li> <li>• Problemas de comunicación entre áreas de la organización</li> <li>• En pocas ocasiones los procesos de la organización funcionan diferente a como están definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones y formación empresarial</li> <li>• Se han implementado y documentado un sistema de control de calidad, basándose en las normas ISO 22000:2018</li> <li>• Se trabaja con proveedores o agentes externos para manejar la gestión por procesos del área de producción</li> <li>• Se maneja indicadores de calidad, financieros, de gestión y de desempeño para tomar futuras decisiones.</li> <li>• 11 años de experiencia en el mercado</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una competencia elevada que manejan estrategias de marketing.</li> <li>• Materia prima importada por lo que existe variación de precios.</li> <li>• Mayor exigencia de los clientes</li> <li>• Globalizaciones mercados</li> <li>• Productos sustitutos con bajos costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de mercados a nivel nacional</li> <li>• Bajas tasas de interés para acceder a créditos</li> <li>• Alianzas empresariales</li> <li>• Adquisición de nueva tecnología que optimice procedimientos productivos.</li> <li>• Estrategias de publicidad digital para llegar a más segmentos de mercado</li> </ul>

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022

La tabla 5-1 indica los aspectos internos y externos de la planta de balanceados EXIBAL de Piscin con el fin de identificar sus fortalezas y oportunidades para mitigar las debilidades y amenazas que ponen en riesgo a la empresa y dificulta su productividad.

#### 5.1.6.1. Matriz de evaluación de factores interno

Se aplica la matriz MEFI para presentar una aproximación de cómo están afectando los factores internos al desarrollo y crecimiento de la Empresa EXIBAL, para lo cual se considera lo siguiente:

### **Asignar los valores (pesos relativos) a cada factor**

El peso adjudicado a cada uno, debe ser asignado desde el 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante) independientemente de que el factor represente una fortaleza o un aspecto a mejorar (debilidad), se recomienda atribuir a los factores que repercutirán más en el desempeño, productividad y calidad de la marca deben llevar los valores más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

### **Asignación de calificaciones**

Se atribuye una calificación a cada uno la cual se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores.

La clasificación que se usará en los parámetros es:

- 1. = debilidad grave o muy importante
- 2. = debilidad menor
- 3. = fortaleza menor
- 4. = fortaleza importante

### **Posteriormente se define la calificación ponderada**

Se Multiplica el valor asignado de cada factor por su calificación correspondiente, esto lo debes hacer por cada factor, para así determinar una calificación ponderada para cada variable

### **Determina el valor ponderado**

Una vez realizado el paso 4, es hora de sumar el valor final de cada factor para así determinar u obtener el valor total ponderado de la marca. El total de ese valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5

Si el valor ponderado está por debajo de la media, significa que la marca es débil internamente, mientras si el valor ponderado está por encima, señala fortaleza.

**Tabla 5-2: Perfil estratégico interno**

ASPECTOS INTERNOS		DEBILIDAD		FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	4	5
D1	Manejo un sistema de gestión por procesos desactualizado.				
D2	Confusión en las funciones que tiene que desarrollar los empleados.				
D3	Dificultades al momento de trabajar en forma coordinada				
D4	Problemas de comunicación entre áreas de la organización.				
D5	En pocas ocasiones los procesos de la organización funcionan diferente a como están definidos				
F1	Capacitaciones y formación empresarial				
F2	Se han implementado y documentado un sistema de control de calidad, basándose en las normas ISO 22000:2018				
F3	Se trabaja con proveedores o agentes externos para manejar la gestión por procesos del área de producción				
F4	Se maneja indicadores de calidad, financieros, de gestión y de desempeño para tomar futuras decisiones.				
F5	11 años de experiencia en la fabricación del producto				
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>PORCENTAJE</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

**ANALISIS:** La tabla 5-2 indica que mediante el perfil estratégico interno aplicado se puede identificar que la empresa tiene un 30% de debilidades de gran impacto por lo que se debe tomar acciones para mitigarlas y el 30% de fortalezas de gran impacto estas últimas son consideradas como los puntos fuertes de la empresa que se desarrollan en un modo eficiente y eficaz.

**Tabla 5-3: Ponderación de factores internos**

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1</b>	Capacitaciones y formación empresarial	0,10	5	0,50
<b>F2</b>	Se han implementado y documentado un sistema de control de calidad, basándose en las normas ISO 22000:2018	0,10	5	0,50
<b>F3</b>	Se han implementado y documentado un sistema de control de calidad, basándose en las normas ISO 22000:2018	0,10	4	0,40
<b>F4</b>	Se trabaja con proveedores o agentes externos para manejar la gestión por procesos del área de producción	0,10	4	0,40
<b>F5</b>	Se maneja indicadores de calidad, financieros, de gestión y de desempeño para tomar futuras decisiones.	0,10	5	0,50
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1</b>	Manejo un sistema de gestión por procesos desactualizado.	0,10	1	0,10
<b>D2</b>	Confusión en las funciones que tiene que desarrollar los empleados.	0,10	1	0,10
<b>D3</b>	Dificultades al momento de trabajar en forma coordinada	0,10	1	0,10
<b>D4</b>	Problemas de comunicación entre áreas de la organización.	0,10	2	0,20
<b>D5</b>	En pocas ocasiones los procesos de la organización funcionan diferente a como están definidos	0,10	2	0,20
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>3,00</b>

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

**Análisis:** Al realizar el análisis de los factores internos en la tabla 5-3 se obtiene como resultado 3.00 lo que indica que se encuentra por encima de 2.5 siendo el valor promedio ponderado, por lo cual la empresa EXIBAL tiene más fortalezas que debilidades, mediante estos factores logra una diferencia real frente a sus competidores convirtiéndolas en aspectos positivos puesto que son cualidades de la empresa que le permite optimizar las oportunidades del entorno externo.

### 5.1.6.2. *Matriz de evaluación de factores externos*

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Se considera los siguientes pasos:

#### **Asignar los valores (pesos relativos) a cada factor**

- El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa.
- Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.
- Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

#### **Asignación de calificaciones**

Se atribuye una calificación a cada uno la cual se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores.

La clasificación que se usará en los parámetros es:

1. = debilidad grave o muy importante
2. = debilidad menor
3. = fortaleza menor
4. = fortaleza importante

#### **Posteriormente se define la calificación ponderada**

Se Multiplica el valor asignado de cada factor por su calificación correspondiente, esto lo debes hacer por cada factor, para así determinar una calificación ponderada para cada variable

#### **Determina el valor ponderado**

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

Dicho de otra manera, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**Tabla 5-4:** Perfil estratégico externo

ASPECTOS EXTERNOS		AMENAZA		OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	4	5
A1	Existe una competencia elevada que manejan estrategias de marketing.		●		
A2	Materia prima importada por lo que existe variación de precios.	●			
A3	Mayor exigencia de los clientes en productos de calidad		●		
A4	Globalizaciones mercados	●			
A5	Productos sustitutos con bajos costos.	●			
O1	Expansión de mercados a nivel nacional				●
O2	Bajas tasas de interés para acceder a créditos				●
O3	Alianzas empresariales				●
O4	Adquisición de nueva tecnología que optimice procedimientos productivos			●	
O5	Mejorar las ventas y canales de distribución.				●
TOTAL		3	2	1	4
PORCENTAJE		30%	20%	10%	40%

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

**ANALISIS:** La tabla 5-4 analiza la clasificación de los factores externos, se puede identificar que el 30% está representado por amenazas de gran impacto, mientras que el 40% por oportunidades de gran impacto, lo que indica que la empresa posee factores externos que representan un panorama positivo para que la organización genere una acción que le reditúe e impulse a su desarrollo y crecimiento.

**Tabla 5-5: Ponderación de medios externos**

Nº	Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Expansión de mercados a nivel nacional	0,10	5	0,50
O2	Bajas tasas de interés para acceder a créditos	0,10	5	0,50
O3	Alianzas empresariales	0,10	5	0,50
O4	Adquisición de nueva tecnología que optimice procedimientos productivos	0,10	4	0,40
O5	Mejorar las ventas y canales de distribución.	0,10	5	0,50
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Existe una competencia elevada que manejan estrategias de marketing.	0,10	2	0,20
A2	Materia prima importada por lo que existe variación de precios.	0,10	1	0,10
A3	Mayor exigencia de los clientes en productos de calidad	0,10	2	0,20
A4	Globalizaciones mercados	0,10	1	0,10
A5	Productos sustitutos con bajos costos.	0,10	1	0,10
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>3,10</b>

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

**Análisis:** El resultado ponderado de los factores externos en la tabla 5-5 con un total de 3,10 siendo un valor mayor al promedio ponderado de 2,5, lo que indica que tiene más oportunidades que amenazas, por lo tanto, la empresa EXIBAL debe analizar las opciones que brinda el entorno, y de las cuales puede sacar provecho para crecer como compañía.

## 5.2. Procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa Exibal planta Piscin

### 5.2.1. Cadena de valor

**Tabla 5-6:** Cadena de valor

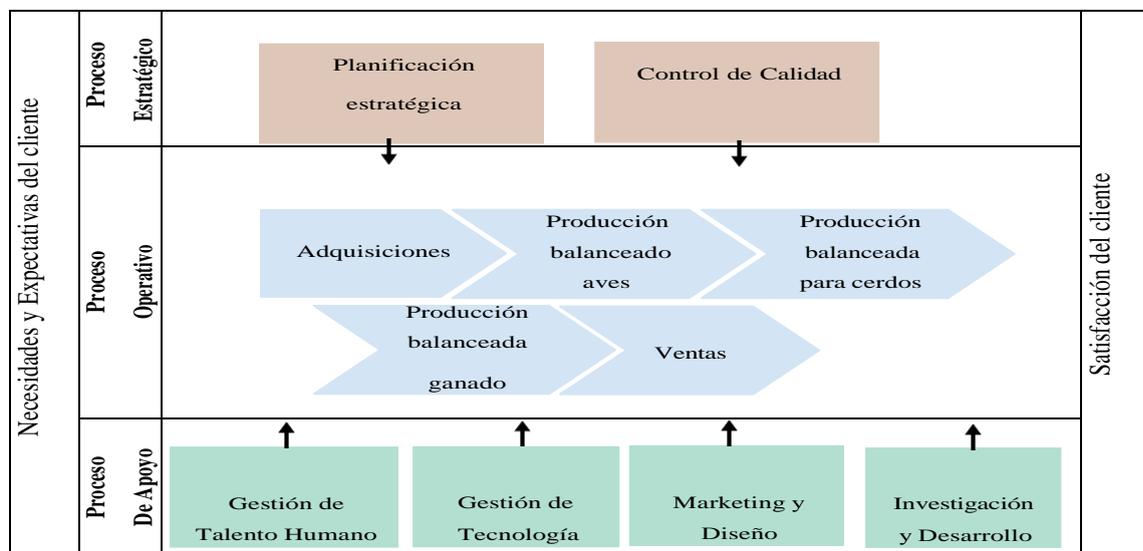
ACTIVIDADES DE APOYO	Marketing y Diseño					MARGEN
	Gestión de Talento Humano					
	Investigación y Desarrollo					
	Gestión de Tecnología					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Adquisición de Materia Prima	Producción de balanceados	Producto terminado	Ventas y Distribución	Asesoramiento y servicio al cliente	
	Aditivos		Control de calidad			

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-6 indica las diferentes actividades de la empresa Exibal, dividido en actividades de apoyo como infraestructura, gestión de talento humano, tecnología; y, las actividades primarias como logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y servicio post venta, las mismas que tendrán relación con el mapa de procesos.

### Mapa de Procesos

Considerando los procesos estratégicos, operativos y de apoyo; el mapa de procesos para la empresa Exibal sería el siguiente:



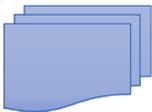
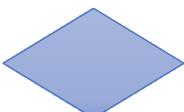
**Ilustración 5-5:** Mapa de procesos para la Empresa Exibal

Fuente: (Ríos, 2022).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La Ilustración 5-5 hace referencia a las diferentes actividades desarrolladas por la empresa Exibal, segmentados en procesos estratégicos, operativos y de apoyo e interrelacionados entre sí, permitiendo obtener una visión en conjunto de la entidad.

**Tabla 5-7:** Simbología de los diagramas de procesos

Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio/Fin	Indica el inicio o fin de un flujo en un diagrama de proceso
	Actividad	Muestra una actividad, función o procedimiento
	Documento	Significa los documentos utilizados en un proceso
	Documentos Múltiples	Se utiliza para representar varios documentos dentro de una misma actividad
	Decisión	Demuestra que se debe tomar una decisión y que el flujo del proceso va a tomar cierta dirección de acuerdo a esta decisión
	Conector	Indica que hay una referencia cruzada y un enlace de este proceso y conecta elementos separados en una página.
	Documento	Significa los documentos utilizados en un proceso
	Líneas de flujo	Indican secuencia entre cada una de las actividades o procedimientos

Fuente: (Magni, 2023).

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-7 muestra el significado de cada una de las figuras y símbolos que serán utilizados en

los flujogramas de procesos, propuestos para la empresa Exibal, lo cual ayudará a una mejor interpretación de dichos procesos.

### **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

- Planificación Estratégica

#### **Actividades del Proceso estratégico - Planificación Estratégica**

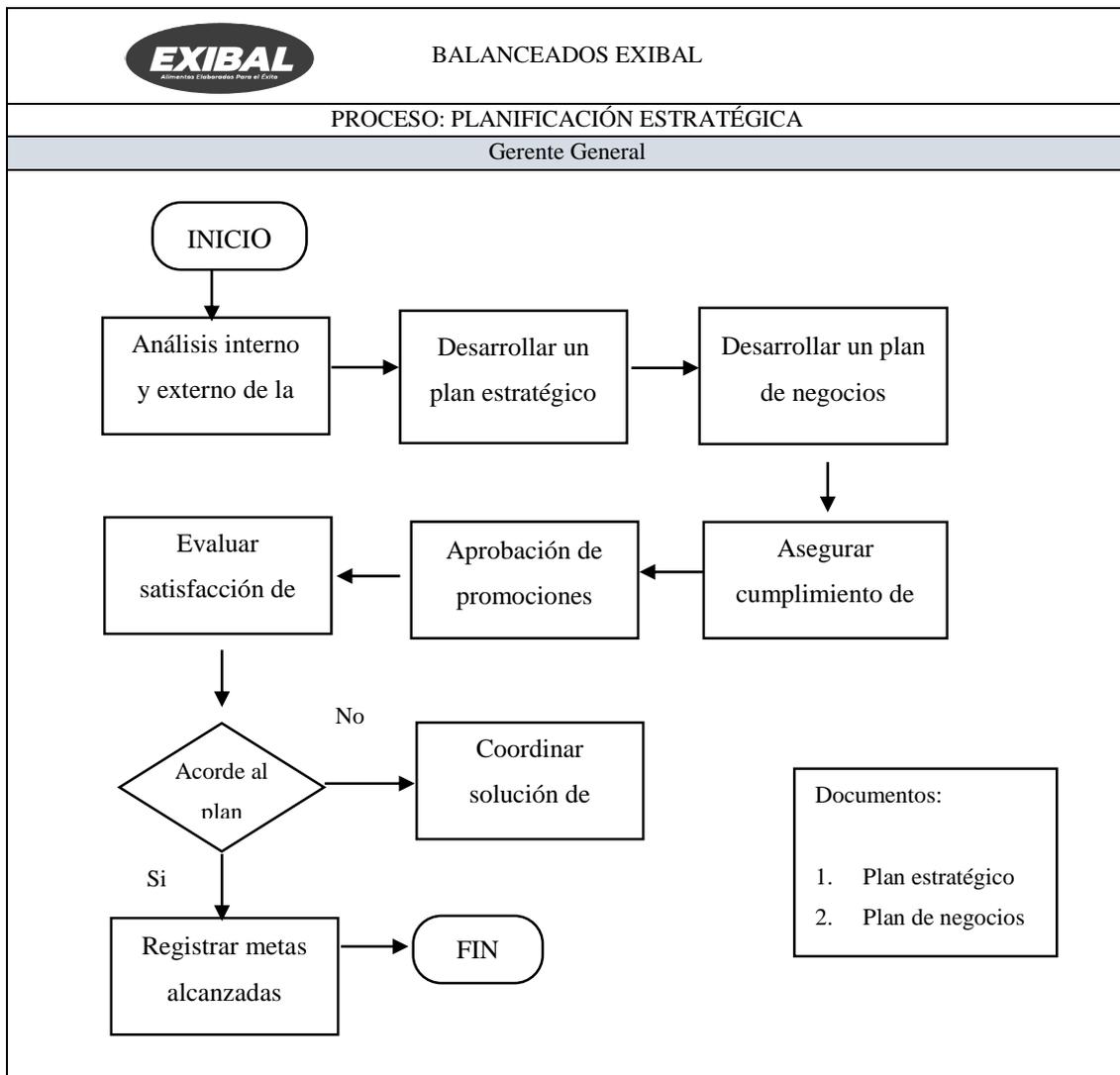
**Tabla 5-8:** Descripción del Proceso Planificación Estratégica

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Análisis del entorno interno y externo de la empresa para una adecuada toma de decisiones	Gerente General
2	Desarrollar un plan estratégico	Gerente General
3	Desarrollar un plan de negocios	Gerente General
4	Asegurar que los proyectos se lleven a cabo de acuerdo con los criterios y procedimientos de la empresa.	Gerente General
5	Aprobación de promociones y su asignación en el sistema	Gerente General
6	Evaluar la satisfacción del cliente	Gerente General
7	Si no está de acuerdo al plan, coordinar solución de inconvenientes	Gerente General
8	Si está de acuerdo al plan, registrar metas alcanzadas	Gerente General

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-8 muestra las actividades del proceso de planificación estratégica, así como el respectivo responsable de cada diligencia, lo cual facilitará su gestión.

## Flujogramas del Proceso estratégico - Planificación Estratégica



**Tabla 5-9:** Flujograma del proceso Planificación Estratégica

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 5-6 indica las actividades del proceso de planificación estratégica de forma gráfica, permitiendo una mejor comprensión de su funcionamiento y facilita el análisis de cada procedimiento.

## Ficha del Proceso estratégico - Planificación Estratégica

**Tabla 5-10:** Ficha de proceso Planificación Estratégica

Proceso	Planificación Estratégica
Objetivo	Planear, organizar y controlar el desarrollo de cada una de las actividades de la empresa, permitiendo una adecuada toma de decisiones y generar mayor rentabilidad en beneficio.
Responsable	Gerente General
Políticas	<p>Desarrollar e implementar planes estratégicos que coadyuve al cumplimiento de los objetivos de la empresa.</p> <p>Planificar y coordinar eventos empresariales de acuerdo a las necesidades de la entidad</p> <p>Evaluación de metas y objetivos para cada uno de los procesos</p> <p>Revisar los informes de producción de cada uno de los productos.</p> <p>Supervisar a todos los miembros del equipo de trabajo.</p> <p>Realizar estudios de inversión en el desarrollo y mejoras del sistema para facilitar los procesos de control.</p>
Documentos	<p>Plan estratégico</p> <p>Plan de negocios</p>

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-9 indica el objetivo del proceso de planificación estratégica, así como las políticas que se llevarán a cabo dentro del proceso y los documentos que intervienen en el cumplimiento de las actividades.

## Ficha de indicadores del Proceso estratégico - Planificación Estratégica

**Tabla 5-11:** Ficha de indicadores del Proceso Planificación Estratégica

 FICHA DE INDICADORES			
PROCESO	Planificación Estratégica		
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de planes		
Objetivo del Indicador	Medir los planes ejecutados de acuerdo a los planificado		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficacia	Semestral	Gerente general	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Planes ejecutados}}{\text{Planes propuestos}} \times 100$		

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La tabla 5-10 muestra el indicador que permitirá la evaluación en el proceso de planificación estratégica de acuerdo a los planes propuestos, con su respectiva ecuación y el responsable que estará a cargo de efectuar el cálculo.

- Control de Calidad

### Actividades del Proceso estratégico – Control de calidad

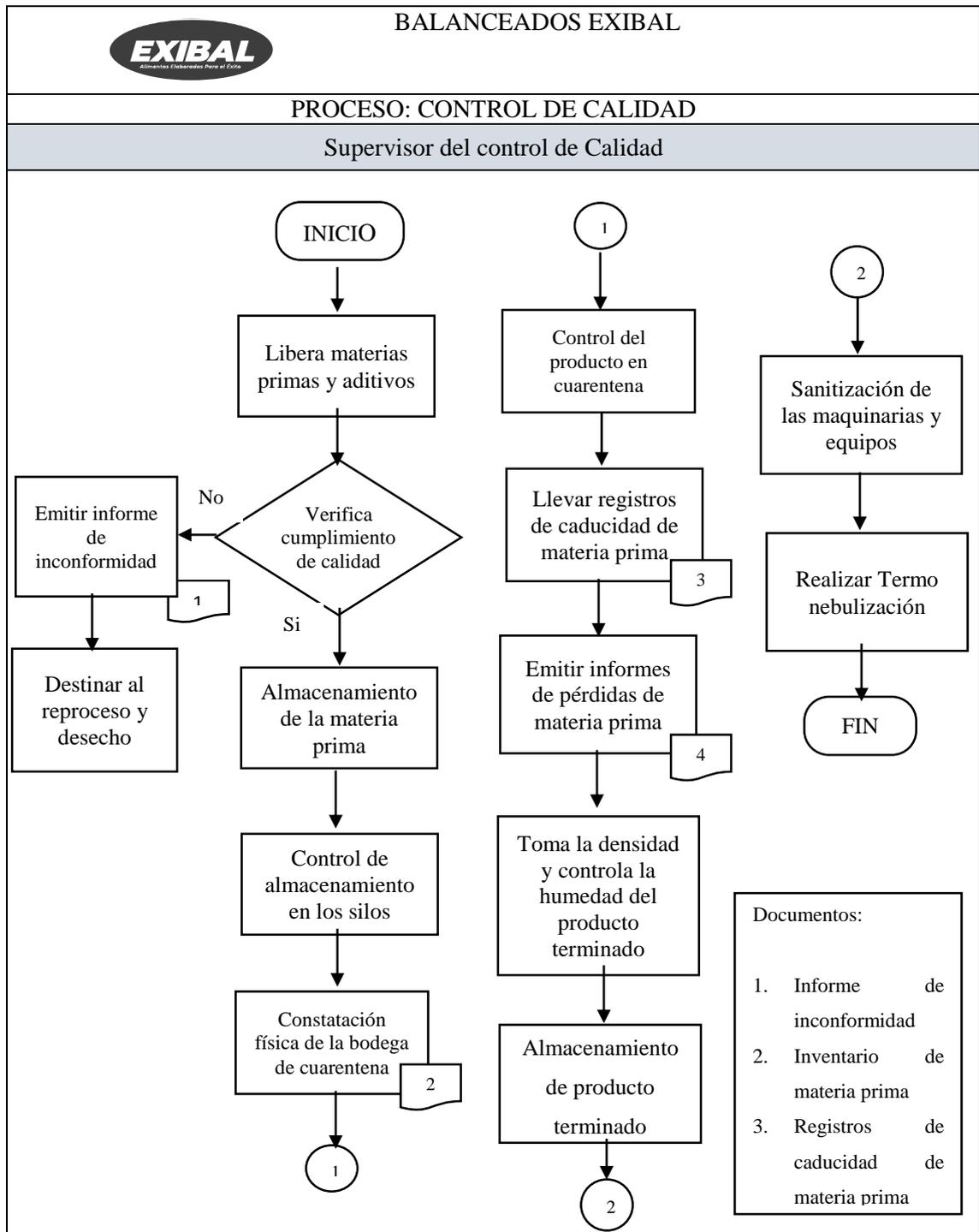
**Tabla 5-12:** Descripción del Proceso Estratégico Control de Calidad

No.	Actividad	Responsable
1	Libera materias primas, aditivos y fundas vacías para envasar el balanceado que llegue a la planta	Supervisor de control de calidad
2	Verifica la calidad de la materia prima	Supervisor de control de calidad
3	No Cumple se emite un informe de inconformidad y se destina al destino final del producto para el reproceso y desecho	Supervisor de control de calidad
4	Si cumple se procede al almacenamiento de la materia prima	Supervisor de control de calidad
5	Controla el correcto almacenamiento en los silos	Supervisor de control de calidad
6	Realiza la constatación física de la bodega de cuarentena todos los sábados conjuntamente con Inventarios y llevar los registros al día.	Supervisor de control de calidad
7	Controla el producto en cuarentena, la conservación y la reutilización de los productos de la bodega.	Supervisor de control de calidad
8	Llevar los registros de caducidad de balanceados, materias primas y aditivos.	Supervisor de control de calidad
9	Emitir informes mensuales de pérdidas de materias primas en las bodegas de almacenamiento.	Supervisor de control de calidad
10	Toma la densidad del producto final y controla la humedad del producto terminado.	Supervisor de control de calidad
11	Hacer cumplir con las buenas prácticas de almacenamiento en las bodegas Producto Terminado, respetando las distancias de la pared al producto.	Supervisor de control de calidad
12	Efectúa la sanitización de las maquinarias y equipos.	Supervisor de control de calidad
13	Toma la temperatura corporal del personal y realizar termo nebulización una vez a la semana.	Supervisor de control de calidad

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-11 indica el conjunto de actividades que se llevará a cabo dentro del proceso de control de calidad y su respectivo responsable, ayudando a un mejor control y seguimiento de cada una de las actividades.

**Flujogramas del Proceso estratégico – Control de calidad**



**Ilustración 5-6:** Flujograma del proceso Estratégico Control de Calidad

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

En Ilustración 5-7 se representa gráficamente las diferentes actividades del proceso de control de calidad de forma clara y ordenada, lo cual favorece y facilita la comprensión del proceso.

## Ficha del Proceso estratégico – Control de calidad

**Tabla 5-13:** Ficha de proceso Estratégico Control de Calidad

Proceso	Control de Calidad
Objetivo	Controlar estrictamente la calidad de la materia prima, procesos, maquinaria, personal y producto terminado, así como el cumplimiento de normas de bioseguridad para garantizar la calidad de nuestros productos y posesionar el nombre de EXIBAL como opción preferente en la industria regional y nacional
Responsable	Supervisor de control de calidad
Políticas	<p>Comprobar el adecuado funcionamiento de los equipos necesarios para controlar y mejorar la calidad del producto final y adicionar al laboratorio.</p> <p>Realizar el respectivo análisis de liberación previo el ingreso a la producción, exigiendo el cumplimiento de los requisitos solicitados por la empresa.</p> <p>Revisar constantemente los procedimientos en cuanto al área de calidad y realizar el proceso tal cual dice el procedimiento.</p> <p>Llevar un registro de contra muestras de balanceado y materia prima almacenados y de reutilizar las contra muestras que ya ha terminado su periodicidad.</p>
Documentos	<p>Informe de inconformidad</p> <p>Inventario de materia prima</p> <p>Registros de caducidad de materia prima</p> <p>Informe de pérdidas de materia prima</p>

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022

En la tabla 5-12 se detalla el objetivo, políticas y documentos inmersos dentro del proceso estratégico de control de calidad, lo cual servirá de guía para su correcta ejecución.

## Ficha de indicadores del Proceso estratégico – Control de calidad

**Tabla 5-14:** Ficha de Indicador del Proceso Estratégico Control de Calidad

 FICHA DE INDICADORES			
PROCESO	Control de Calidad		
NOMBRE DEL INDICADOR	Calidad		
Objetivo del Indicador	Evaluar la calidad de las materias primas y de los productos terminados con la finalidad de disminuir desperdicios y costos		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficiencia	Mensual	Supervisor de control de calidad	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Total de productos en conformidad}}{\text{Total de productos producidos}} \times 100$		
NOMBRE DEL INDICADOR	Satisfacción del Cliente		
Objetivo del Indicador	Medir la satisfacción de los clientes de acuerdo a la calidad de los productos ofertados por la empresa		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficiencia	Mensual	Gerente general	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de quejas atendidas}}{\text{N}^\circ \text{ de quejas recibidas}} \times 100$		

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-13 muestra los indicadores que nos indica si el proceso está teniendo un buen desempeño y rendimiento con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

## PROCESOS OPERATIVOS

### - Adquisiciones

Actividades del proceso operativo adquisiciones

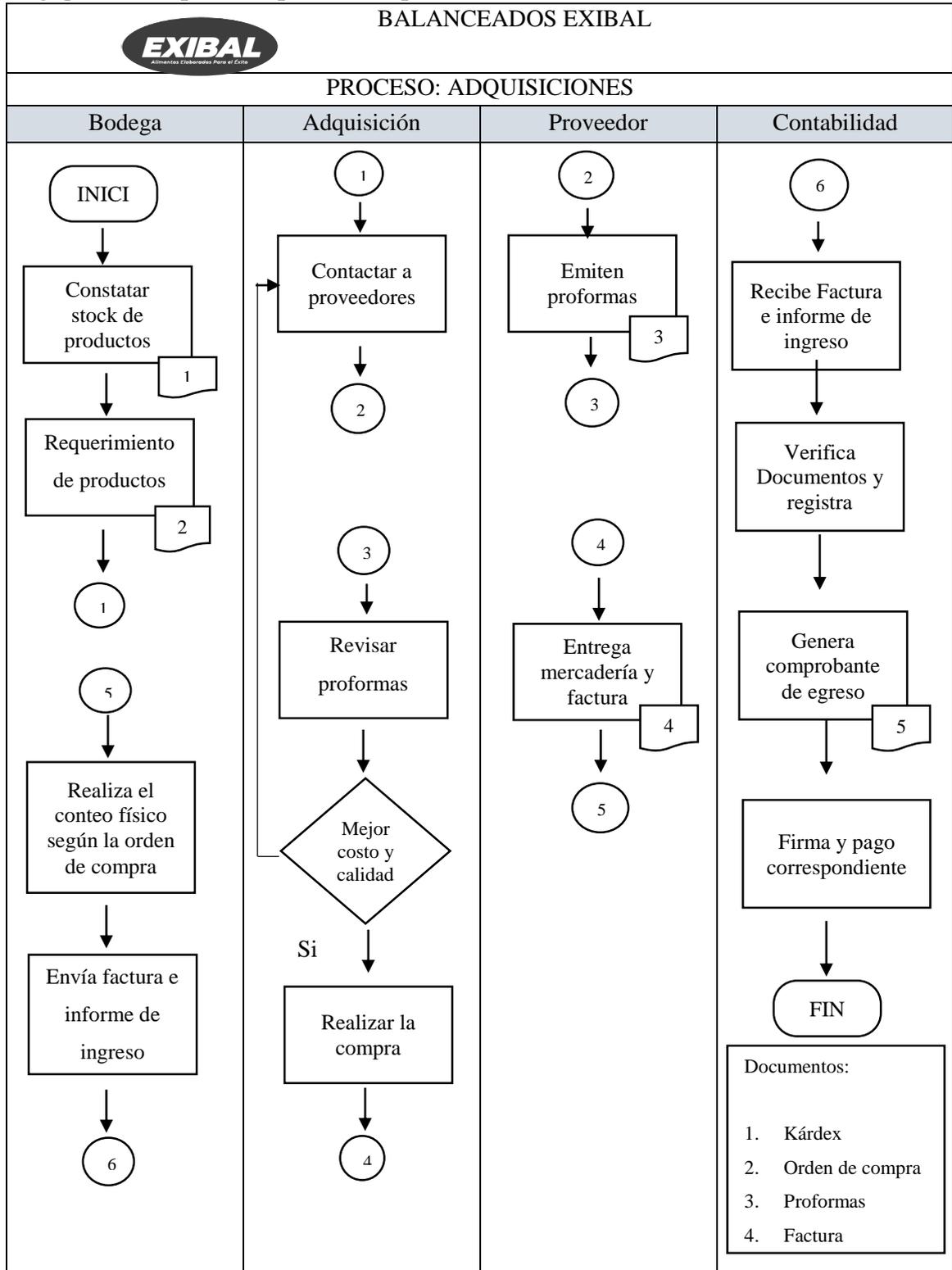
**Tabla 5-15:** Descripción del Proceso Operativo de Adquisiciones

No.	Actividad	Responsable
1	Constatar la información de stock en los inventarios de cada uno de los productos para la producción y venta.	Bodeguero
2	Realizar la orden de compra con el respectivo requerimiento de productos	Bodeguero
3	Contactar a los diferentes proveedores de acuerdo a la lista que mantiene la empresa	Adquisiciones
4	Los proveedores interesados en vender sus productos deberán enviar las proformas físicas al departamento de adquisiciones de la empresa	Proveedor
5	Revisan las proformas de acuerdo a precios y calidad del producto y deciden la mejor oferta y posterior aprobación para la compra	Jefe de Compras
6	Realizar la adquisición de todos los productos necesarios para la producción y venta con la debida autorización. Para efectuar las compras se deberá tener al menos dos propuestas.	Jefe de Compras
7	Entrega la mercadería de acuerdo a lo solicitado por la entidad, con su respectiva factura.	Proveedor
8	Realiza la recepción de cada producto y el conteo físico de acuerdo a la orden de compra y la factura emitida	Bodeguero
9	Entregar al asistente contable toda la documentación que respalde la compra y recepción de las adquisiciones realizadas.	Bodeguero
10	Recibe la factura y el informe de ingreso que respalde la compra efectuada.	Asistente Contable
11	Realiza el respectivo registro en el sistema contable y genera el comprobante de egreso	Asistente Contable
12	Firman las partes interesadas y se realiza el pago correspondiente mediante cheque	Asistente Contable

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-14 detalla las actividades del proceso operativo de adquisiciones y los responsables en cada una de las diligencias, ayudando a definir niveles de responsabilidad.

**Flujogramas del proceso operativo adquisiciones**



**Ilustración 5-7:** Flujograma del proceso operativo de Adquisiciones  
 Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 5-8 indica la secuencia del proceso operativo de adquisiciones y los responsables de su ejecución, mediante una representación simbólica

## Ficha de proceso

**Tabla 5-16:** Ficha del proceso operativo de Adquisiciones

Proceso	Adquisiciones
Objetivo	Efectuar las compras necesarias de acuerdo a los requerimientos de la empresa, en la cantidad y tiempo justo, asegurando una excelente calidad de los productos.
Responsable	Gerente Financiero
Políticas	<p>Generar la lista de Proveedores actualizada cada mes, la misma que debe guardarse en el Dropbox.</p> <p>Verificar que control de inventarios de materia prima tenga la información del stock de las materias primas cuadrado tanto el físico con el sistema, para que esto no afecte a su trabajo al momento de adquirir los productos</p> <p>Realizar la adquisición de todos los productos necesarios para la producción y venta con la debida autorización. Para efectuar las compras se deberá tener al menos dos propuestas.</p> <p>Establecer y actualizar los máximos y mínimos de todos los artículos de los cuales se realicen las compras.</p> <p>Entregar a asistente contable toda la documentación que respalde la compra y recepción de las adquisiciones realizadas</p> <p>Verificar que los consumos coincidan con los registros de ingresos y egresos de forma como el manejo del sistema.</p> <p>Mantener los reportes de las órdenes de producción firmadas.</p> <p>Actualizar constantemente los cambios determinados en cada proceso.</p>
Documentos	<p>Kárdex</p> <p>Orden de compra</p> <p>Proformas</p> <p>Factura</p> <p>Comprobante de egreso</p>

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-15 recoge los principales componentes del proceso operativo de adquisiciones, así como, el objetivo, políticas a cumplirse dentro del proceso y documentos relacionados en cada una de las actividades.

## Ficha de indicadores del proceso operativo adquisiciones

**Tabla 5-17:** Ficha de Indicadores del Proceso operativo de Adquisiciones

 FICHA DE INDICADORES			
PROCESO	Adquisiciones		
NOMBRE DEL INDICADOR	Entrega a tiempo		
Objetivo del Indicador	Mide el porcentaje de pedidos que se entregaron dentro del plazo informado por la empresa en el momento de la compra		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficiencia	Mensual	Jefe de Compras	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de entregas}}{\text{N}^\circ \text{ de pedidos}} \times 100$		
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia en Compras		
Objetivo del Indicador	Comparar los resultados alcanzados de acuerdo a los objetivos propuestos.		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficacia	Mensual	Jefe de Compras	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Requerimientos atendidos}}{\text{Requerimientos solicitados}} \times 100$		

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-16 muestra los indicadores del proceso operativo de adquisiciones que permitirán medir los resultados de los procesos o de las actividades de acuerdo a los objetivos propuestos.

- Producción

### Balanceado para Aves

#### Actividades del proceso operativo de producción: balanceado para Aves

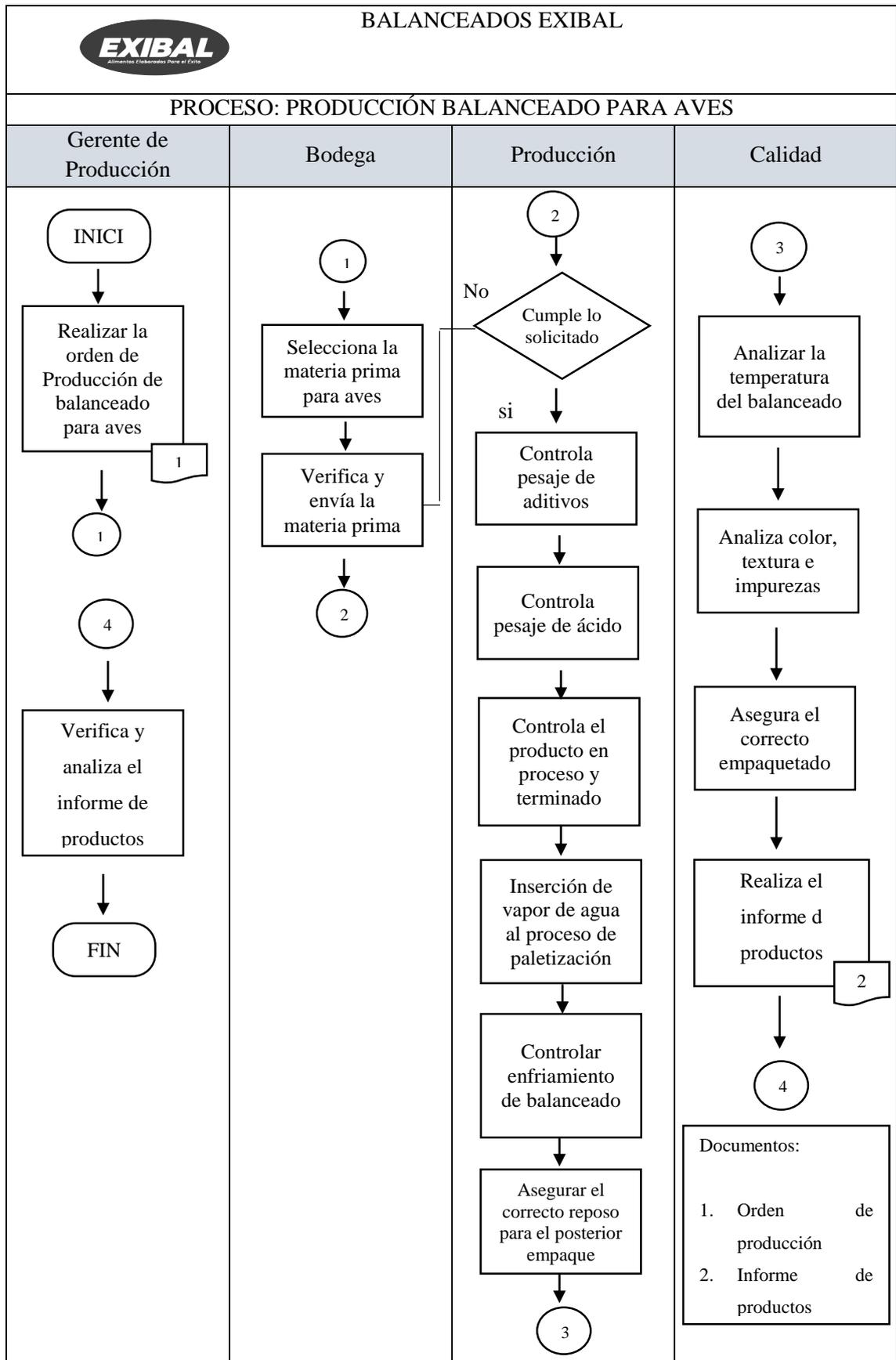
**Tabla 5-18:** Descripción del Proceso Operativo de Producción: balanceado para Aves

No.	Actividad	Responsable
1	Realiza la respectiva orden de producción de balanceado para aves	Gerente de producción
2	Selecciona la materia prima para aves: trigo, sorgo, maíz, polvillo de arroz, vitamina A, Vitamina C	Bodeguero
3	Verifica la orden de producción y envía la materia prima que se requiere para el proceso	Bodeguero
4	Constata la materia prima para saber si cumple de acuerdo a lo solicitado	Jefe de Producción
5	Controla si el pesaje de aditivos y el pesaje de ácidos, es el correcto para comenzar con la producción	Jefe de Producción
6	Controla el correcto transcurso del producto en proceso y terminado	Jefe de Producción
7	Asegura el reposo adecuado del producto terminado para su posterior empaque y almacenamiento	Jefe de Producción
8	Analiza si la temperatura de enfriamiento del balanceado es el adecuado	Calidad
9	Examina el color, texturas e impurezas asegurando que el balanceado se encuentre en buen estado	Calidad
10	Asegura el correcto empaquetado del balanceado con los pesos justos	Calidad
11	Realiza el informe de productos terminados y envía al gerente de producción para su revisión	Calidad
12	Recibe y verifica el informe de productos terminados para su almacenamiento y distribución	Gerente de Producción

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-17 detalla la descripción del proceso operativo de producción balanceado para aves y los responsables de cada una de las actividades, mejorando el flujo del proceso.

**Flujograma del proceso operativo de producción: balanceado para Aves**



**Ilustración 5-8:** Flujograma del proceso operativo de Producción: balanceado para Aves  
 Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La ilustración 21-5 indica una descripción visual de las actividades del proceso operativo de producción balanceados para aves facilitando la comprensión de cada una de las actividades y la relación entre sí de los departamentos implicados.

**Ficha del proceso operativo de producción: balanceado para Aves**

**Tabla 5-19:** Ficha del proceso operativo de Producción: balanceado para Aves

Proceso	Producción
Objetivo	Controlar las existencias de bodega, así como el adecuado almacenamiento, consumo y distribución del inventario
Responsable	Gerente de Producción
Políticas	<p>Organizar, dirigir y controlar las operaciones del área de producción, garantizando el cumplimiento de los planes de producción mediante un adecuado manejo de los recursos, dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos</p> <p>Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos.</p> <p>Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados en la fábrica</p> <p>Controlar el manejo de la maquinaria para evitar desperdicios y posibles daños mecánicos.</p> <p>Informar oportunamente a su jefatura directa en caso de pérdidas de bienes en el ejercicio de sus funciones, para determinar responsabilidades.</p> <p>Mantener el orden y la limpieza de todas las bodegas materia prima, sacos y aditivos</p>
Documentos	<p>Orden de producción</p> <p>Informe de productos terminados</p>

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-18 muestra el objetivo del proceso operativo de producción balanceado para aves, el responsable, políticas y los respectivos documentos utilizados en las diferentes actividades, permitiendo una mejor comprensión del proceso.

## Ficha de indicadores del proceso operativo de producción: balanceado para Aves

**Tabla 5-20:** Ficha de Indicadores del Proceso Operativo de Producción: balanceado para Aves

 FICHA DE INDICADORES			
PROCESO	Producción		
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficiencia en la producción		
Objetivo del Indicador	Monitorear el rendimiento de las operaciones en los diferentes procesos de producción		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficiencia	Mensual	Jefe de Producción	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades planificadas}} \times 100$		
NOMBRE DEL INDICADOR	Consumo de materia prima		
Objetivo del Indicador	Controlar la salida de la materia prima en la elaboración de los diferentes productos		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficiencia	Mensual	Jefe de Producción	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Materiales utilizados}}{\text{Materiales planificados}} \times 100$		

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022

La tabla 5-19 muestra los indicadores para el proceso operativo de producción balanceado para aves, lo cual permite extraer aspectos claves para que los responsables puedan medir la eficiencia en la producción con el objetivo de verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultado.

## Balanceado para Cerdos

### Actividades del proceso operativo de producción: balanceado para cerdos

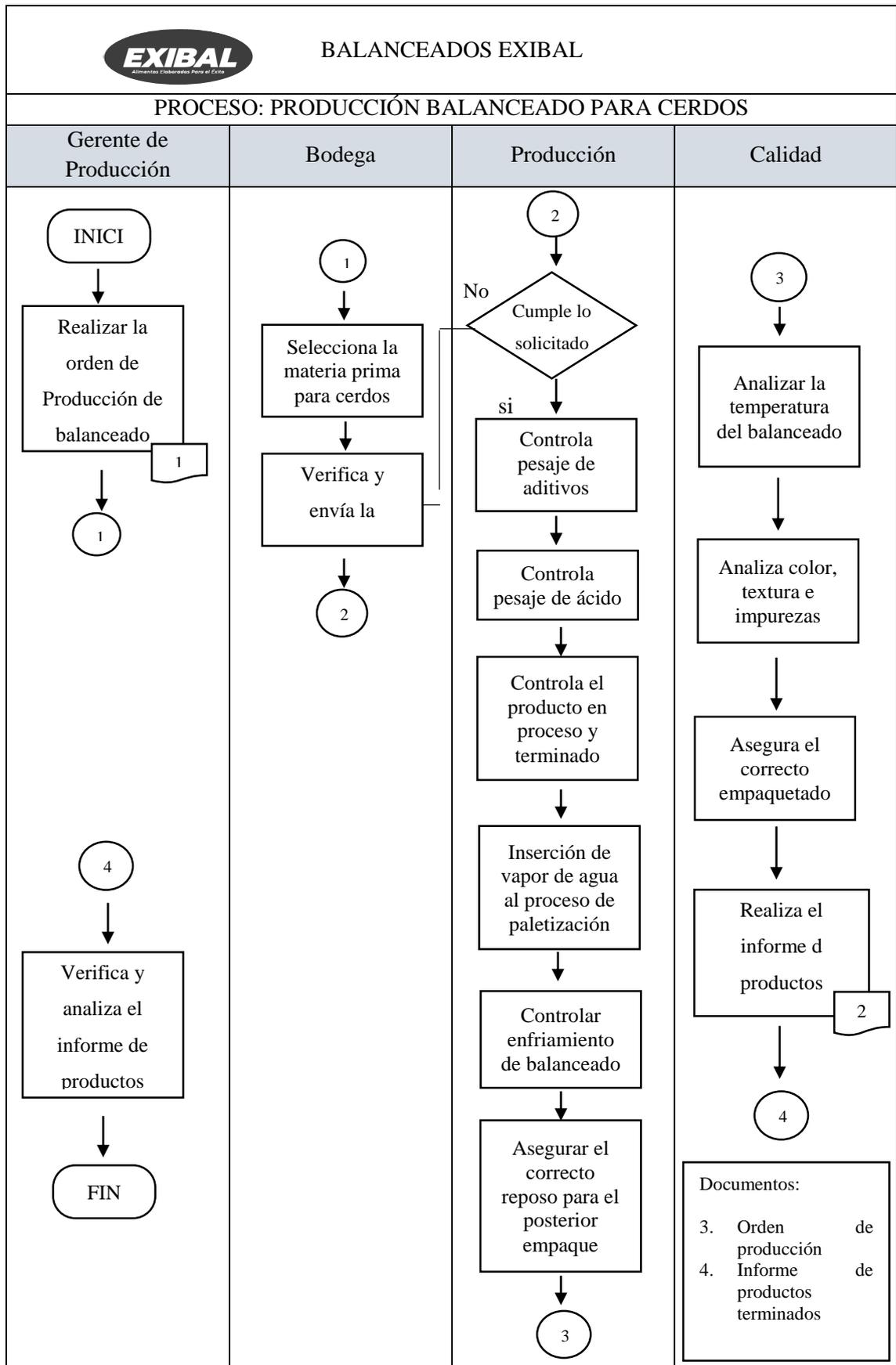
**Tabla 5-21:** Descripción del Proceso Operativo de Producción: balanceado para Cerdos

No.	Actividad	Responsable
1	Realiza la respectiva orden de producción de balanceado para cerdos	Gerente de producción
2	Selecciona la materia prima para cerdos: maíz, extracción de aceite de soja, afrecho de trigo, vitamina A, vitamina C, vitamina D3	Bodeguero
3	Verifica la orden de producción y envía la materia prima que se requiere para el proceso	Bodeguero
4	Constata la materia prima para saber si cumple de acuerdo a lo solicitado	Jefe de Producción
5	Controla si el pesaje de aditivos y el pesaje de ácidos, es el correcto para comenzar con la producción	Jefe de Producción
6	Controla el correcto transcurso del producto en proceso y terminado	Jefe de Producción
7	Asegura el reposo adecuado del producto terminado para su posterior empaque y almacenamiento	Jefe de Producción
8	Analiza si la temperatura de enfriamiento del balanceado es el adecuado	Calidad
9	Examina el color, texturas e impurezas asegurando que el balanceado se encuentre en buen estado	Calidad
10	Asegura el correcto empaquetado del balanceado con los pesos justos	Calidad
11	Realiza el informe de productos terminados y envía al gerente de producción para su revisión	Calidad
12	Recibe y verifica el informe de productos terminados para su almacenamiento y distribución	Gerente de Producción

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-20 detalla la descripción del proceso operativo de producción balanceado para cerdos y los responsables de cada una de las actividades, lo cual ayuda a un mejor control y seguimiento del proceso.

**Flujograma del proceso operativo de producción: balanceado para cerdos**



**Ilustración 5-9:** Flujograma del proceso de Producción de balanceado para cerdos  
 Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La ilustración 5-10 indica una descripción visual de las actividades del proceso operativo de producción balanceados para cerdos facilitando la comprensión de cada una de las actividades y la relación entre sí de los departamentos implicados.

**Ficha del proceso operativo de producción: balanceado para cerdos**

**Tabla 5-22:** Ficha del proceso Operativo de Producción: balanceado para cerdos

Proceso	Producción
Objetivo	Controlar las existencias de bodega, así como el adecuado almacenamiento, consumo y distribución del inventario
Responsable	Gerente de Producción
Políticas	<p>Organizar, dirigir y controlar las operaciones del área de producción, garantizando el cumplimiento de los planes de producción mediante un adecuado manejo de los recursos, dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos</p> <p>Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos.</p> <p>Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados en la fábrica</p> <p>Controlar el manejo de la maquinaria para evitar desperdicios y posibles daños mecánicos.</p> <p>Informar oportunamente a su jefatura directa en caso de pérdidas de bienes en el ejercicio de sus funciones, para determinar responsabilidades.</p> <p>Mantener el orden y la limpieza de todas las bodegas materia prima, sacos y aditivos</p>
Documentos	<p>Orden de producción</p> <p>Informe de productos terminados</p>

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022

La tabla 5-21 muestra el objetivo del proceso operativo de producción balanceado para cerdos, el responsable, políticas y los respectivos documentos utilizados en las diferentes actividades, permitiendo una mejor comprensión del proceso.

## Ficha de indicadores del proceso operativo de producción: balanceado para cerdos

**Tabla 5-23:** Ficha de Indicadores del Proceso Operativo de Producción: balanceado para cerdos

 FICHA DE INDICADORES			
PROCESO	Producción		
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficiencia en la producción		
Objetivo del Indicador	Monitorear el rendimiento de las operaciones en los diferentes procesos de producción		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficiencia	Mensual	Jefe de Producción	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades planificadas}} \times 100$		
NOMBRE DEL INDICADOR	Consumo de materia prima		
Objetivo del Indicador	Controlar la salida de la materia prima en la elaboración de los diferentes productos		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficiencia	Mensual	Jefe de Producción	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Materiales utilizados}}{\text{Materiales planificados}} \times 100$		

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-22 muestra los indicadores para el proceso operativo de producción balanceado para cerdos, lo cual permite extraer aspectos claves para que los responsables puedan medir la eficiencia en la producción con el objetivo de verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultado.

## Balanceado para ganado

### Actividades del proceso operativo de producción: balanceado para ganado

**Tabla 5-24:** Descripción del Proceso Operativo de Producción: balanceado para ganado

No.	Actividad	Responsable
1	Realiza la respectiva orden de producción de balanceado para truchas	Gerente de producción
2	Selecciona la materia prima para ganado: maíz, soya, trigo, afrechillo de arroz, vitaminas.	Bodeguero
3	Verifica la orden de producción y envía la materia prima que se requiere para el proceso	Bodeguero
4	Constata la materia prima para saber si cumple de acuerdo a lo solicitado	Jefe de Producción
5	Controla si el pesaje de aditivos y el pesaje de ácidos, es el correcto para comenzar con la producción	Jefe de Producción
6	Controla el correcto transcurso del producto en proceso y terminado	Jefe de Producción
7	Asegura el reposo adecuado del producto terminado para su posterior empaque y almacenamiento	Jefe de Producción
8	Analiza si la temperatura de enfriamiento del balanceado es el adecuado	Calidad
9	Examina el color, texturas e impurezas asegurando que el balanceado se encuentre en buen estado	Calidad
10	Asegura el correcto empaquetado del balanceado con los pesos justos	Calidad
11	Realiza el informe de productos terminados y envía al gerente de producción para su revisión	Calidad
12	Recibe y verifica el informe de productos terminados para su almacenamiento y distribución	Gerente de Producción

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-23 detalla la descripción del proceso operativo de producción balanceado para cerdos y los responsables de cada una de las actividades, lo cual ayuda a un mejor control y seguimiento del proceso.



La ilustración 5-11 indica una descripción visual de las actividades del proceso operativo de producción balanceados para ganado facilitando la comprensión de cada una de las actividades y la relación entre sí de los departamentos implicados.

**Ficha del proceso operativo de producción: balanceado para ganado**

**Tabla 5-25:** Ficha del proceso Operativo de Producción: balanceado para ganado

Proceso	Producción
Objetivo	Controlar las existencias de bodega, así como el adecuado almacenamiento, consumo y distribución del inventario
Responsable	Gerente de Producción
Políticas	<p>Organizar, dirigir y controlar las operaciones del área de producción, garantizando el cumplimiento de los planes de producción mediante un adecuado manejo de los recursos, dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos</p> <p>Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos.</p> <p>Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados en la fábrica</p> <p>Controlar el manejo de la maquinaria para evitar desperdicios y posibles daños mecánicos.</p> <p>Informar oportunamente a su jefatura directa en caso de pérdidas de bienes en el ejercicio de sus funciones, para determinar responsabilidades.</p> <p>Mantener el orden y la limpieza de todas las bodegas materia prima, sacos y aditivos</p>
Documentos	<p>Orden de producción</p> <p>Informe de productos terminados</p>

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022

La tabla 5-24 muestra el objetivo del proceso operativo de producción balanceado para ganado, el responsable, políticas y los respectivos documentos utilizados en las diferentes actividades, permitiendo una mejor comprensión del proceso.

## Ficha de indicadores del proceso operativo de producción: balanceado para ganado

**Tabla 5-26:** Ficha de Indicadores del Proceso operativo de Producción: balanceado para ganado

 FICHA DE INDICADORES			
PROCESO	Producción		
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficiencia en la producción		
Objetivo del Indicador	Monitorear el rendimiento de las operaciones en los diferentes procesos de producción		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficiencia	Mensual	Jefe de Producción	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades planificadas}} \times 100$		

NOMBRE DEL INDICADOR	Consumo de materia prima		
Objetivo del Indicador	Controlar la salida de la materia prima en la elaboración de los diferentes productos		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficiencia	Mensual	Jefe de Producción	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Materiales utilizados}}{\text{Materiales planificados}} \times 100$		

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-25 muestra los indicadores para el proceso operativo de producción balanceado para cerdos, lo cual permite extraer aspectos claves para que los responsables puedan medir la eficiencia en la producción con el objetivo de verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultado.

- Ventas

### Actividades del Proceso operativo de Ventas

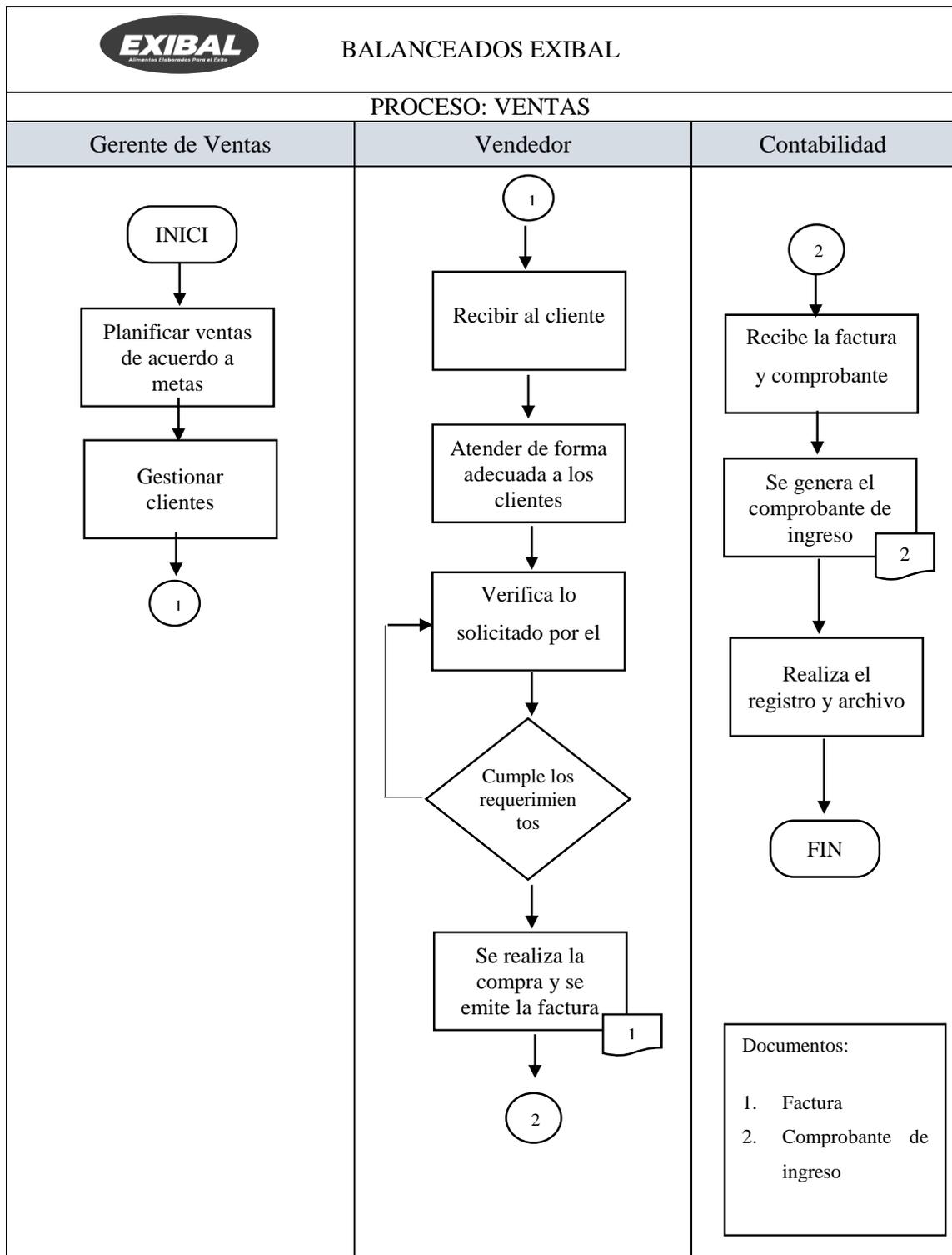
**Tabla 5-27:** Descripción del Proceso operativo de Ventas

No.	Actividad	Responsable
1	Planificar las ventas de acuerdo a metas y objetivos establecidos para cada mes	Jefe de Ventas
2	Realiza evaluaciones al personal de ventas de acuerdo a la planificación	Jefe de Ventas
3	Gestionar clientes mediante las redes sociales o visitas, promociones, exhibición de productos	Jefe de Ventas
4	Recibir y Atender de forma adecuada y eficiente a los clientes	Vendedor
5	Verifica los productos de acuerdo al pedido del cliente y se indica posibles promociones o productos sustitutos	Vendedor
6	Si cumple con los requerimientos del cliente se procede a realizar la venta, caso contrario se vuelve a revisar los productos de acuerdo a los solicitado por el cliente	Vendedor
7	Realiza la respectiva factura original para el cliente y dos copias para el archivo de la empresa	Vendedor
8	Realiza evaluaciones al personal de ventas de acuerdo a la planificación	Jefe de Ventas
9	Recibe la factura de la venta y genera el comprobante de ingreso	Asistente Contable
10	Efectúa el correspondiente registro en el sistema contable de la empresa y el archivo de los respectivos documentos que respalda la venta realizada	Asistente Contable

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022

La tabla 5-26 indica el conjunto de actividades que se llevará a cabo dentro del proceso de ventas y su respectivo responsable, ayudando a un mejor control y seguimiento de cada una de las actividades.

## Flujograma del Proceso operativo de Ventas



**Ilustración 5-11:** Flujograma del proceso Operativo de Ventas

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 5-12 indica la secuencia del proceso operativo de ventas y los responsables mediante una representación gráfica para una mejor comprensión en conjunto de dicho proceso y facilitando su análisis.

## Ficha del Proceso operativo de Ventas

**Tabla 5-28:** Ficha del proceso Operativo de Ventas

Proceso	Ventas
Objetivo	Planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades dentro del área de trabajo, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos propuestos
Responsable	Gerente de Ventas
Políticas	Realizar un plan de ventas de acuerdo a metas y objetivos establecidos en cada mes Efectuar informes mensuales de gestión y resultados de cada uno de los miembros de área de ventas Desarrollar ferias promocionales de los diferentes productos de la empresa Buscar alianzas estratégicas para mejorar el posicionamiento de los productos de menor demanda Efectuar reportes de ventas mensuales para su respectivo análisis y evaluación. Atender de forma adecuada, eficiente y bajo los valores de respeto y cordialidad a los clientes
Documentos	Factura Comprobante de ingreso

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La tabla 5-27 indica el objetivo del proceso operativo de ventas, así como las políticas que se llevarán a cabo dentro del proceso y los documentos que intervienen en el cumplimiento de las actividades.

## Ficha de indicadores del Proceso operativo de Ventas

**Tabla 5-29:** Ficha de Indicadores del Proceso Operativo de Ventas

 FICHA DE INDICADORES			
PROCESO	Ventas		
NOMBRE DEL INDICADOR	Efectividad en ventas		
Objetivo del Indicador	Conocer el promedio de unidades vendidas en relación con las unidades producidas		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficacia	Mensual	Jefe de Ventas	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Unidades vendidas}}{\text{Unidades producidas}} \times 100$		
NOMBRE DEL INDICADOR	Gestión de despachos		
Objetivo del Indicador	Medir el cumplimiento de pedidos solicitados por los clientes en tiempo y manera completa.		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficacia	Mensual	Jefe de Ventas	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de despacho}}{\text{N}^\circ \text{ de pedidos}} \times 100$		

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-28 contiene los indicadores para el proceso operativo de ventas con sus respectivas fórmulas de cálculo que permitirán al responsable del proceso, medir los resultados de acuerdo a los objetivos propuestos.

## PROCESOS DE APOYO

- Gestión de Talento Humano

### Actividades del proceso de apoyo gestión de talento humano

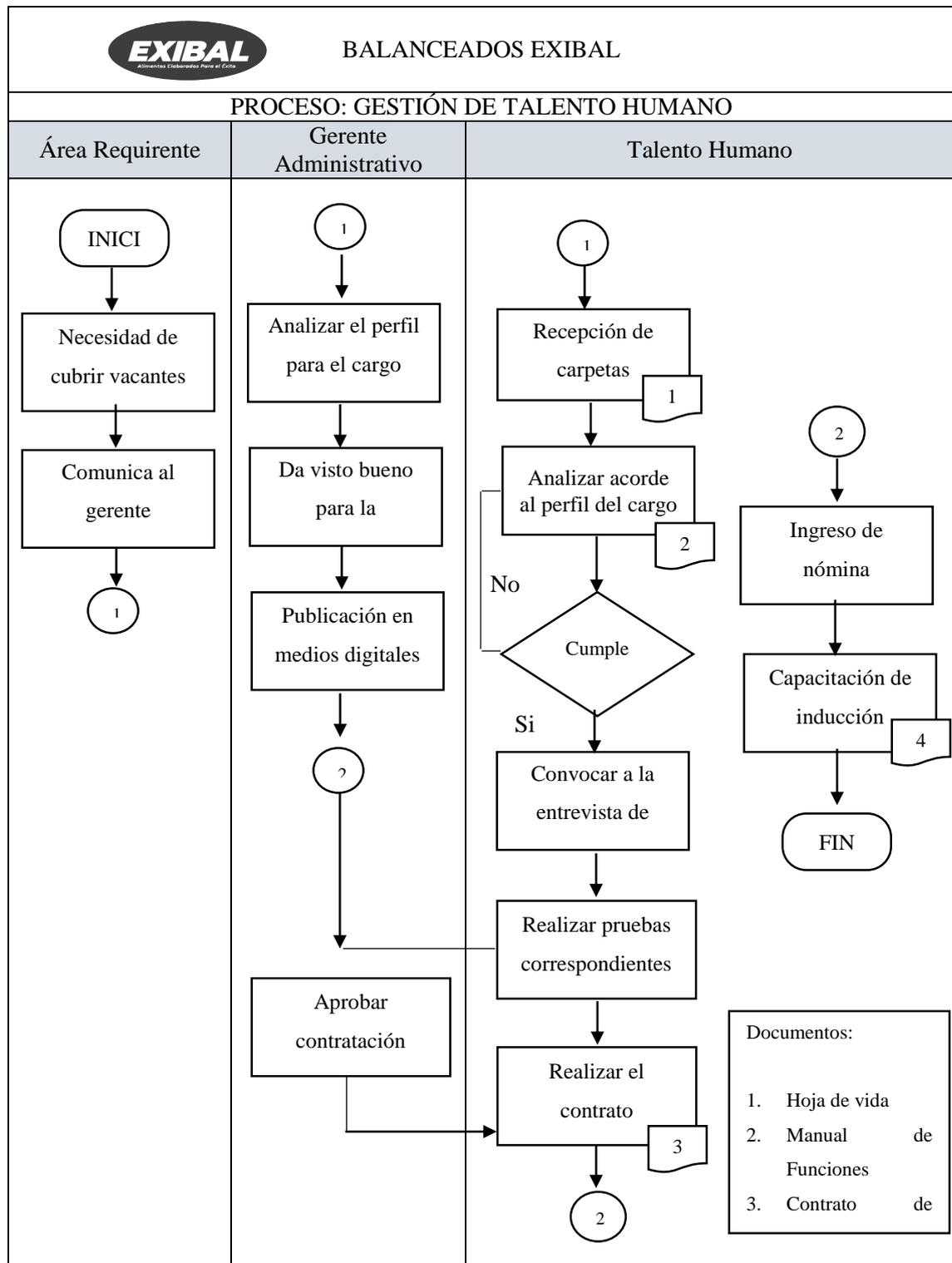
**Tabla 5-30:** Descripción del Proceso de Apoyo Gestión de Talento Humano

No.	Actividad	Responsable
1	Necesidad de cubrir vacante e informa al gerente administrativo	Área requirente
2	Analiza el perfil para el cargo que se requiere contratar	Gerente Administrativo
3	Da visto bueno para efectuar la selección del nuevo personal y procede a la publicación del perfil que se requiere en las redes sociales	Gerente Administrativo
4	Recibe las carpetas de los postulantes para el cargo solicitado	Jefe de Recursos Humanos
5	Analiza acorde al perfil del puesto de trabajo	Jefe de Recursos Humanos
6	Si cumple con el perfil se procede a convocar a la entrevista, caso contrario se vuelven a analizar las carpetas antes receptadas.	Jefe de Recursos Humanos
7	Desarrolla y aplica las pruebas correspondientes que sustenten el conocimiento de la persona a contratarse	Jefe de Recursos Humanos
8	Revisa la prueba efectuada al participante y aprueba la contratación	Gerente Administrativo
9	Realiza el contrato de trabajo en las condiciones y términos establecidos por la entidad	Jefe de Recursos Humanos
10	Realiza el respectivo ingreso a nómina	Jefe de Recursos Humanos
11	Se realiza la respectiva capacitación de inducción	Jefe de Recursos Humanos

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La tabla 5-29 describe las diferentes actividades del proceso de apoyo gestión de talento humano en una secuencia lógica con los responsables de cada diligencia para una mejor eficiencia en su ejecución

## Flujograma del proceso de apoyo gestión de talento humano



**Ilustración 5-12:** Flujograma del proceso de Apoyo Gestión de Talento Humano  
 Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La ilustración 5-13 muestra gráficamente todas las actividades a desarrollarse en el proceso de apoyo gestión de talento humano, ayudando a una mejor interpretación de cada procedimiento.

## Ficha del proceso de apoyo gestión de talento humano

**Tabla 5-31:** Ficha del proceso de Apoyo Gestión de Talento Humano

Proceso	Gestión de Talento Humano
Objetivo	Supervisar la administración del personal dentro de la empresa y coordinar las diferentes actividades para mejorar las relaciones laborales de la entidad
Responsable	Gerente Administrativo
Políticas	<p>Seleccionar al personal conforme a los procedimientos establecidos por la empresa</p> <p>Calificar, evaluar y capacitar al personal para que pueda ejercer cualquier función de trabajo</p> <p>Mantener un archivo actualizado del manual de funciones de cada área de trabajo como: descripciones, perfiles del cargo y expedientes del personal.</p> <p>Recopilar información para ficha y registro del empleado en el caso de ingreso de personal nuevo.</p> <p>Redactar y registrar con previa autorización y revisión los contratos laborales de acuerdo a la normativa vigente.</p> <p>Manejo de la plataforma del IESS</p> <p>Manejo de la plataforma del Ministerio de Trabajo.</p> <p>Elaborar los roles de pago, de forma oportuna para su respectiva revisión y cancelación.</p>
Documentos	<p>Hoja de vida</p> <p>Manual de Funciones</p> <p>Contrato de trabajo</p> <p>Nómina</p>

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022

La tabla 5-14 muestra el objetivo del proceso de apoyo gestión de talento humano, el responsable, políticas y los respectivos documentos utilizados en las diferentes actividades, permitiendo una mejor comprensión del proceso.

## Ficha de indicadores del proceso de apoyo gestión de talento humano

**Tabla 5-32:** Ficha de Indicadores del Proceso de Apoyo Gestión de Talento Humano-

 FICHA DE INDICADORES			
PROCESO	Gestión de Talento Humano		
NOMBRE DEL INDICADOR	Capacitaciones		
Objetivo del Indicador	Medir el cumplimiento de las capacitaciones al personal de la empresa Exibal de acuerdo a lo planificado		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Cumplimiento	Semestral	Gerente Administrativo	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizaadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones programadas}} \times 100$		

NOMBRE DEL INDICADOR	Contratación		
Objetivo del Indicador	Medir el número de personal que fue contratado en la empresa en un determinado periodo		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficacia	Anual	Gerente Administrativo	Unidad
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Personal contratado}}{\text{Personal requerido}}$		

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022

En la tabla 5-30 muestra los indicadores aplicados para el proceso de apoyo gestión de talento humano con el fin de evaluar el desempeño del personal en capacitaciones y contrataciones.

- Marketing y Diseño

### Actividades del proceso de apoyo Marketing y Diseño

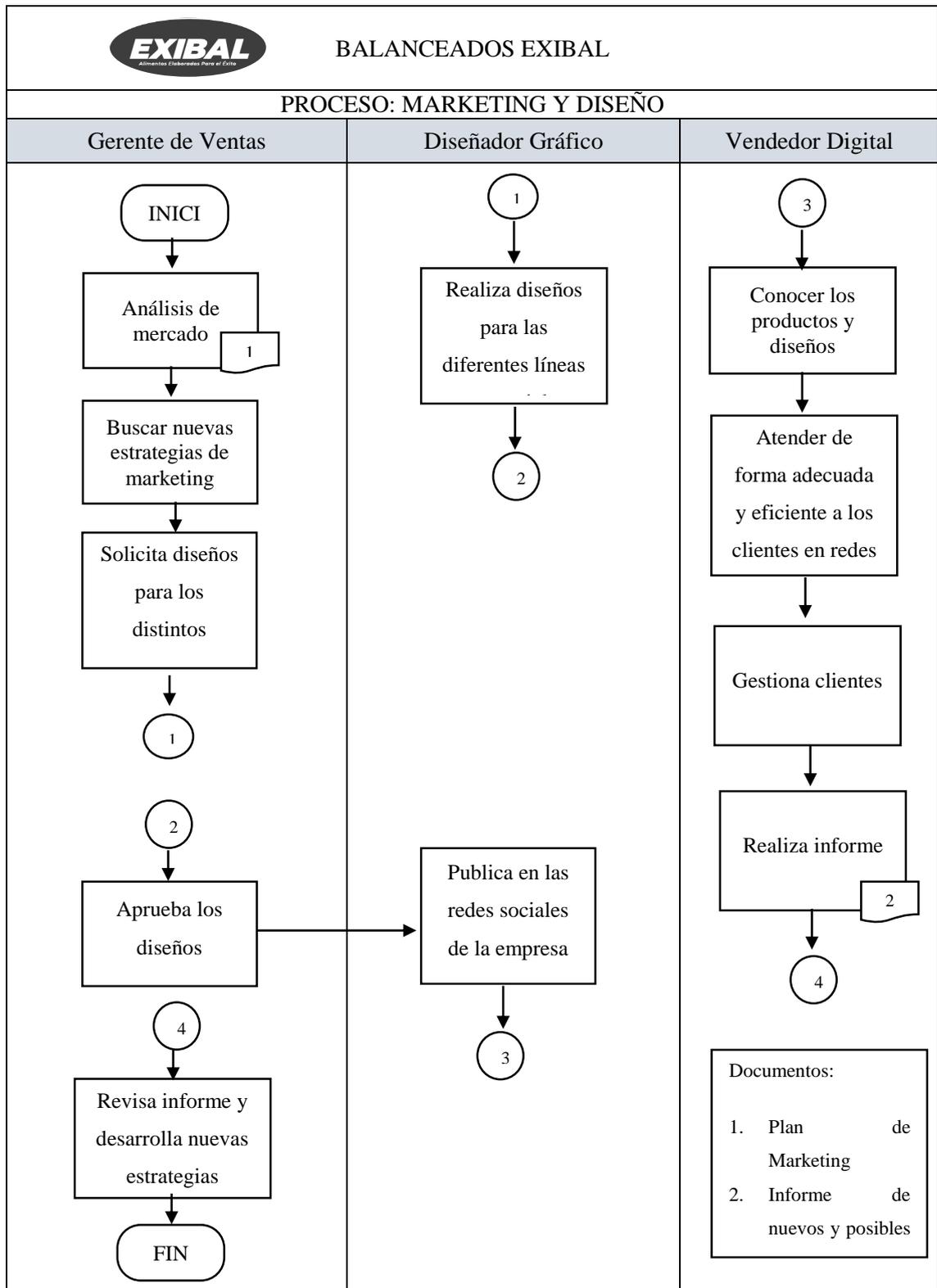
**Tabla 5-33:** Descripción del Proceso de Apoyo Marketing y Diseño

No.	Actividad	Responsable
1	Análisis de mercado y Crear planes de marketing para los diferentes productos ofertados por la empresa	Gerente de Ventas
2	Buscar nuevas estrategias de Marketing para incrementar las ventas	Gerente de Ventas
3	Solicita diseños para las diferentes productos y líneas comerciales de la empresa	Gerente de Ventas
4	Realizar diseños para publicidad de cada una de las líneas comerciales y de los diferentes productos	Diseñador gráfico
5	Aprueba los diseños realizados para el marketing de la entidad	Gerente de Ventas
6	Publicar los diseños en las redes sociales de la empresa	Diseñador gráfico
7	Conocer los productos y servicios que comercializamos y estar actualizado con los cambios que se realicen	Vendedor Digital
8	Atender de forma adecuada y eficiente a todos los clientes de redes sociales.	Vendedor Digital
9	Atender diariamente todos los mensajes y llamadas de redes sociales.	Vendedor Digital
10	Gestiona clientes de acuerdo a los objetivos establecidos por la empresa	Vendedor Digital
11	Realiza informe de nuevos y posibles clientes	Vendedor Digital
12	Revise informe y desarrolla nuevas estrategias para mayor captación de clientes	Gerente de Ventas

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-31 indica las diferentes actividades del Proceso de Apoyo Marketing y Diseño y los responsables en cada una de las diligencias, ayudando a definir niveles de responsabilidad y una adecuada comprensión para su realización.

**Flujograma del proceso de apoyo Marketing y Diseño**



**Ilustración 5-13:** Flujograma del proceso de Apoyo Marketing y Diseño  
 Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La ilustración 5-15 indica la representación gráfica de la secuencia de las actividades del proceso de apoyo de marketing y diseño, de modo que muestra las interrelaciones entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso.

## Ficha del proceso de apoyo Marketing y Diseño

**Tabla 5-34:** Ficha del proceso de Apoyo Marketing y Diseño

Proceso	Marketing y diseño
Objetivo	Desarrollar y diseñar una adecuada imagen para la empresa Exibal en todas las líneas comerciales mediante un marketing agresivo y planificado; fidelizando y aperturando nuevos clientes mediante nuestras promociones y servicios.
Responsable	Gerente de Ventas
Políticas	<p>Conocer los productos y servicios que comercializamos y estar actualizado con los cambios que se realicen</p> <p>Elaborar y presentar a tiempo todos los informes y reportes de diseño de acuerdo a los cronogramas establecidos</p> <p>Reunión semanal con Gerente de Ventas, para notificar avances y cronogramas semanales de actividades.</p> <p>Buscar nuevas estrategias de Marketing para incrementar las ventas</p> <p>Manejo de página web, correo Exibal, Facebook, Twitter, internet con la finalidad de captar el mayor número de clientes.</p> <p>Emitir informe de quejas reportadas en redes sociales por no contactarse con clientes</p> <p>Realizar una promoción mensual con los clientes exclusivos, mediante la edición de un video.</p>
Documentos	<p>Plan de marketing</p> <p>Diseños realizados para la empresa Exibal</p> <p>Informe de nuevos y posibles clientes</p>

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-32 indica el objetivo del proceso de apoyo marketing y diseño, así como las políticas que se llevarán a cabo dentro del proceso y los documentos que intervienen en el cumplimiento de las actividades.

## Ficha de indicadores del proceso de apoyo Marketing y Diseño

**Tabla 5-35:** Ficha de indicadores del Proceso de Apoyo Marketing y Diseño

 FICHA DE INDICADORES			
PROCESO	Marketing y Diseño		
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficiencia en el diseño		
Objetivo del Indicador	Medir el cumplimiento de los diseños solicitados y los que han sido aprobados dentro de un período		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Cumplimiento	Semestral	Gerente de Ventas	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Total de diseños aprobados}}{\text{Total de diseños solicitados}} \times 100$		
NOMBRE DEL INDICADOR	Publicidad Generada		
Objetivo del Indicador	Medir el cumplimiento de publicidad efectuada con la finalidad de divulgar los productos y estimular el consumo, fortaleciendo la presencia de la empresa en el mercado.		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Cumplimiento	Trimestral	Gerente de Ventas	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Total de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes antiguos}} \times 100$		

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-33 muestra los indicadores que permitirá la respectiva evaluación en el proceso de apoyo de Marketing y Diseño de acuerdo a los objetivos propuestos, con su respectiva ecuación y el responsable que estará a cargo de efectuar el cálculo.

- **Investigación y Desarrollo**

**Actividades del Proceso de Apoyo Investigación y Desarrollo**

**Tabla 5-36:** Descripción del Proceso de Apoyo Investigación y Desarrollo

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Planificar las investigaciones mensuales a desarrollarse	Gerente de Nutrición Animal
2	Ejecutar todas las investigaciones planificadas	Técnico de Investigación y Desarrollo
3	Evaluar todos los productos de comercializamos y proponer mejoras.	Técnico de Investigación y Desarrollo
4	Armar tablas productivas actualizadas de nuestros alimentos de todas las especies	Técnico de Investigación y Desarrollo
5	Cada quince días organizar capacitaciones y visitas a clientes, posibles clientes a granjas experimentales.	Técnico de Investigación y Desarrollo
6	Buscar donde experimentar los productos necesarios de evaluar.	Técnico de Investigación y Desarrollo
7	Presentar informes de las investigaciones realizadas en el mes	Técnico de Investigación y Desarrollo
8	Revisar y analizar los informes de las investigaciones	Gerente de Nutrición Animal

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

En la tabla 5-34 se detalla la secuencia de las actividades del Proceso de Apoyo Investigación y desarrollo, así como responsables de cada una de las diligencias, ayudando a definir niveles de responsabilidad y una adecuada comprensión para su ejecución.



## Ficha del Proceso de Apoyo Investigación y Desarrollo

**Tabla 5-37:** Ficha del proceso de Apoyo Investigación y Desarrollo

Proceso	Investigación y Desarrollo
Objetivo	Mejorar la calidad de los productos y/o servicios y lograr la reducción de costos de producción para obtener ventajas competitivas.
Responsable	Gerente Nutrición Animal
Políticas	Administrar y ejecutar todas las investigaciones planificadas Evaluar todos los productos que se comercializa y proponer mejoras Armar tablas productivas actualizadas de todos los productos Administrar la granja de bovinos porcino y aves Organizar capacitaciones y visitas a clientes y posibles clientes a granjas experimentales Presentar informes de investigaciones de forma semanal
Documentos	Plan de investigaciones Informe de investigaciones

**Realizado por:** Orozco, Mireya, 2022.

La tabla 5-35 muestra el objetivo del proceso de apoyo investigación y desarrollo, el responsable, políticas y los respectivos documentos utilizados en las diferentes actividades, permitiendo una mejor comprensión del proceso.

## Ficha de indicadores del Proceso de Apoyo Investigación y Desarrollo

**Tabla 5-38:** Indicador del Proceso de Apoyo Investigación y Desarrollo

 FICHA DE INDICADORES			
PROCESO	Investigación y Desarrollo		
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de investigaciones		
Objetivo del Indicador	Verificar la eficiencia de las investigaciones desarrolladas en relación a las investigaciones planificadas con la finalidad de lograr una reducción de costos de producción		
Tipo de Indicador	Frecuencia	Responsable	Unidad de medida
Eficiencia	Mensual	Gerente de Nutrición Animal	Porcentaje
Fórmula del Cálculo	$\frac{\text{Investigaciones desarrolladas}}{\text{investigaciones planificadas}} \times 100$		

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022

La tabla 5-36 muestra el indicador que permitirá la evaluación en el proceso de apoyo investigación y desarrollo de acuerdo a las investigaciones planificadas, con su respectiva ecuación y el responsable que estará a cargo de efectuar el cálculo.

### 5.3. Cronograma de actividades y presupuesto

**Tabla 5-39:** Cronograma de actividades y presupuesto

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep.	Oct	Nov	Dic	Presupuesto
<b>Filosofía institucional</b>														\$100,00
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>														\$150,00
Planificación estratégica	Departamento administrativo													
Control de calidad	Departamento de control de calidad													
<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>														
Adquisiciones	Departamento de adquisiciones													\$50,00
Producción														\$100,00
Balanceado para aves	Departamento de producción													
Balanceado para cerdo	Departamento de producción													
Balanceado para vacas	Departamento de producción													
Ventas	Departamento de marketing y ventas													
<b>PROCESOS DE APOYO</b>														\$150,00
Gestión de talento humano	Departamento de recursos humanos													
Marketing y diseño	Departamento de marketing y ventas													\$100,00
Investigación y desarrollo	Departamento de marketing y ventas													
<b>TOTAL</b>														<b>\$650,00</b>

Realizado por: Orozco, Mireya, 2022.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- Mediante el diagnóstico de la empresa se pudo identificar que el 54% de los empleados de la Empresa Exibal mencionan que se maneja un sistema de gestión por procesos desactualizado, así también, el 19% de los empleados encuestados indica que a veces existe confusión en las funciones que tiene que desarrollar. La falta de planes, estrategias y una estructura clara y viable genera estrés, confusión en los roles de los miembros del equipo y duplicación de tareas, esto provocado por una estructura poco clara, mal ambiente laboral, mala comunicación interna y falta de gestión en los recursos humanos. Así también se identifica que el 15% de los empleados menciona que existen algunas dificultades al momento de trabajar en forma coordinada con otras áreas de la organización. A esto se suma que el 12% de los empleados afirman que frecuentemente existe problemas de comunicación entre áreas de la organización. Es importante destacar que la comunicación interna de las empresas debe promover el equilibrio emocional de los empleados a través de la motivación, la amistad, la solidaridad y el compromiso, complementado con una excelente gestión de equipos que promueva el crecimiento personal y colectivo y produzca una actividad continua y regular que posibilite los resultados previstos.
- Mediante la formulación de procesos operativos con la identificación, definición y descripción de los procesos se logró una mejor visión de todos los métodos que componen la organización, ya que, al crear un mapa de procesos, se pudo documentar toda la información relevante sobre actividades, responsabilidades y recursos así también, entradas y salidas utilizadas para interconexiones entre diferentes procesos.
- Se diseña un sistema de gestión dividido en procesos, iniciando por el estratégico donde se encuentra la dirección, seguido por el proceso operativo donde se localiza el área de adquisiciones, producción, control de calidad, marketing, diseño y ventas para culminar con el proceso de apoyo donde se encuentra la gestión de talento humano, tecnología, mantenimiento e investigación y desarrollo, siendo este sistema el que permite la reorganización del flujo de trabajo en toda la organización para brindar un servicio y respuesta unificados destinados a aumentar la satisfacción del usuario y facilitar las tareas del personal y los recursos. Además, se propone indicadores para cada proceso con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia en su desempeño.

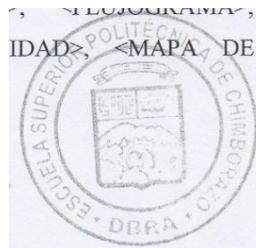
## **6.2. Recomendaciones**

- La gerencia debe ser consciente de la necesidad de este sistema de control por procesos, en esta etapa, la necesidad de educación y capacitación para gestionar el cambio es fundamental. La dirección deberá recibir formación relacionada con la gestión por procesos logrando que todos en la empresa se sientan parte de este cambio y no lo apliquen obligadamente.
- Automatizar la gestión por procesos con el fin de tener un mayor control de todo su funcionamiento, viéndose así mejorada la eficiencia de las mismas, al tiempo que contribuye a la obtención de las tan deseadas, ventajas competitivas, logrando así, conectar cada proceso con otras áreas que componen el sistema, vincular el logro de metas a diversos procesos y planes de acción, y considerar que la información sobre todos los procesos está siempre disponible gracias a los indicadores.
- Considerar la propuesta presentada en el presente trabajo investigativo del sistema de gestión por procesos y lograr involucrar a los directivos en la identificación y selección de los procesos que forman parte de la estructura, así también, identificar procesos considerando las actividades que se desarrollan en la empresa y su relación con los resultados. Elaborar el mapa de procesos identificando las interrelaciones entre los procesos clave, estratégicos y de soporte identificados y finalmente nombrar a una persona referente o propietario de cada proceso que tenga responsabilidad directa en su ejecución y que coordine el adecuado desempeño de sus actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arquer, M., Daza, F., & Nogareda, C. (2019). *Ambigüedad y conflicto de rol*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.cr.com/gerencia/las-confusiones-usuales-que-ocurren-en-los/ZDQLC52GXJE3HASQUZLSS5UHT4/story/>
- Belenguer, J., & Guijarro, R.. (2018) *Cómo mejorar la productividad en tu empresa*. Valencia: RESULTAE.
- Callejas, G..(2017). *Recursos humanos y la productividad*. Recuperado de: <https://salesup.com/crm-online/recursos-humanos-y-su-aporte-a-la-productividad.html>
- Castellnou, R. (2021). *Las necesidades de la gestión por procesos* Recuperado de: <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>
- EXIBAL. (2022) *Balanceados* Recuperado de: [www.exibal.com/tag/balanceados/](http://www.exibal.com/tag/balanceados/)
- GEHISY.. (2021) *Diagrama de procesos* Recuperado de: <https://tunegocionlineconcalidad.com/diagrama-de-flujo/>
- Guallan, A., & Elizalde, L.. (2022). *Diseño del sistema de gestión por procesos para el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba*. Riobamba: Espoch.
- Iza, A., & Arguello, S.. (2021) *Diseño de un sistema de gestión por procesos para la gestión del talento humano en la empresa Dispostes Cia. Ltda* Riobamba: ESPOCH.
- Jordán, J., Jordán, D., Verdezoto, O., & Ludeña, S.. (2017) *Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo en las empresas comerciales*. SUR ACADEMIC.
- Londo, G.. (2018). *“Manual De Calidad Con Enfoque De La Norma Iso 9001-2015, Exibal En La Ciudad De Riobamba”* Riobamba: ESPOCH.
- MAGNI, P.. (11 DE ENRO DE 2023) *Símbolos, significados y ejemplos comunes de diagramas de flujo*. Recuperado de: <https://www.pipefy.com/es/blog/simbolos-diagramas-de-flujo/>
- Martínez, A., & Cegarra, J.,(2017). *Gestión de procesos de negocio: Organización Horizontal* Madrid: ECOBOOK.
- Mila, F., Chila, I., & Orlin.. (2018), *Planificación estratégica en las MIPYMES comerciales y de servicios en la provincia de Esmeraldas -Ecuador*: Esmeraldas.
- Moreno, D., Grimaldo, G., & Salamanca, M.. (2017) *El mapa de la cadena de valor como herramienta de diagnóstico de sistemas productivos*. Colombia: Espacios.
- Muñoz, M., & Pérez, E.. (2018). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- OROZCO, MIREYA. *Sistema de Gestión por procesos empresa Exibal*. (2023) *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. Riobamba: Espoch.

- Pardo, J.. Madrid (2017). *Gestión de procesos y riesgo operacional*. AENOR.
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Scielo versión On-line ISSN 2007-7890*, 13.
- Pérez, S.. (2022). *Definición de gestión por procesos* Recuperado de: <https://www.isotools.com.co/que-es-la-gestion-por-procesos-y-que-ventajas-presenta-su-automatizacion/>
- Peteiro, D. (2019). *Gestión por procesos*. Recuperado de: <https://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Pinuela, J., & Quito, C. (2020). *Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital*. Quito: Estudios de la Gestión: revista internacional de administración.
- Reyes, A., Olate, Y., & Godoy, C. (2019). *Análisis bibliométrico de la producción científica de la Revista Actividad Física y Ciencias durante el período 2009-2018*. Madrid: Revista Actividad Física y Ciencia.
- Ríos, C. A.. (2022). *Mapa de procesos* . Recuperado de: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>
- Rodriguez, I., & Alpuin, D. (2018). *La Gestión por Procesos en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>
- Rojas, J., & Carrasco, J.. (2020) *Diseño de un sistema de gestión por procesos para la mejora del desempeño de la empresa ibamotors cía ltda., en la ciudad de Quito*. Riobamba: ESPOCH.
- SYDE... (2022) *Indicadores de productividad* Recuperado de: <https://www.sydle.com/es/blog/indicadores-de-productividad-60c3708b688db6117f3d5c09/>
- Zapata, E.(2006). Las pymes y su problemática empresarial. análisis de caso. *Revista. EAN*, 118-135.





esPOCH

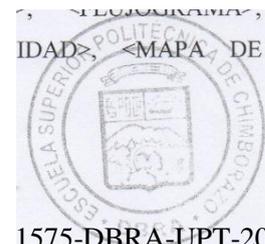
Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 27 / 09 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> MIREYA NICOLL OROZCO SIGCHAY
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



1575-DBRA-UPT-2023