



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

MODALIDAD DUAL

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN NORMAS DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA CREACIONES LILI’S DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”

AUTORA:

RUTH ADELAIDA MALDONADO CÁRDENAS

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN NORMAS DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA CREACIONES LILI’S DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”, previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. Ruth Adelaida Maldonado Cárdenas, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra.

ASESOR DE TESIS

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ruth Adelaida Maldonado Cárdenas, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Ruth Adelaida Maldonado Cárdenas.

AGRADECIMIENTO

El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la Facultad de Administración de Empresas y a la Carrera de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual por brindarme la oportunidad de formarme tanto intelectual como moralmente para llegar a ser un profesional de éxito.

A los Ingenieros Xavier Centeno y Giovanni Alarcón que me brindaron su apoyo y conocimiento para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la empresa Creaciones Lili's por la apertura y colaboración para la consecución de este logro.

Ruth Adelaida Maldonado Cárdenas

DEDICATORIA

A Dios sobre todas las cosas, por sus infinitas bendiciones.

A mis padres Enrique y Ruth, quienes con su amor y comprensión han sido la luz que guía mi camino, mil gracias por ayudarme a culminar mi carrera y cumplir mis sueños.

A mis hermanos Gabriel, Ángel, Arianna y Enrique, que me han ayudado en todos los momentos de mi vida.

Ruth Adelaida Maldonado Cárdenas.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Índice general	vi
Índice de figuras.....	ix
Índice de tablas.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo	xii
Abstract	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	xiv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	1
1.1.2 Delimitación del problema	2
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.....	5
2.1.1 Enfoque clásico de la administración	6
2.1.2 Teoría de relaciones humanas	7
2.1.3 Teoría neoclásica	8
2.2 MODELO DE GESTIÓN	10
2.2.1 Gestión.....	10
2.2.2 Modelos de gestión.....	10
2.2.3 Procesos administrativos	12
2.2.4 Tipos de gestión.....	13
2.3 PROCESO DE GESTIÓN	15
2.4 ELEMENTOS DE GESTIÓN	16
2.5 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	17
2.5.1 Direccionamiento estratégico	17

2.5.2	Definición de direccionamiento estratégico	21
2.6	LA GESTIÓN POR PROCESOS	22
2.6.1	Enfoque de procesos	24
2.7	EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LA NORMA ISO 9001	29
2.7.1	Definición de proceso	30
2.7.2	Elementos de un proceso	32
2.7.3	Clasificación de los procesos.....	33
2.7.4	Jerarquía de los procesos	33
2.8	HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DE PROCESOS Y PASOS A SEGUIR..	35
2.8.1	Definición e identificación de los procesos	35
2.8.2	Análisis de los procesos.....	36
2.8.3	Diseño y documentación	37
2.8.4	Selección del propietario del proceso.....	37
2.8.5	Histograma	40
2.8.6	Diagrama de flujo	40
2.8.7	Ingeniería de valor	42
2.9	COMO ENFOCAR A PROCESOS UN SISTEMA DE GESTIÓN	47
2.9.1	La identificación y secuencia de los procesos	48
2.9.2	La descripción de los procesos	50
2.9.3	El seguimiento y medición de los procesos.....	51
2.10	INDICADORES DE UN PROCESO.....	51
2.10.1	DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS.....	53
2.11	NORMAS ISO 9001: 2008	53
2.11.1	Generalidades	53
2.11.2	Principios de gestión de la calidad	54
2.11.3	Campo de aplicación	55
2.11.4	Mejora continua.....	55
2.12	LA RUTA DE LA CALIDAD	57
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		59
3.1	HIPÓTESIS	59
3.1.1	Hipótesis general	59
3.2	VARIABLES.....	59
3.2.1	Variable independiente	59
3.2.2	Variable dependiente	59
3.3	MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.3.1	Tipos de estudios de investigación	60
3.3.2	Diseño de la investigación.....	62
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	62
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	63
3.5.1	Métodos	63
3.5.2	Técnicas	64
CAPÍTULO IV: GESTIÓN POR PROCESOS, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA.....		66

4.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	66
4.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CREACIONES LILI'S.....	67
4.2.1	Identificación de la empresa:.....	67
4.2.2	Visión	68
4.2.3	Misión.....	68
4.2.4	Valores.....	68
4.2.5	Objetivos/ estrategias de la empresa.....	68
4.2.6	Organigrama estructural	69
4.3	IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS	70
4.3.1	Diagrama de procesos.....	72
4.3.2	Mapa de procesos	77
4.3.3	Análisis de la identificación	78
4.4	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	84
4.5	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	87
4.6	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	89
4.7	DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO.....	90
4.7.1	Descripción de los procesos mejorados.....	92
4.8	MEJORA DE LOS PROCESOS.....	100
	CONCLUSIONES	106
	RECOMENDACIONES	107
	BIBLIOGRAFÍA	108
	ANEXOS	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1: Hilo conductor del marco Teórico	4
Figura No 2: Energía de retorno (Retroalimentación)	19
Figura No 3: La organización como sistema abierto.	20
Figura No 4: Modelo de estrategias fundamentales interrelacionadas.....	21
Figura No 5: Representación gráfica de la gestión por procesos.	29
Figura No 6: Modelo genérico de un proceso.....	30
Figura No 7: Jerarquía de Procesos.....	34
Figura No 8: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basada en procesos.....	55
Figura No 9: Ciclo PDCA.....	58
Figura No 10: Organigrama Estructural.....	69
Figura No 11: Diagrama de Flujo Corte de Tela.....	73
Figura No 12: Diagrama de Flujo confección de prenda.	74
Figura No 13: Diagrama de Flujo Bordado.....	75
Figura No 14: Diagrama de Flujo Acabado de prenda.	76
Figura No 15: Mapa de Procesos.	77
Figura No 16: Representación porcentual pregunta No 1	78
Figura No 17: Representación porcentual pregunta No 2	79
Figura No 18: Representación porcentual pregunta No 3.....	80
Figura No 19: Representación porcentual pregunta No 4.....	81
Figura No 20: Representación porcentual pregunta No 5	82
Figura No 21: Mapa de Procesos - Ciclo PHVA	89
Figura No 22: Diagrama de flujo mejorado	91
Figura No 23: Hoja de Control Camisetas cuello redondo.	101
Figura No 24: Hoja de control camisetas polo.....	102
Figura No 25: Hoja de control calentadores.	103
Figura No 26: Hoja de control chompas.	104
Figura No 27: Global de Indicadores.....	105
Figura No 28: Grafico de Indicadores.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Gestión Tradicional Vs. Gestión Estratégica de los Procesos	25
Tabla No 2: Criterios de Selección del Propietario del Proceso	38
Tabla No 3: Símbolos estándares para diagramación de Flujos	41
Tabla No 4 Personal de Creaciones Lili`s.....	63
Tabla No 5: Datos de Creaciones Lili`s	67
Tabla No 6: Descripción de los procesos	85
Tabla No 7: Seguimiento y medición de los procesos	87
Tabla No 8: Descripción de los procesos mejorados	93
Tabla No 9: Seguimiento y medición de los procesos mejorados	98

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo no 1: Formato para el levantamiento de los procesos.....	111
Anexo no 2: Encuesta.....	113
Anexo no 3: Mapa del macro procesos	114
Anexo no 4: Recolección de datos	115
Anexo no 5: Manual de procesos	117

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objeto el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos, como una propuesta para mejorar la situación actual de la empresa Creaciones Lili's, con la finalidad de brindarles una guía para la buena gestión, permitiéndole alcanzar la eficacia y eficiencia organizacional, haciéndola más competitiva.

En el Capítulo I, se formuló el planteamiento del problema, justificación y objetivos, en el Capítulo II se sustentó y fundamento teóricamente la presente investigación, se desarrollaron y se analizaron: los modelos de gestión, la gestión por procesos, manual de procesos, norma ISO 9001 y todo lo que concierna para el desarrollo de la presente tesis, en el Capítulo III se abordó la metodología de la investigación, tipos de estudio, métodos y herramientas tales como: encuestas y entrevistas, en el Capítulo IV se procedió a realizar todo lo que concierna para un sistema de gestión por procesos y finalmente en el Capítulo V se realizaron las conclusiones y recomendaciones.

El diseño de un sistema de gestión por procesos propuesto para la empresa Creaciones Lili's, se realizó enfocado en cuatro pasos los cuales fueron: La identificación y secuencia de los procesos, La descripción de cada uno de los procesos, El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen y la mejora de los procesos.

Se espera que el presente trabajo sea un aporte de investigación, análisis y propuestas a la administración de la empresa Creaciones Lili's.

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

El manejo de toda empresa se encuentra sustentada en la producción, pudiendo ser la transformación de un bien o un servicio, para ello es necesario conocer las necesidades del mercado y los pasos que se llevan a cabo pudiendo satisfacer al cliente en el momento preciso, a través de la eficiencia y eficacia que entrega el talento humano en el proceso productivo.

En el mundo globalizado en el cual se desempeñan las empresas hoy en día, la pequeña y mediana empresa posee para sobrevivir técnicas y herramientas que aumenten su nivel de competitividad para así crecer y tener una participación mayor en el mercado que se desenvuelve.

Con el ánimo de aumentar estos niveles de competitividad las empresas se ven en la necesidad de utilizar procesos y tecnología que garantice al máximo estándares mundiales de funcionamiento de las empresas. Hoy en día una de las principales diferencias que existe en los mercados es la calidad de los procesos y productos.

Las empresas actualmente han perdido el verdadero significado de calidad, el cual es más allá de proporcionar satisfacción al cliente por medio del ofrecimiento de buenos productos, es por ello que las empresas ponen en un segundo plano la gestión por procesos, las empresas no se percatan de los costos ocultos que se pueden presentar en las compañías por varios factores como el reproceso, desperdicios de materia prima, devoluciones, entre otros.

El objetivo de este modelo tiene por finalidad analizar los procesos para la empresa Creaciones Lili's dedicada a la elaboración de prendas deportivas para hallar problemas e implementar un diseño de mejora continua en los procesos a través de la medición de indicadores.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa Creaciones Lili's de la ciudad de Riobamba cuenta con 21 años en el mercado nacional, ofreciendo prendas deportivas para satisfacer las necesidades y demandas del mercado de la ciudad de Riobamba y del país. Con el pasar del tiempo Creaciones "Lili's", ha mantenido un constante desarrollo productivo, adaptándose a los requerimientos del mercado y una evolución productiva en la confección de prendas de mucha aceptación para el consumidor final, sin embargo no cuenta con un modelo de Gestión por Procesos que aporte al mejoramiento de la calidad en sus productos lo que implica una barrera para el crecimiento de la misma, ya que genera gastos innecesarios en el proceso productivo.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Falta un Modelo de Gestión por Procesos en el departamento de producción y logística de la empresa Creaciones Lili's de la ciudad de Riobamba.

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Tipo de Estudio: Para la delimitación del problema de investigación tiene como **objeto** la Gestión de Calidad y como **campo** la Gestión por Procesos.

Delimitación en el Tiempo: Esta previsto realizar la investigación, para el desarrollo de la tesis septiembre 2014 – marzo 2015.

Delimitación en el Espacio: La investigación se realizara en la empresa Creaciones Lili's, perteneciente a la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por procesos en el departamento de producción y logística de la empresa Creaciones Lili's.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los aspectos teóricos referentes a la administración y los sistemas de gestión por procesos.
- Realizar un diagnóstico de la información dentro de la empresa Creaciones Lili's.
- Establecer métodos y procedimientos apropiados para el diseño del modelo de gestión por procesos para la empresa Creaciones Lili's.
- Elaborar la estructura documental de la Gestión por Procesos para la empresa Creaciones Lili's.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a) Aporte práctico

El diseño de un modelo de gestión por procesos en la empresa Creaciones Lili's mejorará la gestión empresarial, procesos gerenciales, operacionales y de apoyo existentes, así como también de identificar procesos claves como críticos lo cual permitirá la toma de decisiones adecuadas en todas las áreas de la empresa. Los sistemas de gestión surgen como respuesta a esta necesidad de las organizaciones de establecer las bases necesarias para su fortalecimiento, crecimiento y competitividad.

b) Aporte social

Al culminar la presente investigación la empresa Creaciones Lili's contará con un modelo que le facilite la gestión por procesos, del mismo modo permitirá establecer medidas que se adecuen al plan del buen vivir que el gobierno está priorizando en las empresas ecuatorianas. Lo cual ayudará al desarrollo y permanencia de la empresa en el mercado.

c) Aporte académico

En la actualidad toda organización afronta los retos de la globalización les impone, es por eso que el ser humano debe ampliar sus conocimientos y realizar estudios de investigaciones para que se encuentre capaz de resolver problemas y dar soluciones inmediatas en cualquier campo que se encuentre, ya que solo de esta manera podrá ser competitivo en un mundo globalizado y cambiante. Al diseñar un modelo de gestión por procesos en una empresa industrial, servirá como una guía de investigación y consulta para otros estudios y como ejemplo de experiencia para las otras empresas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se procederá a sustentar teóricamente la investigación para lo cual se utilizará el hilo conductor mismo que se refiere al esquema que se tomara para el desarrollo del marco teórico referencial; por lo que es primordial partir por las teorías administrativas posteriormente la gestión por procesos, herramientas para el diseño de procesos, normas ISO 9001:2008, mejora continua y todo lo que concierna para el desarrollo de la presente tesis.

Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial

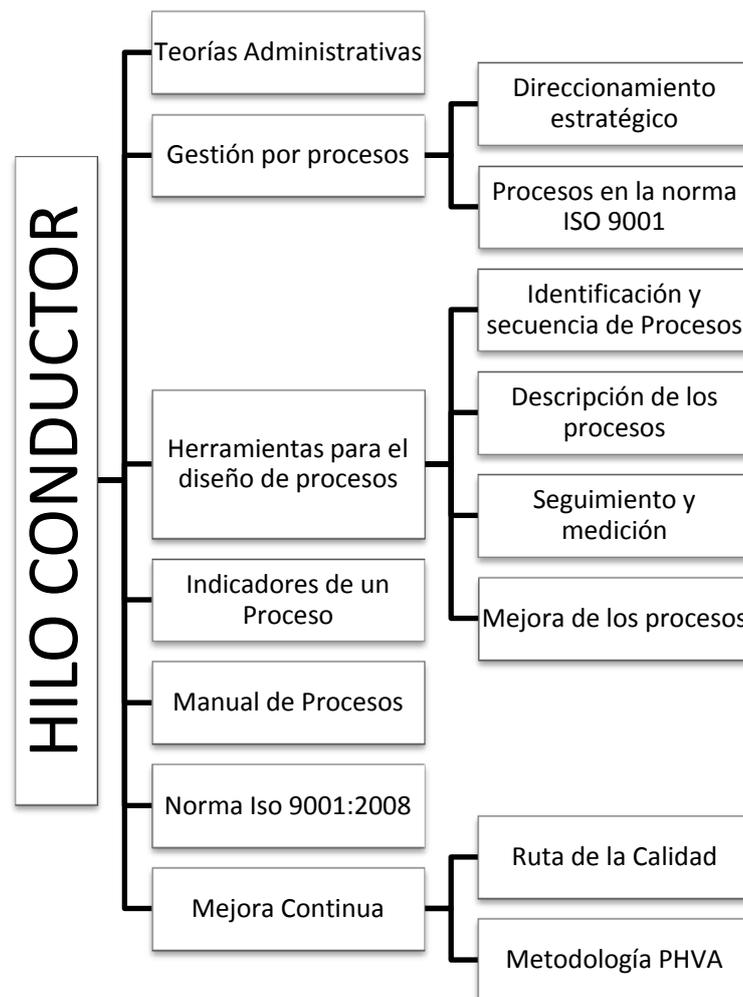


Figura No 1: Hilo conductor del marco Teórico
Fuente: Elaboración propia.

2.1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

La administración ha existido desde que el momento que el ser humano existe. Con ello queremos decir que la administración, existió desde que dos o más personas unieron sus esfuerzos para el logro de objetivos comunes.

Los enfoques que engloban las teorías administrativas, con frecuencia son denominados escuelas o corrientes del pensamiento administrativo. En algunos casos constituyen modificaciones o funciones de conceptos anteriores. En otros casos, el aporte de profesionales de distintos campos, tales como economía, psicología, sociología, ciencias políticas, matemáticas, etc., han contribuido a crear nuevas conceptualizaciones sobre la administración y en consecuencia se han estructurado nuevas teorías. (Paniagua, 2005)

Se hace notar que todas las escuelas que se mencionaran a continuación implican grandes contribuciones a la administración, cada una sirve para satisfacer las necesidades de las organizaciones. El aprendizaje y aplicación de la administración solo es posible mediante el conocimiento de sus distintos enfoques y tendencias. Este conocimiento es el único camino para lograr la visión y el criterio flexible que todo administrador o directivo requiere. (Munch, 2007)

La palabra administración viene del Latín (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de las manera más adecuada a la situación. (Chiavenato, 1995)

La revolución de las industrias y los acontecimientos que se dieron en el transcurso del tiempo hasta en la actualidad ha creado empresas competitivas en el mercado mundial, obligando así a crear valor agregado en servicios y productos para satisfacer necesidades, gustos y preferencias de los clientes- consumidores. Es así que la I+D se ha convertido en un pilar fundamental en la innovación y mejora continua de la empresa en un entorno cambiante como las que atravesamos hoy en día. (Cantón, 2008)

En el transcurso del tiempo han existido muchas teorías administrativas las mismas que han sido expuestas al mundo por diferentes pensadores de la administración, entre las teorías más destacadas son las siguientes según Chiavenato (2006):

- Teoría clásica de la Administración
- Teoría de las relaciones humanas
- Teoría Neoclásica
- Escuela de la contingencia o situacional

2.1.1 Enfoque clásico de la administración

La teoría clásica de la administración surge a comienzos del siglo XX, donde dos ingenieros como Taylor y Fayol desarrollaron trabajos sobre la administración. El estadounidense Frederick Taylor, se enfoca en la llamada escuela de la administración científica, donde lo que se busca es aumentar la eficiencia de la empresa por medio de la racionalización del trabajo del obrero, desarrollando así un enfoque de abajo hacia arriba, es decir del obrero hacia el supervisor y el gerente y de las partes obrero y sus cargos hacia el todo que es la organización empresarial. Además se manifiesta que los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

Taylor en 1903 publica su libro llamado Shop Management (administración de talleres), sobre técnicas de racionalización del trabajo del operario mediante el estudio de tiempos y movimientos, mediante el cual pudo dividir cada operación en sus partes, y posteriormente diseñar e implantar métodos más eficientes para ejecutar cada actividad.

Mientras que en los Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros norteamericanos desarrollaban la denominada Administración científica, surgía en Francia la denominada Teoría Clásica desarrollada por el europeo Henry Fayol, teoría que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios generales de la administración. Si la administración científica se caracterizaba por el énfasis en la tarea que realiza el obrero, la teoría clásica se caracteriza en su énfasis en la estructura que una organización debe tener para la eficiencia. En realidad, el objetivo de ambas teorías era el mismo, la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. (Chiavenato, 2006)

2.1.2 Teoría de relaciones humanas

La Teoría de relaciones humanas data desde 1920 hasta comienzos del año 1930 con George Elton Mayo (1880 - 1949) Psicólogo de profesión. En 1922 emigró a los Estados Unidos donde de inmediato entró de lleno a la investigación industrial junto a sus socios de la Escuela de Administración de Harvard. Su interés primordial era analizar en el trabajo los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Con su teoría a la que se le llamó descubrimiento del hombre, resultados del experimento que la Western Electric Company tenía en Hawthorne (Illinois), vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que aún en la actualidad es vital para el éxito de una empresa. Además Elton demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo buscando las relaciones interpersonales del trabajador. Douglas MacGregor realizó estudios en 1960

en la obra titulada *The Human side of enterprise* (El lado humano de las organizaciones). La tendencia de pensamiento se enfatiza en el ser humano como eje del sistema organizativo, es decir, un enfoque humanista de la organización del trabajo, frente al enfoque mecanicista presentado por la escuela de la Organización Científica. (Puchol, 2007)

La teoría de las Relaciones Humanas se enfoca en sí en el comportamiento social de los trabajadores que es lo contrario al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, este pensamiento marcado por el experimento de Hawthorne, lleva al surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores humanísticos, que impulsa a las organizaciones a preocuparse tanto por su desarrollo como de su personal de trabajo ya que el objetivo primordial de este enfoque es lograr un mejor productividad del trabajo a través de la satisfacción de sus necesidades.

2.1.3 Teoría neoclásica

El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones del administrador y sustraer de ellas los principios fundamentales de la práctica administrativa. Se originó en 1935 con los autores que se agrupan generalmente en torno a este enfoque del trabajo administrativo los cuales son: Peter F. Drucker, Ernest Dales, Harold Koontz, Cyrillo'Donnell, William Newman, entre otros, quienes presentan puntos de vista que sean divergentes entre ellos, no se preocupan por alinearse en torno a una determinada manera de conceptuar la Administración, pero de lo que sí tienen una preocupación es por sistematizar el trabajo directivo como contraposición a los análisis de los teóricos del comportamiento más centrado en el análisis de los conductas de los Trabajadores. (Chiavenato, 1995)

Cabe mencionar que Drucker (1954) en su libro Administración por resultados o también "métodos de planificación" indica la importancia que tiene la determinación de los objetivos y la participación de los empleados para su consecución. La administración por resultados, posteriormente llamada Administración por Objetivos (APO), es un enfoque que postula que los objetivos generales de la empresa deben coordinarse con los objetivos individuales para que el personal logre su autorrealización mediante la consecución de los objetivos de la organización. Además Peter F. Drucker manifiesta que la escuela Neoclásica la administración por resultados se considera como un sistema donde a partir de los objetivos generales de la dirección, los demás niveles participan en la fijación de los objetivos correspondientes a su área.

2.2 MODELO DE GESTIÓN

2.2.1 GESTIÓN

“El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados”. (Melnik & Perreira, 2006)

Del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. De modo que la gestión, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

2.2.2 MODELOS DE GESTIÓN

A continuación se exponen varios modelos de gestión:

“Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a qué va a llegar nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, de decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir”. (Fuentes Romero, 2007)

“La organización del documento como la descripción de documentos, su contenido, características y propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dichos documentos o los mensajes que ellos contienen. La organización del conocimiento abarca todo tipo de métodos de indización, resumen, catalogación, clasificación, gestión de registros, bibliografía y la creación de bases de datos textuales o bibliográficas, para la recuperación de la información”. (Martinez Tamayo, 2008)

“El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo y otros.) Y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.) conjuntamente.

Hay fusión de dos tendencias, el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura administrativa o financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistémico”. (Chiavenato, 2002)

FASES DEL MODELO

- **Primera Fase:**

Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

- **Segunda Fase:**

Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus productos basados en la diferenciación.

- **Tercera Fase:**

Se determina la difusión del modelo, a través de sus resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.

Estas fases requieren de tiempo y conocimientos que deben estar reflejados en la obtención de objetivos, los cuales se los obtiene en forma paulatinamente, cubriendo cada una de las expectativas en forma positiva y definida.

PARTES DEL MODELO

Recolección y análisis de datos:

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

Diagnóstico empresarial:

Se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

Acción de intervención:

Es la parte de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo presupuestario, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas". (Chiavenato, 1994)

2.2.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

- **Planificar.-** La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.
- **Organizar.-** La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
- **Dirigir.-** La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.
- **Controlar.-** El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. (Johnson, 1978)

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo.

2.2.4 TIPOS DE GESTIÓN

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

- **Gestión Tecnológica.-** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social.-** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto.-** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento.-** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente.-** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Administrativo.-** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial.-** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

- **Gestión Financiera.-** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública.-** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial. (Tovar, 2008)
- **Gestión Estratégica.-** “La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación”. (Johnson, 1978)

2.3 PROCESO DE GESTIÓN

“Un grupo de procesos relacionados puede ser visto como un sistema. En un sistema los procesos están íntimamente vinculados entre sí y cada componente se justifica en función de su vinculación al sistema. Existen muchos flujos dependientes entre sí en una organización”¹.

En un proceso la calidad de lo que sale se determina en gran parte por la calidad de lo que entra. Una vez que se reconoce que los sistemas crean la mayoría de problemas, se dejará de culpar a los trabajadores individuales.

Laboramos dentro de un sistema regido por condiciones sobre las que el individuo no tiene control. Cuando algo anda mal se busca a quien culpar en vez de observar al sistema para mejorarlo. El 85% de las fallas de una organización están en el sistema y solo el 15% están en la persona o cosa individual.

¹ SAENZ, Álvaro; Herramientas para el Mejoramiento del Municipio de Quito, 1993.

2.4 ELEMENTOS DE GESTIÓN

Las Entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco “E”, esto es:

- **Economía:** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.
- **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.
- **Eficacia:** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

- **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.
- **Ética:** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética , en la leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

2.5 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las organizaciones modernas.

Las empresas son organizaciones económicas que necesitan aplicar una estrategia que les permita sobrevivir en un escenario de globalización y competencia donde las fuerzas del mercado son difíciles de controlar. La formulación y marcha de esta estrategia corresponde a la Dirección Estratégica de la empresa. Estrategia y dirección son las dos caras de una misma moneda que pueden favorecer la evolución de la Empresa, impulsando la consecución de los objetivos, la supervivencia en circunstancias adversas, el nivel de eficiencia o la maximización de beneficios. Sin duda, los conocimientos sobre la dirección estratégica de la empresa permitirán una comprensión más acertada sobre estas cuestiones. (Caballero & Freijeiro, 2005)

Así con la llegada de la teoría de los sistemas, se evidencio con claridad la naturaleza sistemática de las organizaciones en general y de las empresas en particular. El concepto de sistema abierto surgió en biología a partir del estudio de los seres vivos y de su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente, y se extendió a otras disciplinas científicas como psicología, sociología, entre otras, hasta llegar a la administración. Los seres vivos son sistemas abiertos que tienen entradas salidas en relación con el medio ambiente. (Trujillo, 2006)

El sistema es un todo organizado con lógica. Cuando se habla de naturaleza sistémica, esta se refiere al funcionamiento global, total e integrado en que el todo es mayor (o diferente) que la suma de sus partes. Para el funcionamiento de un sistema, se requiere de los siguientes requerimientos:

- a) Entradas o insumos (*inputs*): todo sistema recibe o importa del ambiente externo insumos necesarios para funcionar. Ningún sistema es autosuficiente o autónomo. Los insumos pueden ser recursos, energía o información.
- b) Operación o procesamiento: todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus subsistemas.
- c) Salidas o resultados (*outputs*): todo sistema coloca en el ambiente extremo las salidas o resultados de sus operaciones o procedimientos. Las salidas. Productos o servicios prestados, energía o información, son consecuencias de las operaciones o procesos realizados por los diversos subsistemas en conjunto.
- d) Retroacción o retroalimentación (*feedback*): retorno o entrada de nuevo al sistema de parte de sus salidas o resultados que influyen en su funcionamiento. La retroalimentación es un mecanismo sensor que permite al sistema orientarse frente al ambiente externo y detectar los desvíos que deben corregirse para alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2001)

En la figura No 2 se muestra la relación existente entre los elementos del sistema.



Figura No 2: Energía de retorno (Retroalimentación)

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2001.

Existen dos tipos de retroalimentación:

- Retroalimentación positiva: estimula la entrada de insumos en el sistema, agiliza o incrementa sus operaciones y, en consecuencia, produce más salidas o resultados.
- Retroalimentación negativa: si la acción del sistema es exagerada y va más allá de lo necesario, la retroalimentación actúa para impedir o restringir la entrada de insumos, frenar y reducir sus operaciones y, por consiguiente, producir menos salidas o resultados.

La retroalimentación, sea positiva o negativa, permite al sistema alcanzar el equilibrio y la estabilidad en el funcionamiento.

Todo sistema está constituido por varios subsistemas, los cuales pueden desdoblarse en otros subsistemas, y así sucesivamente. Por otro lado, cada sistema forma parte de un sistema mayor que constituye su ambiente externo.

Es necesario estudiar no solo por partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de estas cuando se estudian aisladas o dentro del todo. (Bertalanffy, 1986)

El enfoque de sistema abierto postula que un sistema tiene entradas y salidas hacia el ambiente. En este enfoque, la empresa está concebida como un sistema abierto que establece una relación dinámica con su ambiente, recibe varios insumos (entradas), los transforma de diversas maneras (procesamiento o conversión) y exporta los resultados en forma de productos o servicios (salidas).

Los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el medio ambiente y se caracterizan por la capacidad de adaptación, pues para sobrevivir requieren ajustarse continuamente a las condiciones cambiantes del medio. Esta adaptabilidad es un proceso continuo de aprendizaje y auto organización del sistema abierto. En la figura No 3 se puede observar esta relación.



Figura No 3: La organización como sistema abierto.

Fuente: www.gestiopolis.com

Así una organización como sistema abierto:

- Se adapta a cambios del entorno
 - Cambios en su estructura
 - Cambios en sus procesos
 - Cambios en sus componentes internos
- Reacciona con su entorno
- Intercambia energía, información, materia
- Arroja energía usada
- Se modifica con el entorno (ecosistema)

2.5.2 DEFINICIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas, relación que puede observarse en la figura No 4. (Trujillo, 2006)



Figura No 4: Modelo de estrategias fundamentales interrelacionadas
Fuente: Trujillo Fredy, 2006.

- a) La Estrategia Corporativa
- b) La Estrategia de Mercadeo y,
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

La relación de estas tres estrategias, permite a la organización determinar el terreno en el cual está actuando y como debe accionar sus actividades para poder obtener resultados positivos en el desenvolvimiento dentro del mercado, así como también le permite realizar una comparación entre lo real y lo planeado, basado en información adquirida a través del tiempo y del entorno.

2.6 LA GESTIÓN POR PROCESOS

En los inicios del siglo XX, se desarrolla el concepto administrativo de procesos y se incluyó como practica dentro de la disciplina de la calidad. Hasta los comienzos del siglo XX, las organizaciones en todo el mundo, tenían una orientación hacia el producto enfocados en aumentar su productividad con base en el incremento incesante en el número de bienes producidos o de los servicios prestados. La práctica predominante de calidad en aquellos tiempos fue la inspección únicamente del producto final. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

Posteriormente el enfoque de administración científica que fue desarrollado por Federick Taylor fue pionero en el mejoramiento de la productividad. En base a este enfoque se lograron aumentos grandiosos de la productividad, asignando a la vez la responsabilidad a personal especializado y usando los trabajadores para trabajar en pro de la planeación que se realizaba por parte de los ingenieros.

Sin embargo a pesar de que el enfoque planteado por Taylor estaba dando buenos resultados en cuanto al aumento de la productividad, también mostraba desventajas como la pérdida de autonomía de los trabajadores de la organización, trayendo como consecuencia la pérdida de calidad del producto. Este problema no ha sido solucionado

hasta el momento ya que muchas organizaciones continúan tratando de cumplir con los planes elaborados por el personal instruido y que es ejecutado por el personal no capacitado. (Mariño Navarrete, 2001)

Para dar una solución al problema suscitado de la calidad baja del producto, se crearon cargos de inspectores, quienes estaban encargados de detectar los productos defectuosos de tal manera que puedan ser reprocesados o en su defecto, desechados, antes de que los mismos llegasen a manos del consumidor.

Hoy en día las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). Gestión, según la norma ISO son “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. (Norma de la calidad ISO 9001:2000, 2002) El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

2.6.1 Enfoque de procesos

La norma ISO 9001:2008, especifica en su apartado 4.1^a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”. (Rey, 2005)

La Gestión de Procesos, o mejor llamada Gestión por Procesos, en nuestros días sí que incorpora una serie de nuevos componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio y se fundamenta en:

- La estructura de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerarquía a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

La norma ISO establece que se debe manejar el enfoque basado en procesos y además promueve la adopción de este enfoque cuando se desarrolla y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requerimientos.

La novedad de la Administración por Procesos estriba en dicho esfuerzo de priorización, y en el subsiguiente empeño por gestionar de forma sistemática los procesos que consideran más críticos, y en las consecuencias que dicha sistematización

está teniendo en sus estructuras. Estas se están aplanando y adecuando a los procesos críticos de las organizaciones.

En el pasado, las organizaciones competían dentro de un entorno que podríamos caracterizar por su bajo ritmo de cambio, por lo que, en consecuencia, la organización empresarial era vista también como un conjunto de unidades fundamentalmente estable. Este tipo de estructuras, a pesar de la falta de comunicación entre sus áreas, fue adecuado mientras las empresas desarrollaban sus actividades en entornos menos dinámicos en comparación a la actualidad. Ahora los clientes dan por sentado que los productos que adquieren van a satisfacer sus necesidades y la calidad pasó de ser un requerimiento más a ser una mera condición. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

A continuación, se muestran las diferencias de una empresa cuando se centra simplemente en la administración tradicional dentro de una organización versus una organización gestionada en base a Procesos.

GESTIÓN TRADICIONAL VS. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROCESOS

Tabla No 1: Gestión Tradicional Vs. Gestión Estratégica de los Procesos

Gestión tradicional de los procesos	Gestión estratégica de los procesos
Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen, normalmente de una unidad funcional.	Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas.
La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical.	La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal.
Se evalúa la eficacia de los procesos.	Los procesos se mantienen “bajo control”.
Mejora gradual y ocasional de los procesos, de carácter reactivo.	Mejora permanente gradual y radical, de carácter proactivo.

Aprendizaje esporádico del propio sector.	Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector
---	--

Fuente: Roure, Moñino; Rodríguez, 1997

En una organización de estructura funcional vertical, el cliente común de las diversas áreas no es el cliente externo, sino la dirección general. Por tanto, dichas áreas buscaran que sus resultados satisfagan sus objetivos funcionales a los ojos de su supervisor y no a los ojos del verdadero cliente final: el cliente externo de la organización. Las compañías, sufren las fallas de sus estructuras verticales cuando un cliente establece una petición que requiere cruzar diferentes áreas para completarse: las áreas no se comunican, existe burocracia interna, los objetivos no son comunes y por lo tanto intereses y prioridades no están compartidos. Esta serie de situaciones generan al final procesos “rotos” y clientes insatisfechos por la falta de respuesta a sus peticiones. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

Pero la realidad de hoy en día muestra que “Los clientes de hoy ya no adoptan una visión microscópica de su organización. Hubo una época en la que se podía construir una buena reputación solo con el suministro de excelentes productos.

Sin embargo, actualmente los clientes ven al proveedor potencial como una entidad total y esperan que cada interacción sea un placer. Nada puede dejarse al azar en los millones de momentos de verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con su organización. (Harrington, 2001)

Es por esto que las organizaciones que buscan satisfacer las expectativas de sus clientes externos, consideran que sus estructuras han de tener un carácter temporal, que faciliten en cada momento la implantación de sus estrategias. Por esta razón están llevando a cabo una gestión estratégica de sus procesos como un factor clave para adaptarse con éxito al nuevo entorno e influir decisivamente en su evolución.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo esto como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Las diversas actividades y funciones miran hacia su cliente ya sea este interno o externo y procuran conseguir su máxima satisfacción y la máxima eficacia interna. (Harrington, 2001)

Por estas razones, tiene mucho sentido estructurar a la organización bajo la visión de procesos, desde su planteamiento estratégico hasta su organización operativa; de tal forma que se pueden crear esquemas de responsabilidad compartida para la entrega de un producto o servicio final al cliente, incluyendo indicadores estratégicos, tácticos y operacionales “horizontales”. La administración por procesos permite entonces visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes. (Harrington, 2001)

Además, la gestión por procesos es un elemento fundamental, no solo para conseguir comprender mejor las necesidades de sus clientes y, por tanto, poder satisfacerlas, sino para tener la suficiente agilidad para adaptar continuamente su gestión a las necesidades cambiantes de su entorno, ser proactivos y crear las reglas sobre las que se fundamentará su futura competitividad.

El gestionar una empresa en base a procesos, es de mucha utilidad ya que:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la empresa predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades.

- Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Ayuda a la empresa a comprender como se convierten los insumos en productos.
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad.
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

El esfuerzo de las organizaciones realizan por priorizar sus procesos es una de las claves que explican el éxito con que gestionan sus procesos. La idea de manejar una organización bajo una administración por procesos es identificar los principales procesos que intervienen en las actividades de cada organización, definiendo así procesos Gobernantes (Gerenciales), Operacionales (Productivos) y de Apoyo. A continuación se muestra en la figura No 5 la representación gráfica de la Gestión por Procesos, en donde se puede observar la relación entre el proveedor y el cliente del proceso, su interacción, así como también los controles y recursos para su funcionamiento y desempeño. (Harrington, 2001)



Figura No 5: Representación gráfica de la gestión por procesos.

Fuente: Harrington H., 2001

2.7 EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LA NORMA ISO 9001

La norma ISO 9001:2008 establece la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos.
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular. De hecho, la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque. (Sanz, Camona, Carrasco, & Rivas, 2009)

Como muestra de lo anterior, en la siguiente figura se recogen gráficamente los vínculos entre los procesos que se introducen en los capítulos de la norma de referencia.

Esta estructura de procesos permite una clara orientación hacia los clientes, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al sistema de gestión de la calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción de los clientes acerca de cómo de la organización cumple con sus requisitos. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

Como consecuencia directa de todo lo anterior, la norma ISO 9001 establece los pasos que debe seguir una organización que desee establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

2.7.1 DEFINICIÓN DE PROCESO

Según la norma ISO, proceso es el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. En la Figura No 6 se muestra la relación entre los insumos y productos de un proceso:

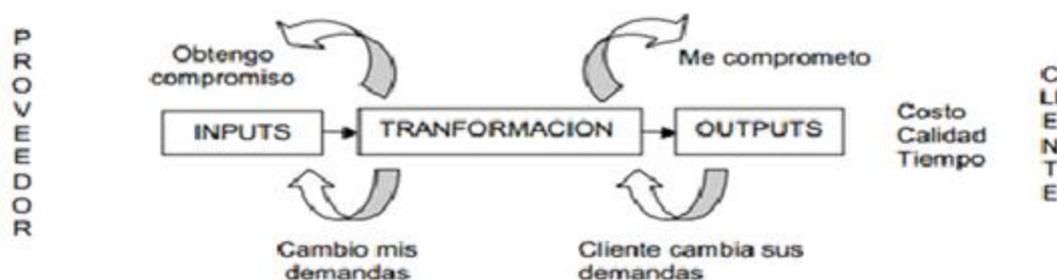


Figura No 6: Modelo genérico de un proceso.
Fuente: Incotec, 2002.

Se han dado algunas definiciones para referirse al término “Proceso”, se sugiere la siguiente definición:

Proceso.- “Se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso”. Los procesos consisten en conjuntos de tareas lógicamente relacionadas que utilizan los recursos de una organización, para suministrar resultados definitivos en apoyo de los objetivos de la organización. No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio. (Harrington, 2001)

Los procesos representan la manera en que una empresa, crea y entrega valor a sus clientes. En las organizaciones tradicionales, los procesos son fragmentados, invisibles, no nombrados, ni administrados y exhiben un bajo desempeño.

Por otro lado el planteamiento de Procesos, es transfuncional y orientado a resultados, demanda un nuevo vocabulario y una nueva perspectiva orientada a eliminar errores, minimizar atrasos, maximizar el uso de recursos y simplificar procesos, con un enfoque hacia los clientes, la calidad, la flexibilidad, la rapidez, el servicio y el mejoramiento continuo. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

Para definir un proceso se hace necesario plantearse las siguientes interrogantes:

- ¿Qué actividades conforman el proceso?
- ¿Cómo se realizan dichas actividades?
- ¿Quién las realiza?
- ¿Quién es el dueño del proceso?
- ¿Qué tecnología se utiliza?
- ¿Cuánto tiempo transcurre durante el proceso?
- ¿Qué recursos emplea?

- ¿Cuánto cuesta?
- ¿Cuál es la calidad de los productos que genere el proceso actual?

2.7.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO

En un proceso se pueden advertir los siguientes elementos:

- Entradas (Inputs).- “Insumo” que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- Recursos y estructuras.- Para transformar el insumo de la entrada.
- Producto.- “Salida” que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.
- Limites (condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos claros y definidos. (Harrington, 2001)

A la vez para que un proceso esté bien gestionado debe tener las siguientes características:

- Tener los limites bien definidos
- Tener una misión claramente definida
- Identificar todas las partes interesadas
- Conocer las expectativas y necesidades de las partes interesadas, además los riesgos
- Disponer de objetivos e indicadores
- Tener asignados recursos suficientes
- Incorporar un sistema de medida
- Identificar las interrelaciones con procesos
- Estar documentado y auditado

2.7.3 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

En Gestión por Procesos, los procesos se dividen en: procesos gerenciales, clave y de apoyo.

- **Definición de procesos gerenciales.-** Se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de: Planificación Financiera o Desdoblamiento de la estrategia.
- **Definición de procesos clave.-** Procesos que generen salidas y tienen un impacto alto sobre la satisfacción del cliente, por ejemplo, investigación y desarrollo de productos, servicio al cliente o procesamiento de solicitudes.
- **Definición de procesos de apoyo.-** Procesos internos que dan sustento a los clave y gerenciales, por ejemplo, servicios legales, administrativos, de recursos humanos, sistemas contables o sistemas de información.

La clasificación de los procesos depende en gran medida, del tipo de organización, un proceso que para un tipo de organización puede ser clasificado como proceso de apoyo, en otro tipo de organización, puede ser clave o gerencial; los ejemplos anteriormente citados no son una regla, pero si una aproximación a lo cotidiano.

2.7.4 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS

Al hablar de jerarquía dentro de los procesos, debemos partir desde la aceptación de que casi la totalidad de las cosas que realizamos constituyen un proceso, pudiendo ser extremadamente complejos o procesos muy sencillos. Debido a la diferencia entre los procesos por su complejidad es necesario establecer una jerarquización del proceso, la cual podemos apreciar en la figura No 7.

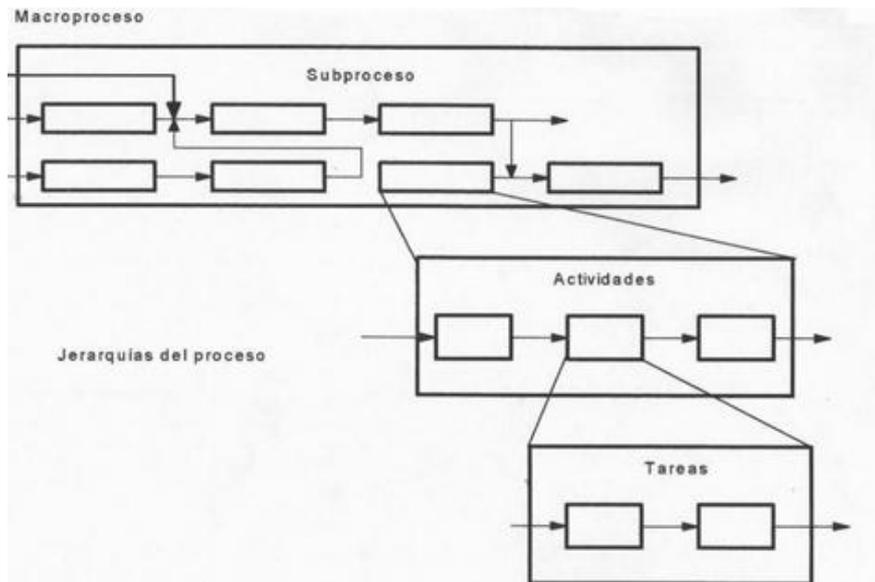


Figura No 7: Jerarquía de Procesos.
Fuente: Harrington H., 2001.

En base a lo indicado anteriormente, se determina que por la complejidad los procesos se clasifican en:

- Macroproceso
- Subproceso
- Actividades
- Tareas

Todo macroproceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades, estas son las indicaciones que se requieren para generar un determinado resultado en un proceso, estas son la esencia de un diagrama de flujo. De la misma manera las actividades están conformadas por un determinado grupo de tareas, las cuales normalmente están a cargo de un individuo o grupo pequeño. (Harrington, 2001)

2.8 HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DE PROCESOS Y PASOS A SEGUIR

2.8.1 DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

- **DEFINICIÓN**

Para la implementación de un sistema de gestión en base a procesos, se necesita definir claramente los requisitos importantes de este, pues al no contar con una clara definición no se puede realizar un proceso de mejora ni tampoco asegurar la satisfacción de los requerimientos de los usuarios.

Tanto los requisitos de los actores internos del sistema como de los actores externos, surgen los requisitos para la definición de los procesos lo cual hace que los mismos sean hechos a la medida real de la organización. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

- **IDENTIFICACIÓN**

La declaración tanto de la misión como de la visión de la organización será el punto de partida para identificar los procesos que se deben desarrollar en una organización. Estos procesos que se derivan de la misión se los denomina misionales y aquellos que derivan de la visión se los denomina procesos visionarios. Los primeros establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que en la misión se identifica los clientes, los productos y en que ámbito de acción se trabajara. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

De la misma manera se deben identificar los procesos que visionales ya que son el complemento de los procesos organizacionales y con los cuales la organización puede seguir creciendo.

El proceso de identificación de los procesos requiere, que exista un entendimiento común de los procesos generales de la organización, lo cual puede realizarse con un análisis de la atención del cliente en todos los momentos de verdad que se tengan con él.

El objetivo con la identificación de los procesos es construir un Mapa de Procesos que contenga una visión panorámica de la organización.

2.8.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

El paso fundamental para poder diseñar los procesos dentro de una organización es analizar la situación actual de la empresa, ya que de esta manera se conocerá hasta que nivel se están cumpliendo las regulaciones de una organización y los requisitos de los actores del sistema.

Para poder realizar un análisis efectivo de la situación, se recomienda crear documentos que faciliten esta tarea, como por ejemplo un Chek List de actividades para poder levantar información, mediante investigación ya sea directa o indirecta. De la misma manera es recomendable realizar entrevistas con los empleados de la organización para poder así obtener la mayor cantidad de información confiable, ya que son ellos quienes se encuentran interactuando diariamente con la realidad del proceso. (Harrington, 2001)

Después de determinar la situación inicial o de partida, es recomendable establecer una planeación para llevar a cabo las acciones requeridas.

2.8.3 DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN

Para proceder al diseño de los procesos es necesario diseñar medidas correctivas para poder satisfacer los requerimientos de los clientes internos o externos de la organización. Una vez elegida la medida correctiva se procede a realizar un plan de implementación, en donde se definen los recursos que se van a utilizar ya sean físicos, humanos o económicos. Además es necesario identificar si se cuenta con el personal debidamente calificado para poder realizar el respectivo diseño de los procesos.

Después de haber realizado el diseño, se procede a la documentación de los resultados, en donde se detallan las soluciones encontradas en las diferentes etapas del diseño, pudiendo ser: los problemas encontrados, las acciones correctivas para los problemas y finalmente describir su implementación. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

Al final cuando se obtiene la información que resulto de cada fase, se procede a la elaboración del Manual de Procesos, herramienta en donde se describen los procesos de la organización, sus respectivas actividades y las tareas que debe realizar cada persona en la organización. Así mismo este manual describirá las responsabilidades de los actores internos, los propietarios de los procesos y las reglas que deben respetar. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

2.8.4 SELECCIÓN DEL PROPIETARIO DEL PROCESO

La figura clave para la gestión estratégica de los procesos es el propietario del proceso. En la tabla se pueden observar los criterios que se utilizan en la selección del propietario del proceso.

Los criterios de responsabilidad y poder, son de suma importancia. La persona adecuada para este trabajo debe ocupar una posición lo suficientemente alta dentro de la estructura organizacional para que tenga poder, tiempo disponible para involucrarse y suministrar el liderazgo necesario. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

Tabla No 2: Criterios de Selección del Propietario del Proceso

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Responsabilidad e involucración	El dueño del proceso debe involucrarse en el mismo y responsabilizarse por el desarrollo de este.
Poder	Para: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el impacto de las nuevas estrategias • Efectuar cambios en las políticas que afectan al proceso. • Llevar a cabo cambios necesarios. • Supervisar la efectividad y la eficacia del proceso.
Capacidad de Liderazgo	Debe tener: <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad dentro de la organización. • Capacidad para liderar. • Capacidad de negociación. • Capacidad para adoptar cambios. • Capacidad para relacionarse con la alta dirección. • Capacidad para ver de forma global el negocio.
Conocimientos	Es conveniente que el propietario del proceso tenga buen conocimiento del mismo.

	Sin embargo esta no es una condición, ya que la falta de conocimiento no suele ser insalvable.
--	--

Fuente: Roure, Moñino; Rodríguez, 1997.

El dueño del proceso es el responsable de mejorar dicho proceso hasta alcanzar un nivel de perfección y mantenerlo. Es quien ha sido nombrado por la gerencia como el encargado de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente. El propietario del proceso debe mantener el proceso “bajo control”. Se entiende que un proceso se halla bajo control cuando ha sido entendido, documentado y medido.

a) Entendido.- Cuando todas las personas involucradas conocen lo siguiente:

- Cuál es el propósito y descripción básica del proceso.
- Quienes son sus clientes.
- Quienes son sus proveedores.
- Quien es el propietario.
- Que rendimiento se está obteniendo.

b) Documentado.- Algunos aspectos que debe incluir la documentación de un proceso son los siguientes:

- Diagrama de flujo de proceso, que incluya interrelaciones con otros procesos.
- Medidas de rendimiento de las distintas fases del proceso (suelen usarse las siglas PPM, abreviatura de Process Performance Measurement)
- Nombre del propietario del proceso.
- Miembros del equipo de gestión de los procesos.

c) Medido.- Debe ser medido con respecto a las expectativas de sus clientes internos o externos, y podemos actuar en consecuencia. Las medidas de rendimiento de un proceso o PPM deben ser un indicador claro de la salud de este. Dichas medidas han de ser pocas y muy representativas.

2.8.5 HISTOGRAMA

Un histograma es el gráfico estadístico que se utiliza para representar unos datos continuos cuando vienen agrupados en intervalos. Sobre cada uno de estos intervalos se levanta una franja tan ancha como el intervalo y de forma que su área sea proporcional a su frecuencia. Normalmente se construye de forma que el área de cada franja sea igual a la correspondiente frecuencia relativa. Así el área total limitada por el histograma es igual a uno.

Con el uso de un histograma se logra cuantificar algún aspecto importante del proceso, tomando decisiones con base en hechos no en opiniones; existe un mejor entendimiento de la variabilidad inherente del proceso, lo que conduce a establecer un análisis de su capacidad para producir resultados aceptables de manera consistente, mediante una observación más realista del mismo. Para conocer el comportamiento de un proceso, una imagen puede ser más valiosa que una tabla con mil números. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

2.8.6 DIAGRAMA DE FLUJO

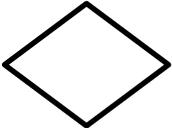
Diagrama de Flujo o DFD de actividades, es la representación gráfica de la secuencia de los pasos que conforman un proceso, sirve para determinar el funcionamiento del proceso, mostrando claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades, desde su comienzo hasta la obtención de resultados.

Los resultados pueden ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. Los diagramas de flujo se pueden aplicar a cualquier proceso. Mientras más información se incorpore al diagrama de flujo, mayor será la utilidad de este. Para poder realizar el análisis del proceso y proponer su mejora es necesario elaborar el Diagrama de Flujo del proceso, llegando hasta el nivel de tareas. La comparación del diagrama de

flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

Entre los diferentes tipos de diagramas de flujo está el diagrama de flujo funcional, que permite mostrar el movimiento entre diferentes unidades de trabajo e identifica como los departamentos verticalmente orientados afectan a un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización. En la siguiente tabla se puede observar los símbolos que se utilizan para la elaboración de diagramas de flujo.

Tabla No 3: Símbolos estándares para diagramación de Flujos

SIMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS		
NOMBRE	GRAFICO	DESCRIPCIÓN
Operación		Ocurre cuando un objeto está siendo modificado en sus características se está preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. Una operación también ocurre cuando se está dando o recibiendo información o se está planeando algo.
Punto de Decisión		Indica cual es el punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
Documentación		Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
Demora		Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados.

Almacenaje		Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados.
Dirección de Flujo		Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.

Fuente: Roure, Moñino, Rodríguez, 2008.

2.8.7 INGENIERÍA DE VALOR

La Ingeniería del Valor es una metodología para resolver problemas y/o reducir costos, al mismo tiempo que mejora los requerimientos de desempeño (calidad).

La Ingeniería del Valor, el análisis de la función, análisis del valor y la administración del valor son parte de las denominaciones de los procesos genéricamente conocidos como metodología del valor. (Harrington, 2001)

En términos generales, esos procesos consisten de una aplicación profesional y un enfoque ordenado de trabajo en equipo que se orienta el análisis de la función de costos para mejorar el valor del producto y facilitar el diseño, sistema o servicio. Su utilización es considerada como una estrategia de negocios muy exitosa a largo plazo. Para mejorar dicha característica de valor, la metodología del valor persigue el incremento de la satisfacción del cliente o usuario así como agregar valor a su inversión.

Aunque la mayoría de las fuentes consultadas admite como sinónimos de Ingeniería del Valor a los otros procesos anteriormente citados, análisis de la función, análisis del valor y la administración del valor. Así, a la administración del valor se le relaciona con el término que describe el proceso total de incrementar el valor de un proyecto para un cliente o usuario en tanto que, a la ingeniería del valor se le considera una parte del

proceso de la administración del valor, ya que limita su objetivo al incremento del valor en las etapas de diseño y construcción de un proyecto.

De este modo, la administración del valor abarcaría una franja más amplia de problemas, que incluyen tanto las cuestiones que están relacionadas con las personas involucradas en el proceso como el análisis técnico de alternativas. Independientemente del nombre que se utilice para referirse al proceso, la metodología comprende los siguientes aspectos:

- Identificar los principales elementos de un producto, servicio o proyecto.
- Analizar las funciones que realizan los elementos del proyecto.
- Usar tormentas de ideas para desarrollar varios diseños alternativos para ejecutar esas funciones.
- Evaluar las alternativas para asegurar que no degraden el proyecto
- Asignarles costos (incluso los costos de su ciclo de vida completa) a cada una de las alternativas más prometedoras.
- Desarrollar recomendaciones aceptables para las alternativas prometedoras.

BENEFICIOS

Un análisis del valor es más efectivo cuando se hace en una etapa inicial. En esta fase hay mucho más oportunidad de influenciar el diseño y por eso más potencial para reducir costos y/o mejorar el desempeño mientras se minimizan riesgos.

Algunos de los beneficios que pueden ser experimentados a través de la ingeniería del valor son:

- Reducir el costo del ciclo de vida.
- Mejorar la calidad.
- Mejorar impactos medio ambientales.
- Mejorar la programación.
- Mejorar la interacción humana.

Algunos riesgos que pueden ser experimentados son:

- Análisis hecho demasiado tarde.
- Compromiso del desempeño del actual sistema.
- Costos de implementar alternativas no recuperadas.
- Resultados de un análisis no implementados.

FASES

Precisamente, la “aplicación sistemáticamente de técnicas reconocidas” especificadas en la definición de ingeniería del valor, se refieren y concentran en el plan de trabajo de la ingeniería del valor.

El plan de trabajo contiene ocho fases, cinco de las cuales deberán ser realizadas por un equipo de ingeniería del valor.

En general, el plan de trabajo de los procesos de la metodología del valor cubre tres periodos de actividad el Pre- estudio, el estudio del valor, y el Post-estudio. Todas las fases son realizadas secuencialmente.

Conforme va progresando el estudio, se va generando nueva información, lo que puede ocasionar que el equipo regrese a una etapa de una fase previa.

PRE-ESTUDIO

Las tareas de preparación involucran seis áreas:

- Definición de los requerimientos del usuario o cliente
- Acopio de la información del proyecto, determinación de los factores de evaluación
- Alcance específico del estudio
- Construcción de los modelos apropiados
- Determinación de la composición del equipo.

EL ESTUDIO DEL VALOR

El estudio del valor constituye la aplicación de la metodología del valor, compuesta de seis fases: información, análisis de la función, creatividad, evaluación, desarrollo y presentación.

- **Fase de información:** El objetivo de la fase de información es completar el paquete de datos comenzado en el Pre-estudio. El patrocinador o diseñador del proyecto proporcionará oportunamente al equipo un resumen de las preguntas obtenidas durante la investigación previa. Finalmente, se revisa la declaración de alcances para su ajuste a cualquier aclaración debida a la obtención de información adicional.
- **Análisis de la función:** La definición de la función y su análisis es el corazón de la metodología del valor. El objetivo de esta fase es desarrollar las áreas de mayor beneficio para continuar el estudio.
- **Fase creativa:** El objetivo de la fase creativa (algunas veces referida como Fase de Especulación) es desarrollar una gran cantidad de ideas para desempeñar cada función seleccionada por el estudio. Este es un tipo de esfuerzo creativo, totalmente ajeno a hábitos, tradiciones, actitudes negativas, restricciones

asumidas y criterios específicos. Durante esta actividad no se presentan discusiones ni se emiten juicios.

Existen dos claves para el éxito en la fase creativa: la primera, el propósito de esta fase no se concebir la manera de diseñar, sino desarrollar las maneras para ejecutar las funciones seleccionadas. Segundo, la creatividad es un proceso mental en el que las experiencias pasadas se combinan para formar nuevas combinaciones que cumplan con las funciones deseadas al menor costo y mejoren su nivel de desempeño anterior.

Existen varias técnicas para la generación en la fase anterior y seleccionar las ideas factibles de desarrollar para la mejora específica del valor. Utilizando el criterio de evaluación establecido durante el pre-estudio, las ideas son clasificadas y evaluadas de acuerdo al cumplimiento de esos criterios. Si al finalizar no existe ninguna combinación que parezca satisfacer el criterio, el equipo retomará la fase creativa.

- ***Fase de desarrollo:*** El objetivo de la fase de desarrollo es seleccionar y preparar la mejor alternativa para la mejora del valor.

El paquete de datos elaborados por la defensa de cada uno de las alternativas deberá proporcionar tanto información técnica, de costos y de programa como práctica para que el diseñador y patrocinador del proyecto puedan hacer una evaluación inicial relacionada con la factibilidad para la implantación.

- ***Fase de presentación:*** El objetivo de la fase de presentación es obtener el consentimiento y un compromiso por parte del diseñador, patrocinador del proyecto y otros directivos para proceder con la implantación de las recomendaciones. Esto involucra una presentación oral seguida de un reporte escrito completo.

Como la última tarea dentro de un estudio del valor, el equipo presentará sus recomendaciones a los tomadores de decisiones. A través de la presentación y su discusión interactiva, el equipo obtiene ya sea la aprobación para proceder con la implantación, o la orientación de la necesidad de información adicional. La organización específica del reporte es única para cada estudio; contendrá los documentos con el reporte escrito y las alternativas propuestas junto con los datos de soporte, y la confirmación del plan de implantación aceptada por la directiva.

2.9 COMO ENFOCAR A PROCESOS UN SISTEMA DE GESTIÓN

Considerando todo lo anterior, las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión se pueden agrupar en cuatro grandes pasos:

1. La identificación y secuencia de los procesos.
2. La descripción de cada uno de los procesos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

La adopción de este enfoque siguiendo estos cuatro pasos no solo facilita su entendimiento de cara a la aplicación de un sistema de gestión de la calidad, conforme a la familia de normas ISO 9000. (Sanz, Camona, Carrasco, & Rivas, 2009)

2.9.1 LA IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS

EL MAPA DE PROCESOS

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

La familia de normas ISO 9000 no establece una manera explícita que procesos o de que tipo deben estar identificados, si bien inducen a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o de seguimiento y medición). Esto es debido a que estos modelos no “prescriben” la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos. (Sanz, Camona, Carrasco, & Rivas, 2009)

Para resolver esta cuestión, es necesario en primer lugar recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y con qué nivel de detalle.

La identificación y selección de los procesos debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming” (tormenta de ideas), dinámica de equipos de trabajo, etc. En cualquiera de los casos, es importante

destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida. (Sanz, Camona, Carrasco, & Rivas, 2009)

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

La agrupación de los procesos permite establecer analogías entre los mismos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El mapa de procesos se agrupa de la siguiente manera:

Procesos estratégicos.- como aquellos procesos que están vinculados al ambiente de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

Procesos operativos.- como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.

Procesos de apoyo.- como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con la gestión de los recursos y de las actividades de seguimiento y medición.

Por otra parte el segundo de los modelos propuestos está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001, y son los siguientes:

Procesos de planificación.- como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en consonancia con el capítulo cinco de la norma de referencia.

Procesos de gestión de recursos.- como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) y se encuentran en consonancia con el capítulo seis de la norma de referencia.

Procesos de realización del producto.- como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, y se encuentran en consonancia con el capítulo siete de la norma de referencia.

Procesos de medición, análisis y mejora.- como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. Se encuentra en consonancia con el capítulo ocho de la norma de referencia.

2.9.2 LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre ellos. No obstante, el mapa no permite saber cómo son los procesos “por dentro” y como permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso. (Sanz, Camona, Carrasco, & Rivas, 2009)

2.9.3 EL SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los mismos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los valores u objetivos previstos.

No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se alcanza los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras. (Sanz, Camona, Carrasco, & Rivas, 2009)

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), que es necesario medir para conocer la capacidad y la eficiencia del mismo, todo ello alineado con su misión.

2.10 INDICADORES DE UN PROCESO

Los indicadores de un proceso constituyen los instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que obtiene, de forma que permiten determinar su capacidad y eficacia, así como su eficiencia. (Sanz, Camona, Carrasco, & Rivas, 2009)

Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.

Es importante identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores en cada proceso, ya que posteriormente sirven para su evaluación y control. Un indicador se puede considerar adecuado cuando cumplen una serie de características:

- **Representatividad.-** Un indicador debe reflejar el significado de la magnitud que pretende medir.
- **Sensibilidad.-** Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representa, es decir, debe estar basado en un sistema de medida que permita que este cambie de valor de forma rápida y apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- **Rentabilidad.-** El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad.-** Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables. Todo indicador se calcula sobre la base de unos datos, que son recopilados y procesados de forma previa. Para que un indicador sea fiable, los datos deben ser certeros, validos, completos y estar bien recopilados
- **Relatividad en el tiempo.-** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución.

Pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso

1. Reflexionar sobre la misión del proceso.
2. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar.

2.10.1 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos es el documento que describe textualmente los procesos interfuncionales de la organización con todos sus componentes básicos, que son: contenido, objeto, alcance, definición de términos, mapa entradas, salidas, recursos y controles; de los procesos gobernantes, clave y de apoyo. (Mariño Navarrete, 2001)

Contenido del Manual de procesos:

- Objeto.- Es el propósito del manual
- Alcance.- Significa el tamaño del documento y que comprende.
- Definiciones.- Son los conceptos relacionados.
- Diagrama general de procesos.- Es la representación global de los procesos.
- Mapa de Procesos.- Es la representación gráfica de los procesos en donde se muestran las entradas, salidas, controles, recursos e indicadores asignados.
- Descripción de los procesos.- Es la parte del manual donde se detallan los siguientes aspectos sobre el proceso: nombre, objetivo, entradas, salidas, recursos y controles.
- Hoja de registro del proceso.- Es el documento que sirve para la recopilación de los datos.

2.11 NORMAS ISO 9001: 2008

2.11.1 GENERALIDADES

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. (Norma ISO 9001:2008)

NOTA.- En esta Norma Internacional, el término “producto” se aplica únicamente a:

- a) El producto destinado a un cliente o solicitado por él,
- b) Cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

2.11.2 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. (Norma ISO 9001:2008)

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora de desempeño:

- 1) Enfoque al cliente
- 2) Liderazgo
- 3) Participación del personal
- 4) Enfoque basado en procesos
- 5) Enfoque del sistema para la gestión
- 6) Mejora continua
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

2.11.3 CAMPO DE APLICACIÓN

Esta Norma Internacional es aplicable, entre otras a:

- a) Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad
- b) Las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos.
- c) Aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad.

2.11.4 MEJORA CONTINUA

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 8 ilustra los vínculos entre los procesos de la organización que permiten la mejora continua en la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, luego de que el mismo ha sido implantado. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente, requiere que se evalúe su percepción acerca del grado de cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

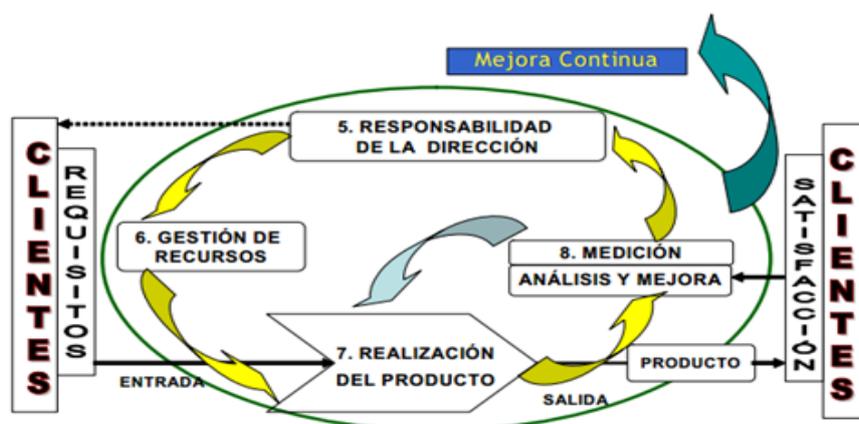


Figura No 8: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basada en procesos.
Fuente: Norma ISO 9001: 2008

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como PDCA o PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), la misma que puede describirse brevemente como:

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** Implementar los procesos
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos frente a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

También es importante comprender que la norma ISO 9001:2008 fue redactada pensando en el ciclo PHVA; por lo tanto, en ella existen requisitos fuertemente relacionados entre este ciclo y la planificación de la calidad. (Norma ISO 9001:2008)

2.12 LA RUTA DE LA CALIDAD

La mejora permanente de los procesos posibilita reducir o eliminar los costes de la no calidad o costes evitables, hacer realidad los objetivos propuestos. Así los objetivos que persigue la mejora permanente de los procesos son:

- Conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir, que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir, que minimicen el uso de recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes o del mercado.
- Desarrollar nuevos procesos de forma que conformen un nuevo panorama competitivo en el que nuestra posición salga reforzada y podamos aprovechar mejor las oportunidades de crecimiento. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

Para alcanzar los objetivos propuestos se debe actuar sobre los procesos en aspectos como los siguientes:

- Eliminación de errores, defectos, entre otros.
- Reducción del tiempo de ciclo.
- Optimización de recursos.
- Simplificación de objetivos y tareas.
- Incremento de la satisfacción de los clientes.

La metodología PHVA es un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones transformadoras. Dicha metodología proporciona una sistemática en la resolución de problemas o en la mejora de procesos, ya que asegura que se atacan las causas de raíz, proporcionando, en definitiva, el cambio más corto y más seguro para la resolución del problema o la consecución de la mejora pretendida.

Esta metodología aporta un camino eficaz para erradicar los costes de la no calidad, o costes evitables, como una de las áreas que ayudan a mantener la eficacia y eficiencia de las organizaciones, reduciendo los costes y permitiendo obtener los beneficios requeridos por el accionista en mercados modernos y de feroz competencia.

Este método aporta su máxima eficacia cuando se consigue un amplio despliegue en toda la organización, a la vez que ayuda en procesos de mejora interdepartamentales a desarrollar el concepto de cliente-proveedor interno, contribuyendo a generar una sinergia interdepartamental en beneficio de la satisfacción del cliente interno.

Asimismo, esta es una de las actividades que posibilitan la participación de los empleados en los procesos de transformación de las organizaciones. Además, predispone y desarrolla las actitudes y habilidades necesarias para poder contribuir activamente en todo de equipos cuyo objetivo sea el conseguir la satisfacción de los clientes externos. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

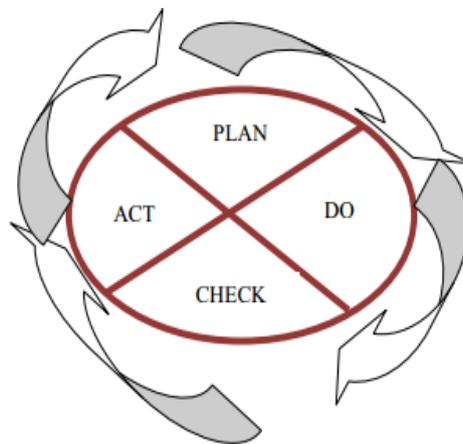


Figura No 9: Ciclo PDCA.
Fuente: ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, 2002

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 HIPÓTESIS GENERAL

Si se implementa el modelo de Gestión por Procesos en la organización, contribuirá a la formalización de los procesos y a medir la eficiencia, permitiendo el mejoramiento de la calidad en el departamento de producción y logística.

3.2 VARIABLES

3.2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

La implementación del modelo de gestión por procesos.

3.2.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Elevar los niveles de satisfacción del cliente a través de un producto de calidad.

3.3 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se aplicará el enfoque mixto ya que abarca el método cualitativo y cuantitativo.

MIXTA.- (Aspectos Cualitativos y Cuantitativos): Para llevar a efecto está investigación se realizó con un enfoque mixto, donde las cuantitativas se enfoca en recolectar y analizar datos en este caso la información que se obtendrá en la investigación de la empresa de producción (número de procesos, personal, órdenes de producción, clientes, proveedores, entre otros) y las variables cualitativas se concentra en realizar pruebas que demuestren con fundamentos lo que se está investigando (que estrategias utilizan en la empresa Creaciones Lili's). Se analizarán todos los datos recopilados, los mismos que servirán como base de apoyo para el desarrollo del tema de tesis, se obtendrá datos reales y necesarios para el modelo de gestión por procesos.

- **Método Cualitativo:** “Se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. se preocupa de cuantificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada”. (Bernal, 2006)
- **Método Cuantitativos:** “Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derribar de un marco conceptual pertinente al problema analizar, una serie de postulados que expresa en relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.” Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2006)

3.3.1 TIPOS DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN

En este tema de tipos de estudio se realiza estudio exploratorio, descriptivo, correlacionar y explicativo, de acuerdo al alcance de la investigación que poseen. Además tanto las investigaciones cuantitativas como las cualitativas y las mixtas son capaces de tener cualquiera de estos alcances.

De acuerdo al tema de investigación planteada de la tesis tenemos lo siguiente:

- **Exploratorio:** La cual nos ayuda a preparar el terreno y por lo común antecede a los otros tres tipos de investigación. Este tipo de estudio nos sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, que no se han abordado previamente. En este caso, la aplicación del modelo de gestión por procesos basados en normas de calidad de la empresa Creaciones Lili's.
- **Descriptivo:** Busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, comunidades y organizaciones que se encuentran sometidas a un análisis. Al encontrarme en un proceso investigativo para el diseño de un modelo de gestión para la empresa, en donde requiero aclarar y analizar las bases de un proceso de planeación, procederé a realizar estos perfiles ya existentes en la empresa para someterlos a una mejora, cambio o cumplimiento de los mismos.
- **Correlacional:** Fundamentada por la investigación descriptiva, la principal utilidad de los estudios correlacionales cuantitativos es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas; Lo que en el presente proceso investigativo me ayudará a interrelacionar entre diferentes perspectivas y objetivos para determinar los indicadores y resultados emitidos por las distintas variables en cuestión.
- **Explicativo:** recibe la información proporcionada por los estudios Correlacionales, este tipo de estudio está dirigido a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios e implican los propósitos de ellas. Este tipo de estudio es de total importancia en esta investigación ya que nos permite hallar las respuestas ante las acciones que se han venido llevando a cabo en la empresa, permitiendo encontrar soluciones y enfocar el nuevo modelo de gestión hacia la mejora continua.

3.3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación constituye el plan general (plan de trabajo a seguir) del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación (Pilligua, 2013). El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Además los diseños de investigación pueden ser experimentales o no experimentales.

- **DISEÑOS EXPERIMENTALES.-** En ellos el investigador desea comprobar los efectos de una intervención específica, en este caso el investigador tiene un papel activo, pues lleva a cabo una intervención.
- **DISEÑOS NO EXPERIMENTALES.-** En ellos el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

En este caso de la presente investigación se realiza un diseño no experimental.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se investigará será todo el personal que labora en el área de producción y logística de la empresa Creaciones Lili's la misma que está conformada por los siguientes cargos y número de personas en los mismos.

Tabla No 4 Personal de Creaciones Lili`s

CARGO	N. DE PERSONAS
GERENTE	1
SECRETARIA	1
CONTADOR	1
JEFE ADMINISTRATIVO	1
JEFE DE PRODUCCIÓN	1
OPERARIAS COSTURERAS	5
OPERARIA CORTADORA	1
AYUDANTE DE PRODUCCIÓN	1
OPERARIO BORDADOR	1
TOTAL	13

FUENTE: Elaboración propia

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 MÉTODOS

Según (Castañeda Jiménez, 2001) menciona que método es el camino que se sigue para lograr una meta u objetivo; es el procedimiento que se recorre en la investigación para obtener conocimientos.

Los métodos elegidos para la demostración de la hipótesis son los siguientes:

- ✓ Método de análisis y síntesis
- ✓ Método inductivo – deductivo

3.5.2 TÉCNICAS

A continuación se mencionan las técnicas que se utilizaron durante el proceso de recolección de la información para la culminación de este estudio:

- **Revisión Bibliográfica**

Sobre la cual (Bavaresco, 1994) señala: Se debe recurrir a la técnica de revisión bibliográfica; tanto los libros, folletos, documentos, revistas, seminarios y muchos más vienen a brindarle al investigador todo el soporte del marco teórico, lo que significa que se percata de todo lo escrito o que esté relacionado con el tema que escogió como investigación.

La revisión bibliográfica, se utilizó como base complementaria a la investigación central, con el fin de recopilar y revisar todos aquellos documentos que permitan confrontar el aspecto teórico con la situación. Es importante señalar que esta revisión se efectuó antes y durante la investigación, con el objetivo de cotejar información, obtener nuevas ideas, indagar la naturaleza de los datos y realizar nuevas conclusiones.

- **Entrevista**

La cual “consiste en la obtención de los datos de manera verbal por parte de un sujeto informante” (Bavaresco, 1994). Esta se caracterizó por establecer una relación directa con el entrevistado, quien suministró la información solicitada en forma verbal. La ventaja de utilizar esta técnica, es que el entrevistado conversó libremente, proporcionó la información de manera directa y espontánea.

Se aplicó la técnica de la entrevista, ya que de esta manera se pudo obtener una comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio que en este caso será el Gerente General Ing. Carlos Macas, a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

- **Encuesta**

El cuestionario, según (Bavaresco, 1994)“es el medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que se piensa y dice del objeto en estudio, permitiendo determinar con los datos recogidos la futura verificación de las hipótesis que se han considerado”.

Se aplicaron las encuestas a los directivos y personal administrativo de la empresa Creaciones Lili's, para obtener información acerca de los procesos que maneja la empresa.

CAPÍTULO IV: GESTIÓN POR PROCESOS, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Creaciones Lili's es una empresa con más de 20 años de experiencia, que luego de hacer una gran inversión para su crecimiento, fue construida una empresa totalmente nueva con amplias y modernas instalaciones, con el firme propósito de posicionarse como una de las mejores empresas de la ciudad, especializada en la confección y comercialización de una gran variedad de prendas deportivas. Su principal recurso para alcanzar los objetivos propuesto es su personal, gracias a ellos se mantiene el orden y el surtido de productos.

A pesar de haber desarrollado productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, la empresa aún ha obtenido resultados financieros y de gestión muy poco efectivos, esto debido a que desde sus orígenes esta organización ha venido desempeñando sus actividades en base a una estructura vertical - lineal, conjuntamente con la gestión administrativa la cual no ha permitido desarrollar las actividades al interior de la empresa de manera que admita mantener un crecimiento sostenido.

En la actualidad a pesar de encontrarse ya varios años en el mercado local, la empresa no dispone de un direccionamiento estratégico, no posee políticas que permita regir el funcionamiento de las áreas y tampoco de un sistema de gestión que permita desarrollar las actividades con medidas adecuadas, lo cual ha impedido que se genere un Mejoramiento Continuo en la organización, estos factores han impedido que Creaciones Lili's pueda tener una capacidad de reacción inmediata ante cambios eventuales que se

dan en el mercado y que son mayores hoy en día, imposibilitándole así: un crecimiento y posicionamiento mucho más sólidos.

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CREACIONES LILI'S

4.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

Tabla No 5: Datos de Creaciones Lili's

RAZÓN SOCIAL	CREACIONES LILI'S
TIPO DE EMPRESA	OBLIGADOS A LLEVAR CONTABILIDAD
SECTOR EMPRESARIAL	CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA
REPRESENTANTE LEGAL	CARLOS MACAS
DIRECCIÓN	PICHINCHA 30-30 Y FEBRES CORDERO
TELEFONO	032 943 652 / 032 360 454
E-MAIL	info@creacioneslilis.com
SITIO WEB	www.creacioneslilis.com
LOGOTIPO	<p>The logo for Creaciones Lili's features two individuals, a woman and a man, dressed in sportswear. They are positioned to the left of the brand name 'Lili's', which is written in a large, red, cursive font. Above 'Lili's' is the word 'Creaciones' in a smaller, red, cursive font. Below 'Lili's' is the tagline 'Confecciones de alto nivel...!' in a smaller, black, cursive font. The entire logo is set against a white background with a subtle grey shadow effect behind the text.</p>

Fuente: Creaciones Lili's

4.2.2 VISIÓN

Ser una empresa, líder en la producción y comercialización de productos en el sector de confección de ropa deportiva, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, accionistas, capital humano y sociedad. Nuestro compromiso es la excelencia.

4.2.3 MISIÓN

Somos una empresa de producción y comercialización de productos en el sector de confección de ropa deportiva orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, estableciendo relaciones de largo plazo.

4.2.4 VALORES

- Honestidad
- Responsabilidad social
- Disciplina
- Integración
- Compromiso con la Empresa
- Respeto al medio ambiente
- Trabajo en equipo

4.2.5 OBJETIVOS/ ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

Marco objetivo

- Obtener una rentabilidad que permita el auto sostenibilidad y permanencia de la empresa en el tiempo.

Estrategias

- Incrementar la eficiencia a través de un modelo de gestión por procesos.
- Fortalecer la cultura organizacional para llevar a cabo procesos de mejoramiento continuo.
- Promover la creatividad e innovación para mejorar el servicio al cliente
- Institucionalizar el principio de responsabilidad social.
- Mejorar el posicionamiento de la empresa.

4.2.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

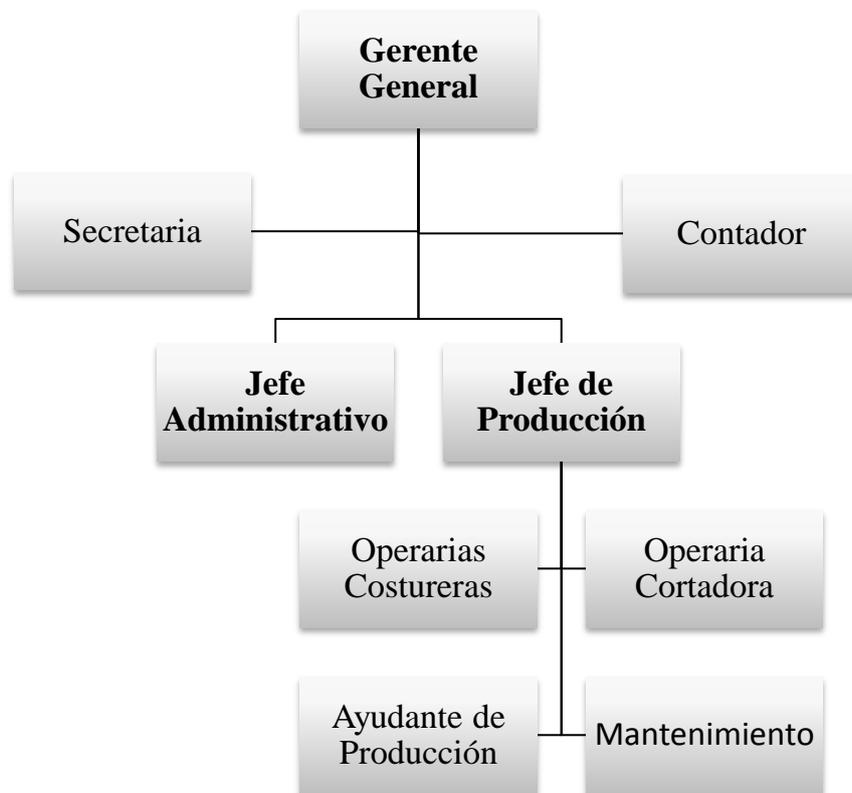


Figura No 10: Organigrama Estructural.
Fuente: Creaciones Lili's

4.3 IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS

El primer paso que tiene que dar la empresa para adoptar un enfoque basado en procesos en el ámbito de un sistema de gestión, es saber cuáles son los procesos que deben formar parte del sistema.

No hay un modelo a seguir para la identificación de los procesos, por lo cual es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de la empresa y el esfuerzo se debe centrar en identificar y gestionar de manera apropiada.

Para poder desarrollar la identificación de los procesos, se partió de una entrevista con el gerente propietario, y encuestas con jefe de producción y operadores para el diagnóstico inicial; se hizo una revisión de documentación existente, se analizó la estructura organizacional jerárquica de la empresa, y finalmente se revisó los procesos y procedimientos ya establecidos dentro de Creaciones Lili's, pertenecientes a las diferentes áreas de la empresa.

➤ Direccionamiento estratégico

Como direccionamiento estratégico, define estrategias y líneas de acción que den rumbo y destino a la empresa, con el fin de cumplir con la misión y visión empresarial. En este caso el encargado del direccionamiento estratégico es el gerente general, el cual se encarga de enviar y gestionar las órdenes de producción.

➤ Corte

El proceso de corte, transforma tela acabada en piezas componentes de una prenda, en conformidad con las especificaciones técnicas enviadas por el gerente en la orden de producción.

➤ **Confección de Prenda**

En primer lugar, es importante mencionar que mientras no ocurra un salto tecnológico lo suficientemente importante para reducir el número de operaciones en el proceso de costura de prendas de vestir, la industria de confecciones seguirá siendo una gran demandante de mano de obra directa. Asimismo, y por la misma razón, se hace necesario trabajar incansablemente en los métodos de trabajo para poder responder rápidamente a las nuevas exigencias del cliente. Estas exigencias, involucran la reducción de hasta tres veces en los tiempos de entrega, y el aumento exponencial de la mezcla de productos requerida (es decir, mayor cantidad de estilos).

➤ **Bordado**

Proceso mediante el cual se coloca en la prenda un diseño previamente grabado, y a diferencia del estampado, la fijación se realiza mediante puntadas de hilado, y la mínima cantidad a bordar puede ser una unidad.

➤ **Acabados de Prenda**

En este proceso se cortan los hilos sobrantes de la prenda acabada e inspeccionada, se empaca (con etiquetas de precio, etiquetas de contenido, etc.), para posteriormente entregarlas al cliente.

➤ **Labores Secretariales**

Es responsable de ejecutar labores secretariales como recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación diversa recibida, tanto interna como externa.

➤ **Mantenimiento**

Es responsable de alcanzar la disponibilidad de equipos e instalaciones requerida y de prolongar la vida útil de los mismos.

Después del análisis que se realizó, el sistema de gestión por procesos está enmarcado en 3 procesos fundamentales los cuales son: Procesos Estratégicos, Procesos Principales u Operativos y Procesos de apoyo, los cuales se pueden modificar de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa.

4.3.1 DIAGRAMA DE PROCESOS

Para describir las actividades de los procesos es necesario un diagrama, donde se puede representar de manera gráfica las actividades e interrelacionarlas entre sí.

Los diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, ya que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

A continuación se diagramaran los procesos existentes en la empresa Creaciones Lili's.

- Corte de Tela

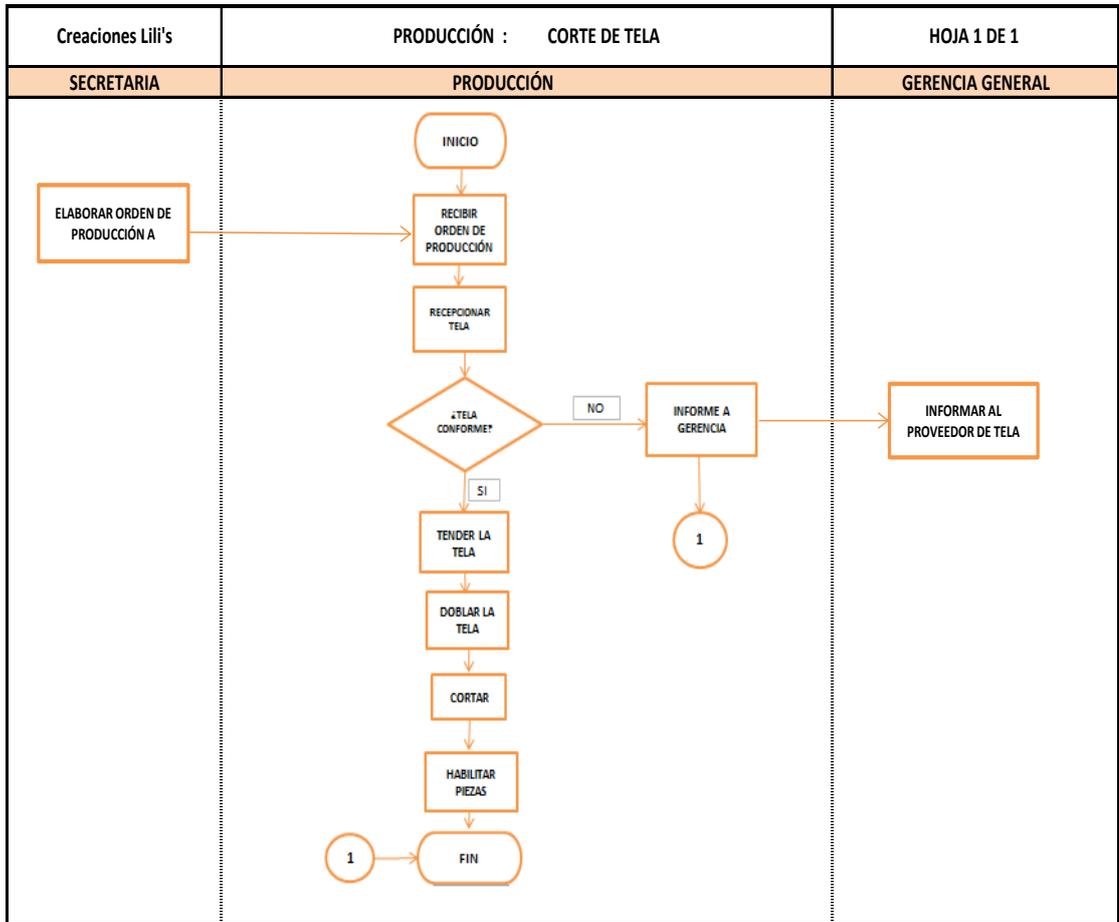


Figura No 11: Diagrama de Flujo Corte de Tela

Fuente: Creaciones Lili's

- CONFECCIÓN DE PRENDA

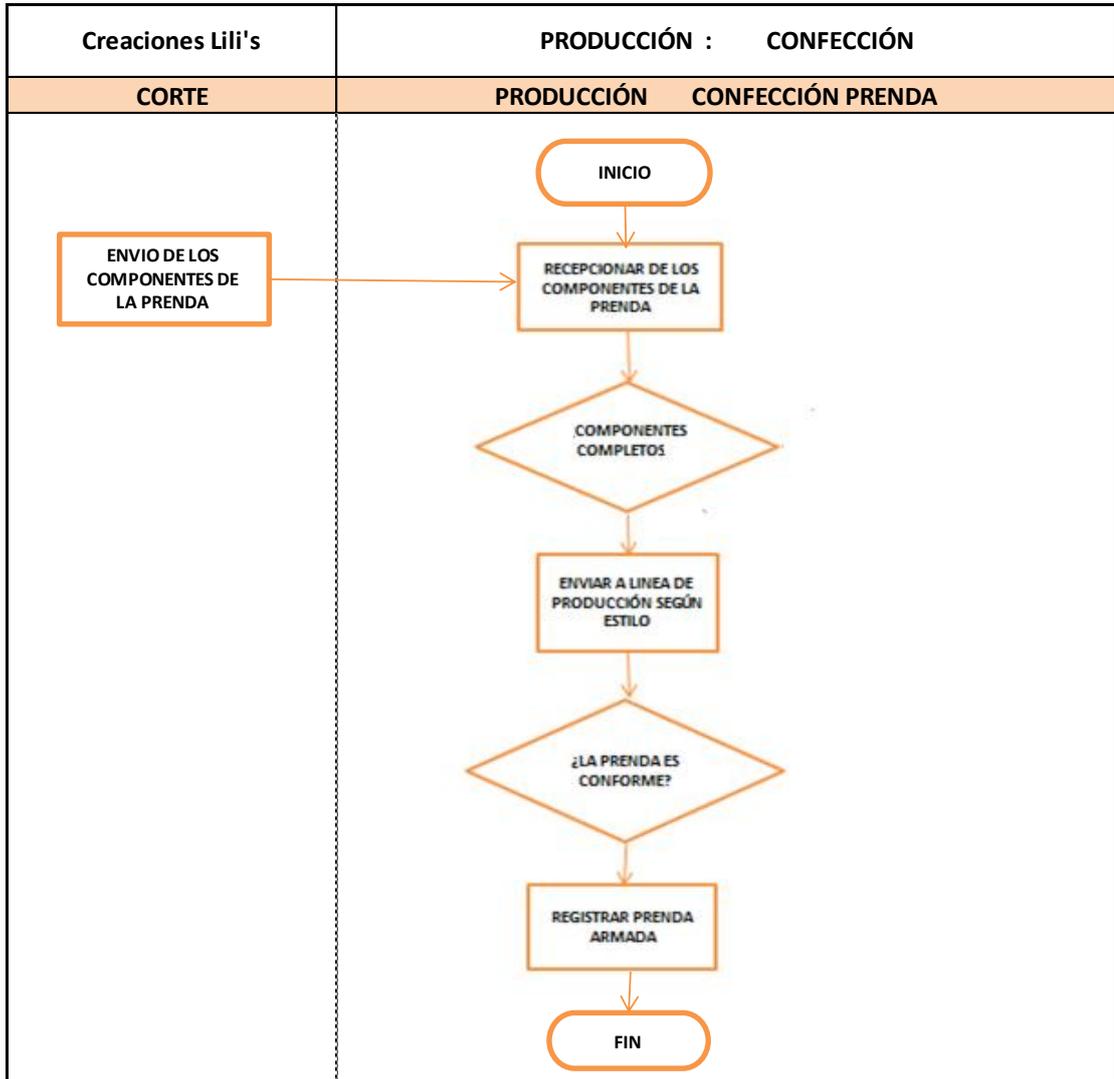


Figura No 12: Diagrama de Flujo confección de prenda.

Fuente: Creaciones Lili's

- BORDADO

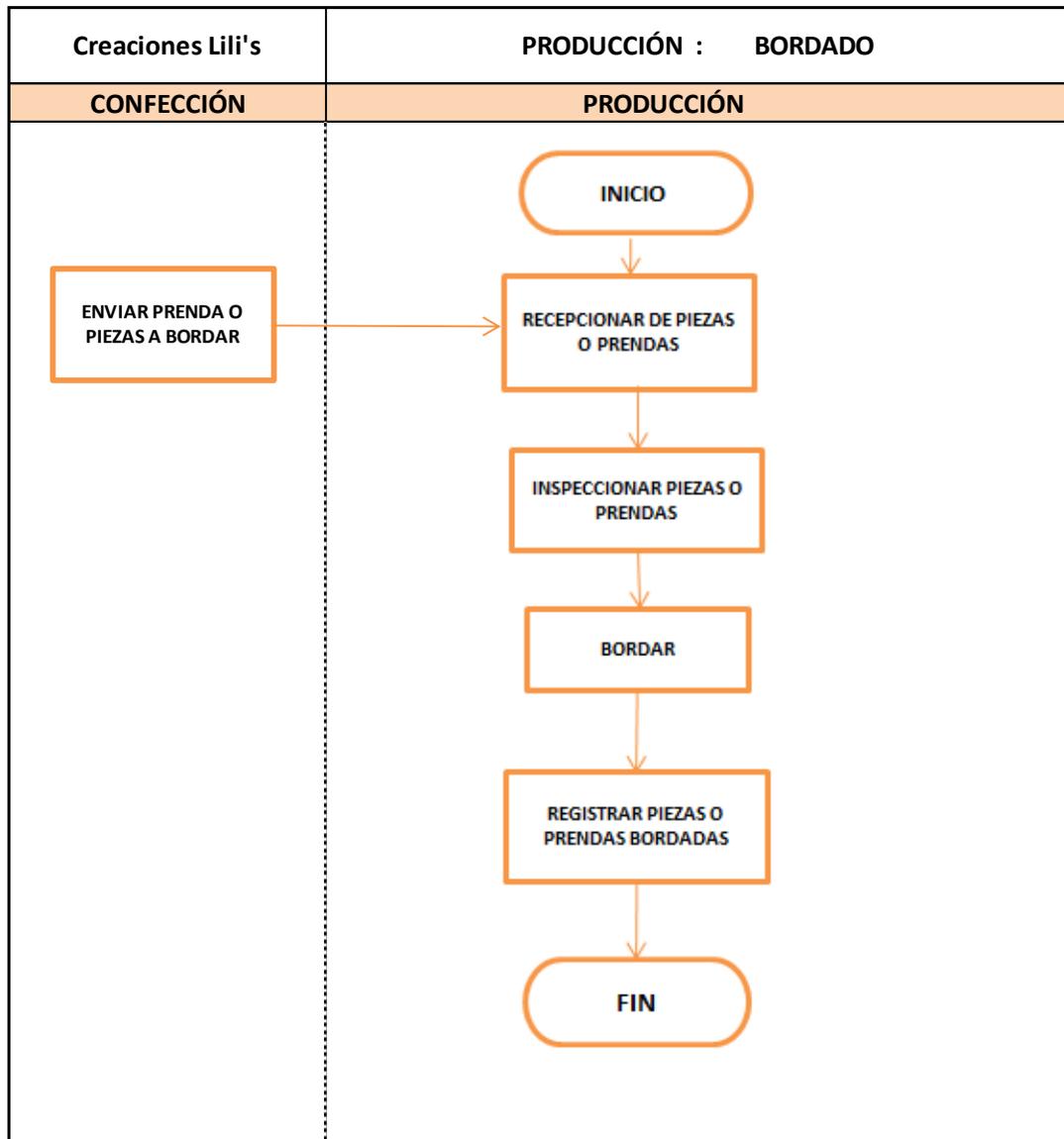


Figura No 13: Diagrama de Flujo Bordado.

Fuente: Creaciones Lili's

- **ACABADO DE PRENDA**

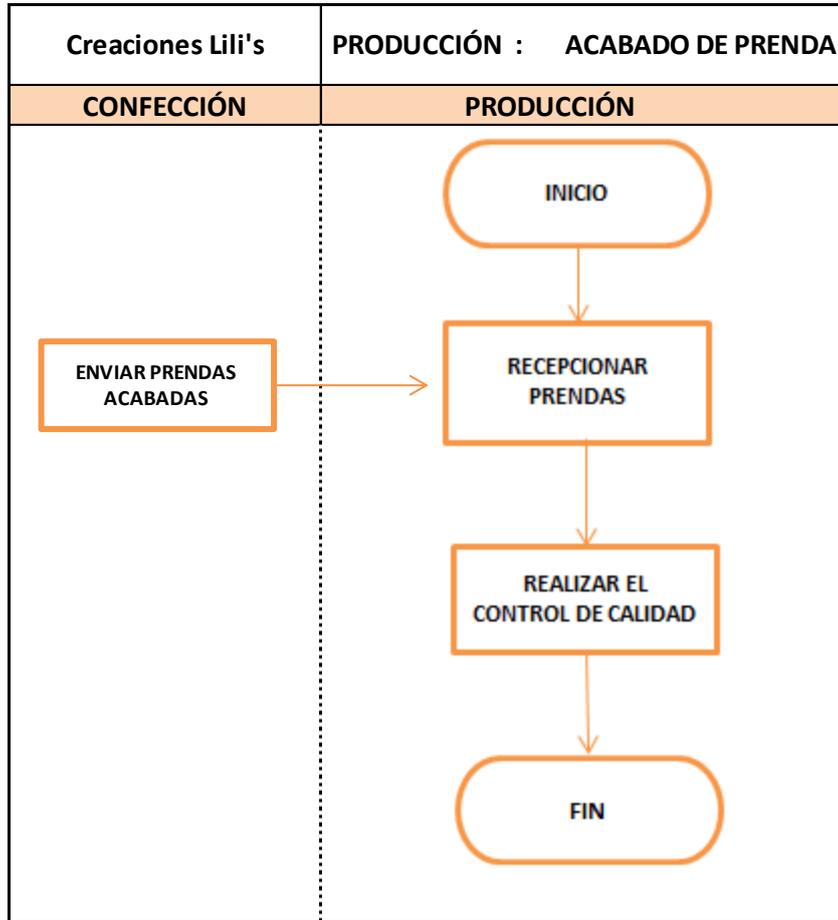


Figura No 14: Diagrama de Flujo Acabado de prenda.

Fuente: Creaciones Lili's

4.4 MAPA DE PROCESOS



Figura No 15: Mapa de Procesos.
Fuente: Elaboración Propia

El mapa de procesos anteriormente graficado permite identificar la forma en que cada proceso se vincula verticalmente y horizontalmente, sus relaciones e interacciones dentro de la organización y con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

- ✓ En el que los procesos estratégicos la persona a cargo es el gerente general, en este caso es el que envía y gestiona la orden de producción.
- ✓ En los procesos operativos los encargados son el jefe de producción y los operarios, las actividades a realizar son desde la recepción de la orden de producción, corte de tela, confección de la prenda, bordado y acabado de prenda.
- ✓ Y por último tenemos a los procesos de apoyo que son el mantenimiento de la maquinaria y la secretaria la cual se encarga de la elaboración de la documentación en la empresa.

4.4.1 ANÁLISIS DE LA IDENTIFICACIÓN

Después de haber identificado los procesos es necesario realizar el análisis de la identificación de los procesos por lo cual se partió con una entrevista al gerente general de la empresa Creaciones Lili's y una encuesta a los empleados de la misma y a continuación se presentan los resultados.

- **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

1. **¿Existe en la empresa un Modelo de gestión por procesos que permita verificar los procesos en el departamento de producción y logística?**

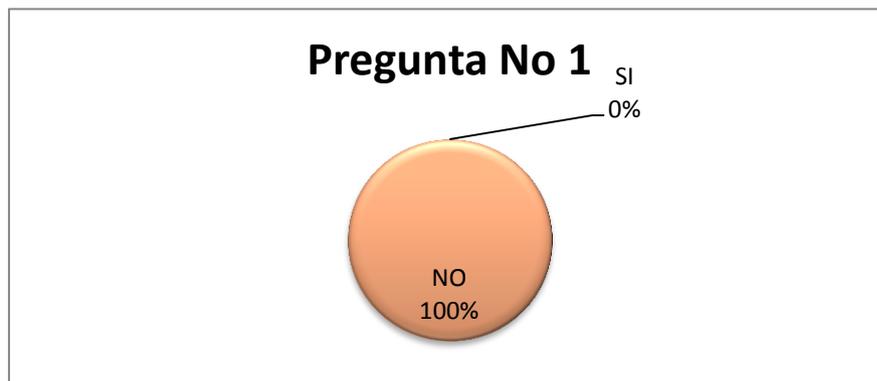


Figura No 16: Representación porcentual pregunta No 1

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Los Empleados al ser consultados sobre la existencia en la empresa Creaciones Lili's de un modelo de Gestión por Procesos en forma unánime responden el 100% que no. Lo cual afirma la necesidad de un modelo de gestión por procesos.

2. ¿Según su criterio se deben mejorar los procesos y procedimientos para mejorar la eficiencia en el departamento?



Figura No 17: Representación porcentual pregunta No 2
Fuente: Elaboración propia.

Análisis.-

Los Empleados de la empresa cuando se les solicito el criterio acerca de que si en la empresa Creaciones Lili's, se debe mejorar los procesos y procedimientos para mejorar la eficacia el 100% responde que sí y esto afirma la necesidad de realizar un modelo de gestión por procesos.

3. ¿Se han aplicado políticas para los procesos de la empresa?

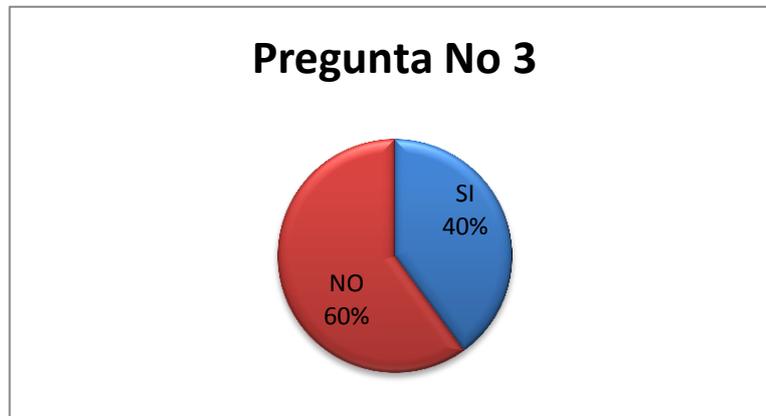


Figura No 18: Representación porcentual pregunta No 3
Fuente: Elaboración propia.

Análisis.-

Los Empleados al ser consultados si se han aplicado políticas para los procesos de la empresa el 40% dice que sí y el 60% contesta que no.

4. ¿Con qué frecuencia se informa por parte del departamento de producción y logística sobre la eficiencia de los procesos?



Figura No 19: Representación porcentual pregunta No 4
Fuente: Elaboración propia.

Análisis.-

Los Empleados cuando son consultados con qué frecuencia se informa por parte del Departamento de Producción y Logística sobre los niveles de producción, el 50% indican que no se informa, el 30% dice que semanalmente, el 20% indica que se informa diariamente.

5. ¿El personal del Departamento de producción y logística conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

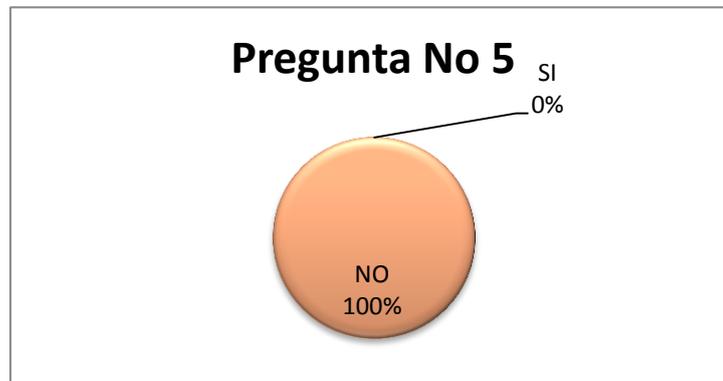


Figura No 20: Representación porcentual pregunta No 5
Fuente: Elaboración propia.

Análisis.-

Al ser consultados los Empleados respecto a las funciones que debe cumplir el personal del Departamento de Producción y Logística, el 100% responde que no conoce.

- **ENTREVISTA ING. CARLOS MACAS GERENTE DE LA EMPRESA CREACIONES LILI'S**

- 1. ¿Existe un Modelo de Gestión por Procesos para el departamento de producción y logística?**

Dentro del departamento de producción y logística no existe, sin embargo se han establecidos políticas para manejar de una mejor manera los procesos que tiene la empresa en especial el departamento de producción ya que nuestra empresa depende del mismo.

- 2. ¿Cree usted que un modelo de gestión por procesos puede lograr eficiencia en los procesos?**

Efectivamente, teniendo en cuenta o identificando cuales son los procesos en el que se encuentran fallas, al tener un programa de mejora se puede conseguir que se maneje adecuadamente las actividades dentro de la empresa.

- 3. ¿Cree usted que se requiere mayor frecuencia acerca de la información que usted necesita respecto al tiempo de cada proceso?**

Si es necesario, ya que no se manejan tiempos dentro de los procesos.

- 4. ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información acerca de la gestión por procesos?**

Efectivamente; si no hay una información adecuada se pueden quedar proyectos importantes, al no contar con la información necesaria.

4.5 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar las actividades que comprende se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso. (Sanz, Camona, Carrasco, & Rivas, 2009).

Tabla No 6: Descripción de los Procesos

ACTIVIDAD	SALIDA	DESTINATARIO	INTERVINIENTES	SECUENCIAS DE ACTIVIDAD	RECURSOS UTILIZADOS	INDICADORES
Gestionar orden de producción	Orden de Producción	Departamento de Producción	Gerente General	Realizar la orden de producción para satisfacer al cliente	Recursos Humanos, oficina, equipo de cómputo, tecnología Microsoft Excel, medios de comunicación (teléfonos, e-mail, fax, mensajería)	No existen indicadores
Corte de Tela	Piezas para proceso de confección	Proceso de confección	Jefe de corte y ayudante de corte	Recepción de orden de producción, tender, doblar la tela según el número de piezas que se necesitan, poner la plantilla para dibujar el trazo que se requiere, cortar la tela. Para enviar las piezas al proceso de confección.	Recursos Humanos, planta de producción, maquina cortadora de tela, tijeras, moldes, tiza, cinta métrica, reglas.	
Confección de Prendas	Registrar prenda armada	Proceso de acabado	Costureras y ayudante de producción	Empieza con la recepción de los componentes de la prenda, posteriormente se unen las piezas en la máquina de coser según el tipo de prenda, se	Recursos Humanos, planta de producción, máquina de coser como overlook, recubridora, recta, botonera	

				cortan y cosen los ojales, se pegan los botones, cierres, etc. Se registra la prenda armada.	
Acabado de Prenda	Registrar la prenda empaquetada	Almacenamiento	Ayudante de Producción	Desde la recepción de la prenda terminada, revisar fallas, cortar hilos sobrantes y empaquetar la prenda.	Recursos Humanos, planta de producción, tijeras pulidoras, cinta métrica
Bordado	Prenda o pieza con bordado	Proceso de acabado o confección	Bordador	Recepción de los componentes a bordar (pieza o prenda), agregar el diseño solicitado en la maquina bordadora.	Recursos Humanos, planta de producción, maquina bordadora, agujas, tijeras
Envío de prenda	Almacenamiento	Cliente	Ayudante de Producción	Al terminar el proceso de producción, las prendas serán almacenadas hasta que el cliente las solicite.	Recursos Humanos, bodega

Fuente: Elaboración Propia.

4.6 Seguimiento y medición de los procesos

El seguimiento y la medición de los procesos es la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se alcanza los resultados deseados y para donde se deben orientar las mejoras.

Tabla No 7: Seguimiento y medición de los procesos

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO	OBSERVACIÓN
Gestionar orden de producción	Gerente General	Recursos Humanos, oficina, equipo de cómputo, tecnología Microsoft Excel, medios de comunicación (teléfonos, e-mail, fax, mensajería)	30 minutos	Existe mucha demora en la gestión de la orden de producción, ya que no se envía enseguida la orden al departamento de producción.
Corte de Tela	Jefe de corte y ayudante de corte	Recursos Humanos, planta de producción, maquina cortadora de tela, tijeras, moldes, tiza, cinta métrica, reglas.	4 minutos	Muchas de las ocasiones la persona encargada del corte, no está capacitada para realizar esta función, ya que no sabe cómo realizar un molde o un trazo lo cual genera retrasos en la confección de la prenda.
Confección de Prendas	Costureras y ayudante de producción	Recursos Humanos, planta de producción, máquina de coser como overlook, recubridora, recta, botonera	10 minutos	Por lo general esta actividad se realiza de manera adecuada, únicamente existen problemas cuando las piezas no son enumeradas es decir no existe un control.
Acabado de Prenda	Ayudante de Producción	Recursos Humanos, planta de producción, tijeras	2 minutos	La persona que se encarga de realizar esta labor tiene problemas al momento que

		pulidoras, cinta métrica		solicita a las operarias costurera realizar algún arreglo en las prendas con fallas.
Bordado	Bordador	Recursos Humanos, planta de producción, maquina bordadora, agujas, tijeras	2 minutos	No hay observaciones en este proceso.
Envío de prenda	Almacenamiento	Recursos Humanos, bodega	1 minuto	No hay observaciones en este proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

4.7 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Una vez identificados los procesos en Creaciones Lili`s se propone implementar para satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas, el sistema de gestión integrado. He determinado la secuencia e interacción fundamentadas en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Estos procesos muestran los estratégicos o gerenciales en color azul, los de apoyo o soporte en color naranja, los de operación en color morado, y los de evaluación y control de color verde. Así se describe los procesos.



Figura No 21: Mapa de Procesos - Ciclo PHVA

Fuente: Elaboración Propia

El diseño de nuestros procesos es consecuencia directa de la aplicación de la misión. La empresa Creaciones Lili's principalmente es un centro productivo por lo que todos los procesos se estructuran alrededor de los procesos operativos (o de realización del producto), que son nuestros procesos clave.

Los procesos operativos, van encaminados a incrementar la eficiencia de los mismos y a conseguir la mayor flexibilidad operativa posible para poder ser competitivos en la situación actual del mercado.

Los procesos de soporte, están diseñados para permitir la mayor operatividad posible de los procesos operativos (que son los que influyen decisivamente en la rentabilidad) al menor coste, los procesos estratégicos para conseguir un despliegue de nuestra política y estrategia a la largo de todos los procesos, y los procesos de medición y mejora continua, para una adecuada gestión global de los mismos.

4.8 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO

Después de identificar los procesos necesarios y mejorados en la empresa Creaciones Lili's se procedió a elaborar el diagrama de flujo del proceso productivo de la empresa integrando los procesos estratégicos y de apoyo para cumplir con las necesidades del cliente.

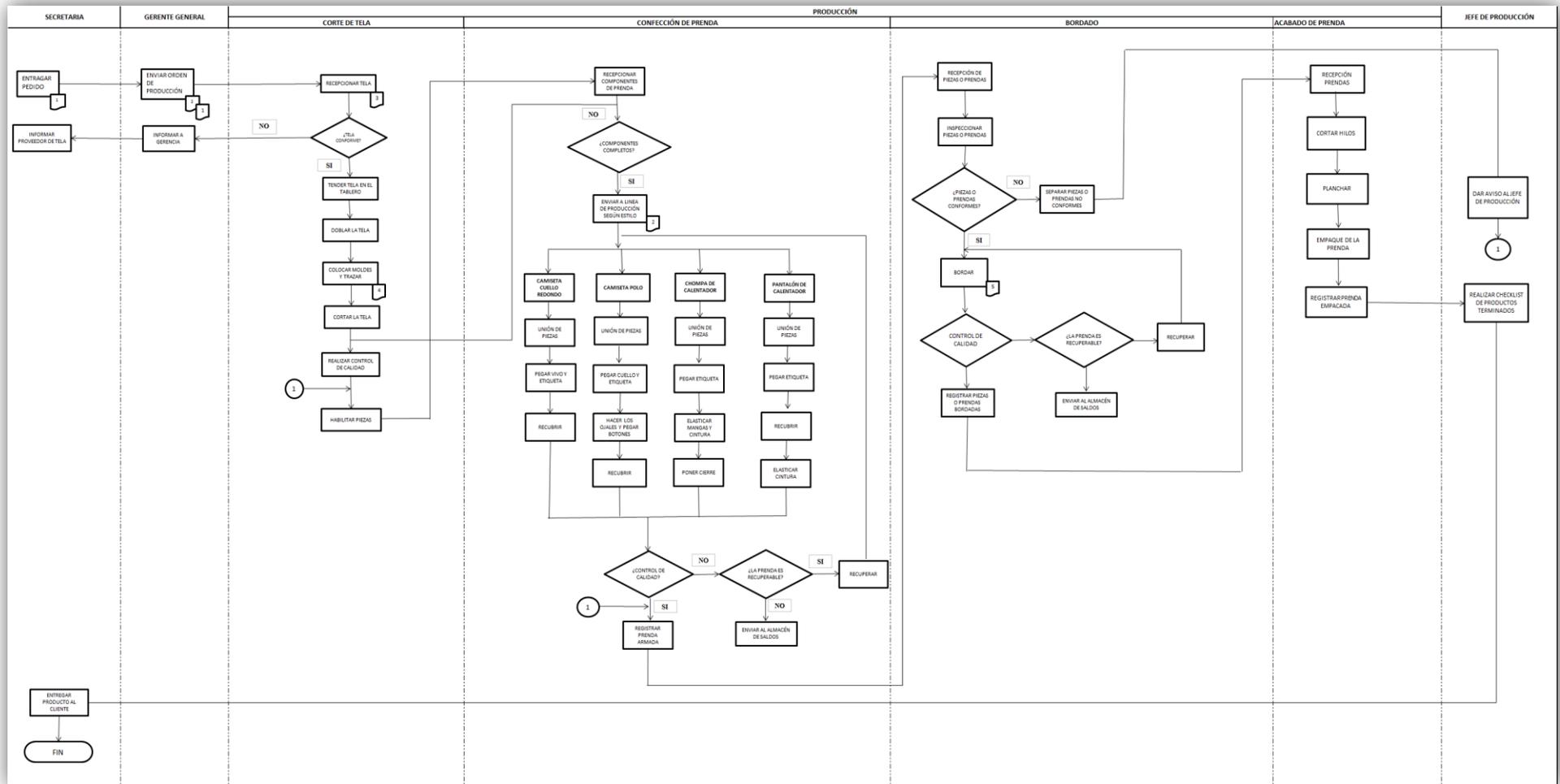


Figura No 22: Diagrama de flujo mejorado
Fuente: Elaboración Propia

4.8.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Para la descripción de los procesos en Creaciones Lili's, nos hemos basado en establecer para cada uno de ellos, un esquema de proceso en los que se recogen, tanto la secuencia de actividades que componen el proceso, como los recursos utilizados y los indicadores necesarios para la eficiente gestión de los mismos.

Cada propietario de proceso es responsable de la revisión de su proceso y del establecimiento de acciones correctivas para la mejora del mismo en función de la evolución de los indicadores definidos para el proceso.

Tabla No 8: Descripción de los procesos mejorados

No	ACTIVIDAD	SALIDA	DESTINATARIO	INTERVENIENTES	SECUENCIAS DE ACTIVIDAD	RECURSOS UTILIZADOS	INDICADORES
1	Entregar pedido	Orden de compra de cliente	Gerente General	Secretaria	Entregar el pedido a gerencia para que el envié la orden de producción al departamento encargado.	Talento Humano, equipo de cómputo, tecnológico Microsoft Excel, medios de comunicación (teléfonos, e-mail, fax, mensajería)	Porcentaje de pedidos enviados a tiempo
2	Enviar orden de producción	Orden de producción	Jefe de producción	Gerente General	Enviar la orden de producción al departamento encargado para satisfacer la demanda del cliente.	Talento Humano, equipo de cómputo, tecnológico Microsoft Excel, medios de comunicación (teléfonos, e-mail, fax, mensajería)	Porcentaje de órdenes enviadas a tiempo

3	Corte de Tela	Piezas para confección de prendas	Confección de Prenda o Bordado	Jefe de corte y ayudante	<p>Inicia con la recepción de la tela, si la tela se encuentra conforme a las necesidades pasa a tenderse en el tablero caso contrario se informa a gerencia, posteriormente se dobla la tela y se coloca los moldes para trazar con la tiza el diseño que se requiere, se corta según lo trazado, se realiza el control de calidad y se habilitan las piezas para pasar al proceso de confección.</p>	<p>Talento humano, planta de producción, tela, tablero, tizas, cinta métrica, reglas, moldes, tijeras, maquina cortadora de tela,</p>	<p>Porcentaje de Piezas bien cortadas</p>
---	---------------	-----------------------------------	--------------------------------	--------------------------	--	---	---

4	Confección de Prenda	Prenda Confeccionada	Acabado de prenda o Bordado	Costureras y ayudante de producción	<p>Al recibir los componentes para la confección de la prenda se realiza un control, cuando no están completos pasa a corte, si están completos pasan a la línea de producción según estilo el cual puede ser de camiseta cuello redondo, polo, chompa o calentador, los cuales inician con la unión de las piezas, pegar etiquetas, elasticar según el caso y recubrir , posteriormente se realiza el control de calidad si las piezas están conformes pasar al proceso de acabado, si no lo están analizan si la prenda es recuperable si lo es pasa nuevamente a la línea de producción, si no es recuperable la prenda va al almacén de saldos.</p>	<p>Talento humano, planta de producción, máquinas de coser, componentes de prenda, hilos, agujas, elástico, etiquetas, botones, tijeras, cinta métrica, cierres, cuellos.</p>	<p>Porcentaje de prendas elaboradas a tiempo</p>
---	----------------------	----------------------	-----------------------------	-------------------------------------	---	---	--

5	Bordado	Prenda o pieza bordado	Proceso de Acabado o confección	Bordador	<p>Recepción de piezas o prendas a bordar, inspeccionan si los componentes son los requeridos, si no lo son se separan y dan aviso al jefe de producción, si lo son pasan al proceso de bordar según diseño requerido, posteriormente se realiza el control de calidad si las piezas o prendas están bien pasan al proceso de acabado o de confección según corresponda, caso contrario ven si la prenda es recuperable para realizar nuevamente el proceso de bordar si no pasa al almacén de saldos.</p>	<p>Talento humano, planta de producción, maquinas bordadoras, hilos, agujas, computadora, tecnológico photoshop</p>	<p>Porcentaje de Prendas bordadas a tiempo</p>
---	---------	------------------------	---------------------------------	----------	--	---	--

6	Acabado de Prenda	Empaque de Prenda	Jefe de producción	Ayudante de producción	Recepción de prendas terminadas, se cortan los hilos sobrantes, se plancha según el tipo de prenda, y se empaca en un funda se registra la prenda y pasa al checklist con el jefe de producción.	Talento humano, planta de producción, tijeras, fundas, esfero, marcadores, cajas.	Porcentaje de prendas empacadas a tiempo
7	Checklist	Prenda terminada	Bodega	Jefe de producción	Al recibir las prendas se realiza un checklist el cual consiste en hacer una comprobación de que todos los productos se encuentren con las especificaciones requeridas.	Talento humano, computadora, tecnológico Microsoft Excel	Porcentaje de despachos a tiempo
8	Entrega del producto	Producto empacado	Cliente	Secretaria	Al terminar el proceso de checklist, las prendas serán almacenadas hasta que el cliente las solicite.	Talento humano, bodega	Porcentaje de entrega del producto

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No 9: Seguimiento y medición de los procesos mejorados

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO	INDICADORES	OBSERVACIÓN
1	Entregar pedido	Secretaria	Talento Humano, equipo de cómputo, tecnológico Microsoft Excel, medios de comunicación (teléfonos, e-mail, fax, mensajería)	10 minutos	Porcentaje de pedidos enviados a tiempo	Mide la cantidad de pedidos enviados a tiempo
2	Enviar orden de producción	Gerente General	Talento Humano, equipo de cómputo, tecnológico Microsoft Excel, medios de comunicación (teléfonos, e-mail, fax, mensajería)	5 minutos	Porcentaje de órdenes enviadas a tiempo	Mide la cantidad de órdenes de producción enviadas a tiempo
3	Corte de Tela	Jefe de corte y ayudante	Talento humano, planta de producción, tela, tablero, tizas, cinta métrica, reglas, moldes, tijeras, maquina cortadora de tela,	20 minutos	Porcentaje de Piezas cortadas bien	Mide la cantidad de piezas bien cortadas
4	Confección de Prenda	Costureras y ayudante de producción	Talento humano, planta de producción, máquinas de coser, componentes de prenda, hilos, agujas, elástico, etiquetas, botones, tijeras, cinta métrica, cierres, cuellos.	5 minutos	Porcentaje de prendas elaboradas a tiempo	Mide la cantidad de prendas elaboradas a tiempo
5	Bordado	Bordador	Talento humano, planta de producción, maquinas bordadoras, hilos, agujas, computadora, tecnológico photoshop	1 minuto	Porcentaje de Prendas bordadas a tiempo	Mide el número de prendas y piezas bordadas a tiempo

6	Acabado de Prenda	Ayudante de producción	Talento humano, planta de producción, tijeras, fundas, esfero, marcadores, cajas.	1 minuto	Porcentaje de prendas empacadas a tiempo	Mide la cantidad de prendas empacadas a tiempo
7	Checklist	Jefe de producción	Talento humano, computadora, tecnológico Microsoft Excel	30 minutos	Porcentaje de despachos a tiempo	Mide la cantidad de despachos realizados a tiempo
8	Entrega del producto	Secretaria	Talento humano, bodega		Porcentaje de entrega del producto	Mide el número de entregas a tiempo

Fuente: Elaboración Propia.

4.9 MEJORA DE LOS PROCESOS

La propuesta para la empresa Creaciones Lili's para la mejora continua de los procesos, se basa en los resultados obtenidos por los mismos, en términos de eficacia y eficiencia. Dichos resultados son conocidos gracias a los indicadores que cada proceso tiene identificados, y que ayudan a identificar los procesos que requieren más atención y acciones de mejora.

El método de seguimiento y medición de los procesos a través de indicadores, permite cuantificar las mejoras asociadas a los mismos y saber si se han alcanzado los objetivos planificados con la acción de mejora, tomando las acciones correspondientes si no se han alcanzado.

La principal herramienta que dispone la empresa Creaciones Lili's para gestionar la mejora continua es la hoja de control en Microsoft Excel donde se agrupa todos los procesos que se realizan en la organización en apoyo de la mejora continua.

La hoja de control permite verificar el cumplimiento de los procesos según lo establecido, cuando la meta se cumple automáticamente se marca de color verde el indicador, si no es el caso se marcará de color rojo en el proceso que falla y la persona encargada en este caso el Gerente podrá tomar medidas para su corrección.

A continuación se presenta de forma gráfica los indicadores en la hoja de control.

PRODUCCIÓN CAMISETAS CUELLO REDONDO							
Unidad de Medida:	%						
Meta:	100						
Fuente de Información:	MANUAL DE PROCESOS						
Periodo de evaluación:	Mensual						
Frecuencia de medición:	Diaria						
PRODUCCIÓN	SECRETARIA			GERENCIA			
	Entregar Pedido	Meta del indicador	Porcentaje de pedidos enviados a tiempo	Enviar orden de producción	Meta del indicador	Porcentaje de ordenes enviadas a tiempo	
CAMISETAS CUELLO REDONDO	500	500	100	500	500	100	
CORTE DE TELA							
Recepción de tela	Cortar tela	Control de calidad	Habilitar piezas	Meta del indicador	Porcentaje de Piezas Bien cortadas		
500	500	500	500	500	100		
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Tela		5	rollos				
CONFECCIÓN DE PRENDA							
Recepción componentes de prenda	Unión de Piezas	Pegar vivo y etiquetas	Recubrir	Control de calidad	Registrar Prenda armada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas armadas a tiempo
500	500	500	500	500	500	500	100
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Piezas de tela		500	unidades				
Hilo		15	conos				
Vivo		200	metros				
Etiquetas		500	unidades				
BORDADO							
Recepcionar prenda	Bordar	Control de calidad	Registrar prenda bordada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas bordadas a tiempo		
500	500	500	500	500	100		
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Hilo de algodón		20	conos				
ACABADO DE PRENDA							
Recepción de prendas	Cortar hilos	Planchar	Doblar	Empaque de prenda	Registrar prenda empacada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas empacadas a tiempo
500	500	500	500	500	500	500	100
JEFE DE PRODUCCIÓN			SECRETARIA				
CHECKLIST PRODUCTOS TERMINADOS	Meta del indicador	Porcentaje de despachos a tiempo	ENTREGA DEL PRODUCTO	Meta del indicador	Porcentaje de entregas a tiempo		
500	500	100	500	500	100		

Figura No 23: Hoja de Control Camisetas cuello redondo.

Fuente: Elaboración Propia.

PRODUCCIÓN CAMISETAS POLO							
Unidad de Medida:	%						
Meta:	100						
Fuente de Información:	MANUAL DE PROCESOS						
Periodo de evaluación:	Mensual						
Frecuencia de medición:	Diaria						
PRODUCCIÓN	SECRETARIA			GERENCIA			
	Entregar Pedido	Meta del indicador	Porcentaje de pedidos enviadas a tiempo	Enviar orden de producción	Meta del indicador	Porcentaje de ordenes enviadas a tiempo	
CAMISETA POLO	300	300	100	300	300	100	
CORTE DE TELA							
Recepción de tela	Cortar tela	Control de calidad	Habilitar piezas	Meta del indicador	Porcentaje de Piezas Bien cortadas		
300	300	300	300	300	100		
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Tela		3	rollos				
CONFECCIÓN DE PRENDA							
Recepción componentes de prenda	Unión de Piezas	Pegar cuellos y etiquetas	Recubrir y coser botones	Control de calidad	Registrar Prenda armada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas armadas a tiempo
300	300	300	300	300	300	300	100
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Piezas de tela		300	unidades				
Hilo		15	conos				
Cuellos		300	metros				
Etiquetas		300	unidades				
Botones		600	unidades				
BORDADO							
Recepcionar prenda	Bordar	Control de calidad	Registrar prenda bordada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas bordadas a tiempo		
300	300	300	300	300	100		
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Hilo de algodón		12	conos				
ACABADO DE PRENDA							
Recepción de prendas	Cortar hilos	Planchar	Doblar	Empaque de prenda	Registrar prenda empacada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas empacadas a tiempo
300	300	300	300	300	300	300	100
JEFE DE PRODUCCIÓN				SECRETARIA			
CHECKLIST PRODUCTOS TERMINADOS	Meta del indicador	Porcentaje de despachos a tiempo	ENTREGA DEL PRODUCTO	Meta del indicador	Porcentaje de entregas a tiempo		
300	300	100	300	300	100		

Figura No 24: Hoja de control camisetas polo.

Fuente: Elaboración Propia.

PRODUCCIÓN CALENTADORES							
Unidad de Medida:	%						
Meta:	100						
Fuente de Información:	MANUAL DE PROCESOS						
Periodo de evaluación:	Mensual						
Frecuencia de medición:	Diaria						
PRODUCCIÓN	SECRETARIA			GERENCIA			
	Entregar Pedido	Meta del indicador	Porcentaje de pedidos enviadas a tiempo	Enviar orden de producción	Meta del indicador	Porcentaje de ordenes enviadas a tiempo	
Calentador	200	200	100	200	200	100	
CORTE DE TELA							
Recepción de tela	Cortar tela	Control de calidad	Habilitar piezas	Meta del indicador	Porcentaje de Piezas Bien cortadas		
200	200	200	200	200	100		
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Tela		3	rollos				
CONFECCIÓN DE PRENDA							
Recepción componentes de prenda	Unión de Piezas	Pegar vivo y etiquetas	Recubrir	Control de calidad	Registrar Prenda armada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas armadas a tiempo
200	200	200	200	200	200	200	100
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Piezas de tela		200	unidades				
Hilo		10	conos				
Vivo		400	metros				
Etiquetas		200	unidades				
BORDADO							
Recepcionar prenda	Bordar	Control de calidad	Registrar prenda bordada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas bordadas a tiempo		
200	200	200	200	200	100		
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Hilo de algodón		10	conos				
ACABADO DE PRENDA							
Recepción de prendas	Cortar hilos	Planchar	Doblar	Empaque de prenda	Registrar prenda empacada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas empacadas a tiempo
200	200	200	200	200	200	200	100
JEFE DE PRODUCCIÓN			SECRETARIA				
CHECKLIST PRODUCTOS TERMINADOS	Meta del indicador	Porcentaje de despachos a tiempo	ENTREGA DEL PRODUCTO	Meta del indicador	Porcentaje de entregas a tiempo		
200	200	100	200	200	100		

Figura No 25: Hoja de control calentadores.

Fuente: Elaboración Propia.

PRODUCCIÓN CHOMPAS							
Unidad de Medida:	%						
Meta:	100						
Fuente de Información:	MANUAL DE PROCESOS						
Periodo de evaluación:	Mensual						
Frecuencia de medición:	Diaria						
PRODUCCIÓN	SECRETARIA			GERENCIA			
	Entregar Pedido	Meta del indicador	Porcentaje de pedidos enviadas a tiempo	Enviar orden de producción	Meta del indicador	Porcentaje de ordenes enviadas a tiempo	
CHOMPAS	100	100	100	100	100	100	
CORTE DE TELA							
Recepción de tela	Cortar tela	Control de calidad	Habilitar piezas	Meta del indicador	Porcentaje de Piezas Bien cortadas		
100	100	100	100	100	100		
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Tela		3	rollos				
CONFECCIÓN DE PRENDA							
Recepción componentes de prenda	Unión de Piezas	Pegar etiquetas y cierres	Recubrir y elasticar	Control de calidad	Registrar Prenda armada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas armadas a tiempo
100	100	100	100	100	100	100	100
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Piezas de tela		100	unidades				
Hilo		10	conos				
Etiquetas		300	metros				
Cierres		300	unidades				
BORDADO							
Recepcionar prenda	Bordar	Control de calidad	Registrar prenda bordada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas bordadas a tiempo		
100	100	100	100	100	100		
SUMINISTROS							
Descripción		Cantidad	Unidad				
Hilo de algodón		8	conos				
ACABADO DE PRENDA							
Recepción de prendas	Cortar hilos	Planchar	Doblar	Empaque de prenda	Registrar prenda empacada	Meta del indicador	Porcentaje de prendas empacadas a tiempo
100	100	100	100	100	100	100	100
JEFE DE PRODUCCIÓN			SECRETARIA				
CHECKLIST PRODUCTOS TERMINADOS	Meta del indicador	Porcentaje de despachos a tiempo	ENTREGA DEL PRODUCTO	Meta del indicador	Porcentaje de entregas a tiempo		
100	100	100	100	100	100		

Figura No 26: Hoja de control chompas.

Fuente: Elaboración Propia.

- **MEDICIÓN GLOBAL DE INDICADORES**

INDICADORES	PORCENTAJES
Porcentaje de pedidos enviadas a tiempo	100
Porcentaje de ordenes enviadas a tiempo	100
Porcentaje de Piezas Bien cortadas	100
Porcentaje de prendas armadas a tiempo	100
Porcentaje de prendas bordadas a tiempo	100
Porcentaje de prendas empacadas a tiempo	100
Porcentaje de despachos a tiempo	100
Porcentaje de entregas a tiempo	100
Promedio	100

Figura No 27: Global de Indicadores.

Fuente: Elaboración Propia.

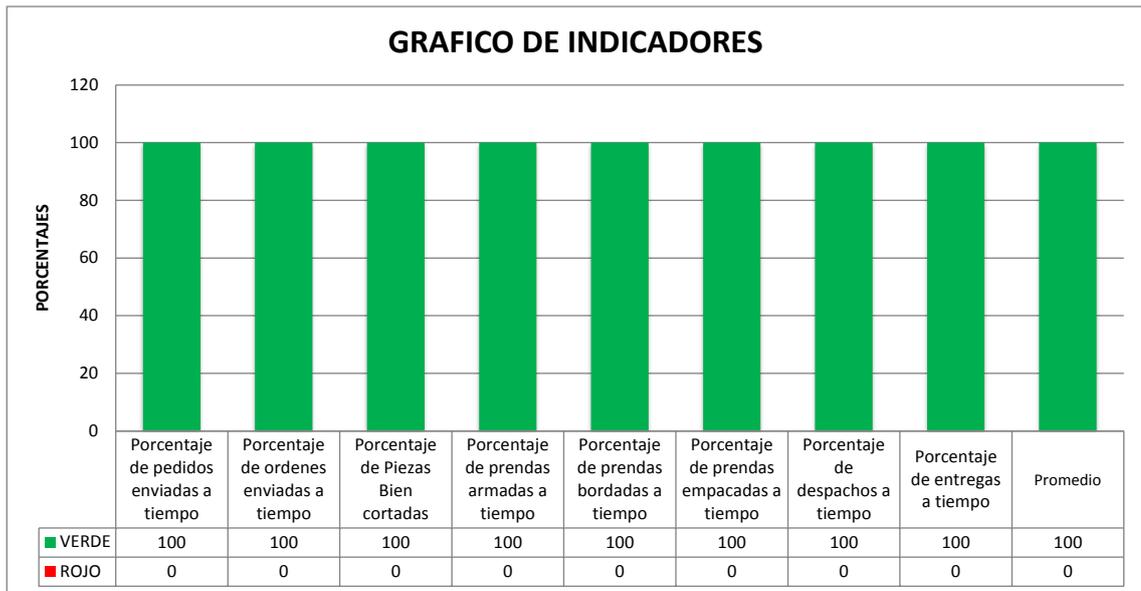


Figura No 28: Grafico de Indicadores.

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

1. Mediante esta investigación se conocieron aspectos teóricos, relacionados a la gestión, los procesos, a la norma ISO 9001, las herramientas para una gestión basada en procesos, concluyendo que la gestión por procesos es el modelo adecuado para enfrentar las condiciones actuales del entorno.
2. En la presente investigación se han desarrollado encuestas, entrevistas, análisis de los resultados obtenidos, evaluación de documentación ya existente acerca de los procesos en la empresa, de tal manera que podamos identificar los factores críticos y determinar objetivos que nos permita mejorar la gestión por procesos de la empresa.
3. La empresa Creaciones Lili's durante el tiempo de funcionamiento, no ha tenido una adecuada gestión por procesos que esté acorde a las necesidades y exigencias del mercado el cual es cada vez más competitivo, lo que se ha evidenciado en su poca competitividad.
4. La situación actual de la empresa precisa de cambios. Quedan establecidos los mecanismos para poner a funcionar a la empresa bajo un modelo de gestión por procesos, así como para poder realizar el análisis de sus indicadores periódicamente.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa Creaciones Lili's implementar el modelo de gestión por procesos, ya que le ayudara a la toma efectiva de decisiones, así como al control, verificación y evaluación de los procesos en función de los indicadores, la cual beneficiara a la empresa como a los clientes.
2. La empresa debe mantener como actividad primordial la capacitación al personal, de sobremanera en temas de gestión por procesos, para de esta manera incrementar sus competencias, habilidades y compromiso con la organización y a la vez obtener mejores resultados en las actividades diarias de la empresa.
3. Nombrar a un encargado que actualice y monitoree la hoja de control con el fin de que emita informes a la gerencia con los resultados obtenidos.
4. Establecer el tablero de control sugerido como fuente principal para la toma de decisiones en la empresa Creaciones Lili's con el fin de que los procesos que se llevan a cabo en la organización puedan ser medidos y mejorados de manera permanente.

BIBLIOGRAFÍA

- Bavaresco, A. (1994). *Proceso Metodológico de la Investigación (Como hacer un diseño de investigacion)*. Maracaibo-Venezuela: Universidad del Zulia.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Bertalanffy, L. V. (1986). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de cultura económica.
- Caballero, G., & Freijeiro, A. (2005). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA PYME*. España: Vigo.
- Fuentes Romero, J. J. (2007). *Planificación y Organización de Centros Documentarios*. Asturias: Trea.
- Harrington, H. (2001). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. San Jose, California: McGraw Hill.
- Johnson, R. (1978). *Funciones de la Gestión Financiera*. México.
- Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá.
- Martinez Tamayo, A. M. (2008). *Indización y Clasificación en Bibliotecas*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Melnik, D., & Perreira, M. E. (2006). *Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios*. Argentina: Alfagrama.
- Norma ISO 9001:2008.
- Norma de la calidad ISO 9001:2000. (2002).
- Rey, D. (2005). *Producción, Procesos y Operaciones*. Bureau Veritas.
- Roure, J., Moñino, M., & Rodríguez, Á. (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: IESE.

Sanz, J., Camona, Carrasco, & Rivas. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: IAT.

Tovar, J. (2008). *Tipos de Gestión*. Venezuela.

Trujillo, F. (2006). *Direccionamiento estratégico CMAPS*. Colombia.

ANEXOS

Anexo No 1: FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS				
	PROCESO		CÓDIGO:	
	RESPONSABLE:		AUDITOR:	
	OBJETIVO:		FECHA:	
RESPONSABLE	No	ENTRADA	PROCESOS	SALIDA

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

HOJA REVERSO

OBSERVACIONES:

UBICACIÓN:

REGISTROS	DOCUMENTOS RELACIONADOS	INDICADORES

Anexo No 2: ENCUESTA

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CREACIONES LILP'S

1. ¿Existe en la empresa un Modelo de gestión por procesos que permita verificar los procesos en el departamento de producción y logística?

SI NO

2. ¿Según su criterio se deben mejorar los procesos y procedimientos para mejorar la eficiencia en el departamento?

SI NO

3. ¿Se han aplicado políticas para los procesos de la empresa?

SI NO

4. ¿Con qué frecuencia se informa por parte del departamento de producción y logística sobre la eficiencia de los procesos?

Diario

Semanal

No se informa

5. ¿El personal del Departamento de producción y logística conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

SI NO

Anexo No 3: MAPA DEL MACRO PROCESOS

MACROPROCESOS	SUBPROCESOS	PROCESOS
Proceso de Apoyo	Recepción de pedido de productos por parte del cliente	Entregar pedido
Proceso Estratégico	Formulación y control de los procesos que se tienen que realizar en el departamento de producción	Enviar orden de producción
Proceso Operativo	Elaboración de Plantillas para el corte de tela	Corte de Tela
Proceso Operativo	Preparar todos los materiales necesarios para la confección de las prendas	Confección de Prenda
Proceso Operativo	Elaborar el diseño a bordar en el programa requerido	Bordado
Proceso Operativo	Control y revisión de prendas acabadas	Acabado de Prenda
Proceso Operativo	Preparar el formato requerido para el control y registro de prendas empacadas	Checklist
Proceso de Apoyo	Almacenar el producto hasta su entrega	Entrega del producto

Anexo No 4: RECOLECCIÓN DE DATOS

RECOLECCIÓN DE DATOS

FECHA:

INSPECTOR:

PRODUCTOS	Cortar tela	Habilitar piezas	Unión de Piezas	Pegar vivo y etiquetas	Recubrir	Registrar Prenda armada	Bordar	Cortar hilos	Planchar	Doblar	Empaque de prenda	Control de calidad
CAMISETA CUELLO REDONDO												

PRODUCTOS	Cortar tela	Habilitar piezas	Unión de Piezas	Pegar cuello y etiquetas	Recubrir	Registrar Prenda armada	Bordar	Cortar hilos	Planchar	Doblar	Empaque de prenda	Control de calidad
CAMISETA POLO												

PRODUCTOS	Cortar tela	Habilitar piezas	Unión de Piezas	Pegar cuello y etiquetas	Recubrir	Registrar Prenda armada	Bordar	Cortar hilos	Planchar	Doblar	Empaque de prenda	Control de calidad
CALENTADORES												

**LISTA DE CHEQUEO:
 CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS
 FABRICADOS**

Ítem/s inspeccionado/s:	Fecha:
Puntos chequeados: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	Inspector:

1. Componentes usados		
¿Los componentes usados son correctos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
¿Se poseen los registros de recepción de los componentes?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A

2. Actividades realizadas		
¿Se siguieron los procedimientos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
¿Se usaron las revisiones vigentes de los procedimientos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
¿Se rellenaron los registros y estos son correctos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A

3. Incidencias		
¿Producto final conforme?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
¿Existe alguna incidencia relacionada?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A

4. Tiempos de producción		
¿Existieron retrasos en la fabricación?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
¿Hubo máquinas indisponibles?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/P

5. Entrega y logística		
¿Producto correctamente identificado?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
¿Producto conforme a las especificaciones del cliente?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A

Observaciones

NOTA: N/A = No aplicable. N/P = No presenciado.

Anexo No 5: Manual de Procesos

1 OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS

El objetivo de este manual de procesos es la estandarización de los procesos que tiene la empresa Creaciones Lili's.

2 ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS

Este manual cubre los procesos estratégicos, operativos y los procesos de apoyo que tiene la empresa Creaciones Lili's.

3 DEFINICIÓN DE TERMINOS

Proceso.- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

Procedimiento.- Forma especificado para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Actividad.- Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un proceso.

Mapa de Procesos.- Es la representación gráfica de los diferentes procesos existentes en la organización, en el cual se pueden identificar entradas, salidas, recursos y controles que intervienen en cada proceso.

Entradas.- Son todos aquellos elementos que ingresan a un proceso para darles valor agregado y que no constituyen recursos o métodos de control del mencionado proceso, por lo general son los requerimientos del cliente.

Salidas.- Son todos aquellos elementos que constituyen el resultado de un proceso y que llevan a la satisfacción del cliente.

Recursos.- Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Recursos naturales, forestales, económicos, humanos.

Controles.- Son los mecanismos o aspectos que regulan el buen funcionamiento de un proceso.

Indicadores.- Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso.

4 MAPA DE PROCESOS DE CREACIONES LILÍ'S



5 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

- Entrega de Pedido

FICHA DEL PROCESO

NOMBRE	Entrega de Pedido	
OBJETIVO	Recepción de pedido de productos por parte del cliente y enviar el pedido a gerencia.	
RESPONSABLE	Secretaria	
ENTRADAS	Orden de Pedido (Factura, Nota de venta)	
SALIDAS	Orden de pedido	
RECURSOS	HUMANO	Secretaria
	MATERIAL	Computadora, Impresora
	TECNOLÓGICOS	Microsoft Excel
INSUMOS	Esferos, hojas de papel bond A4	
PROCESO	CLIENTE	Externo
	PROVEEDOR	Realizar la orden de pedido
TIPO DE PROCESO	Proceso de Apoyo	

INDICADOR

NOMBRE	Entrega de Pedido		
OBJETIVO	Recepción de pedido de productos por parte del cliente y enviar el pedido a gerencia.		
TIPO DE PROCESO	Proceso de Apoyo		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de pedidos enviadas a tiempo		
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo		
VALORES	Si realizó	No realizó	
NIVEL DE INPORTANCIA	ALTO X	MEDIO	BAJO
FRECUENCIA DE MEDICION	Diaria		
PERIODO DE MEDICION	Mensual		
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerente General		

- Enviar Orden de Producción

NOMBRE		Enviar Orden de Producción
OBJETIVO		Enviar la orden con los procesos que se tienen que realizar en el departamento de producción.
RESPONSABLE		Gerente
ENTRADAS		Orden de Pedido
SALIDAS		Orden de Producción
RECURSOS	HUMANO	Gerente
	MATERIAL	Computadora, Impresora
	TECNOLÓGICOS	Microsoft Excel
INSUMOS		Esferos, hojas de papel bond A4
PROCESO	CLIENTE	Interno
	PROVEEDOR	Realizar la orden de producción
TIPO DE PROCESO		Proceso Estratégico

INDICADOR

NOMBRE	Enviar Orden de Producción		
OBJETIVO	Enviar la orden con los procesos que se tienen que realizar en el departamento de producción..		
TIPO DE PROCESO	Proceso Estratégico		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de ordenes enviadas a tiempo		
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo		
VALORES	Si realizó	No realizó	
NIVEL DE INPORTANCIA	ALTO X	MEDIO	BAJO
FRECUENCIA DE MEDICION	Diaria		
PERIODO DE MEDICION	Mensual		
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerente General		

- Corte de Tela

FICHA DEL PROCESO

NOMBRE		Corte de tela
OBJETIVO		Cumplir con el Programa de corte, de acuerdo a los requerimientos técnicos, dentro de los estándares de calidad y cumpliendo con las entregas de producción en las fechas acordadas
RESPONSABLE		Jefe de Corte
ENTRADAS		Orden de Producción
SALIDAS		Componentes de prenda
RECURSOS	HUMANO	Jefe de corte y ayudante
	MATERIAL	Maquina cortadora, tijeras
	TECNOLÓGICOS	
INSUMOS		Tela
PROCESO	CLIENTE	Interno
	PROVEEDOR	Habilitar componentes de prenda
TIPO DE PROCESO		Proceso Operativo

INDICADOR

NOMBRE	Corte de tela		
OBJETIVO	Cumplir con el Programa de corte, de acuerdo a los requerimientos técnicos, dentro de los estándares de calidad y cumpliendo con las entregas de producción en las fechas acordadas		
TIPO DE PROCESO	Proceso Operativo		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de piezas bien cortadas		
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo		
VALORES	Si realizó	No realizó	
NIVEL DE INPORTANCIA	ALTO X	MEDIO	BAJO
FRECUENCIA DE MEDICION	Diaria		
PERIODO DE MEDICION	Mensual		
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerente General		

- Confección de la prenda

NOMBRE		Confección de la prenda
OBJETIVO		Cumplir con el programa de costura, de acuerdo a los requerimientos técnicos dentro de los estándares de calidad y cumpliendo con las ordenes de producción en el tiempo determinado.
RESPONSABLE		Costureras
ENTRADAS		Componentes de la prenda
SALIDAS		Prenda confeccionada
RECURSOS	HUMANO	Costureras
	MATERIAL	Máquinas de coser
	TECNOLÓGICOS	
INSUMOS		Piezas de tela, hilo, botones, agujas, elástico, etiquetas, cierres, vivo, cuellos.
PROCESO	CLIENTE	Interno
	PROVEEDOR	Prenda confeccionada
TIPO DE PROCESO		Proceso Operativo

INDICADOR

NOMBRE	Confección de la prenda		
OBJETIVO	Cumplir con el programa de costura, de acuerdo a los requerimientos técnicos dentro de los estándares de calidad y cumpliendo con las ordenes de producción en el tiempo determinado.		
TIPO DE PROCESO	Proceso Operativo		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de prendas armadas a tiempo		
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo		
VALORES	Si realizó	No realizó	
NIVEL DE INPORTANCIA	ALTO X	MEDIO	BAJO
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Diaria		
PERIODO DE MEDICION	Mensual		
RESPONSABLEDEL INDICADOR	Gerente General		

- Bordado

FICHA DEL PROCESO

NOMBRE		Bordado
OBJETIVO		Cumplir con el programa integral de bordado, de acuerdo a los requerimientos técnicos dentro de los estándares de calidad y cumpliendo con las entregas de producción en las fechas acordadas.
RESPONSABLE		Bordador
ENTRADAS		Prenda armada
SALIDAS		Prenda bordada
RECURSOS	HUMANO	Bordador
	MATERIAL	Máquinas bordadoras
	TECNOLÓGICOS	Photoshop
INSUMOS		Hilo de algodón
PROCESO	CLIENTE	Interno
	PROVEEDOR	Prenda bordada
TIPO DE PROCESO		Proceso Operativo

INDICADOR

NOMBRE	Bordado		
OBJETIVO	Cumplir con el programa integral de bordado, de acuerdo a los requerimientos técnicos dentro de los estándares de calidad y cumpliendo con las entregas de producción en las fechas acordadas.		
TIPO DE PROCESO	Proceso Operativo		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de prendas bordadas a tiempo		
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo		
VALORES	Si realizó	No realizó	
NIVEL DE INPORTANCIA	ALTO X	MEDIO	BAJO
FRECUENCIA DE MEDICION	Diaria		
PERIODO DE MEDICION	Mensual		
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerente General		

- Acabado de Prenda

FICHA DEL PROCESO

NOMBRE		Acabado de Prenda
OBJETIVO		Asegurar que las prendas confeccionadas y bordadas estén inspeccionadas y empacadas conforme a los estándares de calidad.
RESPONSABLE		Ayudante de Producción
ENTRADAS		Prenda armada
SALIDAS		Prenda empacada
RECURSOS	HUMANO	Ayudante de corte
	MATERIAL	Máquinas Pulidora
	TECNOLÓGICOS	
INSUMOS		Fundas
PROCESO	CLIENTE	Interno
	PROVEEDOR	Prenda empacada
TIPO DE PROCESO		Proceso Operativo

INDICADOR

NOMBRE	Acabado de Prenda		
OBJETIVO	Asegurar que las prendas confeccionadas y bordadas estén inspeccionadas y empacadas conforme a los estándares de calidad.		
TIPO DE PROCESO	Proceso Operativo		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de prendas empacadas a tiempo		
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo		
VALORES	Si realizó	No realizó	
NIVEL DE INPORTANCIA	ALTO X	MEDIO	BAJO
FRECUENCIA DE MEDICION	Diaria		
PERIODO DE MEDICION	Mensual		
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerente General		

- Checklist Productos Terminados

FICHA DEL PROCESO

NOMBRE		Checklist Productos Terminados
OBJETIVO		Asegurar que las órdenes de producción estén inspeccionadas y empacadas conforme a los estándares de calidad por el cliente y la fecha de despacho establecida.
RESPONSABLE		Jefe de Producción
ENTRADAS		Prenda empacada
SALIDAS		Prenda empacada
RECURSOS	HUMANO	Jefe de producción
	MATERIAL	Computadora, Impresora
	TECNOLÓGICOS	Microsoft Excel
INSUMOS		Esferos, hojas de papel bond A4
PROCESO	CLIENTE	Interno
	PROVEEDOR	Prenda empacada
TIPO DE PROCESO		Proceso Operativo

INDICADOR

NOMBRE	Checklist Productos Terminados		
OBJETIVO	Asegurar que las órdenes de producción estén inspeccionadas y empacadas conforme a los estándares de calidad por el cliente y la fecha de despacho establecida.		
TIPO DE PROCESO	Proceso Operativo		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de despachos a tiempo		
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo		
VALORES	Si realizó	No realizó	
NIVEL DE INPORTANCIA	ALTO X	MEDIO	BAJO
FRECUENCIA DE MEDICION	Diaria		
PERIODO DE MEDICION	Mensual		
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerente General		

- Entrega del Producto

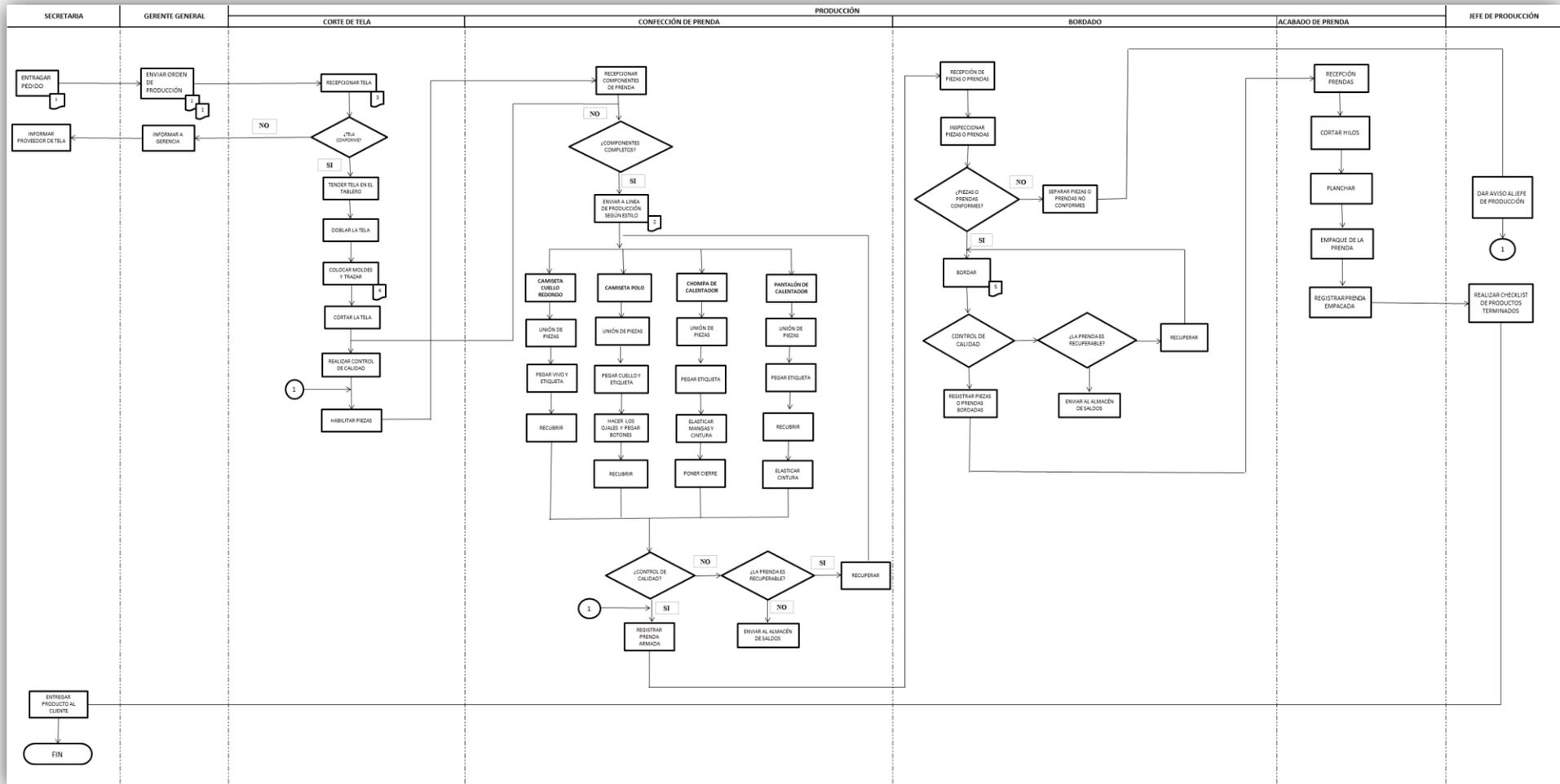
FICHA DEL PROCESO

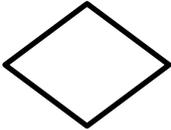
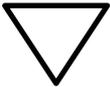
NOMBRE		Entrega del Producto
OBJETIVO		Asegurar que el producto llegue al cliente con las especificaciones que el solicito.
RESPONSABLE		Secretaria
ENTRADAS		Prenda empacada
SALIDAS		Prenda empacada
RECURSOS	HUMANO	Secretaria
	MATERIAL	Computadora, Impresora
	TECNOLÓGICOS	Microsoft Excel
INSUMOS		Esferos, hojas de papel bond A4, Fundas
PROCESO	CLIENTE	Interno
	PROVEEDOR	Prenda empacada
TIPO DE PROCESO		Proceso Operativo

INDICADOR

NOMBRE	Entrega del Producto		
OBJETIVO	Asegurar que el producto llegue al cliente con las especificaciones que el solicito.		
TIPO DE PROCESO	Proceso Operativo		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de entregas a tiempo		
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo		
VALORES	Si realizó	No realizó	
NIVEL DE INPORTANCIA	ALTO X	MEDIO	BAJO
FRECUENCIA DE MEDICION	Diaria		
PERIODO DE MEDICION	Mensual		
RESPONSABLEDEL INDICADOR	Gerente General		

PROCEDIMIENTOS



SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS		
NOMBRE	GRAFICO	DESCRIPCIÓN
Operación		Ocurre cuando un objeto está siendo modificado en sus características se está preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. Una operación también ocurre cuando se está dando o recibiendo información o se está planeando algo.
Punto de Decisión		Indica cual es el punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
Documentación		Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
Demora		Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados.
Almacenaje		Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados.
Dirección de Flujo		Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.