



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Procesos Para
Línea Nueva Mobiliario Linumobi Cía. Ltda. De La Ciudad
De Ibarra En 2023**

Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autora: Hidrobo Guevara, Sandra Mishela

Directora: Loaiza Aguirre, Patricia Gabriela

IBARRA

2024



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2024

Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 07 de septiembre del 2024

Doctora

Glenda Ponce

Director de la carrera de Administración de Empresas

Ciudad. -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Integración Curricular denominado: Propuesta de un modelo de gestión por procesos para Línea nueva mobiliario LINUMOBI Cía. Ltda. de la ciudad de Ibarra en 2023 realizado por Sandra Mishela Hidrobo Guevara ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Patricia Gabriela Loaiza Aguirre

C.I.:1103375943

Correo electrónico: pgloaiza@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Sandra Mishela Hidrobo Guevara, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor (a) del Trabajo de Integración Curricular denominado: Propuesta de un modelo de gestión por procesos para Línea nueva mobiliario LINUMOBIL Cía. Ltda. de la ciudad de Ibarra en 2023, de carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Capítulo uno en el que se desarrolló el marco teórico, Capítulo dos en el que se llevó a cabo el marco metodológico, Capítulo tres que contempló el marco institucional, el Capítulo cuatro donde se desarrolló la propuesta y finalmente las conclusiones y recomendaciones, siendo Loaiza Aguirre, Patricia Gabriela, director (a) del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Sandra Mishela Hidrobo Guevara

C.I.: 10017819837

Correo electrónico: shidrobo@utpl.edu.ec

Dedicatoria

A mis queridos y amorosos padres, Efrén y Charito

Quienes, aunque ya no están físicamente conmigo, siguen siendo la luz que guía mi camino. Su amor incondicional, sacrificio y enseñanzas han sido la base sobre la cual he construido mis sueños y metas.

Les dedico este logro con todo mi corazón, agradeciendo cada momento que compartimos y cada lección que me dejaron. Sus recuerdos viven en mí y son la fuerza que me impulsa a seguir adelante.

Siempre en mi corazón, con amor y gratitud eternos.

Sandra

Agradecimiento

A lo largo de este arduo camino, muchas personas y entidades han contribuido de manera significativa a la culminación de esta tesis. Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todos ellos.

A mi amado hijo, Joseph Alejandro, por ser mi fuente constante de inspiración y motivación. Tu amor y paciencia me han dado la fuerza para superar los desafíos y seguir adelante. Cada logro mío es también tuyo, y esta tesis está dedicada a ti con todo mi amor.

A mi esposo y mi hijo Sebastián, por su apoyo incondicional y su fe en mí. A mis padres mi guía y mi ejemplo a seguir, y por su comprensión y palabras de aliento en los momentos más difíciles. Gracias por estar siempre a mi lado.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme las herramientas y el conocimiento necesarios para alcanzar este objetivo. A mis profesores y tutores, por su sabiduría, paciencia y dedicación en cada clase y consulta. A mis compañeros de estudio, por su camaradería y apoyo durante este viaje académico.

Este logro no hubiera sido posible sin la contribución y el apoyo de todos ustedes. Gracias por ser parte de este importante capítulo de mi vida.

Con gratitud,

Sandra

Índice de Contenido.

Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular	II
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	III
Dedicatoria	V
Agradecimiento.....	VI
Índice De Contenido.	VII
Resumen.....	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo Uno.....	5
Marco Teórico	5
1.1 Gestión por Procesos: Definición y conceptos clave	5
1.1.1 Proceso	5
1.1.2 Tipos de procesos	6
1.1.3 Gestión por procesos.....	6
1.1.4 Mejora de procesos.	7
1.2 Teoría y enfoques de gestión por procesos.....	8
1.2.1 Lean Manufacturing.....	8
1.2.2 Enfoque BPM (Business Process Magnament).....	9
1.2.3 Enfoque Lean Six Sigma.....	10
1.3 Modelos de gestión por procesos	12
1.3.1 Modelo del ciclo de vida de los procesos.....	12
1.3.2 Modelo de madurez de la gestión de procesos	13
1.3.3 Otros modelos de referencia	14
1.4 Metodologías y herramientas para el análisis de la gestión de procesos	14
1.4.1 Mapeo y análisis de procesos	14
1.4.2 Kaizen.....	15

1.4.3	<i>Diagrama de Pareto</i>	16
1.4.4	<i>TPM</i>	16
1.5	Factores que influyen en la gestión por procesos	16
1.5.1	<i>Factores organizacionales</i>	17
1.5.2	<i>Factores externos</i>	19
1.5.3	<i>Factores culturales y de cambio</i>	19
1.6	Norma ISO 9001	20
1.7	Indicadores de gestión por procesos	21
1.7.1	<i>Indicadores de eficiencia</i>	21
1.7.2	<i>Indicadores de calidad</i>	21
	Capítulo Dos	23
	Marco Metodológico	23
2.1	Diseño de la Investigación	23
2.2	Enfoque de la investigación	24
2.3	Técnicas de Investigación	24
2.3.1	<i>Entrevista</i>	24
2.3.2	<i>Encuesta</i>	25
2.4	Instrumentos	26
2.4.1	<i>Cuestionario para la entrevista</i>	26
2.4.2	<i>Cuestionario para la encuesta</i>	26
2.5	Población	27
2.5.1	<i>Procesamiento de datos</i>	28
2.6	Análisis de Resultados	29
2.6.1	<i>Resultados de la entrevista</i>	29
2.7	Resultados de la encuesta	32
2.8	Discusión final	47
	Capítulo Tres	49
	Marco Institucional	49

Empresa Linumobi Cía. Ltda.....	49
Capítulo 4	57
Conclusiones	65
Recomendaciones	67
Referencias	68
Apéndice.....	74
Apéndice A. Cuestionario.....	74
Apéndice B. Encuesta	79

Índice de tablas

Tabla 1 Otros modelos de referencia.....	14
Tabla 2 Procesos para la confección de muebles en LINUMOBI	18
Tabla 3 Scala de Likert	27
Tabla 4 Población para la entrevista y encuesta.....	27
Tabla 5 Resultados de la entrevista al Gerente General.....	29
Tabla 6 Resultados de la entrevista al jefe de Área Administrativa y Financiera	30
Tabla 7 Resultados de la entrevista al jefe de Producción	31
Tabla 8 Matriz FODA	50
Tabla 9 Actividades de Producción y Ensamblaje.....	57
Tabla 10 Costos de implementación de Producción y Ensamblaje	58
Tabla 11 Cronograma de Producción y Ensamblaje	59
Tabla 12 Actividades de Gestión de Inventarios	59
Tabla 13 Costos de implementación de Gestión de Inventarios.....	61
Tabla 14 Cronograma de Gestión de Inventarios.....	61
Tabla 15 Actividades de Ventas y Marketing	62
Tabla 16 Costos de implementación de Ventas y Marketing.....	64
Tabla 17 Cronograma de Ventas y Marketing.....	64

Índice de figuras

Figura 1 Descripción del proceso.....	5
Figura 2 Enfoque Lean Six Sigma.....	10
Figura 3 Modelo de Ciclo de Vida de Producto.....	13
Figura 4 Mapa de procesos	15
Figura 5 Resultados de procedimiento documentado para adquisición de materias primas en la fabricación de muebles	32
Figura 6 Resultados de la eficiencia del proceso de adquisición de materias primas	33
Figura 7 Resultados de flexibilidad en el desarrollo de productos	34
Figura 8 Resultados de contribución para el desarrollo de productos.....	34
Figura 9 Resultados de cultura de innovación	35
Figura 10 Resultados de los diagramas de flujos del proceso de producción.....	36
Figura 11 Resultados sobre las herramientas de los procesos de producción.	37
Figura 12 Resultados sobre la gestión de producción.....	38
Figura 13 Resultados sobre mejoras en el proceso de ensamblaje.....	39
Figura 14 Resultados sobre los procesos críticos en el control de calidad.....	40
Figura 15 Resultados sobre la minimización de problemas.	40
Figura 16 Resultados sobre la supervisión de la calidad.	41
Figura 17 Resultados sobre la toma de decisiones.....	42
Figura 18 Resultados sobre el monitoreo y gestión de inventario.....	42
Figura 19 Resultados sobre la estrategia de gestión de inventarios de la empresa....	43
Figura 20 Resultados de la estrategia de ventas y marketing de la empresa.....	44
Figura 21 Resultados sobre el cumplimiento de las expectativas de los clientes	44
Figura 22 Resultados sobre la estrategia de logística y distribución de la empresa ...	45
Figura 23 Resultados los procesos relacionados con la logística y distribución	46
Figura 24 Resultados sobre estrategias de comunicación y flujo de planificación estratégica en la empresa.	46
Figura 25 Organigrama	50
Figura 26 Mapa de flujo de valor actual.....	51
Figura 27 Mapa de flujo de adquisición de materiales	52
Figura 28 Mapa de flujo de desarrollo de productos	53
Figura 29 Mapa de flujo de control de calidad	54
Figura 30 Mapa de flujo de gestión de inventarios	55
Figura 31 Mapa de flujo de Ventas y Marketing	55
Figura 32 Mapa de flujo de logística y distribución.....	56

Resumen

El objetivo del trabajo corresponde a proponer el modelo de gestión por procesos para Línea nueva mobiliario LINUMOBI Cía. Ltda. en la ciudad de Ibarra en 2023. El estudio se basó en un enfoque descriptivo y combinó técnicas cualitativas y cuantitativas, como entrevistas y encuestas, para comprender los procesos actuales de LINUMOBI Cía. Ltda. Se diseñaron y validaron cuestionarios específicos, y se seleccionó a todo el personal de la empresa como muestra debido a su tamaño reducido y conocimiento profundo de los procesos. Los datos recopilados se procesaron y se compararon para facilitar la toma de decisiones informadas sobre la optimización de proceso. Los resultados sugieren una percepción general de los empleados hacia la necesidad de mejoras en los procesos, aunque existe división en cuanto a la efectividad de ciertas prácticas y herramientas, destacando la importancia de seguir trabajando en la optimización de los procesos y la comunicación entre áreas para cumplir con las expectativas del mercado y los clientes. Finalmente, se presenta la propuesta que se centra en la adopción del Mantenimiento Productivo Total (TPM) para fomentar una cultura de mejora continua, y de la metodología 5S para organizar y limpiar el entorno de trabajo, mejorando así la eficiencia, la seguridad y la calidad.

Palabras claves: modelo, gestión de procesos, optimización, mejora continua.

Abstract

The objective of the work corresponds to proposing the process management model for the new LINUMOBI Cía furniture line. Ltda. in the city of Ibarra in 2023. The study was based on a descriptive approach and combined qualitative and quantitative techniques, such as interviews and surveys, to understand the current processes of LINUMOBI Cía. Ltda. Specific questionnaires were designed and validated, and all company personnel were selected as a sample due to their small size and in-depth knowledge of the processes. The collected data was processed and compared to facilitate informed decision making on process optimization. The results suggest a general perception of employees towards the need for process improvements, although there is division regarding the effectiveness of certain practices and tools, highlighting the importance of continuing to work on optimizing processes and communication between areas to meet market and customer expectations. Finally, the proposal is presented that focuses on the adoption of Total Productive Maintenance (TPM) to promote a culture of continuous improvement, and the 5S methodology to organize and clean the work environment, thus improving efficiency, safety and security. quality.

Keywords: model, process management, optimization, continuous improvement.

Introducción

La empresa Línea Nueva Mobiliario Linumobi Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ibarra, revela la carencia a nivel de la gestión de procesos, principalmente cuellos de botella que causan retrasos en las entregas, lo que evita que maximice su desempeño y obtenga mejores resultados. Por ende, la implementación de mejoras permitirá completar sus actividades en el tiempo requerido, que permitirá ir corrigiendo todos los inconvenientes acerca de la planificación, coordinación y capacidad de respuesta a fin de cumplir con sus objetivos. Adicionalmente, se plantea el modelo de gestión basado en Lean Manufacturing y las principales herramientas que le permitan adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial dinámico.

El alcance de los objetivos se centra en proponer un modelo de gestión por procesos para Línea Nueva Mobiliario Linumobi Cía. Ltda. en 2024, lo que implica la realización de un análisis de los procesos actuales, la fundamentación teórica de las mejoras y cuellos de botella identificados, así como el diseño de un modelo adaptado a las necesidades específicas de la empresa. El cumplimiento de estos objetivos se basa en la ejecución metódica de las tareas, la medición de resultados y la evaluación continua para asegurar que se alcancen los beneficios deseados y se resuelvan las deficiencias identificadas en la gestión de procesos de la organización.

La metodología utilizada comprende la recolección de información y datos relevantes a través de entrevistas y encuestas a personal de la empresa. Por consiguiente, se realizó un análisis descriptivo para detectar patrones, así como generar conclusiones del desempeño de los procesos existentes, analizarlos y presentar una descripción detallada de la situación actual de la empresa para así tener una visión general que servirá de base para la presentación de una propuesta.

Cabe mencionar que, durante la ejecución del proyecto, se identificaron facilidades como la disponibilidad de información interna, la colaboración del equipo de trabajo y el respaldo de la gerencia. No obstante, también se presentaron inconvenientes, incluyendo la resistencia al cambio por parte del personal y restricciones en los recursos financieros.

Para lo cual, el trabajo de investigación se ha estructurado en los siguientes capítulos:

El capítulo Marco Teórico explora la Gestión por Procesos, destacando los tipos de procesos, estratégicos, operativos y de apoyo, también se presentan enfoques como Lean Manufacturing, BPM y Lean Six Sigma. Además, se abordan otros modelos para la gestión de procesos, así como diferentes herramientas. Por último, se exploran factores que influyen en la gestión por procesos y se detallan indicadores de eficiencia y calidad.

El capítulo de marco metodológico emplea un diseño descriptivo que combina enfoques cualitativos y cuantitativos para comprender los procesos de LINUMOBI Cía. Ltda. Se utilizan entrevistas y encuestas como técnicas de investigación, con instrumentos validados, y se analiza la información recopilada para extraer conclusiones que guíen las estrategias de optimización.

El capítulo de resultados revela las entrevistas realizadas a líderes de LINUMOBI Cía. Ltda., abordando temas como la optimización de procesos, desafíos operativos y estrategias de mercado. Además, una encuesta proporciona percepciones sobre la cadena de valor, flexibilidad organizativa y otras áreas clave, informando una discusión que destaca la necesidad de mejora continua y la alineación con los objetivos estratégicos a través de un modelo de gestión por procesos basado en Lean Manufacturing.

Finalmente, se propone la implementación de la metodología Lean Manufacturing en LINUMOBI Cía. Ltda. basándose en los hallazgos del capítulo anterior para abordar sus problemas actuales. Y se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas.

La importancia que tiene la investigación para la institución y la sociedad en general permite abordar este tipo de desafíos actuales y el desarrollo de nuevos enfoques manteniendo un entorno intelectual estimulante y competitivo. Mientras que, para los stakeholders la implementación de un modelo de gestión por procesos fortalece la transparencia y la comunicación efectiva con todas las partes interesadas de LINUMOBI Cía. Ltda., además, de considerar sus necesidades y expectativas para la mejora de los procesos, de manera que se involucren en la toma de decisiones, se fomenta la colaboración y se construye una relación más sólida y confiable con los grupos de interés.

Capítulo Uno

Marco Teórico

1.1 Gestión por Procesos: Definición y conceptos clave

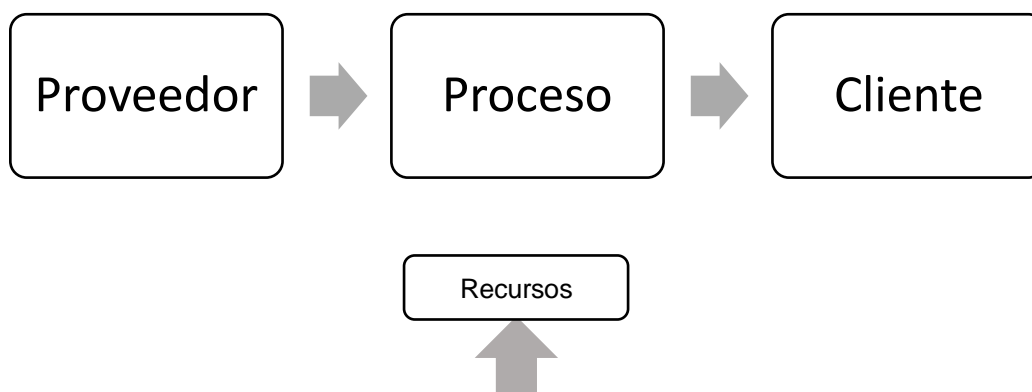
A continuación, se detalla sobre la Gestión por Procesos, explicando sus definiciones y conceptos clave, destacando la importancia de comprender y aplicar sus fundamentos para lograr una gestión eficiente y una mejora continua en el ámbito empresarial.

1.1.1 Proceso

Los procesos son definidos como acciones ejecutadas individualmente o por un equipo con la finalidad de convertir insumos en productos que resultarán beneficiosos para un cliente (Camisón et al., 2016). Por tanto, desde este concepto se considera la estructura para alcanzar metas concretas y responder a las demandas de los clientes tal como se observa en la Figura 1, lo que resulta en una mayor eficacia y en la aportación de valor en diversas situaciones, que abarcan desde la producción hasta la prestación de servicios y la administración empresarial.

Figura 1

Descripción del proceso.



Nota. Adaptado de Camisón et al. (2016).

Es esencial reconocer que la planificación, supervisión y perfeccionamiento de los procesos en una entidad deben ser dirigidos con una participación directa por parte de los líderes de la organización, quienes deben promover el desarrollo, implementación y mejora constante del sistema de gestión, centrado en la estructura de procesos, y garantizar que

dicha estructura esté alineada con la política y la estrategia de la organización. Asimismo, es esencial que esta política y estrategia se ejecuten mediante la identificación de los procesos clave dentro de la estructura definida (Instituto Andaluz de Tecnología, 2017).

1.1.2 Tipos de procesos

Los procesos también se reconocen como parte de un macroproceso, por ello, se convierten en generadores de valor agregado (Hurtado et al., 2020). Por ello, una empresa puede agruparlos de acuerdo con la interrelaciones y propuestas adecuadas a su línea de trabajo o interrelaciones; por ello, una de las propuestas más comunes corresponde a:

- Procesos estratégicos se definen como aquellos procesos que están asociados con las responsabilidades de la dirección y, principalmente, se centran en el largo plazo. Estos procesos están fundamentalmente relacionados con la planificación y otros que se consideren vinculados a factores clave o estratégicos.
- Procesos operativos son aquellos procesos directamente relacionados con la fabricación del producto y/o la prestación del servicio. Estos procesos son considerados como los procesos principales o de línea.
- Procesos de apoyo son aquellos procesos diseñados para respaldar las operaciones operativas. Estos procesos suelen estar relacionados con la gestión de recursos y la toma de medidas necesarias para facilitar el funcionamiento eficiente de los procesos operativos (Instituto Andaluz de Tecnología, 2017).

1.1.3 Gestión por procesos.

Se considera este concepto desde la parte de gestión que involucra las funciones de cada persona en relación con la dirección y control para conseguir los objetivos establecidos.

En cuanto, a la parte de procesos se relaciona con cada una de las actividades que se generan en las empresas, de manera que, su vinculación permite una interacción que contribuya a la satisfacción del cliente final (Camisón et al., 2016).

La gestión por procesos se considera como un sistema organizativo que fomenta el constante perfeccionamiento de las operaciones realizadas por una entidad (Flores y Núñez, 2021). De manera que, así se implementan nuevos métodos de trabajo, estableciendo como, donde y que recursos utilizar para lograr la eficiencia empresarial que se requiere. También se considera como el enfoque que facilita la ejecución de las distintas fases para lograr la misión empresarial, contribuyendo a la implementación de estándares de calidad y al continuo perfeccionamiento (Campaña, 2021), por tanto, se considera como una estructura que proporciona un marco de trabajo en base a objetivos establecidos.

1.1.4 Mejora de procesos.

La mejora del proceso implica tanto una filosofía como un sistema que tienen como objetivo mejorar de manera continua distintos aspectos, incluyendo calidad, productividad, costos, satisfacción del cliente, seguridad, duración de ciclos, tiempos de respuesta y confiabilidad de los procesos (Esquivel et al., 2017). Entonces, su esencia se basa en la evolución constante hacia la adaptación de acuerdo con las expectativas empresariales.

También se reconoce como las diversas acciones que buscan la eliminación de actividades que no aportan valor, para ello, se plantea el análisis de las actividades consideradas costosas o prolongadas, la alineación de los equipos clave con las limitaciones o la transformación de las necesidades de los clientes. La elección de las herramientas a aplicar no sigue un orden fijo y depende del sistema en cuestión o de la eficiencia que se desea alcanzar (Medina et al., 2019).

La aplicación a nivel empresarial se realiza por parte de los gerentes con su equipo de trabajo siguiendo el procedimiento establecido, que consiste en: Diseñar procesos que se encuentren alineados con las estrategias establecidas, enfocar en los procesos claves a los miembros, utilizar la representación correcta para mejorar la eficiencia y eficacia y finalmente, fomentar una cultura que integren los valores, así como la mejora continua (Carvallo y García, 2022). Es importante tener en cuenta la calidad, ya que es necesario adoptar un enfoque que esté alineado con las normas que orientan los sistemas. Es fundamental que esto se alinee

a estándares de calidad para garantizar la efectividad y eficiencia de los procesos (García y Ormaza, 2021).

1.2 Teoría y enfoques de gestión por procesos

En el siguiente apartado se exploran las teorías y enfoques de la gestión por procesos, en el que se destacan los fundamentos conceptuales que respaldan principalmente a Business Process Management y Lean Six Sigma. Cabe mencionar que su elección se debe al reconocimiento de su eficacia para abordar los desafíos actuales de las organizaciones en la gestión de sus operaciones y procesos empresariales.

1.2.1 *Lean Manufacturing*

La metodología Lean Manufacturing, ampliamente adoptada por empresas a nivel global, se erige como un enfoque estratégico para potenciar la competitividad en el mercado industrial. En la búsqueda constante de optimización, las organizaciones que aplican esta metodología experimentan mejoras significativas en sus resultados, logrando eficiencia operativa al emplear de manera más efectiva sus recursos. El núcleo de esta metodología se basa en la eliminación de actividades que no aportan valor al proceso de producción, estableciendo así un claro camino hacia la maximización de la eficacia y la eficiencia (Tejeda, 2011).

Cabe mencionar que Lean Manufacturing no se limita a ser simplemente un conjunto de herramientas y técnicas; más bien, debe ser concebido como una filosofía, una forma de pensar que permea toda la organización. Una vez que el equipo ha sido capacitado en los principios de las 5S, la empresa avanza en la senda de Lean Manufacturing. La ejecución detallada de cada fase de las 5S contribuye significativamente a cultivar un entorno laboral mejorado y a perfeccionar el flujo del proceso. En este contexto, el diseño de los puestos de trabajo destinados a las tareas operativas se configura de manera que permita a cualquier operador ajustarse a su comodidad, con el objetivo de prevenir el estrés y potenciar el rendimiento de la empresa.

En síntesis, el sistema de mejora aborda un conjunto integral de actividades, actitudes y perspectivas sobre la producción. Precisamente, este enfoque se centra en la eliminación de tareas que no añaden valor al resultado final y posteriormente, se respalda en la mejora continua de los sistemas de producción, reconociendo que siempre existe la posibilidad de optimizar y hacer más eficiente cualquier proceso. En torno a Linumobi, la meta es reducir costos y tiempos, al mismo tiempo que se perfecciona el resultado final y la calidad del producto.

1.2.2 Enfoque BPM (*Business Process Magnament*)

La Gestión de Procesos de Negocio (BPM) se relaciona con las Tecnologías de la Información (TI) en el ámbito empresarial. Este paradigma engloba los principios, métodos, prácticas y herramientas de software que respaldan todo el ciclo de vida de los procesos de negocio de una organización. Su objetivo principal es lograr una gestión integral y transversal en la empresa, lo que conlleva a una mayor agilidad y eficiencia en los procesos de negocio, generando ventajas competitivas a través de un enfoque de mejora continua (Espinoza et al., 2020).

En este contexto, el enfoque BPM se orienta al resultado de un análisis y desarrollo de la gestión y administración de la organización con el propósito de mejorar la efectividad de los procesos a través de la automatización, la obtención de información y el seguimiento, lo que conduce a un mayor rendimiento y agilidad en las actividades, resultando en una mayor eficiencia. Sin embargo, para lograr un rendimiento superior, las organizaciones necesitan alinear la estrategia empresarial con la estrategia de las herramientas de tecnología de la información y, al mismo tiempo, asegurarse de que estas herramientas estén relacionadas en torno a los procesos del negocio (Flores y Núñez, 2021).

Es así como para algunos autores como Cadena et al. (2020), el BPM es una práctica enfocada en los procesos de negocio, que adopta un enfoque orientado a los procesos, las personas y las tecnologías de la información. De manera que su objetivo consiste en la identificación, diseño, ejecución, documentación, monitoreo, control y medición de los

procesos de negocios realizados; por tanto, se reconoce que el enfoque en su esencia busca optimizar y mejorar continuamente la forma en que se gestionan y ejecutan estas actividades para aumentar la productividad y la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

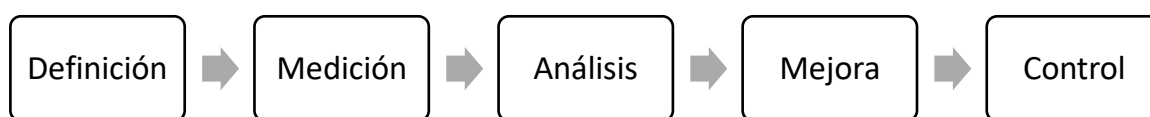
1.2.3 Enfoque Lean Six Sigma

El enfoque Six Sigma es conocido desde los años 80 y fue acuñado por Motorola debido a que buscaban reducir de forma radical los defectos en la producción. De manera que, se ha seguido utilizando para mejorar las características de los productos, reducir sus costes o acortar los tiempos de ciclo, e incluso mejorar otras cuestiones relevantes relacionadas con los clientes a nivel interno o externo (Pardo, 2017).

También se considera que, desde este enfoque, la distancia que mantiene corresponde a un equivalente de seis veces el valor de la desviación estándar entre la media del proceso y los límites establecidos (Pardo, 2017). De esta manera, se tiene una reducción en los niveles de productos defectos significativa, y con ello, la capacidad del proceso aumento. Para cumplir con la metodología se cumplen los siguientes pasos como se indica en la Figura 2:

Figura 2

Enfoque Lean Six Sigma



Nota. Adaptado de Pardo (2017).

A través de los seis pasos previamente mencionados, se presenta un marco sólido que no solo aborda eficazmente los desafíos empresariales, sino que también identifica oportunidades concretas para mejoras y garantiza la obtención de resultados tangibles y significativos. A continuación, se detalla de manera detallada cada uno de estos pasos:

- **Definición:** En este punto se identifican las posibles oportunidades donde se debe adoptar este tipo de metodología en función de los factores críticos de éxito.

- **Medición:** Se establece un diagrama de flujo que permite determinar el funcionamiento de cada proceso, los requisitos de los clientes y las características críticas de los productos o servicios. Una vez se cuenta toda esta información se procede a recoger los datos correspondientes.
- **Análisis:** Para verificar el funcionamiento del proceso, se utiliza la comprobación de hipótesis que permite determinar las posibles causas de variabilidad de las variables dependientes y las relaciones causas-efecto posibles.
- **Mejora:** Se proponen mejoras en base a las relaciones establecidas para mejorar y optimizar el funcionamiento operacional.
- **Control:** Se diseña y documentan los controles para verificar el avance de los resultados de acuerdo con los cambios implementados (Pardo, 2017).

Cabe destacar que Lean Manufacturing se enfoca en la identificación y eliminación de todas las actividades que no agregan valor al producto final. En la fabricación de muebles, esto implica reducir el exceso de inventario, minimizar tiempos de espera y optimizar el uso de materiales. Si bien, Lean Six Sigma y BPM se centran también en la mejora de procesos, estos enfoques pueden ser más amplios y menos específicos en la eliminación de desperdicios. Aunado a esto, Lean Manufacturing promueve la flexibilidad en el diseño de los procesos y la disposición de la planta, permitiendo una adaptación ágil a cambios en la demanda o en el mercado de muebles, mientras que los otros 2 enfoques de gestión de procesos podrían presentar rigidez en términos de infraestructura, lo que podría impactar al momento de ajustarse rápidamente a los exigentes cambios del mercado. En comparación con Lean Six Sigma y BPM, Lean Manufacturing destaca por su enfoque específico en la eliminación de desperdicios y la optimización del flujo de trabajo, especialmente relevante en la industria del mobiliario para lo cual se hará énfasis en este enfoque de gestión de procesos para la presente investigación.

1.3 Modelos de gestión por procesos

En el siguiente apartado se exploran diversos modelos de gestión por procesos que han ganado prominencia en el ámbito empresarial, de manera que, se detallan aspectos fundamentales para entender la aplicación práctica del modelo de Ciclo de Vida de Producto (CVP), modelo de madurez de la gestión de procesos y otros modelos de referencia.

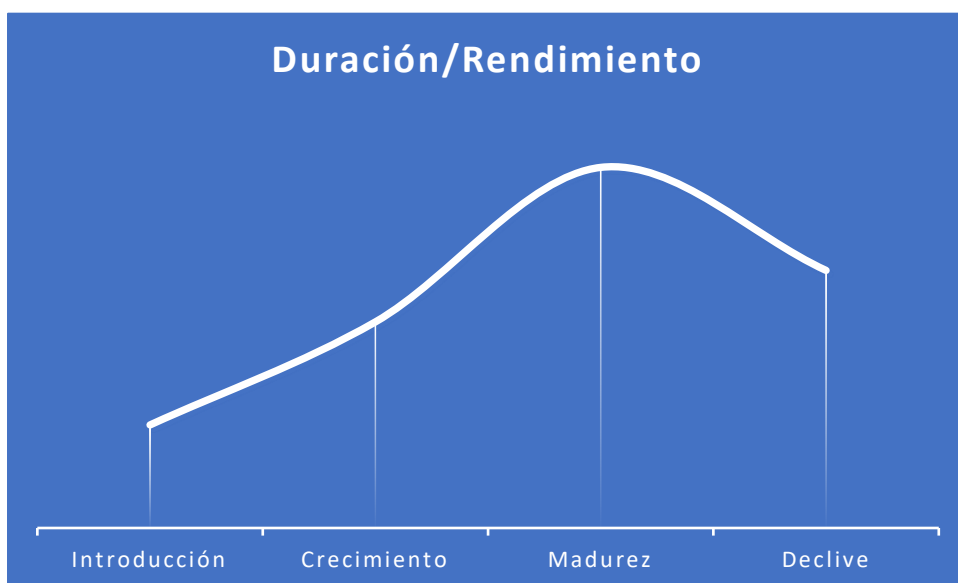
1.3.1 Modelo del ciclo de vida de los procesos

El modelo de Ciclo de Vida de Producto (CVP) fue desarrollado en los años 60 y se define como una herramienta simple que caracteriza el comportamiento inherente de la mayoría de los productos y servicios, capacitando a los usuarios para entender los aspectos relacionados con los requisitos y los resultados comerciales en cada fase. Esto posibilita justificar decisiones relacionadas con el diseño de las características del producto o servicio, la asignación de recursos financieros o la retirada del producto del mercado, entre otras acciones (Totonelli, 2021).

Por tanto, este modelo permite a las empresas que realicen actividades como la toma de decisiones informadas sobre la gestión de sus productos o servicios en función de las características y necesidades específicas de cada etapa de su ciclo de vida. Desde su metodología se plantea como una curva con forma de S como se observa a continuación en la Figura 3 aunque existen otros tipos de ciclos, por ejemplo, nuevas salidas, escalonado o con mercado residual (Gallego, 2020):

Figura 3

Modelo de Ciclo de Vida de Producto.



Nota. Adaptado de Totonelli (2021).

El ciclo de vida del producto se compone de cuatro fases distintas: Durante la etapa de crecimiento, el enfoque radica en la expansión de las ventas y la aparición de competidores en el mercado. En la turbulencia, se enfrentan desafíos relacionados con factores externos complejos, y se busca mantener y defender la cuota de mercado mediante ajustes en el producto. En la madurez, se experimenta un crecimiento de las ventas a un ritmo moderado, se busca fidelizar a los clientes y se exploran nuevas aplicaciones del producto. Por último, en la etapa de declive, las ventas disminuyen debido a cambios tecnológicos, preferencias cambiantes de los consumidores y una mayor competencia, lo que puede resultar en la desaparición o la sustitución del producto en el mercado (Robayo et al., 2020).

1.3.2 Modelo de madurez de la gestión de procesos

El modelo de madurez de la gestión de procesos se conoce como un marco teórico compuesto por una sucesión de niveles de madurez aplicables para los diferentes procesos, de manera que, pretende ser una representación de la evolución que se desea alcanzar (Páez et al., 2018). Por lo que, establece una hoja de trabajo para que los procesos se desarrollen

de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por otro lado, también se reconoce como un modelo que agrupa y estructura en distintos niveles de madurez, una serie de criterios de gestión con el propósito de guiar las acciones. Estos niveles actúan como fundamento para el aprendizaje, la adopción de prácticas y la consecución de objetivos por parte de las empresas (Cadena et al, 2020). Por lo que, el modelo ofrece un camino progresivo con metas claras para evaluar el progreso de forma continua.

1.3.3 Otros modelos de referencia

En la Tabla 1 se detallan otros modelos de gestión de procesos que sirven de referencia, complementando y enriqueciendo la investigación en el ámbito de la gestión por procesos.

Tabla 1

Otros modelos de referencia

Nombre	Autor y tiempo	Propuesta
Ciclo de Vida de Producto Ampliado (CVP Ampliado)	Thomas Hughes en 1987	La propuesta busca explicar las fases desde la creación de un principio hasta la declinación de un producto innovador en el mercado.
Modelo de Madurez BI	Hans Peter Lunh en 1958	Desde esta propuesta se busca adaptar la tecnología y mejorar las capacidades internas de las empresas.

Nota. Esta tabla resume la información obtenida de varios modelos de referencia Totonelli (2021), González et al. (2020) y Castillo et al. (2020).

1.4 Metodologías y herramientas para el análisis de la gestión de procesos

Existen varias metodologías y herramientas que permiten desde la identificación de problemas hasta la implementación de la solución más adecuada de acuerdo con el análisis respectivo.

1.4.1 Mapeo y análisis de procesos

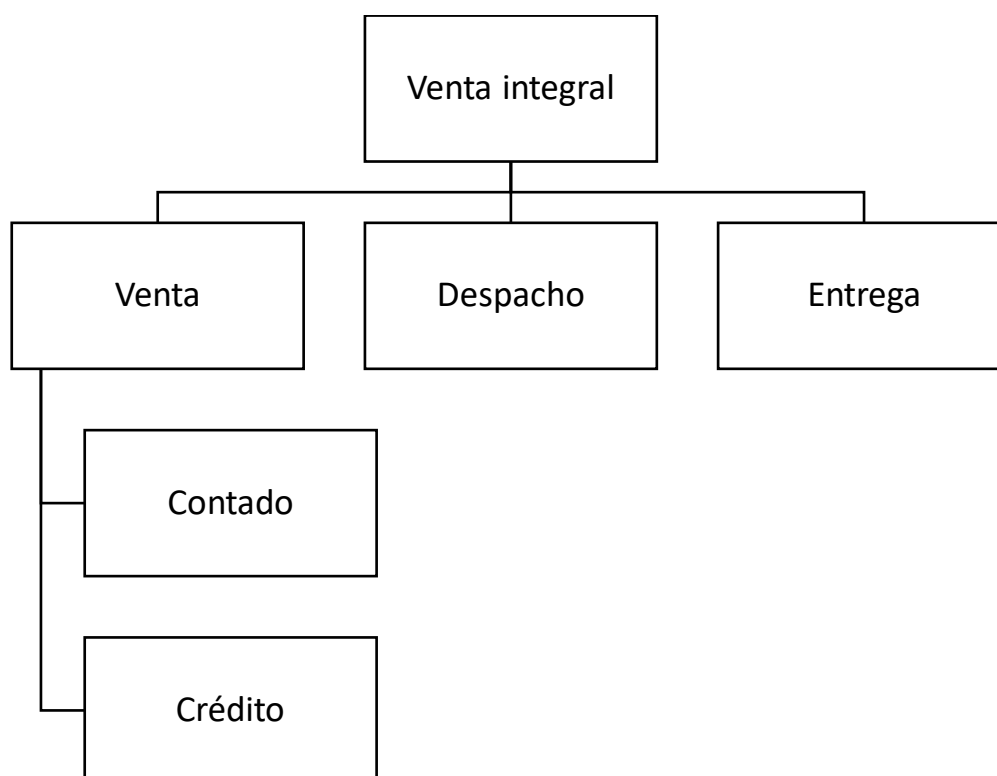
El mapa de procesos es una de las herramientas que permite la unión de los procesos fragmentados (cadenas, jerarquías o versiones), y se exhiben de manera completa,

resaltando las interconexiones en un panorama en particular. (Mallar, 2017). Para establecer su estructura se deben considerar los procesos e interrelaciones necesarias.

De manera que, se considera como una representación visual que proporciona información integral de todos los procesos en una empresa y cómo se relacionan entre sí. No es necesario adentrarse en los detalles de las tareas, pero se deben describir los principales conjuntos de actividades que las componen (Universidad de Cantabria, 2019). A continuación, se muestra un ejemplo en la Figura 4.

Figura 4

Mapa de procesos



Nota. Adaptado de Mallar (2017).

1.4.2 Kaizen

El Kaizen es un proceso denominado así por dos elementos japoneses, Kanji Kai que denotan Cambio y Zen que implica Bueno para mejorar se traducen en esencia como pequeñas mejoras logradas mediante un esfuerzo constante, de manera que, propone la implementación de este concepto se logra mediante equipos de personas conocidos como equipos Kaizen o equipos de mejora continua de procesos (Alvarado y Pumisacho, 2017).

De acuerdo con Chara et al. (2022) el proceso de aplicación del método consiste en:

- Selección del tema de investigación.
- Análisis utilizando diagramas.
- Análisis de los resultados utilizando listas de comprobación
- Generación de los objetivos.
- Establecimiento de medidas y posterior ejecución.
- Confirmación de los resultados.

1.4.3 Diagrama de Pareto

Es una representación visual de varias categorías de datos organizados en orden descendente de izquierda a derecha mediante barras simples, una vez que se han recopilado los datos para evaluar las causas. Esto permite establecer un orden de prioridades. Se aplica principalmente en los campos de costes, ventas, calidad y retroalimentación (Soler et al., 2020). Por tanto, las empresas cuando lo implementan pueden seleccionar entre varias opciones y seguir la ruta que genere una resolución óptima.

1.4.4 TPM

El Mantenimiento Productivo Total representa una herramienta en la gestión del mantenimiento empresarial que aspira a alcanzar cero fallos. Este enfoque implica la participación de todo el personal a lo largo de todas las etapas del desarrollo del producto, incluyendo el diseño. En este sentido, al aplicarla se busca capacitar a los empleados para evitar fallos y pérdidas de tiempo, evitando el costoso mantenimiento correctivo mediante la implementación de prácticas de mantenimiento preventivo (Soler et al., 2020). Esto reduce tanto las pérdidas económicas como el tiempo dedicado a reparaciones no planificadas.

1.5 Factores que influyen en la gestión por procesos

En la siguiente sección se examinan los factores determinantes (organizacionales, externos, culturales y de cambio) que impactan desde diferentes perspectivas a las empresas. Este análisis proporciona una comprensión completa de estos elementos cruciales, ofreciendo una visión detallada que contribuirá a fortalecer la gestión por procesos.

1.5.1 Factores organizacionales

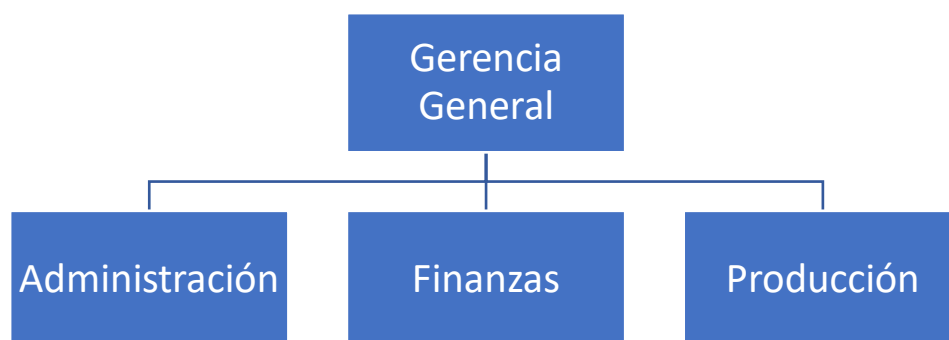
Los factores organizacionales integran la parte de la gestión organizacional y estratégica, pueden originar impactos que disminuyen los beneficios de la empresa. Destacan varios como la colaboración, la innovación, la perspicacia, la eficiencia, los procesos y la estructura. Cada uno con una característica esencial, que cuando se integran de manera efectiva en los procesos de producción, los resultados serán positivos y beneficiosos para todos los miembros de la empresa (Veintimilla et al., 2020).

Uno de estos factores es la colaboración que desempeña un papel relevante en la mejora de los resultados en proyectos, y cuando se combina con el trabajo en equipo, ha demostrado un rendimiento superior en comparación con el trabajo individual; por ello, se ha convertido en un tema de creciente interés y se está explorando su relación con el proceso de gestión de la innovación (Rios et al., 2020). También se considera a la planeación estratégica, un proceso mediante el cual los líderes de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para lograr sus objetivos, se desglosa en componentes distintos: la definición de la misión y las metas principales de la empresa, el análisis externo de la competencia, la evaluación interna del entorno operativo, la elección de estrategias y la corrección de sus debilidades, y la ejecución de la estrategia (Soledispa et al., 2022).

Cabe mencionar que LINUMOBIL Cía. Ltda. es una empresa que cuenta con un total de 9 empleados, los cuales están distribuidos en las áreas de administración, finanzas y producción, es importante mencionar que la gerencia se encarga de los procesos de venta de la empresa.

Figura 5

Organigrama de LINUMOBI Cía, Ltda.



Actualmente, en la empresa se contemplan 9 procesos para el diseño, desarrollo y distribución de muebles a las diferentes ciudades del Ecuador, los cuales están especificados en la siguiente tabla:

Tabla 2

Procesos para la confección de muebles en LINUMOBI

Proceso	Departamento Responsable	Detalle
Adquisición de materias primas	Producción y Administración	Identificación, adquisición y gestión de materiales para la fabricación de los muebles.
Desarrollo de productos	Producción	Diseño y desarrollo de nuevos muebles, considerando tendencias del mercado, materiales y especificaciones técnicas.
Producción y Ensamblaje	Producción	Transformación de materias primas en muebles acabados, asegurando la calidad y eficiencia en el proceso de fabricación.
Control de Calidad	Producción	Implementación de controles para garantizar la calidad de los productos fabricados, asegurando que cumplan con los estándares establecidos.

Gestión de Inventarios	Producción y Administración	Mantenimiento de niveles adecuados de inventario de materias primas y productos terminados para satisfacer la demanda del mercado.
Ventas y Marketing	Gerencia General	Desarrollo de estrategias de ventas y marketing para promover los productos de la empresa, considerando la gestión de relaciones con clientes y la identificación de oportunidades de mercado.
Logística y Distribución	Gerencia General y Administración	Coordinación eficiente de la distribución de los productos terminados a los puntos de venta o directamente a los clientes.

1.5.2 Factores externos

Los factores externos corresponden a aquellos que no se encuentran dentro de la empresa, pero son relevantes o representan dificultades que las empresas deben sortear (Medina et al., 2019). Se considera a la tecnología debido a que cambian o se actualizan continuamente y se han convertido en soluciones que pueden ser integradas de forma vertical o transversal, por tanto, se debe redescubrir su rol para su implementación (Piñuela y Quito, 2020).

También se considera a la economía globalizada, la misma que intensifica la competencia y aumenta la necesidad imperiosa de mejorar la eficiencia empresarial debido a las crecientes demandas de los clientes. Esto requiere que las empresas colaboren y emprendan cambios internos significativos. Es esencial modificar la dirección estratégica de las organizaciones, mejorar su infraestructura informática y automatizar sus operaciones (Medina et al., 2019).

1.5.3 Factores culturales y de cambio

Los factores impulsores del cambio marcan el inicio de la complejidad, la incertidumbre y, al mismo tiempo, el éxito en la transformación progresiva de nuevos

enfoques procesales, con el propósito de establecer nuevas metas de gestión y para responder ante desafíos (Veintimilla et al., 2020).

Para verificar los factores culturales y de cambio se enfatiza en el recurso humano debido a que activa toda la gestión necesaria para que puedan entender lo que se desea alcanzar dentro de la empresa, por ello, es importante crear planes de acción motivacional, que permiten el cambio, e incluso lo adiestran para enfrentar las transiciones y generar la retroalimentación necesaria para aumentar la productividad y la competitividad (Medina et al., 2019).

También se tiene a la cultura organizacional que se refiere a las características y métodos específicos de administración, así como a las regulaciones que guían a las instituciones, entidades u organizaciones en la toma de decisiones. Al igual que en las operaciones organizativas, se consideran aspectos esenciales como la comunicación, la toma de decisiones, la motivación y el control con el fin de alcanzar los objetivos establecidos (Rios et al., 2020).

1.6 Norma ISO 9001

La Norma ISO 9001 ofrece un esquema y una serie de principios que garantizan un enfoque coherente en la gestión de su empresa, asegurando la satisfacción tanto de sus clientes como de las partes interesadas. Simplificando, la certificación ISO 9001 establece los fundamentos para cultivar procesos y personal eficientes, lo que a su vez se traduce en productos y servicios de calidad sostenida a lo largo del tiempo (Organismo de certificación global, 2020).

La Norma ISO 9001-2015, desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), define los estándares necesarios para establecer un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el cual es adaptable tanto para organizaciones públicas como privadas, independientemente de su tamaño. Su aplicación es tanto para la obtención de certificaciones como para cumplir con exigencias contractuales (Bertoli et al., 2023).

1.7 Indicadores de gestión por procesos

Los indicadores de gestión de procesos permiten la verificación del funcionamiento y desarrollo de la planificación, que permite conocer la situación real para tomar las medidas adecuadas que permitan lograr los objetivos establecidos. De acuerdo con el tema se considera necesario verificar la eficiencia y de la calidad.

1.7.1 Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia analizan los resultados obtenidos en relación con los recursos empleados (Universidad de Cantabria, 2019). Por ello, se emplean para supervisar el desempeño de la organización en la conversión de recursos en productos y servicios, evaluando la forma en que se ejecuta el proceso y midiendo la eficacia de los recursos utilizados. Estos indicadores están relacionados con la productividad (Contreras et al., 2017).

Entre los ejemplos que informan sobre los resultados obtenidos por la empresa se plantean los siguientes indicadores indicados por García et al. (2019):

- tiempo de entrega:

$$\text{Tiempo de entrega} = \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Tasa de producción}}$$

- gestión de inventario:

$$\text{Gestión de inventario} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Promedio de inventario}}$$

- porcentaje de compras bajo convenios y alianzas:

$$\begin{aligned} & \text{Porcentaje de compras bajo convenios y alianzas} \\ & = \frac{\text{Compras bajo convenios y alianzas}}{\text{Total de compras}} * 100 \end{aligned}$$

1.7.2 Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad evalúan características, capacidades o atributos necesarios en los recursos, productos o servicios para cumplir de manera satisfactoria con los objetivos establecidos (Contreras et al., 2017). Desde la calidad, se afrontan varios principios que permiten detectar, obtener y procesar información sin demoras (Alarcón et al., 2020). Como ejemplo Pardo (2017) menciona a los siguientes parámetros:

- Indicadores de calidad percibida:
 - Índice de satisfacción del cliente: Para su evaluación se abarcan métodos como el sistema de quejas, encuestas, entrevistas, entre otros. Las quejas de los clientes suelen ser un indicativo común de una satisfacción baja, pero no contar con quejas no garantiza automáticamente una satisfacción elevada (Carrión, 2020). La obtención periódica de este tipo de opiniones se considera esencial, y si estos datos se utilizan adecuadamente, pueden ser de un valor incalculable para establecer relaciones sólidas y fomentar la fidelidad del cliente, esto cobra especial relevancia para las pequeñas y medianas empresas, ya que no pueden permitirse perder a sus clientes debido al elevado costo de adquirir nuevos (Silva et al., 2021).
- Indicadores de calidad objetiva:
 - Porcentaje de clientes que repiten la compra

$$\text{Porcentaje de clientes que repiten la compra} = \frac{\text{Número de clientes que repiten compra}}{\text{Número total de clientes}} * 100$$

Capítulo dos

Marco Metodológico

2.1 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación para la presente propuesta fue de tipo descriptivo, el mismo que se define como un enfoque que se centra en describir o proporcionar las conclusiones predominantes en el comportamiento o funcionamiento actual de una persona, evento, grupo o cosa (Guevara et al., 2020). En relación con el problema indicado en Linumobi Cía. Ltda., se utilizó este tipo de investigación debido a que permitió recopilar datos e información relevante a través de diferentes medios, así se analizó y documentó el desempeño de los procesos existentes, a fin de obtener una descripción detallada de la situación actual de la empresa para así tener una visión general que sirvió de base para la presentación de una propuesta.

Cabe mencionar que el diseño de investigación de tipo descriptivo jugó un papel fundamental al abordar los objetivos delineados para la optimización de procesos en Linumobi Cía. Ltda. En efecto, este enfoque permitió comprender detalladamente cómo operan las distintas áreas de la empresa. Esta metodología permitió identificar con precisión las áreas que necesitan mejoras y, esencialmente, conocer los posibles cuellos de botella que obstaculizan la eficiencia operativa. Asimismo, este tipo de diseño proporcionó una visión integral de los procesos en Linumobi, entonces se generó una identificación más precisa de los problemas inherentes en la empresa y facilitando a su vez la toma de decisiones.

También este enfoque proporcionó la base para comprender la situación actual de la empresa en términos de procesos, relacionando de manera detallada las razones subyacentes detrás de las deficiencias operativas que posee la empresa. Al recopilar datos descriptivos detallados, se logró una comprensión más idónea de los problemas, lo que a su vez facilita la vinculación de la teoría con la práctica para implementar soluciones efectivas y específicas a las necesidades de Linumobi Cía. Ltda.

2.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación fue cualitativo y cuantitativo debido a que se plantea mediante la aplicación de técnicas derivadas de concepciones y fundamentos, al mismo tiempo se utilizaron técnicas estadísticas para un análisis de los datos, lo que facilita la explicación y predicción de los resultados (Sánchez, 2018). De manera que, la combinación de estos enfoques permitió obtener una visión completa y holística de la gestión de procesos en LINUMOBI, ya que se analizaron tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos. Por ello, su utilización fue importante para llevar a cabo un diseño de modelo de gestión por procesos más efectivo y enfocado en mejorar la eficiencia, la calidad y la competitividad de la empresa.

Precisamente, mientras que el análisis cualitativo permitió una comprensión más específica y contextual de los procesos actuales y sus desafíos, el enfoque cuantitativo aportó la estructura y la capacidad de cuantificar aspectos clave, como la identificación de áreas de bajo rendimiento y la medición precisa de los cuellos de botella. La utilización conjunta de estos enfoques generó una visión integral de los procesos, combinando la riqueza descriptiva y la capacidad de medición numérica para fundamentar teóricamente los procesos actuales, que permita reconocer las áreas de mejora y las necesidades específicas de Linumobi Cía. Ltda. Esta combinación resulta muy importante para garantizar una toma de decisiones informada y precisa en la implementación de mejoras operativas de la empresa.

2.3 Técnicas de Investigación

2.3.1 Entrevista

De acuerdo con Ávila et al. (2020) es una técnica que se fundamenta en la interacción directa entre el investigador y los sujetos de estudio, a través de la comunicación interpersonal. Este método busca obtener respuestas verbales a las preguntas planteadas sobre el problema de investigación. Por tanto, el objetivo de la entrevista fue recopilar información valiosa que permita conocer un modelo de gestión por procesos adaptado a las necesidades de Linumobi Cía. Ltda.

Cabe destacar que las preguntas establecidas en la entrevista se diseñaron para ser respondidas por 3 personas: el Gerente General de la empresa, el Jefe de Área Administrativa y Financiera y el Jefe de Producción. La elección de realizar la reunión fue a través de la plataforma Zoom que se alinea con la flexibilidad y comodidad de las personas seleccionadas, asegurando su participación activa sin interrumpir sus responsabilidades cotidianas considerando también como medida de seguridad ante el panorama de violencia que vive actualmente el país. Cabe mencionar que se optó por la modalidad online para la realización de la entrevista dado a la situación de conflicto interno que actualmente hay en el Ecuador debido al estado de excepción vigente impuesto por el Estado. Esta metodología facilitó un espacio interactivo donde compartieron de manera amplia y detallada su conocimiento y experiencia, lo que enriquecerá significativamente la comprensión de los procesos y contribuirá a la formulación de estrategias efectivas de optimización.

2.3.2 Encuesta

Según Ávila et al. (2020), la encuesta se define como una técnica que es basada en el desarrollo de un cuestionario que implica un dialogo interno del encuestado. Para ello, se utiliza un formulario impreso o digital para obtener las respuestas sobre el problema de estudio. El uso de la encuesta permitirá conocer los problemas a los que se enfrentan los empleados desde sus percepciones y opiniones sobre la gestión de procesos de Linumobi.

El objetivo de la encuesta fue obtener información diversa y detallada de múltiples procesos y niveles de la empresa. Este método no solo brinda una visión general de las percepciones y experiencias del personal en relación con los procesos actuales, sino que también proporciona datos cuantificables sobre las necesidades específicas de Linumobi Cía. Ltda.

Se realizó el envío del cuestionario a través de un enlace digital que facilita la accesibilidad y comodidad para los colaboradores de la empresa, aumentando la probabilidad de una mayor participación y retroalimentación detallada. Este método brindó una oportunidad para conocer las opiniones y experiencias del personal, ofreciendo una

perspectiva para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión de procesos de Linumobi Cía. Ltda.

2.4 Instrumentos

En el marco de la investigación sobre la gestión de procesos en Linumobi Cía. Ltda., se han desarrollado dos instrumentos de recopilación de datos: un cuestionario para entrevistas y otro para encuestas. Estos instrumentos se han adaptado de investigaciones previas con características similares, y se ha incluido la atribución correspondiente a los autores originales, así como la validación, que se realizó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, que permite evaluar la coherencia de las preguntas de la entrevista mientras que para la encuesta se ha solicitado la validación por parte del Gerente, quien proporcionó retroalimentación sobre la validez y calidad de las preguntas antes de su aplicación.

2.4.1 Cuestionario para la entrevista

El uso del cuestionario en la entrevista representa un recurso estratégico para obtener información cualitativa valiosa sobre los procesos de la empresa en mención. La elaboración de 12 preguntas abiertas (Ver Apéndice A), creada por Rentería (2023) quien analizó el tema de la gestión de la mejora continua en los procesos de la empresa Columbina en Babahoyo y que fueron adaptadas para la identificación de las áreas de mejora y del desarrollo del modelo de gestión por procesos efectivo para Linumobi Cía. Cuando se validó, se obtuvo un valor de 0.74, que indica una consistencia moderada a buena entre las preguntas del instrumento, determinando que este es apto para su utilización en el estudio.

2.4.2 Cuestionario para la encuesta

La estructuración de la encuesta 20 preguntas utilizando la escala de Likert que va desde "Totalmente en desacuerdo" (1) hasta "Totalmente de acuerdo" (5) como se observa en la tabla 3 mientras que el modelo se encuentra disponible en el anexo B, por lo que,

constituye un enfoque riguroso que permite la cuantificación de la percepción general de los procesos, estos fueron divididos en relación con la elaboración y distribución de los muebles.

El instrumento fue creado por Ñañez et al. (2021), sin embargo, fue adaptado a los procesos de Linumobi Cía. Ltda. mientras que la validación se realizó por el gerente, considerando que cuenta con el conocimiento necesario para abordar el tema de investigación.

Tabla 3

Scala de Likert

	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valor	1	2	3	4	5

2.5 Población

El universo corresponde a un conjunto de personas u objetos de las cuales se desea obtener información (Condori, 2020). Para esta investigación, el universo corresponde a los empleados que se encargan de los diferentes procesos y a los tres jefes principales como se detalla a continuación:

Tabla 4

Población para la entrevista y encuesta

Actores	Instrumento	Número de personas
Gerente General	Entrevista	1
Jefe de Área Administrativa y Financiera	Entrevista	1
Jefe de Producción	Entrevista	1
Empleados	Encuesta	6
Población Total		9

Se seleccionó al 100% de la población debido al reducido tamaño del personal, por tanto, la selección de la muestra se fundamenta en la necesidad de conocer las perspectivas y experiencias de este grupo que posee un profundo conocimiento y responsabilidad sobre los procesos de la organización (Hernández, 2021). Es importante reconocer que este enfoque podría limitar la representatividad de las opiniones recopiladas.

Además, se destaca la importancia de considerar la disponibilidad de los jefes del área y el personal para participar en la recolección de información. Además, se toma en cuenta la relevancia jerárquica de los participantes, así como su capacidad y disposición para ofrecer información sustancial y significativa.

2.5.1 *Procesamiento de datos*

1. Como primer paso, se buscan instrumentos de trabajos similares.
2. Estos instrumentos se adaptan y se validan para su aplicación correspondiente.
3. Se utiliza Google Forms para el diseño de la encuesta y facilitar el proceso de recolección de datos, ya que este será enviado por Whatsapp a los participantes.
4. Para la entrevista se coordinó fecha y hora de encuentro con el personal seleccionado.
5. El proceso de análisis de datos comienza con la organización y limpieza, después se proceden a categorizar las respuestas.
6. En el caso de la encuesta, se realizan gráficas en Excel, lo que facilitará la visualización de la distribución de las respuestas.
7. Mientras que, los datos derivados de las entrevistas serán gestionados mediante la transcripción del contenido, lo que permitirá un análisis profundo para identificar temas recurrentes y conceptos claves.
8. Se realiza una triangulación de datos entre resultados de las entrevistas y encuestas para describir el panorama acorde al problema de investigación.

9. Finalmente, se indican los hallazgos más relevantes de manera clara y estructurada. Este paso es crucial para comunicar efectivamente los resultados y facilitar la toma de decisiones informadas.

2.6 Análisis de Resultados

2.6.1 Resultados de la entrevista

Estos resultados corresponden a las entrevistas realizadas a: Gerente General de la empresa, el jefe de Área Administrativa y Financiera y el jefe de Producción.

Tabla 5

Resultados de la entrevista al Gerente General

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué tecnologías o herramientas se utilizan actualmente para mejorar la eficiencia y precisión en los procesos de producción?	Entre la tecnología destaca software de diseño asistido por computadora (CAD).
2	¿Cómo se abordan las tendencias del mercado en el diseño de muebles y cómo impactan en los procesos de desarrollo de productos?	Se realizan análisis de mercado para identificar las demandas y preferencias de los clientes, y se integran estas tendencias en los procesos de desarrollo de productos para garantizar que los productos de Linumobi sean relevantes y atractivos para los consumidores.
3	¿Cómo describiría el enfoque actual de Linumobi en la optimización de procesos de fabricación de muebles?	El enfoque está centrado en la mejora continua y la eficiencia operativa. Se busca optimizar cada etapa del proceso de fabricación, desde la selección de materias primas hasta la entrega del producto final.
4	¿Cómo se garantiza la calidad de los productos fabricados y qué medidas se toman para la mejora continua en este aspecto?	Se implementan medidas de aseguramiento de calidad de los productos fabricados.
5	¿Existen planes o iniciativas específicas en curso para la implementación de prácticas más sostenibles en los procesos de fabricación de muebles?	Sí, en Linumobi se están implementando prácticas específicas como la optimización del uso de recursos naturales. Aunque se busca continuamente oportunidades para mejorar la eficiencia energética y reducir el impacto ambiental.

6	¿Cómo se integra la estrategia de ventas con los procesos de producción para satisfacer las demandas del mercado?	Se mantiene una comunicación fluida entre los equipos de ventas y producción para anticipar y responder rápidamente a las demandas del mercado.
7	¿Cuáles son los principales desafíos que la empresa enfrenta actualmente en términos de eficiencia operativa en la producción de muebles?	Los principales desafíos que la empresa enfrenta en términos de eficiencia operativa incluyen la gestión de la demanda fluctuante, la optimización del uso de recursos y la reducción de los tiempos de ciclo.

Tabla 6

Resultados de la entrevista al jefe de Área Administrativa y Financiera

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Se utilizan herramientas o tecnologías específicas para la contabilidad y análisis financiero en Linumobi?	Se utiliza un software básico para la contabilidad que permite la recopilación y el registro de los datos financieros.
2	¿Existen planes de expansión o inversiones futuras que puedan afectar la estructura financiera de Linumobi?	Se tienen planes de expansión y nuevas inversiones, pero podrían afectar su estructura financiera en el futuro.
3	¿Cómo se manejan las inversiones y decisiones de financiamiento en la empresa?	Se busca mantener una estructura de capital equilibrada y se seleccionan las fuentes de financiamiento más adecuadas para satisfacer las necesidades de la empresa en términos de costos y plazos.
4	¿Cuáles son los principales desafíos financieros que enfrenta Linumobi en la actualidad y cómo se están abordando?	Algunos de los principales desafíos financieros que enfrenta Linumobi incluyen la gestión eficiente del capital de trabajo, la optimización de la estructura de costos y la gestión de riesgos financieros.
5	¿Cómo se lleva a cabo la planificación financiera a corto y largo plazo en la empresa?	La planificación se realiza mediante análisis detallado de los ingresos, gastos, inversiones y necesidades de financiamiento.
6	¿Cuál es la política de Linumobi en relación con la rentabilidad y retorno de inversión?	La política se basa en objetivos de rentabilidad basados en el rendimiento financiero para

		contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa.
7	¿Cómo se realiza el seguimiento y control del presupuesto financiero en la empresa?	El seguimiento y control del presupuesto financiero en Linumobi se realiza mediante la comparación regular de los resultados reales con los presupuestados.

Tabla 7

Resultados de la entrevista al jefe de Producción

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuáles son los criterios utilizados para la selección y adquisición de materias primas en el proceso de fabricación de muebles?	En cuanto a la selección y adquisición de materias primas en Linumobi, se priorizan criterios de calidad, durabilidad y sostenibilidad.
2	¿Cómo se gestionan las relaciones con proveedores y subcontratistas en el proceso de producción?	En Linumobi, se valoran las relaciones a largo plazo con proveedores y subcontratistas. Se mantiene una comunicación abierta y transparente, se establecen contratos claros y se fomenta una relación de colaboración.
3	¿Cuál es la estrategia de Linumobi para adaptarse a las tendencias del mercado en cuanto a diseño y funcionalidad de muebles?	La estrategia de Linumobi para adaptarse a las tendencias del mercado se basa en la innovación y la flexibilidad. Se mantiene un equipo de diseño creativo que está constantemente investigando y analizando las tendencias del mercado.
4	¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento (KPI) utilizados para evaluar el desempeño del departamento de producción en la empresa?	Los indicadores clave de rendimiento (KPIs) utilizados para evaluar el desempeño del departamento de producción en Linumobi incluyen el cumplimiento de los plazos de entrega, la eficiencia en la utilización de recursos y la calidad del producto.
5	¿Se han implementado prácticas específicas de sostenibilidad en los procesos de producción de Linumobi?	En la línea de optimización del uso de recursos naturales se incluye el uso de materiales reciclados y renovables.

6	¿Cuáles son las medidas tomadas para garantizar la calidad de los productos durante todas las etapas del proceso de fabricación?	Se llevan a cabo inspecciones y pruebas para detectar cualquier defecto o desviación. Además, se fomenta una cultura de calidad en todo el equipo.
7	¿Cómo se gestionan los niveles de inventario de productos en proceso y productos terminados para evitar excesos o insuficiencias?	Se realizan revisiones periódicas del inventario para ajustar los niveles según las necesidades del mercado.

2.7 Resultados de la encuesta

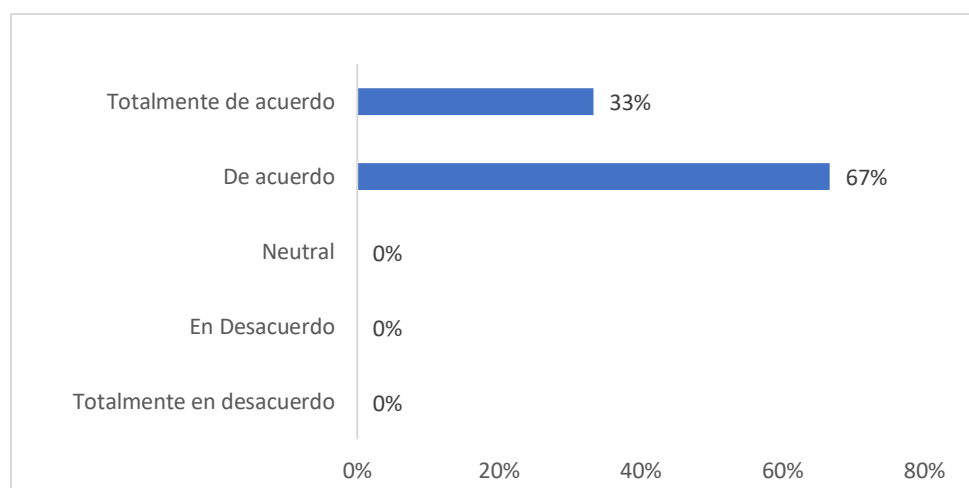
A continuación, se muestran los resultados de las encuestas realizadas, proporcionado así una visión detallada de los procesos:

Adquisición de materias primas

- **Procedimiento documentado que detalle cómo se seleccionan y adquieren las materias primas necesarias para la fabricación de muebles en la empresa**

Figura 5

Resultados de procedimiento documentado para adquisición de materias primas en la fabricación de muebles



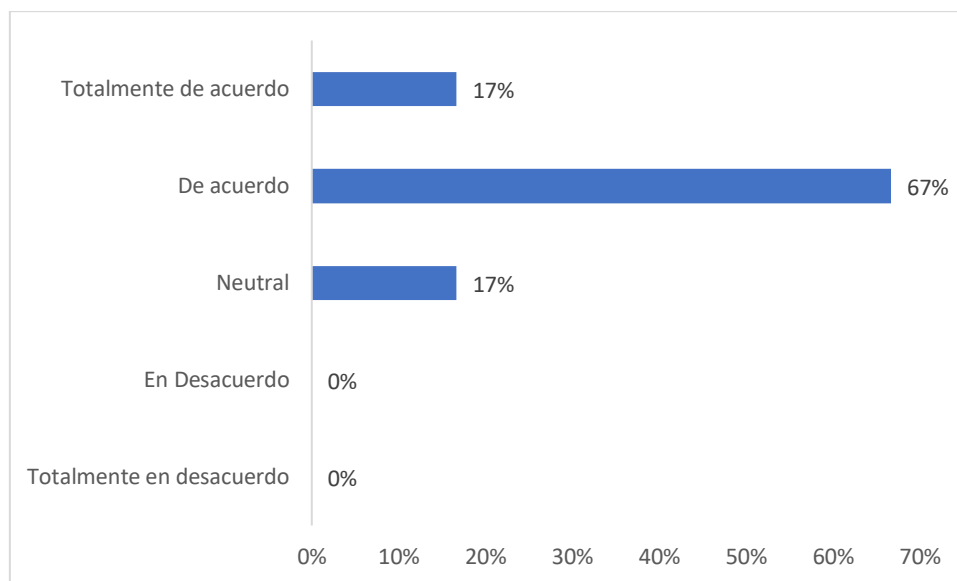
La mayoría de los encuestados (67%) reconocen la existencia de un Manual de Procesos que documente las operaciones y procedimientos de la empresa, mientras que un 33% están totalmente de acuerdo con su existencia. No se registraron respuestas en

desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que sugiere un nivel general de conciencia y acuerdo sobre la disponibilidad de este manual entre los empleados

- **La eficiencia en el proceso de adquisición de materias primas en la empresa**

Figura 6

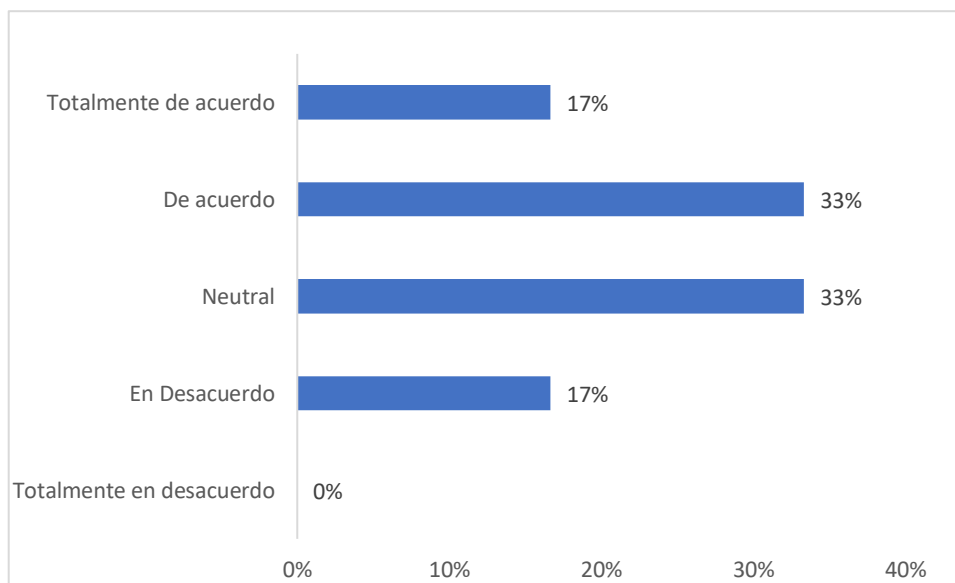
Resultados de la eficiencia del proceso de adquisición de materias primas



La mayoría de los encuestados (67%) están de acuerdo con el proceso de adquisición de materias primas en la empresa. Un 17% expresó estar totalmente de acuerdo, mientras que otro 17% se encuentra en desacuerdo. No se registraron respuestas totalmente en desacuerdo o neutrales.

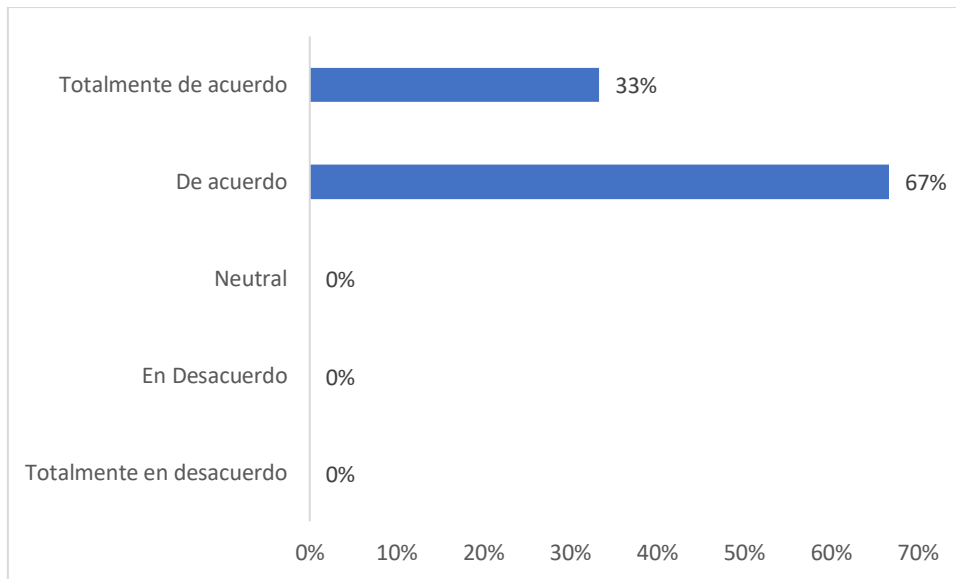
Desarrollo de productos

- **Flexibilidad en la estructura organizativa de la empresa afecta el desarrollo de productos.**

Figura 7***Resultados de flexibilidad en el desarrollo de productos***

Los resultados indican que un 33% de los encuestados están de acuerdo y otro 33% se encuentran en desacuerdo, un 17% manifiesta tanto estar totalmente en desacuerdo como totalmente de acuerdo. Además, un 17% más se posiciona en una postura neutral.

- **Contribución para mejorar el desarrollo de productos en la empresa**

Resultados de contribución para el desarrollo de productos

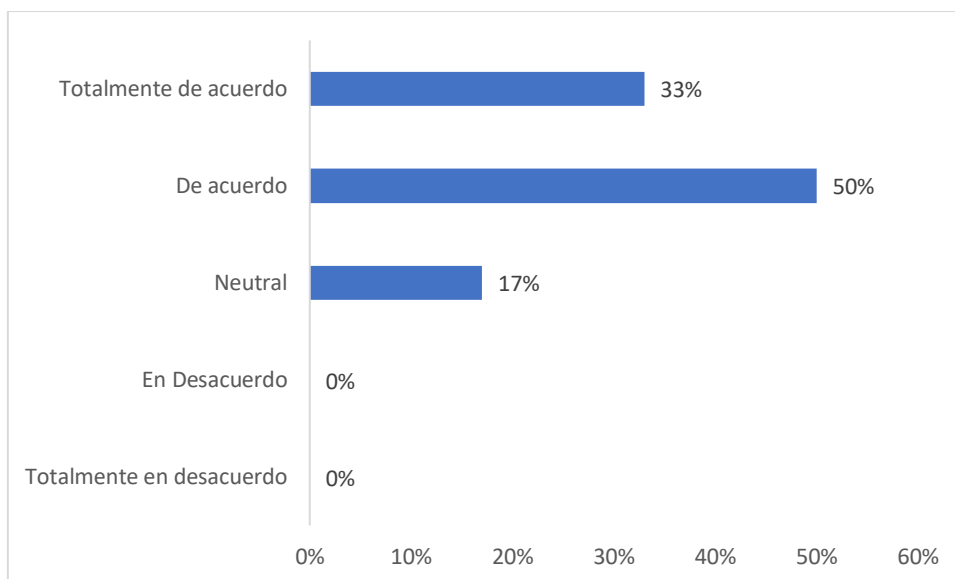
El 67% de los encuestados están de acuerdo en que desde sus puestos aportan con la mejora de los procesos principalmente relacionados con el desarrollo de los productos.

Un 33% expresó estar totalmente de acuerdo, lo que sugiere un alto nivel de compromiso y participación por parte de los empleados en la búsqueda de la mejora continua.

No se registraron respuestas en desacuerdo o neutrales. Mostrando así una percepción positiva sobre el impacto y la contribución de los empleados en la optimización de los procesos dentro de la organización.

- **Cultura de innovación en los procesos**

Figura 9
Resultados de cultura de innovación

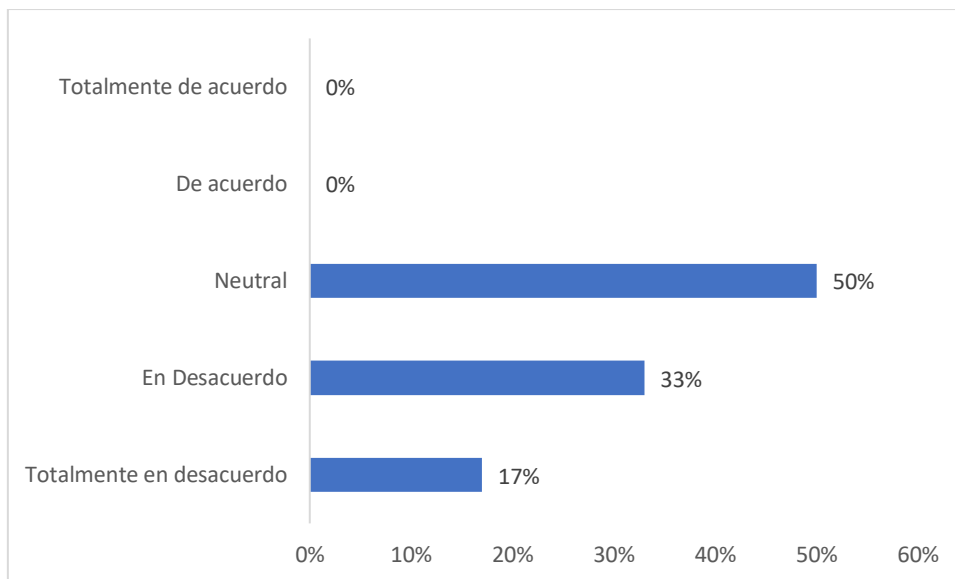


Una mayoría significativa de los encuestados (50%) está de acuerdo en que la gerencia mantiene una cultura que fomenta la innovación en los procesos de la empresa.

Además, un 33% expresó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, un 17% se mostró neutral al respecto, y no hubo respuestas en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

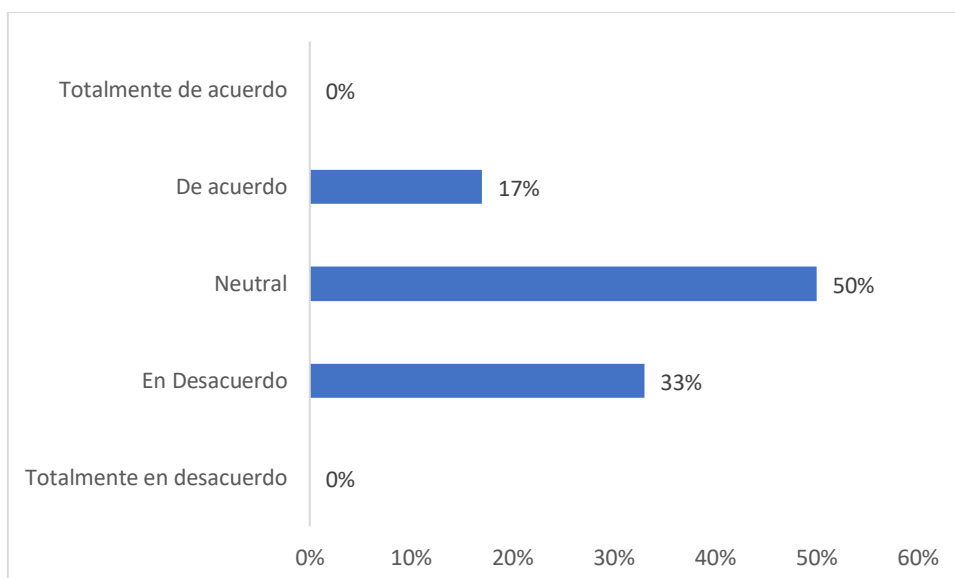
Producción y Ensamblaje

- **Diagramas de flujo representan adecuadamente los procesos de producción.**

Figura 10*Resultados de los diagramas de flujos del proceso de producción*

La percepción sobre si la empresa cuenta con diagramas de flujo que representan adecuadamente los procesos de producción es mayoritariamente neutral, con un 50% de los encuestados manifestando esta opinión. Sin embargo, un 33% expresó estar en desacuerdo, mientras que no hubo respuestas que indicaran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.

- **Herramientas para la correcta gestión de los diferentes procesos de producción**

Figura 11*Resultados sobre las herramientas de los procesos de producción.*

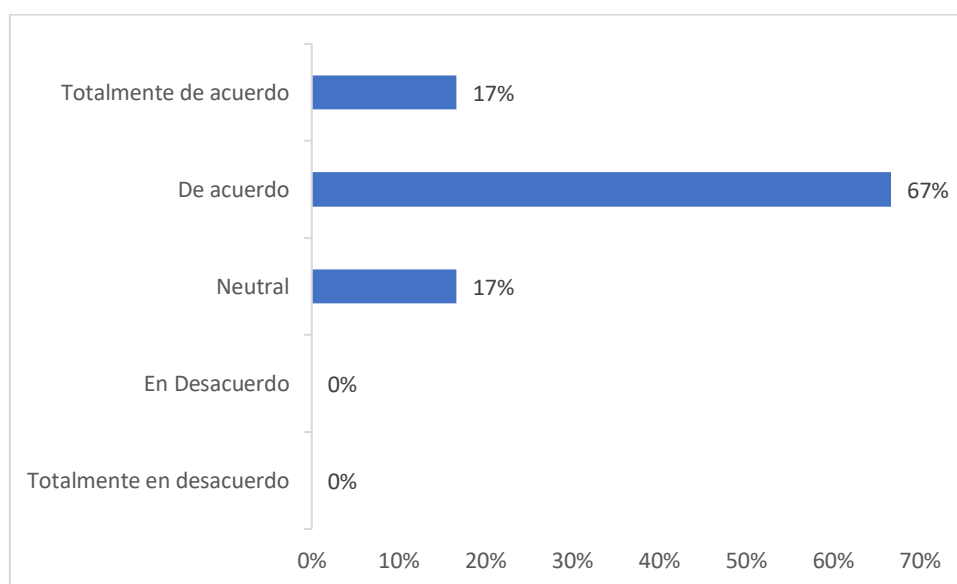
Un 50% de los encuestados se encuentra en una postura neutral al respecto, mientras que un 33% está en desacuerdo. Además, un 17% expresó estar de acuerdo con esta afirmación. No hubo respuestas totalmente en desacuerdo o totalmente de acuerdo.

Sugiriendo que existe una división entre los empleados en cuanto a la eficacia de las herramientas utilizadas para gestionar los procesos de producción.

- **Gestión de producción**

Figura 12

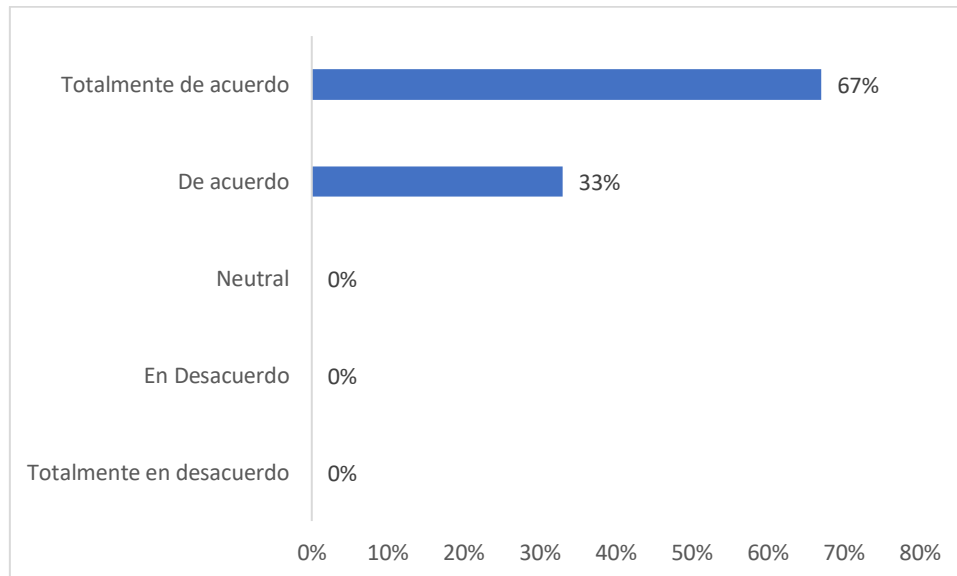
Resultados sobre la gestión de producción



En un 67% se encuentran satisfechos con la gestión que se realiza en su área. Un 17% expresó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que otro 17% se mostró neutral al respecto. No hubo respuestas en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Demostrando que los empleados perciben de manera positiva la gestión llevada a cabo en sus respectivas áreas, lo que indica un nivel de satisfacción general con el liderazgo y las prácticas de gestión implementadas en la empresa.

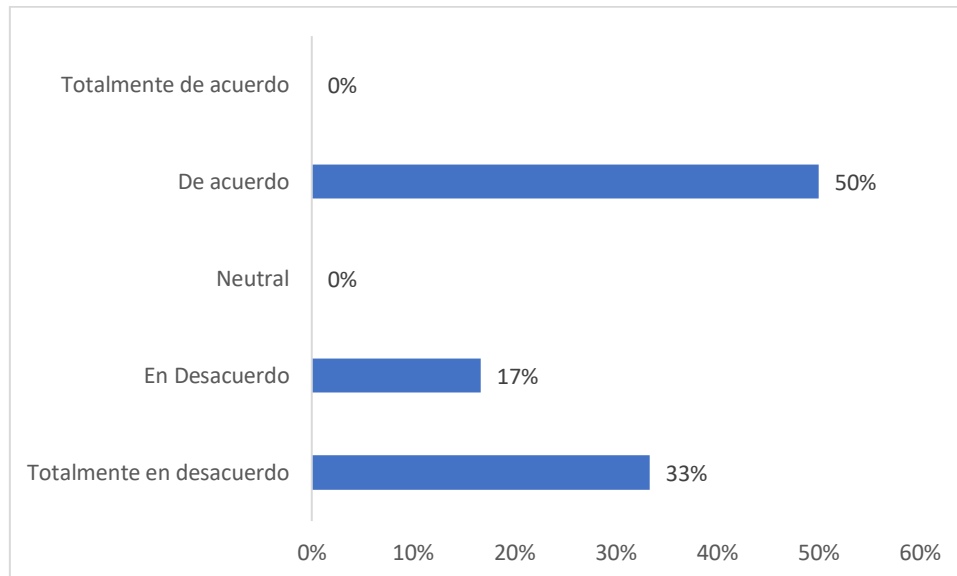
- **Mejoras en los procesos de ensamblaje**

Figura 13***Resultados sobre mejoras en el proceso de ensamblaje.***

La gran mayoría de los encuestados (67%) considera necesario generar mejoras en los procesos de ensamblaje de la empresa. Un 33% expresó estar de acuerdo con esta afirmación, mientras que no hubo respuestas en desacuerdo, neutralidad o totalmente en desacuerdo. Estos resultados sugieren una alta conciencia y disposición por parte de los empleados hacia la mejora continua dentro de la empresa.

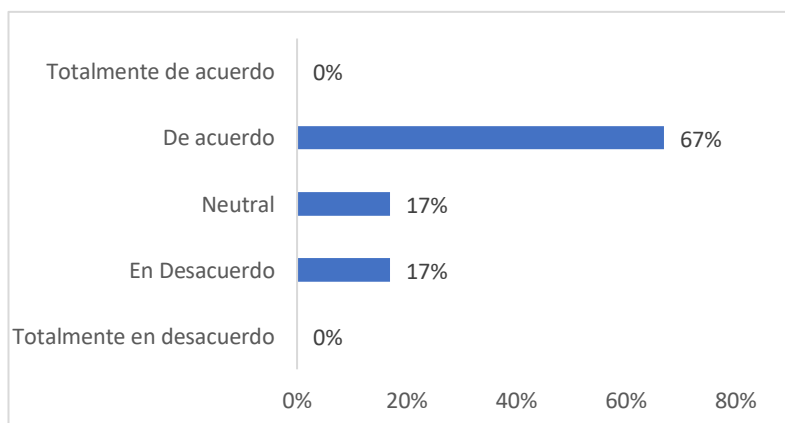
Control de Calidad

- **Procesos críticos de la empresa contribuye al control de calidad**

Figura 14***Resultados sobre los procesos críticos en el control de calidad.***

La mayoría de los encuestados (50%) están de acuerdo con la identificación de los procesos críticos de la empresa contribuyen a mejorar el control de calidad, mientras que un 33% expresó estar totalmente en desacuerdo y un 17% en desacuerdo. No hubo respuestas neutrales o totalmente de acuerdo.

- **Medidas para minimizar el impacto de los problemas en la gestión de procesos en relación con el control de calidad en la empresa**

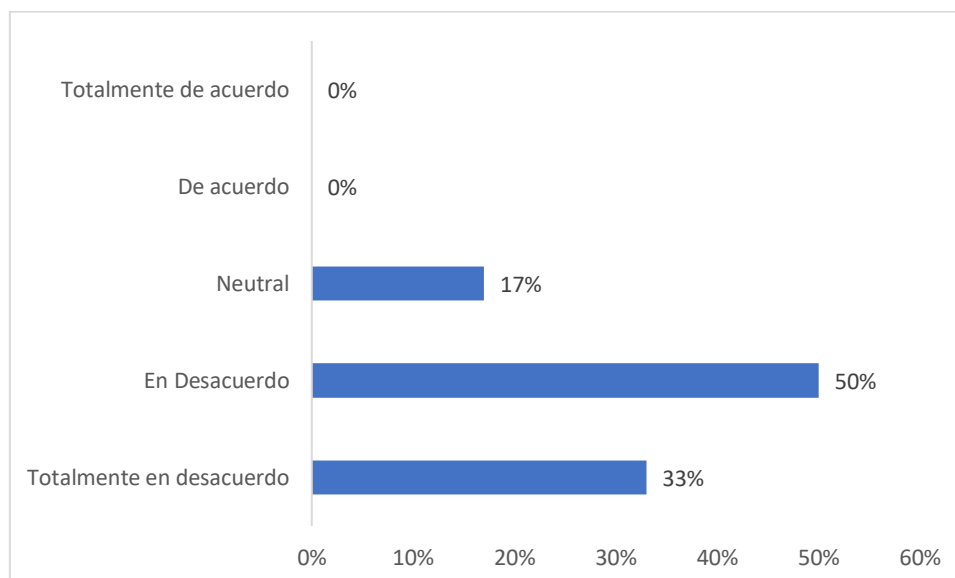
Figura 15***Resultados sobre la minimización de problemas.***

La mayoría de los encuestados (67%) están de acuerdo con que se trabaje para minimizar el impacto de la gestión de procesos relacionados con el control de calidad en la empresa. Un 17% se encuentra en desacuerdo y otro 17% expresó una postura neutral. No hubo respuestas totalmente en desacuerdo o totalmente de acuerdo. Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados perciben que se están tomando medidas para mitigar el impacto de los problemas que puedan generarse, lo que indica un enfoque proactivo hacia la mejora continua y la eficiencia operativa.

- **Supervisión de la calidad de las operaciones dentro de su área**

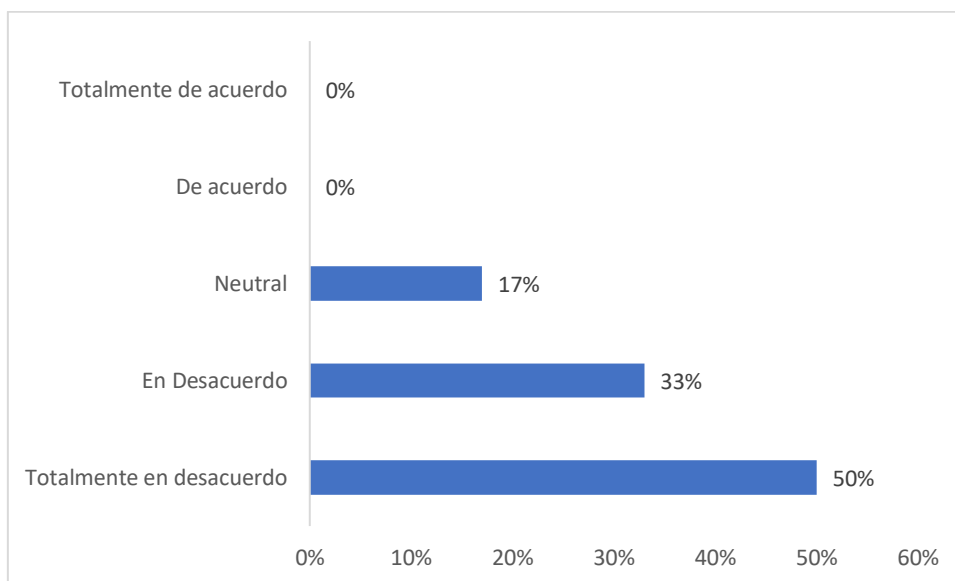
Figura 16

Resultados sobre la supervisión de la calidad.



Un 50% de los encuestados se encuentra en desacuerdo, mientras que un 33% está totalmente en desacuerdo. Además, un 17% manifestó neutralidad al respecto, y no hubo respuestas en acuerdo o totalmente de acuerdo. Lo que indica la necesidad de una mayor atención o implementación de actividades específicas para mejorar el control de calidad dentro de la empresa.

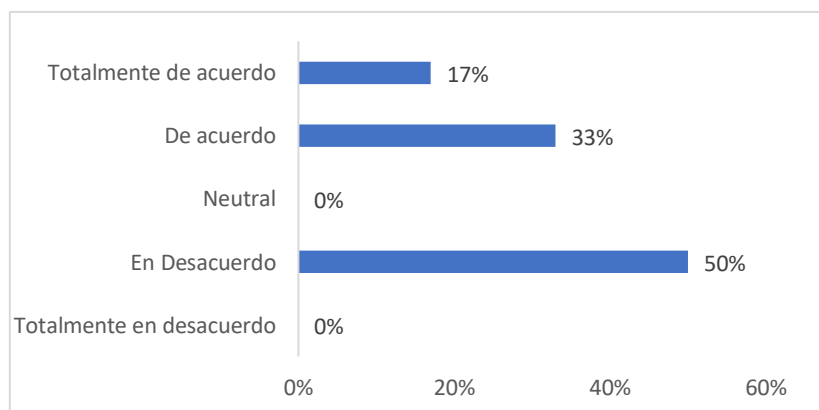
- **Toma de decisiones es un cuello de botella para los procesos del control de calidad de la empresa**

Figura 17**Resultados sobre la toma de decisiones.**

Una parte significativa de los encuestados (50%) considera que la toma de decisiones es un cuello de botella para los procesos del control de calidad de la empresa, mientras que un 33% está en desacuerdo con esta afirmación. Además, un 17% se mostró neutral al respecto, y no hubo respuestas en acuerdo o totalmente de acuerdo.

Gestión de Inventarios

- **Monitoreo y gestión mediante la aplicación de indicadores para la gestión de inventario**

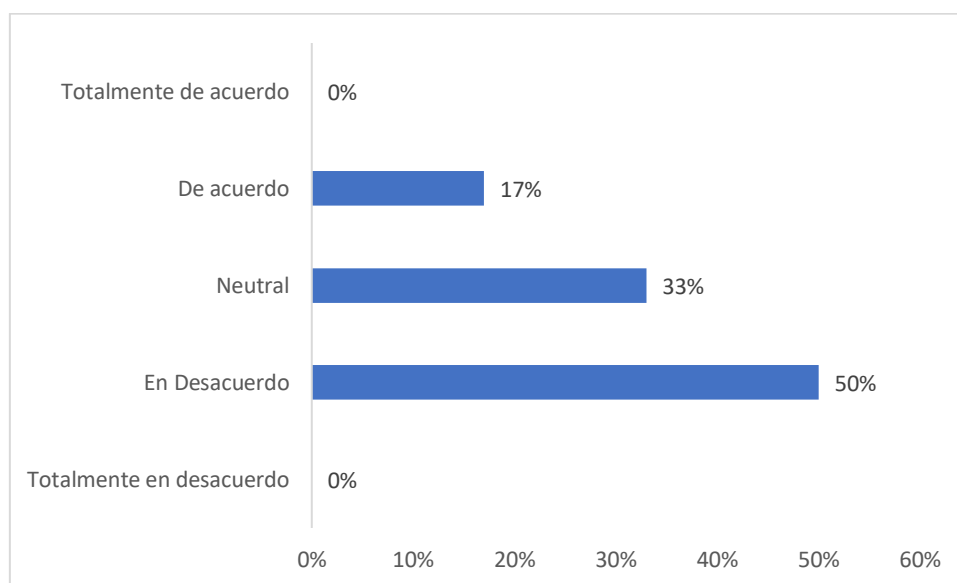
Figura 18**Resultados sobre el monitoreo y gestión de inventario**

Un 50% de los encuestados se encuentra en desacuerdo con esta práctica, mientras que un 33% está de acuerdo. Además, un 17% expresó estar totalmente de acuerdo, y no hubo respuestas en total desacuerdo o neutralidad.

- ¿Se encuentra de acuerdo con la estrategia de gestión de inventarios de la empresa?

Figura 19

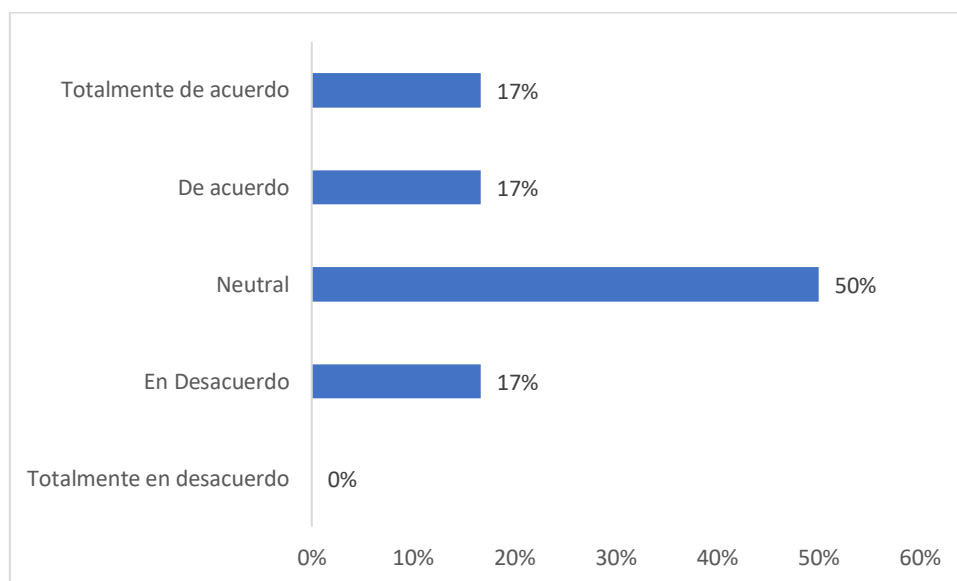
Resultados sobre la estrategia de gestión de inventarios de la empresa



La mayoría de los encuestados (50%) se encuentran en desacuerdo con la estrategia de gestión de procesos de la empresa, seguidos por un 33% que expresó una postura neutral. Además, un 17% de los encuestados están de acuerdo con esta estrategia, mientras que no hubo respuestas totalmente en desacuerdo o totalmente de acuerdo.

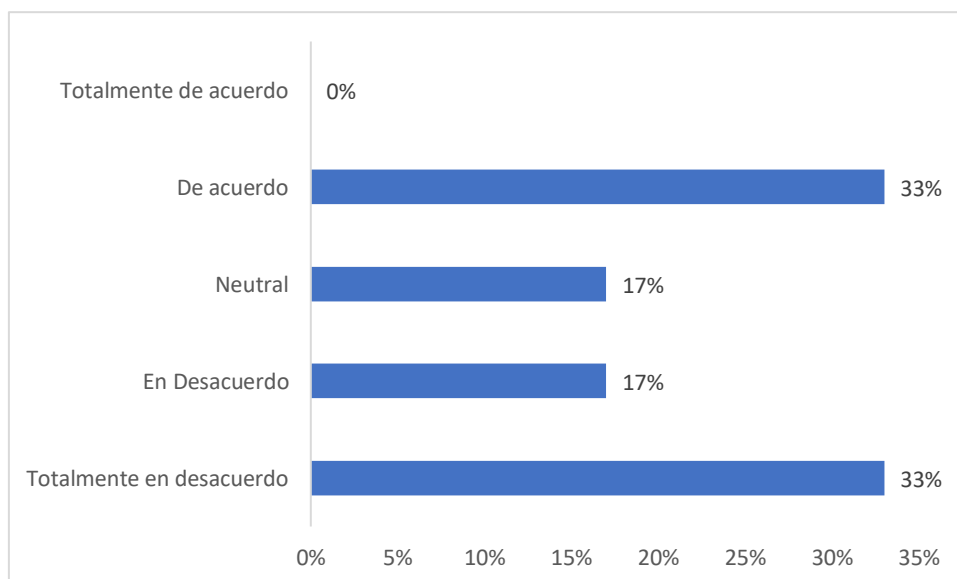
Ventas y Marketing

- **Estrategia de ventas y marketing de la empresa**

Figura 20**Resultados de la estrategia de ventas y marketing de la empresa**

La percepción sobre la estrategia de ventas y marketing de la empresa es mayormente neutral, con un 50% de los encuestados manifestando este punto de vista. Sin embargo, también se observa una distribución equitativa entre aquellos que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo (17%) y aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo (también 17% cada uno).

- **Cumplimiento de las expectativas de los clientes**

Figura 21**Resultados sobre el cumplimiento de las expectativas de los clientes**

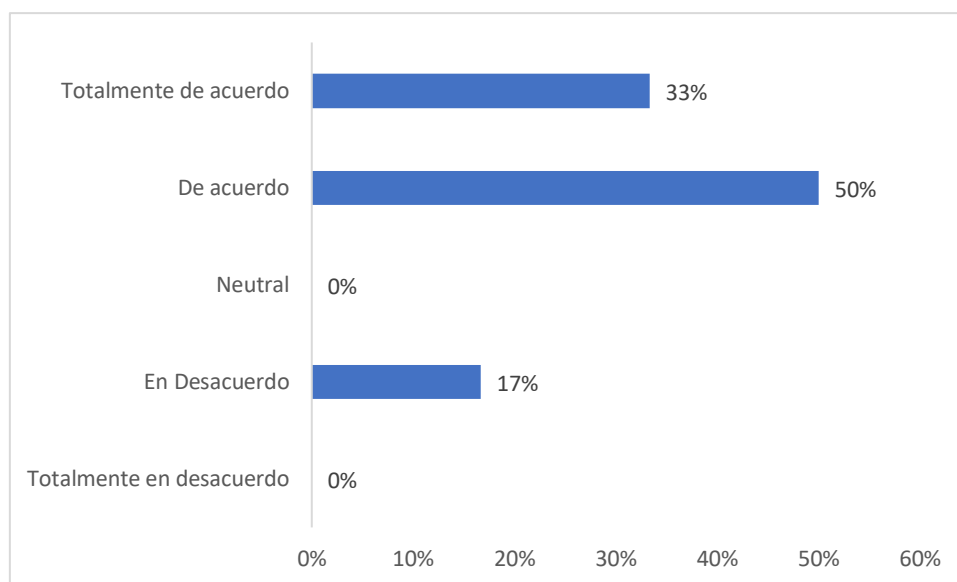
La percepción sobre si los procesos de la organización funcionan como un engranaje desde lo estratégico hasta la operación para cumplir con las expectativas de los clientes es variada. Un 33% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta afirmación, mientras que otro 33% se encuentran de acuerdo. Además, un 17% se muestra en desacuerdo y otro 17% neutral. No hubo respuestas totalmente de acuerdo.

Logística y Distribución

- **Estrategia de logística y distribución de la empresa**

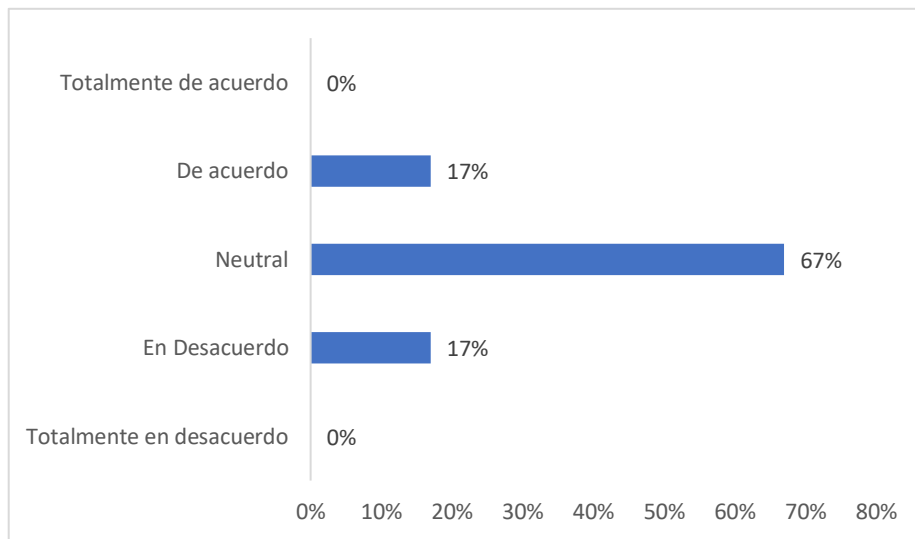
Figura 22

Resultados sobre la estrategia de logística y distribución de la empresa



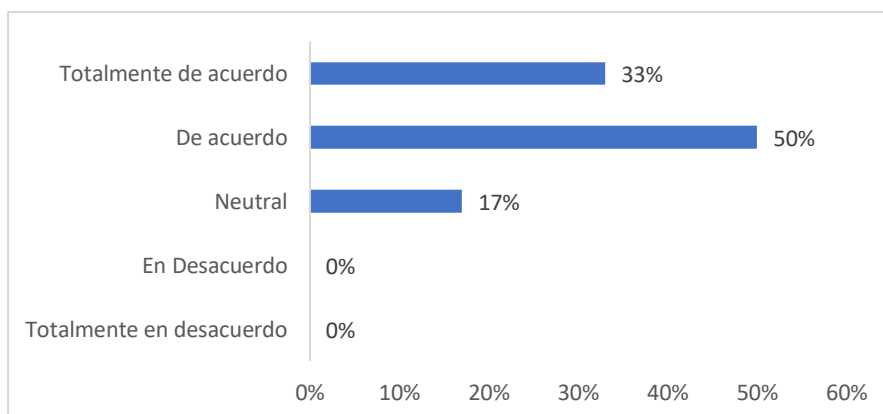
La mayoría de los encuestados (50%) están de acuerdo con la estrategia de logística y distribución de la empresa, seguidos por un 33% que están totalmente de acuerdo. Mientras tanto, un 17% expresó estar en desacuerdo y no hubo respuestas totalmente en desacuerdo o neutrales. Esto sugiere que la mayoría de los empleados perciben que la empresa ha logrado una caracterización adecuada del proceso de logística y distribución, aunque una minoría plantea ciertas reservas al respecto.

- **Los responsables de cada área mantienen una visión transversal de los procesos relacionados con la logística y distribución**

Figura 23***Resultados los procesos relacionados con la logística y distribución***

Un 67% considera que los responsables de cada área mantienen una visión transversal de los procesos relacionados con la logística y distribución. Un 17% de los encuestados está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que otro 17% está de acuerdo. No hubo respuestas totalmente en desacuerdo o totalmente de acuerdo.

- **Implementación de estrategias que permitan que la comunicación y el plan estratégico fluya de manera amigable con los procesos**

Figura 24***Resultados sobre estrategias de comunicación y flujo de planificación estratégica en la empresa.***

Un 50% está de acuerdo en que la gerencia se ha preocupado por la implementación de estrategias que permitan que la comunicación y el plan estratégico fluyan de manera amigable con los procesos de la empresa. Además, un 33% expresó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, un 17% se mostró neutral al respecto, y no hubo respuestas en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

2.8 Discusión final

Basándose en los resultados de la encuesta y las entrevistas realizadas, se observan algunos puntos relevantes para proponer un modelo de gestión por procesos para LINUMOBIL Cía. Ltda. en 2024:

En el proceso de producción resalta la falta de consenso sobre eficacia de herramientas y gestión, donde los empleados demuestran una división en la percepción sobre la eficacia de las herramientas utilizadas. Algunos expresan desacuerdo o neutralidad en estos aspectos, aunque de acuerdo con el Gerente General se utiliza CAD. Sin embargo, se puede actualizar e implementar tecnologías acordes al proceso como indicaron Piñuela y Quito (2020) que existen ciertos modelos como Automatización de Procesos Robóticos (RPA) que permite la implementación de herramientas de software que se destacan por su capacidad para eliminar tareas manuales y repetitivas. A diferencia del enfoque sistémico de un flujo de proceso, estas herramientas se centran en actividades o tareas específicas.

Mientras que respecto a la parte de ensamblaje se muestra que la mayoría de los empleados consideran necesario implementar mejoras en esta área, lo que se convierte en una oportunidad para mejorar la eficiencia y la calidad en esta área específica de la producción de muebles. Además, de acuerdo con lo indicado en las entrevistas no se ha considerado como prioridad para mejorarlo, lo que podría impactar negativamente en la eficiencia.

En el proceso de gestión de inventarios se evidencia que hay una percepción negativa sobre la estrategia implementada. Además, se reconoce que se enfrentan a desafíos por demanda fluctuante y la optimización de recursos, por lo que, se realizan revisiones

periódicas para generar ajustes ya que como lo indican Macias y Zambrano (2022) es necesario mantener un equilibrio en los niveles de inventario para prevenir dificultades financieras, dado que representa el recurso que contribuye a generar ganancias.

En el proceso de ventas y marketing no se evidencia un consenso claro en los resultados de la encuesta, algunos pueden no sentirse completamente convencidos de la efectividad de la comunicación con los equipos de ventas. Esto sugiere que este proceso podría requerir ajustes o una revisión más detallada para alinear mejor las estrategias con las expectativas del mercado, según Rengel et al. (2022), el uso de técnicas estratégicas y orientada a las tendencias actuales facilitan el acceso de los clientes para que puedan ver y adquirir sus productos a través de sus dispositivos en cualquier momento, además, para Suárez y Santana (2020), se considera que estas estrategias pueden mejorar el nivel de ventas, la demanda y los resultados empresariales.

Debido a los antecedentes indicados se puede plantear un modelo de gestión por procesos basado en Lean podría ayudar a estandarizar y optimizar el uso de herramientas, así como a mejorar la gestión de los procesos para lograr resultados más consistentes y eficientes. De esta manera, la adopción de estas herramientas de este modelo ha generado un aumento significativo de la productividad empresarial, que varía entre un 36% y un 80%, también conlleva mejoras en los tiempos de producción, la eficiencia y la productividad, lo que se traduce en un aumento del 29% en este último indicador (Ortiz et al., 2022).

En este sentido, el modelo brinda varias herramientas que pueden ser utilizadas de forma individual o combinada para obtener los objetivos deseados y aprovechar todas las oportunidades de desarrollo operacional que brindan, resaltando que pueden ser modificadas para aplicarlas a un área determinada y así reducir al máximo los desperdicios en las organizaciones, independientemente de su objetivo económico, hasta alcanzar una eliminación completa del 100% (Herrera et al., 2022).

Capítulo Tres.

Marco Institucional

Empresa Linumobi Cía. Ltda.

La empresa Línea Nueva Mobiliario Linumobi Cia. Ltda., con RUC 1091734547001, se dedica a la fabricación de una amplia gama de muebles de madera, productos están destinados a oficinas, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, cines, escuelas, dormitorios, salones, jardines, locales públicos y viviendas. Además, la empresa fabrica muebles especiales para locales comerciales, como mostradores y vitrinas. La casa matriz está ubicada en la ciudad de Ibarra, parroquia San Francisco, en la calle Juan Montalvo 6-59 y Oviedo, en la provincia de Imbabura.

Misión

Proveer muebles de madera de alta calidad, incluyendo sillas, sillones, butacas para teatros y sofás, enfocándose en la satisfacción del cliente.

Visión

Convertirse en la principal empresa de fabricación y distribución de mobiliario en Ecuador y Sudamérica, ofreciendo un servicio excepcional y garantizando la rentabilidad del negocio.

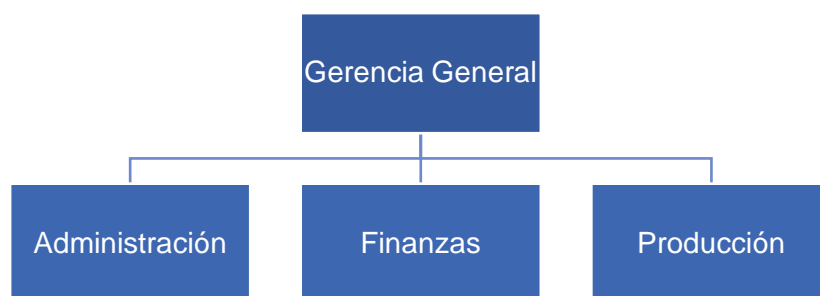
Valores

Compromiso con la calidad, satisfacción del cliente, innovación y rentabilidad sostenible.

Marco Institucional

A continuación, se muestre el organigrama de la empresa:

Figura 25

Organigrama**Diagnóstico actual de la empresa**

En la siguiente sección se indicará detalladamente la situación presente de la empresa mediante la matriz FODA, evaluando tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas, que servirá como punto de partida para la elaboración de la propuesta final.

Tabla 8

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Calidad de los productos. Utilización de materia prima local. Tecnología avanzada. Análisis de mercado. Las políticas se centran en objetivos de rentabilidad basados en el rendimiento financiero. Se valora las relaciones a largo plazo con proveedores y subcontratistas.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Diversificación de la línea de productos. Innovación en materiales y en procesos. Nuevas inversiones. Realización de convenios y alianzas estratégicas.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Infraestructura limitada. Retrasos en producción. Software básico. Recursos humanos limitados. Desafíos financieros en relación con la gestión del capital de trabajo, la estructura de costos y riesgos financieros.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Incremento de precios por inflación e impuestos. Cambios en tendencias del mercado. Competencia local. Riesgos operativos.</p>

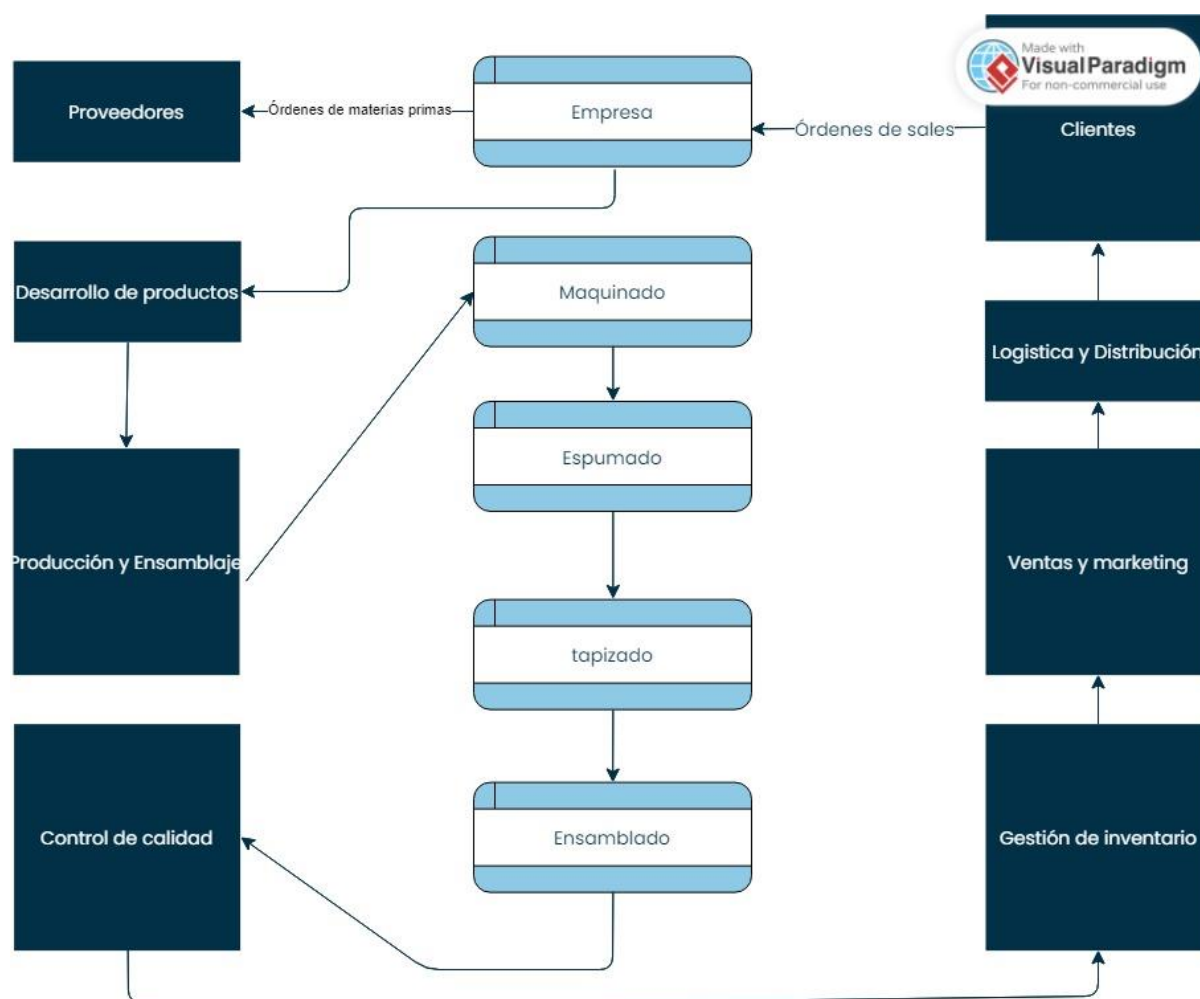
Como se observa en la Tabla 8, la empresa Linumobi Cia. Ltda. revela una posición sólida en el mercado gracias a sus fortalezas y a las oportunidades significativas para

diversificar su línea de productos, innovar en materiales y procesos, y formar alianzas estratégicas. No obstante, enfrenta debilidades y debe tomar en cuenta las amenazas externas para estar conscientes y desarrollar estrategias que permitan mitigarlas, garantizando obtener el éxito en un entorno competitivo.

Mapa de flujo de valor actual

Figura 26

Mapa de flujo de valor actual



Como se observa en la figura, los procesos clave en LINUMOBI Cía. Ltda. abarcan desde la adquisición de materias primas hasta la distribución de productos terminados hacia los clientes. La adquisición de materias primas implica la identificación de necesidades, búsqueda de proveedores, negociación de términos y almacenamiento de materiales. El desarrollo de productos permite preparar los prototipos que se realizarán. Luego, en la

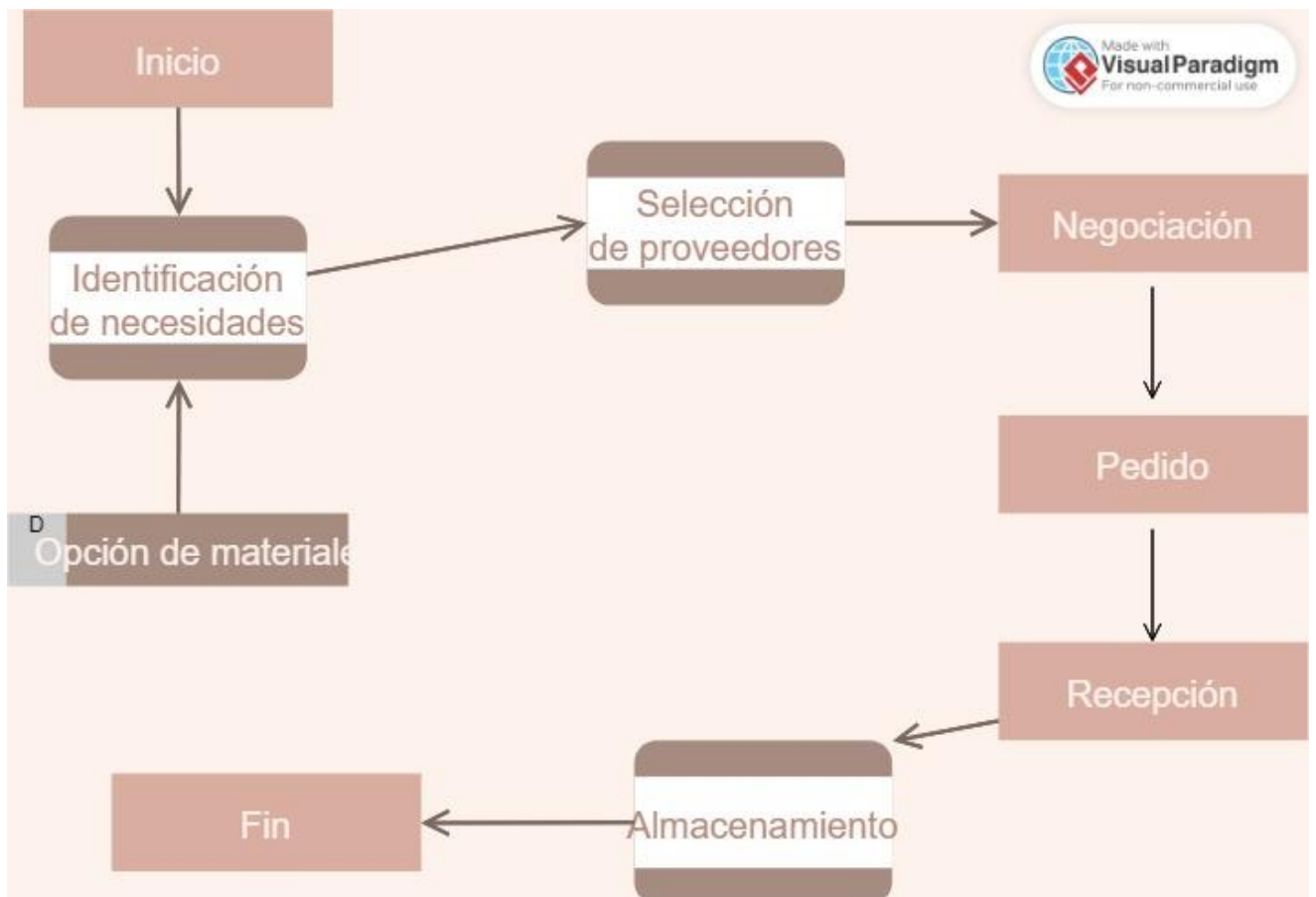
producción y ensamblaje comprenden el maquinado, espumado, tapizado y ensamblado, pasando al control de calidad, aunque se integra en todo el proceso. En cuanto, a la gestión de inventarios se realiza para mantener el stock de productos y materiales mientras que en ventas y el marketing se incluyen todas actividades de promoción y gestión de clientes, finalmente, la logística y distribución se encargan de la planificación y entrega.

También se mostrarán cada paso que se realiza dentro de los siguientes procesos:

Adquisición de materias primas

Figura 27

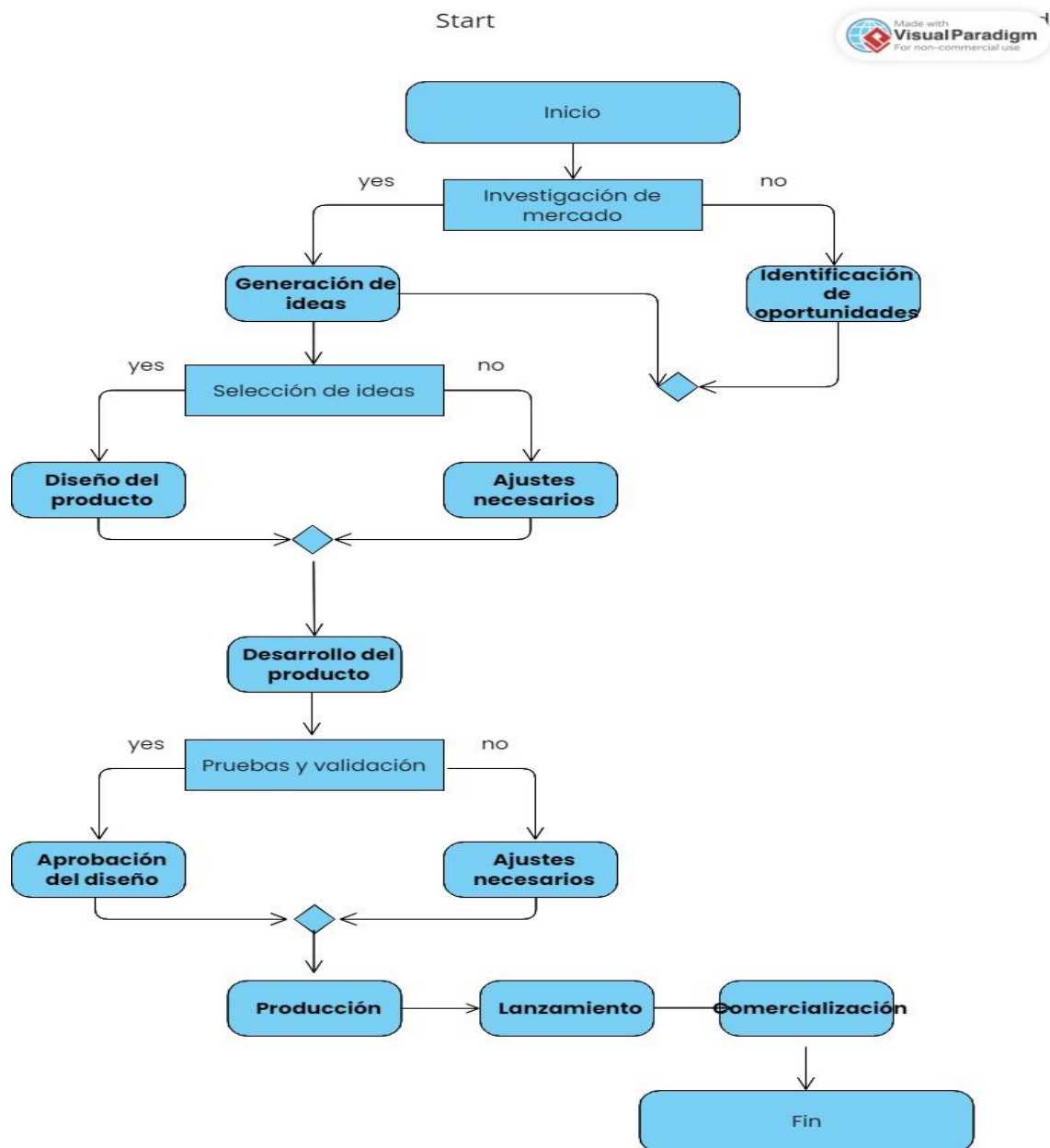
Mapa de flujo de adquisición de materiales



Desarrollo de productos

Figura 28

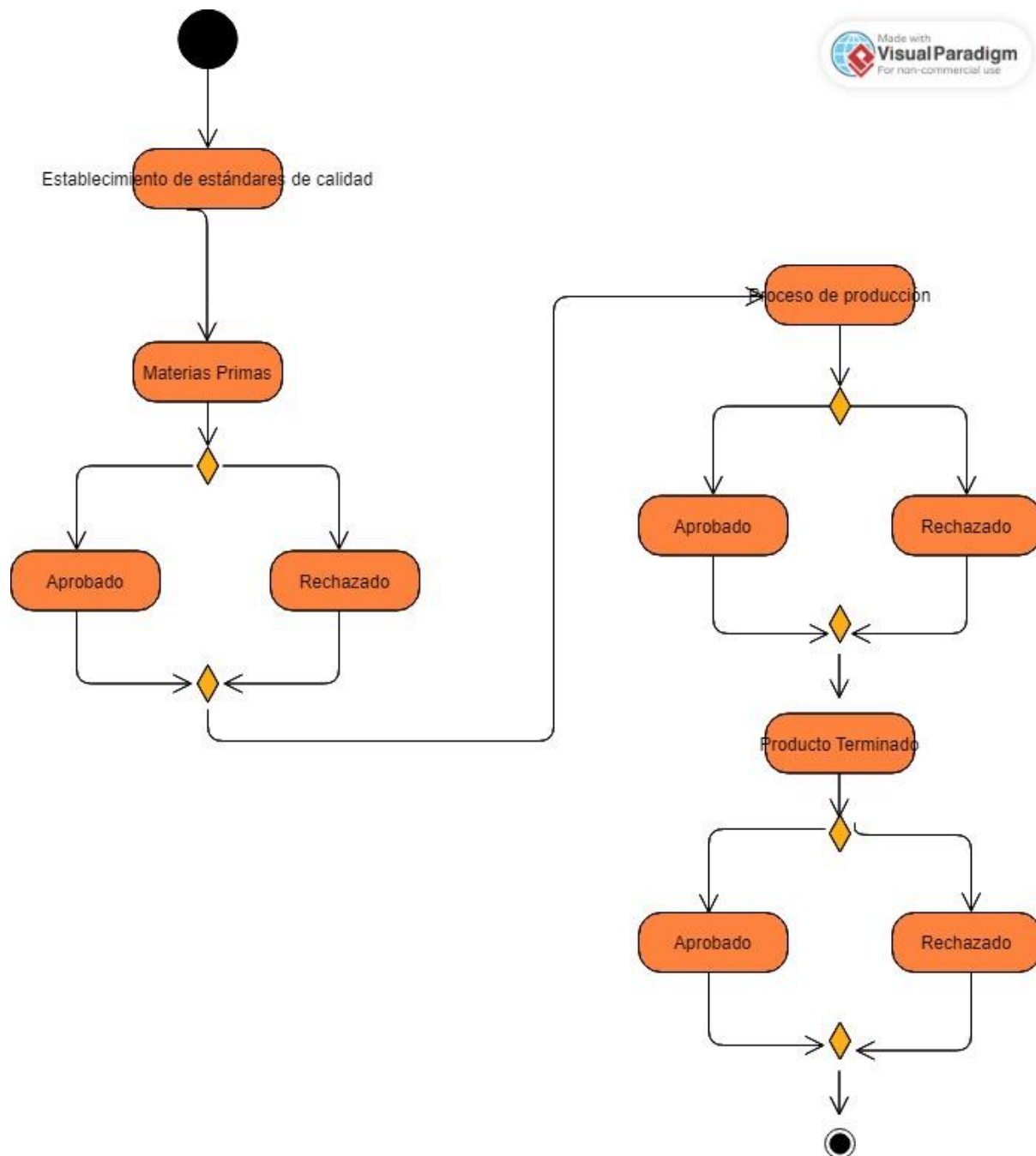
Mapa de flujo de desarrollo de productos



Control de Calidad

Figura 29

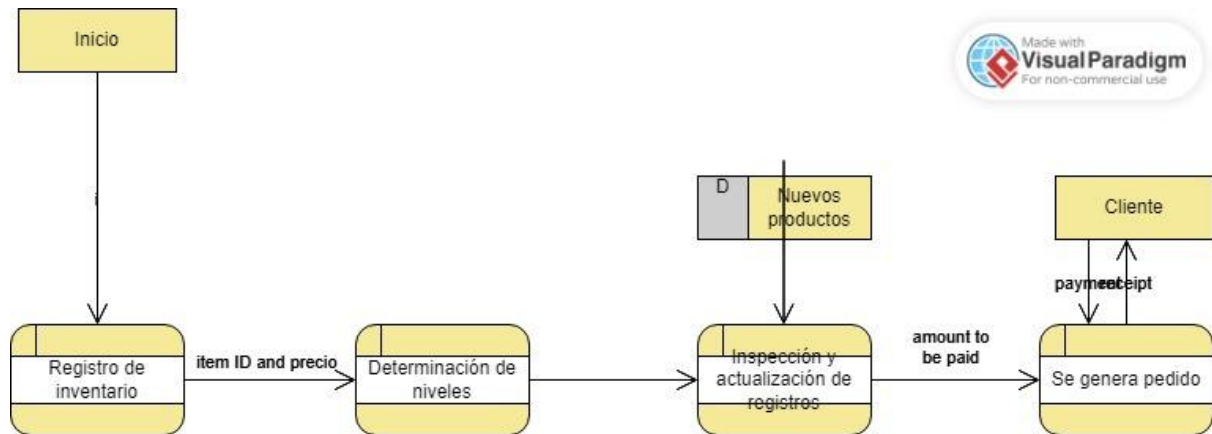
Mapa de flujo de control de calidad



Gestión de Inventarios

Figura 30

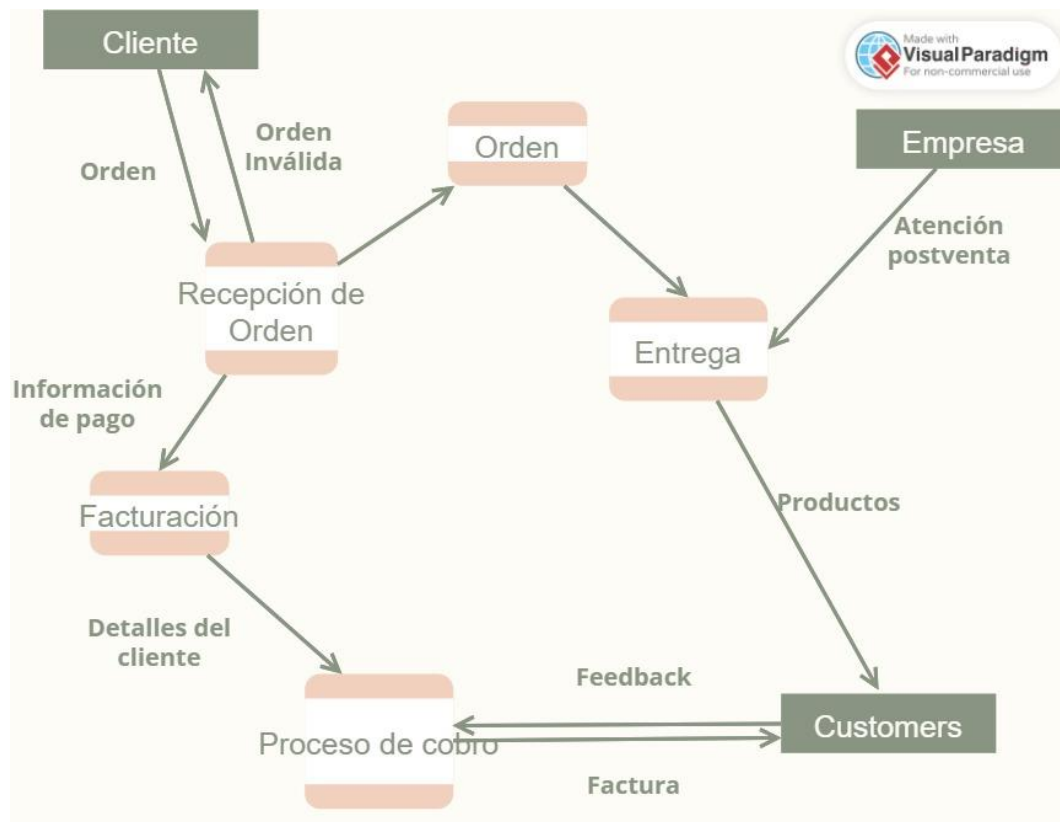
Mapa de flujo de gestión de inventarios



Ventas y Marketing

Figura 31

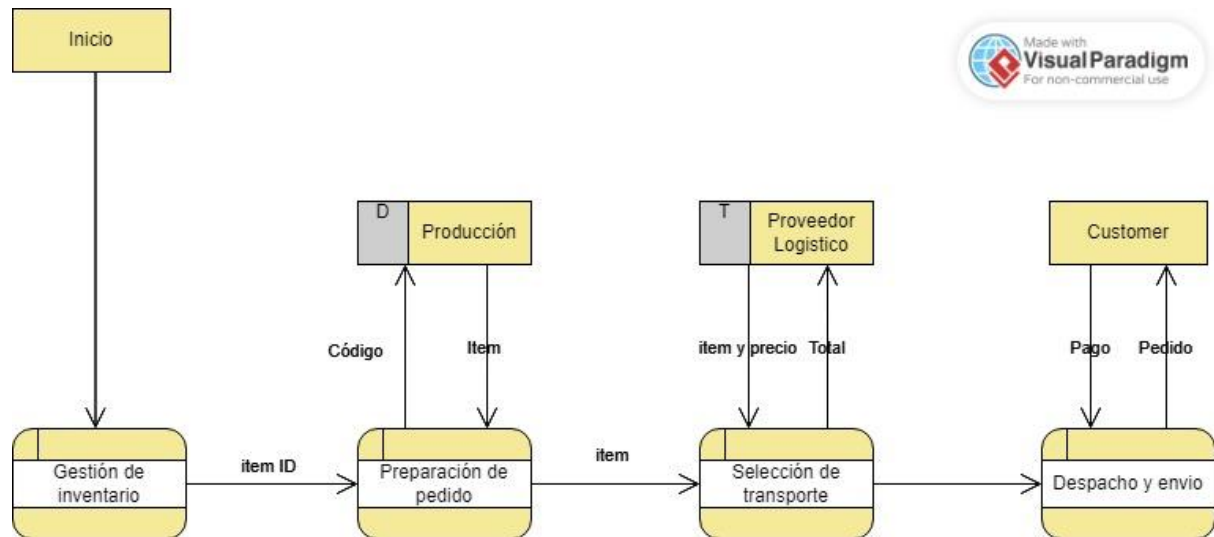
Mapa de flujo de Ventas y Marketing



Logística y Distribución

Figura 32

Mapa de flujo de logística y distribución



Capítulo cuatro

Propuesta de un modelo de gestión por procesos

En este capítulo se presenta una propuesta enfocada en tres áreas afectadas considerando los resultados obtenidos y considerando que LINUMOBÍ Cía. Ltda se mantiene línea de crecimiento empresarial se tiene a diferentes negocios que busca su expansión.

Producción y Ensamblaje

Para este proceso se considera necesario la realización de un análisis detallado que permita identificar y eliminar cualquier tipo de desperdicio o problema que pueda presentarse, de manera que todo se encuentre en condiciones óptimas para la producción continua, evitando así posibles tiempos de inactividad y cuellos de botella.

Tabla 9

Actividades de Producción y Ensamblaje

Actividades	Objetivo	Responsable	Dirigido a	Herramienta
Revisión detallada del proceso actual	Conocer cómo se desarrolla todo el proceso	Jefe de producción	Personal del área	Documentación y Flujograma actual
Elección de las herramientas lean específicas	Seleccionar herramientas lean para abordar la problemática	Equipo de mejora continua	Personal del área	Herramientas de Six sigma Lean
Ejecución de las mejoras	Implementar las mejoras identificadas	Jefe de producción	Personal del área	
Evaluación y ajustes	Evaluar el impacto de las mejoras en la productividad y realizar ajustes si es necesario	Equipo de mejora continua	Personal del área	Indicadores de producción
Diseño del nuevo flujograma del proceso	Visualizar el nuevo flujo del proceso de producción mejorado	Jefe de producción	Personal del área	Software de diseño de flujogramas

Fomentar la cultura de mejora continua	Identificar cuáles son los posibles fallos que tienen mayor probabilidad de ocurrir para priorizar las acciones de mejora y mitigación de riesgos	Equipo de mejora continua	Personal del área	Análisis de causa raíz, 5 porqués
Implementación de diferentes tipos de mantenimiento	Planificar el mantenimiento preventivo adecuado considerando los requisitos específicos de cada máquina	Equipo de mejora continua	Personal del área	Flujo grama de proceso de mantenimiento

Presupuesto

De acuerdo con las mejoras que se desean implementar en el proceso, se utilizarán recursos relacionados con herramientas Lean, se adecuarán las áreas afectadas por los cambios, y se contratará a un experto para dirigir el proyecto durante 10 semanas. El costo total de estos rubros es de \$2,675.00, detallados en la siguiente tabla.:

Tabla 10

Costos de implementación de Producción y Ensamblaje

Mejora	Tiempo	Costo Unitario	Costo Total
Costo de herramientas lean	Mensual	\$125,00	\$1125,00
Implementación de cambios en el proceso			\$1000,00
Contratación de un profesional en TPM		\$550,00	\$550,00
		Total	\$2675,00

Cronograma

Mediante la tabla que se muestra a continuación se detalla el cronograma de actividades que se ejecutaron para este proceso, que tomará un plazo de aproximadamente 9 semanas de trabajo:

Tabla 11*Cronograma de Producción y Ensamblaje*

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión detallada del proceso de producción y ensamblaje	■	■														
Elección de las herramientas lean específicas			■													
Ejecución de las mejoras				■	■	■	■									
Evaluación y ajustes								■	■							
Diseño del nuevo flujograma del proceso										■						
Fomentar la cultura de mejora continua																
Implementación de diferentes tipos de mantenimiento																

Gestión de inventarios

La gestión de inventarios en la empresa implica reducir al mínimo los costos asociados con el almacenamiento de inventario y mejorar la eficiencia operativa al tener la capacidad de respuesta ante la demanda fluctuante, de manera que a continuación, se presentan las actividades claves:

Tabla 12*Actividades de Gestión de Inventarios*

Actividades	Objetivo	Responsable	Dirigido a	Herramienta
Diagnóstico del negocio	Evaluar el estado actual de la gestión de inventarios e identificar áreas de mejora.	Equipo de gestión	Personal del área	Auditoría de inventarios, Análisis SWOT
Capacitaciones sobre la filosofía Just in time (JIT)	Familiarizar al personal con los principios y prácticas de JIT	Jefe de Administración y Finanzas	Personal del área	Talleres y seminarios

Implementación de las mejoras mediante aplicación de herramientas y técnicas de Lean	Reorganizar el espacio de trabajo para optimizar la eficiencia y la comodidad.	Equipo de mejora continua	Personal del área	5S, Kaizen
Mejorar la relación con los proveedores y clientes principales.	Establecer una comunicación más efectiva y una colaboración más estrecha con los proveedores y clientes.	Jefe de Administración y Finanzas	Personal del área	CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning)
Implementación de sistemas de gestión de inventarios	Automatizar la gestión de inventarios	Equipo de mejora continua	Personal del área	Software de gestión de inventarios
Análisis de la rotación de inventarios	Identificar productos de alta y baja rotación para optimizar el stock	Equipo de gestión	Personal del área	Análisis ABC
Monitoreo y ajuste de niveles de inventario	Asegurar que los niveles de inventario se mantengan dentro de los parámetros óptimos	Jefe de producción	Personal del área	KPI's, Dashboard de inventarios
Auditorías periódicas de inventarios	Verificar la exactitud de los registros de inventarios y ajustar si es necesario	Equipo de auditoría	Personal del área	Controles e inventarios físicos

Presupuesto

Para llevar a cabo las mejoras planificadas en el proceso, se ha diseñado una estrategia integral durante un período de 16 semanas, que implica una serie de costos detallados a continuación, los cuales suman un total de \$5,925.00. Esta inversión cubre diversos aspectos como la contratación de un capacitador, logística para capacitaciones,

Auditorías periódicas de inventarios																			
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ventas y Marketing

Para implementar mejoras en el proceso de ventas y marketing y abordar el problema de falta de consenso en los resultados obtenidos sobre la efectividad de la comunicación con los equipos de ventas, se busca tener el conocimiento de lo que ocurre tanto dentro de la empresa como con los clientes, así como establecer los recursos necesarios generar los cambios. Este enfoque integral tiene como objetivo mejorar la efectividad del proceso de ventas y marketing y fortalecer la cohesión entre los equipos involucrados.

Tabla 15

Actividades de Ventas y Marketing

Actividades	Objetivo	Responsable	Dirigido a	Herramientas
Identificación del valor para el cliente	Identificar qué aspectos del proceso agregan valor desde la perspectiva del cliente.	Jefe de Ventas	Personal del área	análisis de mercado, encuestas a clientes
Mapeo del flujo de valor	Visualizar y analizar el flujo actual de actividades y materiales en el proceso de ventas y marketing para identificar las oportunidades de mejora y desafíos	Equipo de mejora continua	Personal del área	Diagramas de flujo, software de gestión de procesos
Eliminación de desperdicios	Identificar y eliminar actividades o procesos que no agregan valor al cliente	Equipo de mejora continua	Personal del área	Análisis de procesos, Lean Six Sigma
Implementación de herramientas tecnológicas	Integrar herramientas tecnológicas que	Equipo de mejora continua	Personal del área	Redes sociales

	mejoren la eficiencia y la comunicación en el proceso de ventas y marketing			
Capacitación y desarrollo del personal	Proporcionar capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos del personal en el uso de nuevas herramientas tecnológicas	Jefe de Administración y Finanzas	Personal del área	Seminarios y talleres
Implementación de estrategias de marketing	Atraer clientes potenciales a través de contenido útil y relevante	Equipo de marketing	Personal del área	SEO
Monitoreo de métricas clave de desempeño	Medir la efectividad de las estrategias.	Equipo de marketing	Personal del área	Herramientas de análisis de datos
Feedback continuo	Establecer canales para recopilar retroalimentación tanto de clientes como de equipos internos	Equipo de marketing	Personal del área	Encuestas, reuniones de retroalimentación, herramientas de gestión de proyectos

Presupuesto

La Tabla 16 presenta detalladamente los costos de implementación necesarios para llevar a cabo las mejoras planificadas durante 14 semanas. Estos costos abarcan una variedad de aspectos clave, desde la comprensión profunda de las necesidades y preferencias del cliente mediante encuestas y estudios de mercado, hasta la adquisición de herramientas tecnológicas avanzadas para optimizar los procesos de ventas y marketing. Además, se incluyen recursos destinados a la capacitación y desarrollo del personal, así como a la ejecución de campañas de marketing estratégicas.

Conclusiones

En torno al análisis de los procesos actuales de Línea nueva mobiliario Linumobi Cía. Ltda. identificando las áreas que requieren mejoras y los posibles cuellos de botella se concluye la infraestructura limitada es una debilidad que llega a afectar la eficiencia de los procesos de producción y almacenamiento, ocasionando demoras en la producción y constantes problemas logísticos. De igual forma, el uso de un software básico también limita la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente sus operaciones, especialmente en áreas como la gestión de inventarios, control de calidad y ventas.

De igual forma, contar con recursos humanos limitados puede generar cuellos de botella en la producción, especialmente en periodos de alta demanda, ya que los retrasos en la producción son indicativos de cuellos de botella en el proceso de fabricación. En este sentido es necesario realizar un análisis detallado para identificar las etapas específicas donde ocurren estos retrasos y poder aplicar técnicas de Lean Manufacturing como el análisis de flujo de valor para eliminarlos. Finalmente, la adquisición de materias primas implica varios pasos desde la identificación de necesidades hasta el almacenamiento, por lo que cualquier ineficiencia en este proceso puede afectar toda la cadena de suministro.

En cuanto a la fundamentación teórica de los procesos actuales de Linumobi Cía. Ltda. relacionados con las mejoras y los cuellos de botella, se puede aplicar el principio de JIT en la adquisición de materias primas. Este enfoque sugiere que los materiales deben ser adquiridos justo cuando se necesitan en el proceso de producción, minimizando el inventario y reduciendo los costos asociados. Además, la integración con proveedores clave puede mejorar la calidad y la entrega de materiales, así como la importancia de establecer relaciones sólidas y a largo plazo con proveedores puede asegurar un suministro confiable y de alta calidad, alineándose con los valores de compromiso con la calidad y satisfacción del cliente de la empresa.

En el desarrollo de productos, se analizó el desarrollo simultáneo de productos y procesos de producción, lo que puede reducir el tiempo de desarrollo y mejorar la calidad del producto. Además, se puede aplicar el Control de Calidad Total (TQM) en todas las etapas del proceso de producción, desde el maquinado hasta el ensamblaje, para asegurar que los productos cumplen con los estándares de calidad. La gestión de inventarios puede ser optimizada mediante sistemas de gestión de inventarios y tecnologías avanzadas de software para mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos.

Finalmente, para el último objetivo, las actividades incluyeron una revisión detallada del proceso actual, la elección de herramientas Lean específicas, la implementación y evaluación de mejoras, el diseño de nuevos flujogramas de proceso, fomentar la cultura de mejora continua y planificar mantenimiento preventivo. En cuanto a la gestión del inventario, las actividades incluyeron un diagnóstico del negocio, capacitaciones sobre la filosofía Just in Time (JIT), implementación de mejoras mediante herramientas Lean, mejorar la relación con proveedores y clientes, automatización de la gestión de inventarios, análisis de la rotación de inventarios, monitoreo y ajuste de niveles de inventario, y auditorías periódicas

Recomendaciones

Invertir en sistemas automatizados de gestión de inventarios que permitan mejorar la precisión en el seguimiento de inventarios, reducir costos de almacenamiento y responder rápidamente a las demandas fluctuantes.

Llevar a cabo más colaboraciones con otros proveedores para establecer acuerdos que permitan tiempos de entrega más cortos, por lo que destaca la diversificación de la base de proveedores para aumentar la competitividad y reducir la dependencia de un único proveedor.

Fortalecer las relaciones con los proveedores mediante convenios y alianzas estratégicas, lo que no solo optimizará los costos sino también asegurará un flujo constante de materiales y permitirá negociar mejores términos y condiciones para aumentar el porcentaje de compras bajo estos convenios.

Considerar la implementación de un sistema de mantenimiento predictivo utilizando sensores IoT (Internet of Things) y análisis de datos, lo que permitirá anticipar fallos en las máquinas antes de que ocurran y reducir el tiempo de inactividad no planificado.

Referencias

- Alarcón, G., Alarcón, P., Guamán, C., & Rivera, D. (2020). El Sistema de Gestión de Indicadores de Procesos SGIP. *Revista Espacios*, 41(7). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410704.html>
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 479-497.
- Alves, R., Oliveira, S., de Souza, F., Terencio, S., & da Silva, M. (2021). Análisis y mapeo del proceso productivo en una concesionaria de minibuses. *Exacta*, 19(4). doi:<https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.13213>
- Avila, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y al encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia: D&E*.
- Balarezo, M. (2022). Factores competitivos de la pequeña empresa percibidos por estudiantes de administración de la Universidad Central del Ecuador. *INNOVA*, 100 - 119.
- Barona, G., & Velastegui, L. (2021). Automatización de procesos industriales mediante Industria 4.0. *Alfa*, 98-115.
- Begnini, L., Lecaro, A., & Shauri, J. (2022). Ventajas de la automatización de la gestión por procesos. *Polo del Conocimiento*.
- Cadena, J., Jiménez, A., & Sánchez, A. (2020). Nivel de madurez de la gestión de procesos en las medianas empresas de los sectores Metalmecánico y Alimentos Frescos y Procesados en la Provincia de Pichincha (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(21). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n21/a20v41n21p09.pdf>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2016). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/64db843c11c52aaf913a5322feafd3d8.pdf>

- Campaña, M. (2021). Gestión por procesos como una herramienta para el desarrollo de la investigación científica en institutos superiores tecnológicos, auditoría y economía del conocimiento. *Imaginario Social*, 68-82.
- Carrión, A. (2020). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Obtenido de <https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/27/27079/modulo1introduccion.pdf>
- Castillo, L., Vega, V., & Meneses, C. (2020). Alineando el ciclo de vida de un proyecto con un modelo de madurez BI: una propuesta para la etapa de análisis preliminar. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 629-644.
- Cevallos, S., & Esquivel, R. (2023). Gestión de procesos operativos y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Distribuidora PAMOGA S.A., cantón Portoviejo, provincia de Manabí. *593 Digital Publisher*, 115-123.
- Condori, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Obtenido de <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>
- Espinoza, Y., López, C., Castro, C., & Arencibia, R. (2020). Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 41-55.
- Farfán, J. (2020). La implementación de un sistema automatizado reduce los tiempos de atención en los procesos aplicables a la ventanilla única de Turismo en la Municipalidad de Callao. *Industrial Data*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/816/81665362003/81665362003.pdf>
- Flores, S., & Nunez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/355785525_Gestion_por_procesos_en_el_marco_de_la_Modernizacion_de_la_Gestion_Publica_en_el_Peru

- Gallego, I. (2020). *El ciclo de vida del producto*. Obtenido de <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/19816/Ciclo%20de%20vida%20del%20producto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, J., Cazallo, A., Barragán, C., Mercado, M., Olarte, L., & Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>
- González, J., López, A., Pajares, J., Acebes, F., & Villafáñez, F. (2020). Aplicabilidad de los Modelos de Madurez de Business Intelligence a PYMES. *Dirección y Organización*, 31-45. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/343019499_Aplicabilidad_de_los_Modelos_de_Madurez_de_Business_Intelligence_a_PYMES
- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico. *Revista Cubana de Medicina General Integral*.
- Herrera, J., Durán, J., & Hernández, H. (2022). Análisis Bibliométrico: Herramientas Lean Manufacturing. *Prospectiva*, 90-104.
- Huerta, F., & Huerta, S. (2022). Gestión por procesos en el sector público. *Instituto de Economía y empresa*. Obtenido de <https://www.iee.edu.pe/doc/publicaciones/Libros/LIBRO--IEE-CF-Gestion-Procesos-Publicos.pdf>
- Hurtado, G., Zuñiga, M., & Durazno, S. (2020). Implementación de indicadores de gestión por procesos para empresas de desarrollo de software. *Revista Publicando*, 170-179.
- Mallar, M. (2017). La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. *Visión de Futuro*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2).

- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*.
- Olvera, B., Solis, H., & Chica, L. (2023). La reingeniería de los procesos en las industrias manufactureras en tiempos de postpandemia. *Revista Científica INGENIAR: Ingeniería, Tecnología E Investigación.*, 64-78.
- Ortiz, J., Salas, J., Huayanay, L., Manrique, R., & Sobrado, E. (2022). Modelo de gestión para la aplicación de herramientas Lean Manufacturing para la mejora de la productividad en una empresa de confección de ropa antífama de Lima - Perú. *Industrial Data*, 103-135.
- Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., & Jaureguiberry, M. (2018). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 685-698. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/330895484_Revision_de_modelos_de_madurez_en_la_gestion_de_los_procesos_de_negocios
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR. Obtenido de <https://visorweb.utpl.edu.ec/reader/126799-gestion-por-procesos-y-riesgo-operacional1?location=4>
- Pérez, C. (2020). *Los indicadores de gestión*. Obtenido de *Visión Administrativa*: <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Piñuela, A., & Quito, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la Gestión*, 131-148.
- Piñuela, J., & Quito, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la Gestión*.
- Rios, L., Carmona, E., & Ruvalcaba, L. (2020). Factores que influyen en la Gestión de la Innovación en empresas financiadas por el Gobierno Federal. *Trascender*,

- Contabilidad y Gestión*, 7(19). Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v7n19/2448-6388-tcg-7-19-37.pdf>
- Robayo, A., Valverde, J., & Castro, J. (2020). El modelo del ciclo de vida del producto desde una perspectiva en las ventas del periodo 2016 – 2018 en el sector calzado de la ciudad de Ambato. *Revista Economía y Política*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5711/571163421006/571163421006.pdf>
- Rojas, A., & Gisbert, V. (2017). Lean manufacturing: herramienta para mejorar la productividad en las empresas. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 116-124.
- Sánchez, F. (2018). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 102-122.
- Silva, J., Macías, B., Tello, E., & Delgado, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2). Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582021000100085
- Soledispa, Z., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dom. Cien.*, 8(1).
- Superintendencia de Compañías, Valores y seguros. (2020). *Estudios sectoriales*. Obtenido de https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/eficienciamanufactura_FINAL.pdf
- Tejeda, A. (2011). *Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos*. Ciencia y Sociedad.
- Totonelli, L. (2021). Modelo de ciclo de vida de producto ampliado: abordaje del CVP desde el enfoque de grandes sistemas tecnológicos. *Ciencias Administrativas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511666548004/511666548004.pdf>

- Universidad de Cantabria. (2019). *Manual Gestión por procesos*. Obtenido de Gerencia Universidad de Cantabria: <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>
- Veintimilla, J., Gómez, M., & Mora, N. (2020). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. *Digital Publisher*, 44-55.
- Zayas, I. (2022). La mejora continua de los procesos y su contribución a la competitividad empresarial. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17).

Apéndice

Apéndice A. Cuestionario

Estimado.

Mi nombre es _____ y soy estudiante de _____. El objetivo de la presente entrevista consiste en recopilar información y profundizar en una comprensión más detallada sobre los procesos que son llevados a cabo para el diseño y confección de muebles en LINUMOBIL Cía. Ltda. Se agradece la predisposición de cada uno de ustedes por dedicar tiempo a compartir sus valiosas percepciones y experiencias. Su participación es fundamental para delinear estrategias de mejora continua y optimización en las operaciones de desarrollo de los productos que ofrece la empresa.

Se solicita que las preguntas abiertas expuestas a continuación sean abordadas con la amplitud y detenimiento que consideren necesario, permitiendo así acceder a un análisis integral de los procedimientos en LINUMOBIL. Los comentarios detallados serán esenciales para identificar áreas de oportunidad y fortaleza, contribuyendo así al perfeccionamiento constante de las prácticas operativas con respecto a la confección de muebles.

Para responder, puede brindar la información que considere pertinente para abordar el tema de manera más precisa. Los resultados obtenidos se manejarán de forma confidencial y se utilizarán exclusivamente con fines educativos.

Preguntas para la Gerencia General:

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué tecnologías o herramientas se utilizan actualmente para mejorar la eficiencia y precisión en los procesos de producción?	
2	¿Cómo se abordan las tendencias del mercado en el diseño de muebles y cómo impactan en los procesos de desarrollo de productos?	

3	¿Cómo describiría el enfoque actual de Linumobi en la optimización de procesos de fabricación de muebles?	
4	¿Cómo se garantiza la calidad de los productos fabricados y qué medidas se toman para la mejora continua en este aspecto?	
5	¿Existen planes o iniciativas específicas en curso para la implementación de prácticas más sostenibles en los procesos de fabricación de muebles?	
6	¿Cómo se integra la estrategia de ventas con los procesos de producción para satisfacer las demandas del mercado?	
7	¿Cuáles son los principales desafíos que la empresa enfrenta actualmente en términos de eficiencia operativa en la producción de muebles?	

Preguntas para el departamento de Administración:

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Se utilizan herramientas o tecnologías específicas para la contabilidad y análisis financiero en Linumobi?	

2	¿Existen planes de expansión o inversiones futuras que puedan afectar la estructura financiera de Linumobi?	
3	¿Cómo se manejan las inversiones y decisiones de financiamiento en la empresa?	
4	¿Cuáles son los principales desafíos financieros que enfrenta Linumobi en la actualidad y cómo se están abordando?	
5	¿Cómo se lleva a cabo la planificación financiera a corto y largo plazo en la empresa?	
6	¿Cuál es la política de Linumobi en relación con la rentabilidad y retorno de inversión?	
7	¿Cómo se realiza el seguimiento y control del presupuesto financiero en la empresa?	

Preguntas para el departamento de Producción:

No.	Pregunta	Respuesta
-----	----------	-----------

1	¿Cuáles son los criterios utilizados para la selección y adquisición de materias primas en el proceso de fabricación de muebles?	
2	¿Cómo se gestionan las relaciones con proveedores y subcontratistas en el proceso de producción?	
3	¿Cuál es la estrategia de Linumobi para adaptarse a las tendencias del mercado en cuanto a diseño y funcionalidad de muebles?	
4	¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento (KPI) utilizados para evaluar el desempeño del departamento de producción en la empresa?	
5	¿Se han implementado prácticas específicas de sostenibilidad en los procesos de producción de Linumobi?	
6	¿Cuáles son las medidas tomadas para garantizar la calidad de los productos durante todas las etapas del proceso de fabricación?	
7	¿Cómo se gestionan los niveles de inventario de productos en proceso y productos terminados para evitar excesos o insuficiencias?	

Apéndice B. Encuesta

El objetivo de la presente encuesta consiste en conocer la percepción que usted tiene con respecto a los procesos de diseño y confección de muebles en LINUMOBI Cía. Ltda. Se agradece la predisposición de cada uno de ustedes por dedicar tiempo a compartir sus valiosas percepciones. Su participación es fundamental para delinear estrategias de mejora continua y optimización en las operaciones de desarrollo de los productos que ofrece la empresa.

Las preguntas a continuación deberán ser respondidas conforme al grado de conformidad que se tenga sobre la misma. El grado de conformidad va desde: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Los resultados obtenidos se manejarán de forma confidencial y se utilizarán exclusivamente con fines educativos.

No.	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Está de acuerdo con la cadena de valor de la empresa?					
2	¿Usted considera que la flexibilidad está presente en la estructura organizativa de la empresa?					
3	¿Está de acuerdo con la identificación de los procesos críticos de la empresa?					
4	¿Considera usted que la empresa cuenta con la caracterización correcta de los procesos organizacionales?					

5	¿Reconoce la existencia de un Manual de Procesos que documente las operaciones y procedimientos de la empresa?					
6	¿Considera que la empresa cuenta con los diagramas de flujo que representan adecuadamente los procesos?					
7	¿Se encuentra de acuerdo con la estrategia de gestión de procesos de la empresa?					
8	¿Se trabaja para minimizar el impacto de la gestión de procesos que puedan darse en la empresa?					
9	¿Su cargo se relaciona con sus actividades y tareas en su área?					
10	¿Desde su puesto aporta con la mejora de los procesos?					
11	¿Usted se encuentra satisfecho con la gestión que se realiza en su área?					
12	¿Las herramientas que utilizan permiten la correcta gestión de los diferentes procesos?					
13	¿Los procesos de la organización funcionan como un engranaje desde lo estratégico hasta la operación para cumplir con las expectativas de los clientes?					

14	¿Considera que los responsables de cada área mantienen una visión transversal de los procesos?					
15	¿Considera usted que la toma de decisiones es un cuello de botella para los procesos de la empresa?					
16	¿La gerencia se ha preocupado por la implementación de estrategias que permitan que la comunicación y el plan estratégico fluya de manera amigable con los procesos?					
17	¿La gerencia mantiene una cultura que fomenta la innovación en los procesos?					
18	¿Considera necesario generar mejoras en los procesos?					
19	¿Está de acuerdo con el monitoreo y la gestión mediante la aplicación de indicadores?					
20	¿Se consideran actividades para supervisar la calidad de las operaciones dentro de su área?					