



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Modelo de gestión por procesos para la empresa
“JUANCHIPUL”, en el cantón Marcabelí, provincia de El
Oro en el año 2024**

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

LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Autor: Silverio Ramírez, Margeth Madelayne

Director: Loaiza Aguirre, Patricia Gabriela

BALSAS
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, 27 de junio del 2024

Doctora en Filosofía

Glenda Edith Ponce Espinosa

Directora 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: Modelo de gestión por procesos para la empresa "JUANCHIPUL", en el cantón Marcabellí, provincia de El Oro en el año 2024, realizado por Margeth Madelayne Silverio Ramírez, 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, Margeth Madelayne Silverio Ramírez, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor (a) del Trabajo de Integración Curricular denominado: Modelo de gestión por procesos para la empresa "JUANCHIPUL", en el cantón Marcabelí, provincia de El Oro en el año 2024, de carrera de Administración De Empresas., específicamente de los contenidos comprendidos en: (se debe colocar los nombres de los capítulos elaborados en la tesis siendo (nombres y apellidos completos), 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: Margeth Madelayne Silverio Ramirez

C.I.: 0705734531

Correo electrónico: silveriomargeth@gmail.com

Dedicatoria

Me gustaría dedicar este Trabajo de Integración Curricular a mi familia.

A mis padres Nancy y Juan, por su apoyo incondicional desde el primer día que empecé mis estudios primarios, secundarios y universitarios, me han enseñado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, perseverancia y empeño.

A mi esposo Jaime, quien ha sido el pilar fundamental en mi vida, por su paciencia y comprensión. Él es quien recargó mis energías para poder culminar con todo este trabajo, nunca le podré estar suficientemente agradecida, por tanto.

A mis hijos, Eileen, Damian y Abbi, han sido parte de todo este proceso en altas y bajas, ellos son lo mejor que me pasó, y a mi suegra Tania, que es mi segunda madre.

Muchas gracias de todo corazón.

Agradecimiento

El presente trabajo de integración curricular me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta aquí, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UTP, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi directora de tesis, Mgs. Patricia Loaiza por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, experiencia paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias, bendiciones.

1.4.1.	<i>Modelo de ciclo de vida de los procesos</i>	17
1.4.2.	<i>Modelo de madurez de la gestión por procesos</i>	17
1.5.	<i>Herramientas de gestión por procesos</i>	18
1.5.1.	<i>Mapeo de procesos</i>	18
1.5.2.	<i>Automatización de procesos</i>	19
1.6.	<i>Metodologías de gestión por procesos</i>	20
1.6.1.	<i>Mejora continua de procesos</i>	20
1.7.	<i>Factores que influyen en la gestión por procesos</i>	21
1.7.1.	<i>Organizacionales</i>	21
1.7.2.	<i>Internos y externos</i>	22
1.7.3.	<i>Culturales y de cambio</i>	25
1.8.	<i>Indicadores de gestión por procesos</i>	26
1.8.1.	<i>Indicadores de eficiencia</i>	26
1.8.2.	<i>Indicadores de calidad</i>	26
1.8.3.	<i>Indicadores de satisfacción del cliente</i>	27
1.9.	<i>Flujogramas</i>	27
Capítulo Dos		29
Marco Metodológico y Análisis de resultados		29
2.1.	Enfoque de la investigación	29
2.1.1	<i>Método Mixto</i>	29
2.2.	Método de la investigación	30
2.2.1.	<i>Analítico</i> 30	
2.3.	Alcance de la investigación	30
2.3.1.	<i>Descriptiva</i>	30
2.3.2.	<i>Exploratoria</i>	31
2.4.	Técnicas de la investigación	31
2.4.1.	<i>Entrevista</i>	31
2.4.2.	<i>Encuesta</i> 32	

2.5. Instrumentos de la investigación.....	32
2.6. Población.....	33
2.7. Procesamiento de datos.....	34
2.8. Análisis de resultados de la gestión de procesos.....	34
2.8.1. Resultados de la Entrevista.....	34
2.8.2. Resultados de la encuesta	44
2.8.2.1. Respuestas procesos estratégicos	44
2.8.2.2 Respuesta procesos operativos	53
2.8.2.3 Respuestas procesos de soporte.....	58
2.9. Discusión final.....	61
Capítulo tres.....	63
Marco institucional	63
3.1. Descripción de la empresa.....	63
3.2. Productos	63
3.3. Filosofía empresarial	64
3.3.1. Misión 65	
3.3.2. Visión 65	
3.3.3. Valores 65	
3.3.4. Organigrama estructural de la empresa:.....	66
3.4. FODA.....	66
Capitulo cuatro.....	75
Propuesta de los procesos de la empresa JUANCHIPUL	75
4.2. Justificación de la propuesta	75
4.3. Objetivo de la propuesta	76
4.3.1. Objetivo general	76
4.4. Beneficiarios	76
4.5. Procesos estratégicos:.....	78
4.5.1. Planificación y Dirección Estratégica:	78

4.5.2. Gestión de Recursos Humanos – Procesos estratégicos.....	82
4.5.2.1 Propuesta de sistema de reclutamiento	82
4.5.3. Gestión de Calidad.....	85
4.5.3.1. Modelo de política de calidad propuesto.....	85
4.6. Procesos operativos:.....	87
4.7. Procesos de soporte:.....	94
Conclusiones	103
Recomendaciones	105
Referencias	107
Apéndices.....	117

Índice de tablas

Tabla 1 Población entrevista.....	33
Tabla 2 Población encuesta	33
Tabla 3 Entrevista dirigida al Gerente General y al presidente de la empresa	35
Tabla 4 Matriz FODA de la empresa.....	67
Tabla 5 Modelo de procesos estratégicos	79
Tabla 6 Modelo de reclutamiento.....	82
Tabla 7 Producción de Balanceados	87
Tabla 8 Proceso de Gestión de Materia Prima	91
Tabla 9 Tabla para la Implementación de Procesos	98

Índice de Figuras

Figura 1 Simbología del diagrama de flujo.....	28
Figura 2 Planificación de actividades.....	44
Figura 3 Organiza las actividades durante la jornada laboral.....	45
Figura 4 Comprensión de las actividades de la empresa	46
Figura 5 Capacitaciones adecuadas para incrementar rendimiento laboral	47
Figura 6 Supervisión y productividad	48
Figura 7 Medidas correctivas para mejora de resultados	49

Figura 8 Salario con relación al desempeño laboral	50
Figura 9 Incentivos y productividad de la empresa.....	51
Figura 10 Impacto de las bonificaciones salariales en el rendimiento laboral de la empresa.....	51
Figura 11 Claridad de los mapas de procesos de la empresa	53
Figura 12 Adecuación de la información brindadas por la empresa sobre las actividades diarias	54
Figura 13 Adecuación de manual de procedimientos para cada área de la empresa .	54
Figura 14 Control de inventarios para los productos.....	55
Figura 15 Impacto de la gestión de compras en los niveles de productividad de la empresa.....	56
Figura 16 Asignación de Recursos Necesarios para la Realización Oportuna de Actividades en la Empresa	57
Figura 17 Adecuación de la delegación de actividades por los jefes y su Impacto en la productividad.....	57
Figura 18 Estado de la maquinaria proporcionada por la empresa para el desarrollo de actividades.....	58
Figura 19 Calidad de las materias primas proporcionadas por la empresa para realizar actividades	59
Figura 20 Adecuación de las instalaciones para realizar actividades en la empresa .	59
Figura 21 Impacto de las condiciones laborales en la productividad de los empleados	60
Figura 22 Adecuación del puesto de trabajo para realizar actividades laborales	61
Figura 23 Organigrama estructural de la empresa	66
Figura 24 Flujograma de las actividades de la empresa	68
Figura 25 Flujograma de recepción de pedidos por red social	69
Figura 26 Flujograma de área de producción	71
Figura 27 Flujograma de elaboración del producto.....	72

Figura 28	Flujograma de distribución.....	74
Figura 29	Modelo de procesos estratégicos	78
Figura 30	Flujograma de planeación estratégica.....	81
Figura 31	Flujograma de sistema de reclutamiento	84
Figura 32	Flujograma de producción de balanceado	88
Figura 33	Diagrama de flujo propuesto para la gestión de inventarios de la producción de balanceado	90
Figura 34	Flujograma de gestión de materia prima	92
Figura 35	Flujograma de control de calidad.....	93
Figura 36	Diagrama de flujo de logística y producción.....	95
Figura 37	Flujograma de Procesos: Mantenimiento de Equipos.....	96
Figura 38	Flujograma de Procesos: Servicio al Cliente	97

Resumen

El presente Trabajo de Integración Curricular desarrolla un modelo de gestión por procesos para la empresa de balanceados "JUANCHIPUL" en Marcabelí, El Oro, en 2024. El objetivo es diseñar un modelo de gestión por procesos, que permita optimizar sus procesos productivos, mejorar la eficiencia y la calidad de los productos, y aumentar la satisfacción del cliente. La investigación se basa en un método analítico, descomponiendo el problema en partes para entender mejor sus componentes y relaciones. Se utilizaron métodos descriptivos y exploratorios, y técnicas como entrevistas y encuestas al personal gerencial y operativo. Los resultados revelan desafíos significativos en la formalización de procesos, la gestión de materias primas y capacitación del personal. Varios procesos se gestionan de manera empírica, careciendo de documentación adecuada. Además, existen problemas de comunicación interna, falta de comprensión y utilización de los recursos disponibles.

Palabras clave: Gestión por procesos, Modelo de gestión por procesos, Productividad

Abstract

The present Curricular Integration Project develops a process management model for the feed company "JUANCHIPUL" in Marcabelí, El Oro, in 2024. The objective is to design a process management model that allows optimizing its production processes, improving the efficiency and quality of the products, and increasing customer satisfaction. The research is based on an analytical method, breaking down the problem into parts to better understand its components and relationships. Descriptive and exploratory methods were used, along with techniques such as interviews and surveys of managerial and operational staff. The results reveal significant challenges in the formalization of processes, raw material management, and staff training. Several processes are managed empirically, lacking proper documentation. Additionally, there are issues with internal communication, and a lack of understanding and utilization of available resources.

Keywords: Process management, Management model, Productivity

Introducción

Este estudio aborda la necesidad crítica de las empresas en la industria de adaptarse a las fluctuaciones en la demanda y mejorar continuamente sus sistemas de gestión interna y financiera. El propósito principal es optimizar procesos y recursos para alcanzar eficiencia, eficacia y productividad, logrando así la satisfacción del cliente. La investigación se llevó a cabo en la empresa JUANCHIPUL, ubicada en el Cantón Marcabelí, Provincia de El Oro, dedicada a la producción de balanceados para consumo animal.

El estudio responde al problema de los defectos recurrentes en materias primas, componentes, productos terminados y empaques en el área de producción de JUANCHIPUL, que provocaron tiempos de inactividad e insatisfacción de los clientes. La solución propuesta es la creación de un modelo de gestión de procesos que permita identificar, mejorar y eliminar actividades que no agregan valor, optimizando así los procesos productivos.

Los objetivos del estudio fueron claramente delineados y se centraron en el análisis y mejora de los procesos internos de JUANCHIPUL. A través de un diagnóstico exhaustivo y la implementación de un modelo de gestión de procesos, se logró cumplir con los objetivos propuestos, proporcionando una solución integral que abarca desde la identificación de problemas hasta la propuesta de mejoras específicas.

Durante el desarrollo del trabajo, se contó con la colaboración del personal administrativo y operativo, así como con la apertura de la gerencia para implementar cambios. Sin embargo, se enfrentaron limitaciones como la resistencia al cambio por parte de algunos empleados y la necesidad de ajustar el modelo propuesto a las realidades específicas de la empresa.

La metodología de la investigación incluyó tanto un enfoque investigativo como documental. Se realizó un estudio de campo que involucró técnicas de observación directa y entrevistas a trabajadores y gerencia. Además, se utilizaron encuestas para recopilar datos relevantes, y se llevó a cabo un análisis FODA para evaluar factores internos y externos que afectan la eficiencia de la empresa.

El documento se encuentra estructurado en cuatro capítulos, el capítulo uno aborda el marco teórico y las bases conceptuales de la gestión por procesos, destacando su importancia como herramienta clave para que la empresa se adapte a una demanda cambiante y mantenga su competitividad.

En el capítulo dos, se describe la metodología y resultados obtenidos, utilizada en la investigación, incluyendo el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, los procedimientos y el análisis de datos. El método utilizado fue tanto investigativo como documental. Posteriormente se realizó un estudio de campo para obtener información de primera mano del área de producción donde se llevan a cabo los procesos, utilizando técnicas de observación directa y entrevistas a trabajadores y área gerencial. Las técnicas incluyeron la encuesta y entrevista tanto a los trabajadores como a la gerencia de la empresa. Así mismo, este capítulo muestra los resultados obtenidos, comparando la situación actual con la propuesta de mejora.

En el capítulo tres se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa, analizando factores externos e internos a través de un análisis FODA. Se recogen datos mediante encuestas al personal administrativo y operativo, y se realizan visitas técnicas para identificar y estructurar los procesos actuales, determinando los principales problemas que afectan la eficiencia.

El capítulo cuatro presenta la estructura del modelo de gestión de procesos para la empresa "JUANCHIPUL". Se describen los procesos estratégicos, operativos y de soporte (producción, ventas, contabilidad, compras, logística). Se proponen mejoras específicas, como la eliminación de actividades que no generan valor, y la implementación de nuevos procesos para optimizar subprocesos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones como aporte para la organización. Se resalta la importancia de una gestión eficiente y eficaz de los procesos, cumpliendo con los objetivos de la investigación. La implementación del Sistema de Gestión por Procesos permitirá identificar actividades que agregan valor, mejorarlas y eliminar aquellas que no contribuyen, logrando así óptimos procesos productivos.

Capítulo uno

Marco Teórico

1.1 Antecedentes del tema

Según Chipana, (2022), en su investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, “Un modelo de gestión de procesos para mejorar la productividad de una consultora de entidad pública”, desarrolló una investigación aplicada basada en un diseño transversal. El principal aporte a la mejora de la productividad, eficiencia y eficacia con el diseño del modelo de gestión de procesos del despacho de consultoría. Para desarrollar el estudio se entrevistó a 12 trabajadores de oficina, lo que permitió conocer los procesos que se gestionan en la oficina. El autor señaló en su investigación que el modelo mejora significativamente la productividad, eficiencia y eficacia en la oficina de consultoría.

Para Granizo, (2023), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, realizó el estudio “Control de procesos para el área de producción en granjas avícolas”, el estudio se realizó y tuvo como objetivo estandarizar los procesos de trabajo de la línea de producción de la Avícola BALS. La encuesta comenzó con una encuesta personal, que sirvió para conocer las principales actividades de la empresa. Así, se concluyó que al estandarizar procesos se logra una gestión efectiva de los procesos, eliminando actividades que no producen valor agregado y aumentando la productividad.

Este estudio titulado “Modelo de gestión de procesos para la empresa “JUANCHIPUL” en la provincia de El Oro, Cantón Marcabelí en el año 2024 es muy importante para el análisis porque se enfoca en la identificación, análisis y mejora continua de los procesos de negocio, a través del entendimiento y optimización de estos procesos para que la empresa pueda mejorar sus operaciones, reducir costos y aumentar la productividad. Además, al diseñar un enfoque de gestión de procesos, la organización debe identificar áreas que mejorarán la calidad. Esto conduce a la entrega de productos o servicios de mayor calidad y a una mejor satisfacción del cliente.

Hay que considerar que la gestión de procesos pone al cliente en el centro de la actividad al comprender los procesos desde la perspectiva del cliente, la empresa

"JUANCHIPUL" puede adaptarse mejor a las necesidades y expectativas, lo que mejora la satisfacción del cliente. Además, los modelos de gestión de procesos promueven la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios en el entorno empresarial, de modo que la empresa pueda adaptar rápidamente los procesos a nuevas oportunidades o desafíos.

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que involucran la participación de muchas personas y la coordinación de recursos materiales para lograr un objetivo predeterminado. Examina cómo un servicio desarrolla, gestiona y mejora sus procesos (operaciones) para respaldar sus políticas y estrategias para la plena satisfacción de los clientes y otras partes interesadas (Ávila, 2017). Por su parte, Steiss (2003), señala que un proceso es un conjunto de actividades planificadas que involucran a muchas personas y recursos físicos coordinados para lograr un objetivo predeterminado. Carayon et al. (2020), indica que es una serie de actividades relacionadas o interactivas que transforman los insumos en resultados.

En otras palabras, los procesos son actividades necesarias que toda organización debe definir bien para sistematizar la actividad, porque si no hay control sobre la ejecución de cada actividad, no es efectiva, lo que significa gastos innecesarios, errores que llevan a pérdidas. Por lo tanto, todas las empresas hoy en día necesitan definir sus procesos para definir una línea de trabajo manejable.

La gestión por procesos es el método para mejorar continuamente las operaciones de una organización (Martínez, 2014). Busca optimizar el flujo de trabajo para que sea más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. Para las empresas y organizaciones, la gestión por procesos ofrece un modelo operativo basado en procesos. Se trata de cómo todas las partes de todos los procesos de una empresa funcionan juntas para lograr objetivos estratégicos compartidos (Dumas et al., 2018). Esta definición concuerda con lo expresado por Bastas y Liyanage, (2018), quienes mencionan que la gestión por procesos es uno de los ocho principios fundamentales en la gestión de la calidad. Su relevancia se fundamenta en la idea de que los logros se obtienen de manera más eficaz cuando las actividades y los recursos pertinentes se manejan como partes integradas de un proceso.

Por tanto, los procesos así planteados se gestionan sistemáticamente, y la mejora continua de estos procesos es la base para la mejora general de la organización.

1.2.1. Importancia de la gestión por procesos

La gestión por procesos desempeña un papel fundamental al estructurar las actividades de una organización (Harmon, 2019). Algunos de los beneficios clave de implementar la gestión por procesos según Kerzner (2018, 2019) incluyen:

1. **Mejora en el Seguimiento y Control:** Proporciona un marco estructurado que facilita el control y la gestión de cada paso del proceso, lo que permite a la organización identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
2. **Facilita la Planificación:** La gestión de procesos facilita la planificación estratégica y operativa al dividir las funciones en procesos más manejables. Permite a la organización visualizar y comprender cómo se realizan las operaciones y cómo cada proceso contribuye al logro de los objetivos generales.
3. **Establecimiento de Objetivos y Mejoras Continuas:** Proporciona una base para establecer objetivos específicos y medibles para cada proceso. La gestión de procesos es consistente con una filosofía de mejora continua, que permite a la organización identificar oportunidades de optimización y realizar cambios en el tiempo.
4. **Optimización de Recursos:** Al comprender la interacción de los procesos, una organización puede asignar de manera más efectiva sus recursos, ya sean humanos, financieros o tecnológicos, para lograr resultados más efectivos.
5. **Mayor Eficiencia:** La gestión de procesos ayuda a eliminar redundancias, reducir los tiempos de ciclo y optimizar el rendimiento general de las operaciones, mejorando la eficiencia operativa (p. 353).

1.2.2. Beneficios de la gestión por procesos

La gestión por procesos ofrece una serie de beneficios que contribuyen a la eficiencia, efectividad y mejora continua en una organización (Kerzner, 2022). Acorde a Bryson (2018) y Abbas (2020), algunos de los beneficios clave son:

1. **Mejora de la Eficiencia Operativa:** La gestión de procesos identifica y elimina redundancias, cuellos de botella y actividades innecesarias, lo que hace que la ejecución de las actividades sea más eficiente.
2. **Enfoque en el Cliente:** Al centrarse en los procesos, la organización centra sus esfuerzos en la satisfacción del cliente, mejorando la calidad de los productos o servicios y respondiendo más eficazmente a las necesidades de los clientes.
3. **La gestión de procesos:** Proporciona una visión completa de la interacción de las diferentes áreas y funciones de una organización, permitiendo una comprensión más clara de sus operaciones generales.
4. **Visión Integral de la Organización:** La gestión por procesos proporciona una visión completa de cómo interactúan las diferentes áreas y funciones de la organización, permitiendo una comprensión más clara de su funcionamiento global.
5. **Alineación con Objetivos Estratégicos:** La gestión por procesos facilita la alineación de las actividades diarias con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que cada proceso contribuya al logro de metas más amplias.
6. **Mejora Continua:** Al establecer una base para la medición y evaluación constante de los procesos, la gestión por procesos fomenta la mejora continua, permitiendo a la organización adaptarse y evolucionar con el tiempo.
7. **Optimización de Recursos:** Permite una asignación más eficiente de recursos, ya que se pueden identificar y corregir ineficiencias en la utilización de personal, tiempo, tecnología y otros recursos.
8. **Reducción de Errores:** La gestión por procesos ayuda a estandarizar las actividades, lo que puede reducir la incidencia de errores y mejorar la consistencia en la entrega de productos o servicios.
9. **Mayor Transparencia y Responsabilidad:** Al documentar y visualizar los procesos, se promueve la transparencia en la toma de decisiones y se clarifican las responsabilidades de cada área y persona involucrada en el proceso.

10. **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Los procesos bien gestionados son más flexibles y pueden adaptarse fácilmente a cambios en el entorno empresarial, permitiendo a la organización responder de manera ágil a nuevas oportunidades o desafíos.
11. **Cultura de Mejora:** La gestión por procesos fomenta una cultura organizacional centrada en la mejora constante, donde los empleados se involucran en la identificación de oportunidades y la implementación de soluciones (p. 132).

En conjunto, estos beneficios contribuyen a una organización más ágil, orientada al cliente y capaz de enfrentar los desafíos del entorno empresarial de manera efectiva.

1.2.3. Elementos o partes de un proceso

Un proceso empresarial se compone de varios elementos o partes que trabajan de manera coordinada para lograr un objetivo específico (Baiyere et al., 2020). Como lo expresa Caputo et al. (2018) y Harmon (2019), se presentan los componentes fundamentales de un proceso:

1. **Entradas (Inputs):** Son los recursos, datos o materiales que se requieren para iniciar y ejecutar el proceso. Estas entradas son transformadas durante el proceso para generar un resultado.
2. **Actividades o Tareas:** Son las acciones específicas que se llevan a cabo en el transcurso del proceso. Cada actividad tiene un propósito y contribuye al logro del objetivo general del proceso.
3. **Flujo de Trabajo:** Es la secuencia lógica de actividades que se realizan en el proceso. El flujo de trabajo define el orden y la relación entre las distintas tareas para garantizar una ejecución eficiente.
4. **Decisiones:** En algunos procesos, se deben tomar decisiones en puntos específicos. Estas decisiones pueden estar basadas en ciertos criterios o condiciones predeterminadas y afectarán el curso del proceso.
5. **Salidas (Outputs):** Son los resultados o productos generados al finalizar el proceso. Las salidas pueden ser bienes tangibles, servicios, informes, datos procesados u otros resultados específicos.

6. **Clientes o Usuarios:** Representan a quienes se benefician directamente de las salidas del proceso. Los clientes pueden ser internos o externos a la organización, dependiendo de la naturaleza del proceso.
7. **Indicadores de Desempeño:** Son medidas que permiten evaluar la eficiencia y eficacia del proceso. Estos indicadores pueden incluir tiempos de ciclo, costos, calidad y otros parámetros relevantes.
8. **Recursos:** Incluyen el personal, la tecnología, los materiales y cualquier otro recurso necesario para llevar a cabo las actividades del proceso. La gestión eficaz de estos recursos es esencial para el rendimiento óptimo del proceso.
9. **Normativas y Procedimientos:** Especifican las reglas, regulaciones o pautas que deben seguirse durante la ejecución del proceso. Esto puede incluir políticas internas, estándares de calidad, normativas legales, entre otros.
10. **Retroalimentación (Feedback):** Implica la recopilación de información sobre el desempeño del proceso, que se utiliza para realizar mejoras continuas. La retroalimentación puede provenir de clientes, empleados u otras fuentes relevantes (p. 421).

Estos elementos trabajan de manera conjunta para asegurar que el proceso se ejecute de manera eficiente, produciendo resultados de alta calidad y satisfaciendo las necesidades de los clientes o usuarios finales. La comprensión y gestión adecuada de estos componentes son esenciales para optimizar los procesos empresariales.

1.2.4. Evaluación de la gestión por procesos

La evaluación de la gestión por procesos es fundamental para medir la eficacia y eficiencia de la implementación de esta metodología en una organización (Kerzner, 2018). Según lo indicado por Mendling et al. (2018) y Viriyasitavat et al. (2020), hay algunos aspectos clave a considerar en la evaluación de la gestión por procesos:

1. **Objetivos del Proceso:** La evaluación debe comenzar con una comprensión clara de los objetivos del proceso. Se deben establecer indicadores de desempeño específicos y medibles que reflejen los resultados deseados.

2. **Indicadores de Desempeño:** Utilizar indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficacia y eficiencia del proceso. Estos pueden incluir tiempos de ciclo, costos, calidad, satisfacción del cliente, entre otros, dependiendo de la naturaleza del proceso.
3. **Calidad de las Salidas:** Evaluar la calidad de las salidas o resultados generados por el proceso. Esto implica verificar si cumplen con los estándares de calidad establecidos y si satisfacen las expectativas de los clientes.
4. **Eficiencia Operativa:** Analizar la eficiencia de las actividades dentro del proceso. Esto implica identificar posibles cuellos de botella, tiempos de inactividad y otras áreas donde se puede mejorar la eficiencia operativa.
5. **Cumplimiento de Normativas:** Verificar si el proceso cumple con las normativas y regulaciones aplicables. Esto es especialmente crítico en industrias reguladas donde el incumplimiento puede tener consecuencias legales y financieras.
6. **Satisfacción del Cliente:** Obtener retroalimentación directa de los clientes para evaluar su satisfacción con los productos o servicios entregados por el proceso. La satisfacción del cliente es un indicador crucial de la eficacia del proceso.
7. **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Evaluar la capacidad del proceso para adaptarse a cambios en el entorno empresarial, ya sean cambios en la demanda del mercado, avances tecnológicos u otros factores externos.
8. **Ciclos de Mejora Continua:** Analizar cómo se implementan y gestionan los ciclos de mejora continua en el proceso. Evaluar si se están identificando oportunidades de mejora, implementando cambios y monitoreando los resultados.
9. **Comunicación y Colaboración:** Evaluar la comunicación y colaboración entre las diferentes áreas y equipos involucrados en el proceso. La gestión por procesos fomenta la colaboración, y evaluar este aspecto puede ayudar a identificar áreas de mejora.

10. **Alineación con Objetivos Estratégicos:** Verificar si el proceso está alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Debe contribuir a la misión y visión globales, asegurando que cada proceso agregue valor al conjunto (p. 1742).

La evaluación de la gestión por procesos es un proceso continuo que permite identificar áreas de mejora y garantizar que los procesos evolucionen para satisfacer las necesidades cambiantes de la organización y el entorno empresarial. La retroalimentación y la adaptabilidad son clave para mantener una gestión por procesos eficaz a lo largo del tiempo.

1.2.5. Mapas y tipos de procesos

1.2.5.1. Mapas de procesos

Los mapas de procesos son representaciones visuales que describen la secuencia de actividades y decisiones en un proceso específico (Mousavian et al., 2019). Estos mapas ofrecen una visión clara y comprensible de cómo se ejecutan las operaciones dentro de una organización (Wang et al., 2018). Kalbach (2020), sugiere algunos elementos clave de los mapas de procesos:

1. **Flujo de Proceso:** Muestra la secuencia lógica de actividades en el proceso, desde el inicio hasta la conclusión. El flujo de proceso suele representarse con símbolos específicos para indicar actividades, decisiones, puntos de inicio y fin, entre otros.
2. **Actividades:** Cada paso o tarea en el proceso se representa como una actividad. Estas actividades están conectadas por flechas que indican la secuencia de ejecución.
3. **Decisiones:** Se señalan los puntos en los que se toman decisiones dentro del proceso. Esto puede implicar un camino diferente según ciertos criterios.
4. **Entradas y Salidas:** Se especifican los datos, materiales o información que ingresan al proceso (entradas) y los resultados que se obtienen (salidas).
5. **Participantes o Roles:** Pueden incluirse para indicar quiénes son responsables de realizar ciertas actividades en el proceso.
6. **Flujos Alternativos o Excepciones:** Se pueden representar rutas alternativas o procesos de excepción que ocurren en situaciones específicas (p.342).

Una vez que los procesos están claros, determinados y clasificados, será esencial crear un mapa de procesos para visualizar la situación en general. Será más sencillo tomar decisiones y seguir el camino marcado (Marklund, 2018). Constituye una técnica empleada para planificar de manera visual los flujos de trabajo y procesos (Antonacci et al., 2018). Este método implica la creación de un mapa, también denominado diagrama de flujo, diagrama de flujo de procesos o diagrama de flujo de trabajo (Ornat y Moorefield, 2019).

1.2.5.2. Tipos de procesos

Los procesos en una organización pueden clasificarse en varias categorías según su función y objetivo (Brunsson, 1998). Algunos tipos comunes de procesos según Kahn (2018) y Krajewski y Malhotra (2022) incluyen:

1. **Procesos Operativos:** Están directamente relacionados con la entrega de productos o servicios principales de la organización. Ejemplos incluyen la producción, la distribución y la prestación de servicios.
2. **Procesos de Soporte:** Apoyan los procesos operativos, proporcionando funciones internas necesarias para el funcionamiento de la organización. Ejemplos son la gestión de recursos humanos, la contabilidad y la tecnología de la información.
3. **Procesos de Gestión:** Se centran en la coordinación y supervisión de actividades en toda la organización. Incluyen la planificación estratégica, la toma de decisiones y la gestión del cambio.
4. **Procesos de Cliente:** Están orientados directamente hacia la satisfacción del cliente. Incluyen la atención al cliente, la gestión de relaciones con los clientes y la retroalimentación del cliente.
5. **Procesos de Innovación:** Buscan desarrollar nuevos productos, servicios o mejorar los existentes. Incluyen la investigación y desarrollo, así como la gestión de la innovación.
6. **Procesos de Apoyo:** Brindan servicios esenciales que no están directamente relacionados con los productos o servicios principales, pero son necesarios para el funcionamiento general. Ejemplos son la limpieza y la seguridad (p. 242).

La identificación y comprensión de estos tipos de procesos son cruciales para una gestión eficaz en una organización, ya que permiten una asignación adecuada de recursos y una mejora continua en cada área funcional.

1.2.6. Mejora, relación y determinación de procesos

La mejora de procesos, también conocida como mejora de procesos comerciales, se refiere a la práctica de encontrar formas de hacer que los procesos actuales sean más rápidos, más precisos, más rápidos, precisos, eficientes y confiables. Se debe considerar esta práctica como un ejercicio continuo en lugar de una acción única (Harmon, 2019).

En la misma línea, Mor et al. (2018), señalan que consiste en reconocer y perfeccionar los procedimientos y secuencias operativas de una empresa.

El objetivo principal es potenciar su eficacia, disminuir posibles errores y elevar la calidad del producto o servicio proporcionado, con la meta de lograr una gestión más efectiva y una mayor satisfacción por parte del cliente. Por su parte, McGilvray (2021) argumenta que la mejora de procesos se refieren a los enfoques a través de los cuales un equipo evalúa los procesos que emplea y los ajusta con el fin de incrementar la rentabilidad.

Con respecto a las relaciones entre procesos, para lograr un flujo saludable y optimizado, los procesos deben estar conectados entre sí. Compartirán información, recursos y todo lo necesario para su puesta en escena entre sí (Jiménez et al., 2019). Las conexiones entre instancias de procesos pueden categorizarse como independientes o dependientes (George, 2019). En el caso de relaciones independientes, un usuario tiene la capacidad de visualizar la información relativa a instancias vinculadas. Por otro lado, en las relaciones dependientes, se agrupan las instancias de proceso de manera que una instancia dependiente no puede finalizarse hasta que todas las instancias a las que está vinculada hayan concluido (Carbonneau et al., 2018).

Desde el punto de vista de la determinación de los procesos, el diseño de los procedimientos que se implementan es el punto clave para permitir colaborar con otras personas y debe incluir recursos de tiempo, fondos y todo lo necesario para determinar qué procesos son los más apropiados en cada situación (Elliott, 2018). Brown y Green (2019),

señalan que se refiere a la descripción documentada de cómo deben llevarse a cabo las actividades que conforman un proceso, teniendo en cuenta sus elementos constituyentes y su secuencia, con el objetivo de facilitar una operación coherente.

La determinación de procesos puede aportar diversos beneficios a la empresa, como la identificación de oportunidades de mejora, el aumento de la eficiencia y eficacia, la reducción de errores y riesgos, la mejora en la satisfacción del cliente, y la facilitación de la implementación de nuevas tecnologías, entre otros (Balzer, 2020).

1.3. Teorías y enfoques de gestión por procesos

1.3.1. Enfoque BPM (*Business Process Management*)

El término "*Business Process Management*" (BPM), también conocido como "Gestión por Procesos de Negocios", se refiere a un método para diseñar, ejecutar, analizar y mejorar continuamente cada proceso de negocio de una organización con el fin de orientarlos hacia objetivos específicos (Bitkowska, 2020).

Se pueden utilizar representaciones gráficas como la Cadena de Procesos impulsada por Eventos (EPC) o el Modelo de Procesos y Notación de Negocios (BPMN) (Nizioł et al., 2021), que sirven como base para una gestión profesional de todos los procesos comerciales (Reijers, 2021).

El BPM, o gestión de procesos de negocio, es un sistema diseñado para integrar de manera eficiente a los trabajadores y las máquinas, buscando mejorar la productividad y eficiencia, así como facilitar los flujos de trabajo entre diferentes procesos empresariales (Kechagias et al., 2018). En la actualidad, las empresas están inmersas en un significativo proceso de automatización de sus operaciones debido a los numerosos beneficios que esto conlleva. Muchas compañías han invertido considerables recursos financieros y humanos para abordar estas mejoras, y la implementación de BPM puede representar una ventaja competitiva significativa al optimizar los flujos de trabajo.

1.3.2. Enfoque Lean Six Sigma

El concepto de Lean Six Sigma es una metodología inicialmente implementada en el ámbito manufacturero con el propósito de lograr mejoras continuas en el entorno laboral

(Arcidiacono y Pieroni, 2018). En el actual panorama empresarial, caracterizado por su rapidez y globalización, la competencia entre las empresas es intensa. En este contexto, cada ventaja competitiva adquiere importancia, lo que motiva a los profesionales empresariales a explorar con regularidad nuevas herramientas de gestión, técnicas y enfoques de liderazgo (Narottam et al., 2019).

Lean Six Sigma es un enfoque de gestión que se centra en el trabajo en equipo con el objetivo principal de mejorar el rendimiento mediante la eliminación de residuos y defectos. Este método fusiona las metodologías y herramientas de Six Sigma (o Seis Sigma) con la filosofía del Lean Manufacturing (Sreedharan V. et al., 2018). Su principal esfuerzo se orienta a eliminar el desperdicio de recursos físicos, tiempo, esfuerzo y habilidades, al mismo tiempo que garantiza la calidad de los procesos de producción y la eficiencia en la organización (Singh y Rathi, 2018).

Lean Six Sigma es una metodología de mejora de procesos que busca establecer herramientas estadísticas y de análisis de datos para una aplicación práctica en proyectos que buscan mejorar la calidad de los procesos.

El DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar) es su enfoque proactivo para lograr una mejora continua, competitividad y satisfacción del cliente, reduciendo la variabilidad de los procesos (Uluskan, 2019).

1.3.3. Enfoque de *Desing Thinking*

El pensamiento de diseño, también conocido como *Desing Thinking*, es un proceso de trabajo que ayuda a los equipos a ser más creativos. Aunque se creó en torno al diseño, permite la innovación en otros campos como el marketing, los modelos de negocios, los productos e incluso la educación (Cross, 2023). El pensamiento de diseño ayuda a crear ideas innovadoras al resolver problemas ambiguos o particularmente desafiantes y orientarse hacia soluciones. Además, es una forma de agregar valor al cliente a los bienes y servicios (Cross, 2023).

El *Design Thinking* es un proceso de innovación que se concentra en la generación de ideas innovadoras y soluciones creativas para abordar y satisfacer las necesidades

humanas. Esto implica que tu equipo está buscando soluciones creativas para problemas altamente específicos y complejos (Nakata y Hwang, 2020). Si se busca abordar desafíos singulares, entonces las soluciones que desarrollen también deben ser únicas. La naturaleza iterativa del proceso de Design Thinking significa que la innovación no tiene límites. Por esta razón, la metodología de Design Thinking se emplea con frecuencia en los departamentos de Innovación de empresas y en startups. Esta metodología se puede aplicar de diversas formas, pero en general, se trata de un proceso iterativo que se retroalimenta en busca de un objetivo específico: perfeccionar una solución. Se centra en abordar los puntos de mejora identificados en la última fase, la de evaluación, y luego reiniciar el proceso.

1.4. Modelos de gestión por procesos

1.4.1. Modelo de ciclo de vida de los procesos

El ciclo de vida de los procesos permite que los procesos se desarrollen y maduran hasta lograr su optimización. El ciclo de vida de la gestión de procesos consta de las siguientes etapas: (1) Modelado, (2) Optimización, (3) Ejecución, (4) Monitoreo, (5) Mejora (Crawford, 2021). Inicialmente, la planificación del proceso se basa en los estándares y métodos que la organización cree que son apropiados para su entorno y mercado.

Se simulan varios escenarios a partir de esta primera versión para validar el primer diseño y determinar opciones hasta llegar a una versión mejorada. El proceso así definido se lleva a cabo y se monitorea para detectar su comportamiento en las bases de datos reales (Saravanan et al., 2020). Por lo tanto, el proceso se optimiza mediante mejora continua reduciendo o eliminando las falencias y aprovechando las oportunidades. En cualquier situación, los pasos del ciclo de vida deben enfocarse en aumentar la satisfacción del cliente y reducir los costos operativos (Sigelman et al., 2018).

1.4.2. Modelo de madurez de la gestión por procesos

La gestión y mejora de los procesos de negocios son tareas fundamentales dentro del diseño organizacional. Por esta razón, los modelos de madurez están recibiendo una atención especial y se observa un aumento en el interés académico (Santos y Martinho, 2020). La noción de madurez se introduce como una medida para indicar qué tan excelente es el

rendimiento de un proceso de negocio. En términos generales, un modelo de madurez se concibe como una herramienta para evaluar y mejorar habilidades, capacidades y competencias.

Un modelo de madurez es un modelo conceptual que consiste en una secuencia de niveles de madurez discretos para una clase de procesos en uno o más dominios de negocios y debe representar un camino evolutivo deseado o esperado (Dikhanbayeva et al., 2020). El concepto de madurez se introduce como una medida de la calidad del desempeño de un proceso comercial. Un modelo de madurez es generalmente una herramienta para evaluar y mejorar las habilidades, capacidades y competencias de una persona (Gajšek et al., 2019).

En 2009, el Comité Técnico de ISO definió una organización madura como una organización que realiza un trabajo eficaz y eficiente, logra un éxito sostenible, entre otras cosas, comprendiendo y satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, monitoreando los cambios en el entorno organizacional e identificando el potencial de mejora e innovación. , definiendo e implementando estrategias y prácticas, estableciendo e implementando objetivos apropiados, gestionando eficazmente nuestros procesos y recursos, demostrando la confianza de las personas, aumentando la motivación, la implicación y la participación, y construyendo relaciones beneficiosas con las partes interesadas.(Shahzad et al., 2020).

La madurez ha sido objeto de estudio desde la perspectiva de los sistemas de gestión de calidad, programas de excelencia y el concepto de BPM. Por lo tanto, los modelos de madurez deben ser formulados de manera que indiquen dónde empezar, aseguren el progreso y permitan anticipar los resultados.

1.5. Herramientas de gestión por procesos

1.5.1. Mapeo de procesos

Es una herramienta para la planificación y la gestión que muestra el flujo de trabajo dentro de una empresa y sus responsables de manera visual (Ahmad et al., 2018). En otras palabras, es un recurso que ayuda a simplificar y mostrar la cadena de valor de su empresa. Se puede aplicar a cualquier organización y puede demostrar quién y qué está involucrado

en un proceso comercial (Mubarik et al., 2021). La organización del tiempo, la gestión de tareas, una mejor comunicación y una variedad de métodos contribuyen a resultados más positivos y satisfactorios (King, 2019).

El análisis SWOT, las reuniones de brainstorming, la metodología 5W2H, la matriz GUT, la matriz SIPOC y el modelado BPMN son las seis principales técnicas de mapeo de procesos (Kohl, 2020). Estas metodologías son cruciales en la BPM y, junto con otros pasos, contribuye a una comprensión más profunda de la realidad de la empresa y a la identificación de oportunidades de mejora en toda la organización. Es ciertamente beneficioso aplicar estas metodologías para realizar un mapeo efectivo en tu negocio.

Con las herramientas de mapeo adecuadas, en última instancia, puede obtener resultados más precisos que aumenten la competitividad, aumenten la eficiencia y aumenten el valor para el cliente. Partiendo de entender que los procesos son actividades realizadas por una organización que se pueden dividir en fases con inicio, desarrollo y finalización, es importante señalar que todas estas actividades involucran una actividad específica del personal (aunque también pueden automatizarse). tiempo, materias primas, insumos e información. Estas acciones secuenciales conducen a ciertos resultados comerciales.

La función del mapeo, en este contexto, radica en exponer estos elementos, estandarizar los procesos en secuencias lógicas, hacerlos comprensibles, documentarlos y transformarlos (De Fazio et al., 2021).

1.5.2. Automatización de procesos

La automatización de procesos se define como el uso de software y tecnologías para automatizar procesos y funciones de negocio con el objetivo de alcanzar objetivos organizativos definidos (Ivančić et al., 2019). Esto puede incluir la automatización de tareas y actividades específicas, como la producción de un producto, el proceso de contratación e incorporación de empleados, o la prestación de servicios al cliente. La finalidad principal es mejorar la eficiencia, reducir errores y agilizar las operaciones empresariales.

El uso de la tecnología y la integración de sistemas y datos para operar un proceso que antes se ejecutaba manualmente se conoce como automatización de procesos (Tripathi,

2018). Esto es un paso significativo en la gestión empresarial que puede generar valor al cliente, eficiencia y competitividad. La automatización de procesos tiene como objetivo principal mejorar el progreso del flujo de trabajo de una organización (Anagnoste, 2018). La automatización permite controlar en tiempo real todos los procesos comerciales, reducir costos, tiempo, desperdicio, aumentar la productividad y minimizar fallas. Es posible automatizar tareas manuales o utilizar software y sistemas para respaldar una variedad de tareas (Tripathi, 2018).

La automatización de procesos de negocio (BPA) comenzó como un campo especializado en la gestión más amplia de procesos de negocio. Inicialmente, BPA se centró en mejorar la productividad en segundo plano resolviendo tareas repetitivas y que requerían mucho tiempo. Hoy, sin embargo, las BPA ya no se limitan a parte de las BPF (Suri, 2022); se ha convertido en su fuerza impulsora y un elemento central importante de todas las iniciativas de transformación digital.

La transformación digital, impulsada por tecnologías como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, significa que el alcance y la escalabilidad de la automatización moderna de procesos de negocio son prácticamente ilimitados (Tyagi et al., 2021).

Las soluciones BPA modernas pueden integrarse en aplicaciones tanto de back-end como de front-end, optimizando los procesos desde las cadenas de suministro hasta recursos humanos, finanzas, servicio al cliente y más allá.

1.6. Metodologías de gestión por procesos

1.6.1. Mejora continua de procesos

La mejora continua es una metodología que tiene como objetivo optimizar productos, servicios y procesos para hacer más eficiente la rutina de Trabajo (Nicholas, 2018). Al revisar las operaciones de manera regular, las empresas pueden reducir costos, identificar oportunidades de mejora y actuar de manera proactiva para alcanzar el éxito organizacional. Este enfoque implica una evaluación constante y ajustes graduales con el fin de lograr mejoras sostenibles a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, la mejora continua de procesos se refiere al proceso de buscar mejoras constantes en los productos, servicios y operaciones de una organización mediante prácticas estandarizadas (Jimoh et al., 2019). Su objetivo principal es mantener el negocio sincronizado, eficiente y productivo, alineado con los objetivos y prioridades establecidos por los líderes de gestión. A través de un conjunto de códigos, normativas, criterios y métricas, las empresas establecen parámetros para evaluar su desempeño y pueden tomar medidas concretas para alcanzar resultados más positivos en el mercado.

Uno de los doce elementos clave de un sistema de gestión de la calidad, la mejora continua del proceso establece un programa para ayudar a garantizar que la calidad del laboratorio siga mejorando con el tiempo. La mejora continua de los procesos es esencial en un sistema de gestión de la calidad. El concepto de mejora continua, que es el objetivo principal de un sistema de calidad, fue desarrollado por W. Edwards Deming. El ciclo de Deming, planificar, hacer, comprobar y actuar (Plan-Do-Check-Act, PDCA), ilustra cómo lograr la mejora continua en cualquier proceso (Fischer et al., 2020).

1.7. Factores que influyen en la gestión por procesos

1.7.1. Organizacionales

Una variedad de elementos que se desarrollan dentro de la organización forman los factores organizacionales, incluida la creatividad, comunicación, motivación, las relaciones interpersonales, relaciones laborales, conciencia de productividad, capacitación, participación, objetivos y los estándares, el cambio, el trabajo en equipo y la mejora continua (Pinto, 2020).

En la investigación realizada por Kadi et al. (2015), se destaca que los trabajadores experimentan de manera variada los cambios organizacionales. Esta percepción implica un análisis personal de las situaciones que se consideran innovaciones necesarias, evaluadas en relación con el sistema total y alineadas con los objetivos individuales (Petrou et al., 2018). Por lo tanto, los mismos autores sostienen que en el proceso de administración del cambio es crucial comprender las fuentes de conflicto e identificar la resistencia al cambio.

De acuerdo con Cameron y Green (2019) el cambio organizacional se refiere a cualquier modificación que ocurra en el entorno laboral y afecte la forma en que los empleados deben desempeñarse. Por otro lado, Hanelt et al. (2021), definen el cambio organizacional como la adopción de un enfoque diferente para llevar a cabo las actividades en una organización. Consideran que se trata de un conjunto de alteraciones que afectan tanto a la estructura como al comportamiento, y que estas se interrelacionan de manera íntima.

Este cambio, según la adecuada estrategia, busca obtener los mejores resultados para la empresa y todos sus componentes, abarcando estructura, procesos, tecnología y personas. Además, se destaca que las transformaciones en las organizaciones nunca son fragmentadas, es decir, la alteración de un elemento redefine todo el sistema.

Para llevar a cabo el cambio organizacional de manera efectiva, según Lewis (2019), es crucial adoptar un enfoque formal a través de un plan estratégico donde se definan de manera clara los objetivos orientados hacia la dirección deseada. Este plan debe estar enmarcado en una cultura organizacional sólida que permita el compromiso general en la empresa, involucrando a todos sus miembros y permeando todo el contexto.

1.7.2. Internos y externos

La evaluación de los factores internos y externos es esencial para comprender el entorno empresarial y tomar decisiones estratégicas (Kobrin, 2022). Los factores internos son aquellos que están bajo el control directo de la empresa y pueden incluir elementos como la gestión, la cultura organizacional, los recursos humanos, la tecnología y los procesos internos (Lam et al., 2021).

En cambio, los factores externos son aquellos que provienen del entorno externo y no pueden ser controlados directamente, como la economía, la competencia, las tendencias del mercado, los cambios legislativos y otros factores ambientales.

La capacidad de una empresa para adaptarse y responder eficazmente a estos factores determina en gran medida su éxito y sostenibilidad a largo plazo (Distanont y

Khongmalai, 2020). A continuación, se presentan algunos de los principales factores internos que pueden influir en el éxito o fracaso de una empresa en la gestión de sus procesos:

1. **Cultura Organizacional:** La cultura interna de la empresa, que incluye valores, normas y comportamientos compartidos, puede tener un impacto significativo en la eficiencia y la adaptabilidad de los procesos.
2. **Recursos Humanos:** La calidad y motivación de los empleados, así como su capacitación y desarrollo, influyen directamente en la ejecución efectiva de los procesos.
3. **Estructura Organizativa:** La forma en que se organiza la empresa, incluyendo la asignación de roles y responsabilidades, puede afectar la agilidad y eficacia de los procesos.
4. **Tecnología:** La infraestructura tecnológica utilizada en la empresa, incluyendo software y hardware, puede facilitar o dificultar la ejecución de los procesos.
5. **Gestión de Procesos:** La eficiencia y efectividad en el diseño, documentación y mejora continua de los procesos internos son fundamentales para el rendimiento general de la empresa.
6. **Comunicación Interna:** La calidad de la comunicación dentro de la organización impacta directamente en la coordinación y ejecución de los procesos.
7. **Capacidad Financiera:** La salud financiera de la empresa influye en su capacidad para invertir en mejoras de procesos, tecnologías y recursos humanos.
8. **Innovación:** La capacidad de la empresa para innovar en sus procesos y productos puede marcar la diferencia en un entorno empresarial dinámico.
9. **Gestión del Cambio:** La habilidad para gestionar eficazmente los cambios internos, ya sean tecnológicos, estructurales o culturales, es crucial para la adaptabilidad y el éxito a largo plazo (Distanont y Khongmalai, 2020).

La combinación y la gestión adecuada de estos factores internos son esenciales para lograr una ejecución eficiente de los procesos y, en última instancia, contribuir al éxito sostenible de la empresa.

A continuación, se listan algunos de los principales factores externos que pueden afectar a una empresa en la gestión de sus procesos:

1. **Economía:** Las condiciones económicas generales, como tasas de crecimiento, inflación y tipos de interés, pueden influir en la demanda de productos o servicios y afectar la gestión financiera de la empresa.
2. **Competencia:** La presencia y la estrategia de los competidores en el mercado pueden tener un impacto significativo en la gestión de procesos, ya que la empresa necesita adaptarse para mantener su ventaja competitiva.
3. **Tendencias del Mercado:** Cambios en las preferencias del consumidor, nuevas tendencias de mercado o avances tecnológicos pueden requerir ajustes en los procesos para satisfacer las demandas cambiantes del mercado.
4. **Regulaciones y Normativas:** Cambios en las leyes y regulaciones gubernamentales pueden afectar la forma en que la empresa opera y gestionar sus procesos, ya que debe adaptarse para cumplir con las nuevas normativas.
5. **Factores Socio-culturales:** La evolución de las actitudes, valores y comportamientos sociales puede influir en la demanda del mercado y, por ende, en la gestión de procesos de la empresa.
6. **Globalización:** La interconexión global puede abrir oportunidades de mercado, pero también introducir desafíos adicionales en términos de gestión de la cadena de suministro, logística y regulaciones internacionales.
7. **Factores Ambientales:** Las preocupaciones ambientales y la sostenibilidad pueden afectar la gestión de procesos, ya que las empresas buscan prácticas más respetuosas con el medio ambiente.
8. **Inestabilidad Política:** Los cambios políticos, la inestabilidad y los conflictos en una región pueden afectar la operación de una empresa y su capacidad para gestionar procesos de manera eficiente.

9. **Desastres Naturales:** Eventos imprevistos como terremotos, inundaciones o pandemias pueden tener un impacto significativo en la cadena de suministro y la continuidad operativa de una empresa.
10. **Tecnología:** Avances tecnológicos y cambios en el panorama tecnológico pueden crear nuevas oportunidades o requerir actualizaciones en la gestión de procesos para mantenerse al día (Distanont y Khongmalai, 2020).

La capacidad de una empresa para adaptarse y responder a estos factores externos, muchos de los cuales están fuera de su control directo, es esencial para una gestión de procesos eficaz y para mantener su competitividad en un entorno empresarial dinámico (Prajogo et al., 2018).

1.7.3. Culturales y de cambio

Un proceso de cambio, como la implementación de algo nuevo, suele venir acompañado de dificultades, ya sea por la dificultad de aceptación de las personas y el entorno, o por la facilidad de cambio, si la organización tiene una cultura que valora el cambio (Brunsson y Olsen, 2018).

Entender mejor la cultura del lugar donde se implementan cambios puede mejorar esto. Aunque la cultura se define como el conjunto de cosas que caracterizan a un grupo específico, no es una definición cerrada. Esto es importante porque la cultura es dinámica, cambia con el tiempo y está influenciada por las cosas que suceden diariamente (Medicine et al., 2018).

El factor cultural puede ser un obstáculo o un gran aliado para llevar a cabo la gestión estratégica en una organización. Al comprender y comprender la cultura de ese entorno, se puede anticipar cómo romper las barreras creadas por la cultura y cómo aprovechar sus fortalezas para mejorar este proceso. Las organizaciones de hoy en día deben ser conscientes de este punto, ya que es el primer paso para implementar la estrategia de manera más efectiva (Prajogo et al., 2018).

1.8. Indicadores de gestión por procesos

1.8.1. Indicadores de eficiencia

La eficiencia en un proceso que implica obtener los mejores resultados con los recursos más escasos. Miden el nivel de ejecución del proceso y están estrechamente relacionados con la productividad (Gemünden et al., 2018). Hay varios indicadores de eficiencia que una empresa puede monitorear para evaluar su desempeño, como, por ejemplo, la productividad laboral, la ratio de eficiencia productiva, la rotación de inventario, ratio de utilización de activos, costo de producción por unidad, entre otros.

La elección de indicadores dependerá de la naturaleza específica de la empresa y sus metas. Es importante utilizar una combinación de indicadores financieros y operativos para obtener una imagen completa de la eficiencia empresarial.

Ratio de productividad laboral = (Productos o Servicios Producidos) / (Recursos Utilizados).

Ratio de eficiencia productiva = (Producción real) / (Producción estándar) * 100

Ratio de rotación de inventario = Costo de la mercancía / Promedio de inventario.

Ratio de utilización de activos = Ingresos obtenidos/ activos totales

Ratio de costo de producción por unidad = (Costos fijos + costos variables + gastos admin y ventas) / Total producido.

1.8.2. Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad son herramientas para medir el nivel de satisfacción en relación con un proceso, producto o servicio. Según Bouranta et al. (2019), los indicadores de calidad son esenciales para evaluar la efectividad de los procesos y productos de una empresa. Algunos indicadores comunes de calidad pueden ser la tasa de defectos o errores, índice de retrabajo, tasas de rechazo, índices de satisfacción al cliente, cumplimiento de normativas y regulaciones, índice de confiabilidad del producto, entre otras.

La elección de indicadores de calidad dependerá de la industria y del tipo de productos o servicios que ofrezca la empresa. Es fundamental seleccionar indicadores que estén alineados con los objetivos estratégicos y la visión de calidad de la organización.

1.8.3. Indicadores de satisfacción del cliente

Definitivamente, medir la satisfacción del cliente es crucial para evaluar el desempeño de una empresa en el servicio y la calidad percibida por los clientes (Ramos et al., 2020). Algunos indicadores comunes utilizados para medir la satisfacción del cliente, es a través de encuestas de satisfacción, *Net Promote Score* (NPS) (es decir se pregunta a los clientes la probabilidad de que recomienden la empresa a otros), tasa de retención de clientes, tiempos de respuesta, índices de lealtad de clientes, comentarios y opiniones en línea, entre otros (Afthanorhan et al., 2019).





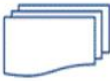


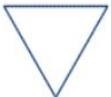


En general, es importante recordar que las empresas que desarrollan e implementan indicadores de gestión, ya sean de eficiencia, calidad o de satisfacción al cliente, tienen más probabilidades de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado porque pueden detectar rápidamente las desviaciones que podrían afectar negativamente el rendimiento de su empresa. Esto permite tomar decisiones que aseguran el crecimiento y la continuidad de las empresas (Kingsnorth, 2022).

1.9. Flujogramas

Los flujogramas, también conocidos como diagramas de flujo, son representaciones gráficas de procesos que muestran la secuencia de actividades o pasos involucrados (Vargas et al., 2023). Pueden ser extremadamente útiles en diversas áreas de una empresa para visualizar y comprender mejor los procesos y mejorar la eficiencia Romero (2023).

Figura 1

Simbología del diagrama de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Los flujogramas pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa y sus procesos. Pueden crearse utilizando herramientas gráficas o software especializado para diagramas de flujo. La visualización de los procesos ayuda a identificar posibles áreas de mejora y a facilitar la comprensión y comunicación dentro de la organización.

La razón por la cual la gestión de procesos es importante es debido a que un buen funcionamiento de los procesos comerciales es esencial para el éxito de una empresa. Un proceso productivo bien diseñado ayuda a la empresa a predecir y optimizar los recursos que necesitará, eliminar operaciones innecesarias y reducir costos.

Dentro de la gestión de procesos, se necesitan mapeos, flujogramas, fichas de procesos y acciones de mejora. Las fichas técnicas de procesos o procedimientos son documentos que ayuda a identificar y clasificar los procedimientos que forman parte de las actividades dentro de un proceso.

Capítulo Dos

Marco Metodológico y Análisis de resultados

La presente investigación desarrolla un modelo de gestión por procesos en la empresa de balanceados “JUANCHIPUL”, se centra en alcanzar los propósitos establecidos a través de la fundamentación teórica y la recolección de datos. Esto permite identificar los problemas que afectan el desempeño de la empresa. Luego, se ejecutan acciones de optimización continua, buscando aumentar la satisfacción del cliente.

2.1. Enfoque de la investigación

2.1.1 Método Mixto

El camino de estudio está compuesto de diferentes vías, ya que combina enfoques cuantitativos y cualitativos en la investigación.

Por lo que se refiere al método cuantitativo, éste se centró en reunir y examinar datos numéricos mediante métodos estructurados y normalizados, buscando patrones generales a través de estadísticas, ofreciendo así una perspectiva más objetiva y mensurable (Ramírez, et al, 2012).

El estudio es cuantitativo, debido a que este enfoque permite la validación y objetividad del estudio, lo que permite una evaluación más precisa de las variables de estudio como procesos y productividad en la planta de alimentos y químicos JUANCHIPULI.

Por otro lado, el formato cualitativo se centra en una comprensión profunda de los fenómenos humanos y sociales de una manera flexible y abierta, utilizando técnicas como entrevistas en profundidad, diarios participativos y análisis de contenido para comprender la complejidad, el significado y el contexto. De esta manera puedes explorar perspectivas y experiencias individuales. (Acaro, et al, 2021).

La investigación es de tipo mixta porque consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Se utilizó este enfoque porque se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, ya que no se podría dar, si se utiliza cada uno de estos métodos por separado.

2.2. Método de la investigación

2.2.1. Analítico

El método de investigación es de tipo analítico porque busca descomponer el problema en partes más pequeñas para comprender mejor sus componentes individuales y las relaciones entre ellos (Leal, et al, 2019).

Esta investigación se centra en el análisis y la interpretación de datos con el objetivo de obtener una comprensión más profunda y detallada de cómo la empresa lleva a cabo sus procesos de elaboración de balanceados. De esta manera, el método analítico se utilizó para entender los fenómenos complejos mediante la descomposición en partes más simples, facilitando así el análisis detallado de los procesos.

2.3. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene como alcance utilizar los tipos de investigación que sirvan para conocer el estado de la empresa y permita dar solución a la problemática planteada, utilizar técnicas de investigación que permitan recolectar información que aporte significativamente.

2.3.1. Descriptiva

La investigación descriptiva es un tipo de investigación científica que tiene como objetivo principal describir las características, propiedades y comportamientos de un fenómeno o población en particular. En lugar de buscar explicaciones causales o relaciones entre variables, la investigación descriptiva se enfoca en proporcionar una representación detallada y precisa de los aspectos observables del objeto de estudio (Rustom, 2012).

Este estudio fue descriptivo porque permitió caracterizar el estado actual de la empresa y describir con precisión la gestión de procesos de la empresa de materia prima de JUANCHIPUL. También es el primer acercamiento al objeto de investigación que permitió obtener mucha información veraz, y este método se utilizó para diagnosticar la situación actual de la empresa.

2.3.2. Exploratoria

La investigación exploratoria es un tipo de investigación científica que se lleva a cabo cuando el objetivo es explorar un fenómeno, problema o área de estudio que aún no ha sido suficientemente investigado o comprendido. Este tipo de investigación se utiliza para obtener una comprensión inicial y superficial del tema, identificar preguntas de investigación relevantes y desarrollar hipótesis tentativas (Guevara et al., 2020).

La investigación exploratoria se llevó a cabo para obtener una comprensión inicial y superficial de la gestión por procesos en la empresa, ya que este tema aún no había sido suficientemente investigado o comprendido en el contexto específico de la organización.

Al tratarse de un área relativamente nueva o poco explorada en la empresa, era fundamental realizar una investigación exploratoria para explorar el fenómeno de la gestión por procesos, identificar problemas o desafíos existentes y comprender cómo estos podrían afectar el desempeño general de la organización.

2.4. Técnicas de la investigación

2.4.1. Entrevista

En el contexto de la investigación, el término "instrumento" se refiere a la herramienta o medio utilizado para recopilar datos, está dirigida el gerente general y presidente de la empresa En el caso de la entrevista, el instrumento de la entrevista se refiere a la estructura y las preguntas utilizadas con el objetivo de obtener información de los participantes sobre cómo se lleva la gestión por procesos de la empresa (Feria Ávila et al., 2020).

Esta técnica se usó para tener una conversación directa con el personal gerencial de la empresa, los cuales conocen perfectamente la situación de la empresa y aportaron significativamente al desarrollo de la presente investigación. Se realizó la entrevista al gerente general y presidente (Apéndice A) con el objetivo de conocer cómo se realizan los procesos de cada departamento, y de esta forma identificar los problemas actuales que enfrenta cada uno.

2.4.2. Encuesta

El instrumento de la encuesta es la herramienta o medio utilizado para recopilar datos en el proceso de realizar una encuesta. La encuesta es un método de investigación que implica recopilar información de un grupo de personas a través de preguntas estandarizadas. El instrumento de la encuesta, en este contexto, generalmente consiste en el cuestionario o la entrevista estructurada que se utiliza para obtener respuestas de los participantes (Feria et al., 2020).

La encuesta está conformada por 21 preguntas, dimensión gestión de dirigida a los 7 trabajadores de las áreas funcionales de la empresa, la cual permitió adquirir información a través de la entrevista estructurada y la aplicación de un cuestionario con preguntas para otras personas.

2.5. Instrumentos de la investigación

Un instrumento es considerado con un nivel alto grado de confiabilidad cuando este es capaz de generar similares resultados luego de ser aplicado varias veces al mismo grupo de personas (Feria et al., 2020).

Se empleó la técnica de la encuesta, conformada por 21 preguntas cerradas, con calificación de escala de Likert, dirigida a los 7 trabajadores de las áreas funcionales de la empresa, la cual permitió adquirir información necesaria sobre procesos estratégicos (PE), procesos operativos (PO) y procesos de soporte (PS).

Cuestionario para la entrevista:

El presente cuestionario se tomó del trabajo de titulación de cuarto nivel titulado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa DAYLAC de la ciudad del Ángel en la provincia del Carchi, año 2020”, el cual tomo como base la investigación “Diseño de un Sistema de Gestión por Proceso de la Línea de Cárnicos de la Empresa de Catering Industrial “Grupo Royale” realizado por la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador.

Se tomaron como referencia estas investigaciones, porque también tienen el mismo propósito que la presente investigación, el cual es conocer el estado actual de los procesos de la empresa, detectar problemas, y ver cómo se comunican los diferentes departamentos.

El cuestionario consta de 20 ítems para recopilar y examinar datos relacionados con variable gestión de proceso, entre las dimensiones tenemos; procesos estratégicos, operativo y de soporte

Cuestionario para la encuesta:

En esta investigación se desarrolló un cuestionario que consta de 21 ítems para recopilar y examinar datos relacionados con variable gestión de proceso, entre las dimensiones tenemos; procesos estratégicos, operativo y de soporte, basándose en el trabajo de Ahumada y Perusquia (2016).

2.6. Población

La empresa de balanceados JUANCHIPUL cuenta con 9 integrantes, razón por la cual no se tomó muestra, y se consideró como universo de estudio a todos los que la conforman la entrevista (Gerente - presidente) y encuesta (Todos los trabajadores). Las siguientes tablas detallan el total de trabajadores por área de la empresa JUANCHIPUL:

Tabla 1

Población entrevista

Áreas	Personas
Gerente General	1
Presidente	1
Total	2

Tabla 2

Población encuesta

Áreas	Personas
Secretaria	2
Producción	3
Ventas	1
Contabilidad	1
Total	7

2.7. Procesamiento de datos

La investigación se llevó a cabo en la fábrica de balanceados ubicada en el cantón Marcabellí de la provincia de El Oro – Ecuador. Para el procesamiento y análisis de datos se siguieron los siguientes pasos:

- ✓ Identificar y reconocer las áreas que tiene la empresa: Para ellos se identificaron como está conformado cada departamento y la principal función que se desarrolla para establecer las dimensiones de estudio de la encuesta y entrevista, y posterior crear una encuesta que se ejecutó de forma presencial, al igual que la entrevista,
- ✓ Revisar la información recolectada: Con la información obtenida se procedió a validar las respuestas, afín de identificar errores.
- ✓ Organizar los datos recolectados: Se tabuló los datos de la encuesta en una hoja de Excel para su posterior procesamiento.
- ✓ Manejo y procesamiento de la información: Se confeccionaron Figuras y tablas para representar los resultados obtenidos de la encuesta.
- ✓ Analizar e interpretar los resultados: Una vez confeccionado los Figuras y tablas se procedió a interpretar y analizar los resultados obtenidos

A través de los cuestionarios desarrollados para esta investigación obtuvimos información que brindaron las personas que laboran en la empresa, considerando que esta información es necesaria para la implementación de cada actividad, además de la cual se puede recibir más información, ej. empresa, los datos obtenidos se ubican en la fábrica de Juanchipul, en este caso con los mismos dueños de la empresa, luego de lo cual los datos fueron codificados y convertidos a formato Excel.

El procesamiento de datos se realizó utilizando Microsoft Excel. Para verificar los resultados obtenidos se prepararon Figuras y tablas de los datos.

2.8. Análisis de resultados de la gestión de procesos

2.8.1. Resultados de la Entrevista

Se aplicó una entrevista al gerente general y al presidente de la empresa, contando ésta con 20 preguntas abiertas, con el fin de indagar como están los procesos en la empresa.

Tabla 3

Entrevista dirigida al Gerente General y al presidente de la empresa

1. ¿En la empresa se tiene establecido procesos, procedimientos, manuales?	
Gerente General	Si, la mayoría son de manera empírica
Presidente	No, tenemos notas hechas a base de conversaciones con otras personas dedicadas a la misma actividad, cosas que les ha funcionado a ellos.
<p>En base a las respuestas proporcionadas por el gerente general y el presidente, se puede interpretar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Gerente General menciona que en la empresa se tienen establecidos procesos, procedimientos y manuales, pero la mayoría de ellos son de manera empírica. Esto significa que, aunque existen algunos documentos que describen los procesos y procedimientos, gran parte de la información se basa en la experiencia y conocimiento práctico adquirido a lo largo del tiempo. - Por otro lado, el presidente indica que no tienen procesos, procedimientos o manuales establecidos en la empresa. En su lugar, se basan en notas hechas a partir de conversaciones con otras personas dedicadas a la misma actividad, es decir, se apoyan en la experiencia y consejos de otras personas que han tenido éxito en la misma industria. 	
2- ¿Los procesos guardan relación con la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y políticas de la empresa?	
Gerente General	No, no tenemos una visión, misión establecida en documentos solo en conversaciones entre socios, por lo que la actividad realizada se basa más en los resultados que se obtiene en nuestras granjas
Presidente	No, no tenemos procesos establecidos, están registrados en un borrador.
<p>Según la respuesta proporcionada por el gerente general y el presidente, la empresa no tiene una visión, misión, objetivos estratégicos, valores y políticas establecidas en documentos formales. Sin embargo, se menciona que estas se discuten en conversaciones entre los socios y que la actividad de la empresa se basa más en los resultados obtenidos en sus granjas.</p> <p>Es importante destacar que la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y políticas son elementos fundamentales en la gestión de una empresa. Estos elementos proporcionan</p>	

una dirección clara y establecen los principios y valores fundamentales que guían las decisiones y acciones de la organización.

Por lo tanto, se evidencia que la empresa no tiene estos elementos establecidos en documentos formales, por lo que puede haber una falta de alineación y dirección clara en sus procesos y actividades. Esto puede dificultar la toma de decisiones, la comunicación interna y externa, y la consecución de los objetivos organizacionales.

En resumen, la falta de una visión, misión, objetivos estratégicos, valores y políticas establecidas en documentos formales puede afectar la relación de los procesos con estos elementos fundamentales en la gestión de la empresa. Por lo tanto, es recomendable que la empresa considere la importancia de establecer y comunicar claramente estos elementos para orientar sus procesos y actividades hacia el logro de sus metas y objetivos.

3. ¿Se ejecutan acciones para mejorar los procesos actualmente?

Gerente General	No, no tenemos procesos registrados todo es empírico.
Presidente	No, se ha querido identificar de mejor manera los diferentes problemas que hemos tenido y así mejorarlos, pero han sido así empíricos, solo conversaciones.

Tanto el Gerente general como el presidente responden negativamente, indicando que no se han registrado procesos y que todo se basa en la experiencia empírica y en conversaciones informales.

4. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?

Gerente General	Gerente, presidente, contadora, compras, ventas, manufactura, área de entregas.
Presidente	Gerente, presidente, contabilidad, compras, ventas, área de elaboración, área de entregas.

La estructura organizacional de la empresa mencionada se compone de varios roles y departamentos. Según los datos proporcionados, la estructura organizacional es la siguiente:

- gerente general: Gerente, presidente, contadora, compras, ventas, manufactura, área de entregas.

- presidente: Gerente, presidente, contabilidad, compras, ventas, área de elaboración, área de entregas.

Estos roles y departamentos desempeñan funciones específicas dentro de la empresa.

5- ¿Cuáles son sus aspectos positivos o negativos?

Gerente General	Nos enfocamos en el cliente, mantenemos los valores, tratamos de innovar la formulación de balanceado.
------------------------	--

Presidente	Innovar la formulación de balanceado, esto viendo los resultados en nuestras granjas, extendiendo horarios de atención.
Al analizar las respuestas proporcionadas por el gerente general y el presidente son: Gerente general:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos positivos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoque en el cliente. ○ Mantenimiento de los valores. ○ Trata de innovar la formulación de balanceado. 	
Presidente:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos positivos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Innovación en la formulación de balanceado. ○ Resultados visibles en las granjas. ○ Extensión de horarios de atención. 	
6- ¿Cómo mide los resultados la empresa?	
Gerente General	Se miden según los resultados en las propias granjas de los socios.
Presidente	Analizando los resultados en nuestras granjas, si yo veo que algo no me funciona en granja notifico a los socios y trabajadores para hacer los cambios.
La empresa mide los resultados principalmente analizando los datos y las métricas obtenidas en sus propias granjas. Tanto el gerente general como el presidente mencionan que se basan en los resultados de las granjas para evaluar el desempeño y tomar decisiones. Si identifican algún problema o área de mejora, notifique a los socios y trabajadores para implementar los cambios necesarios.	
7- La empresa cuenta con un organigrama	
Gerente General	De manera empírica, borrador.
Presidente	Hicimos uno para inscribir la empresa, pero aquí todos nos organizamos como se pueda o la situación amerite
La respuesta proporcionada indica que la empresa cuenta con un organigrama de manera empírica y borrador. Además, menciona que en la empresa todos se organizan como puedan o según la situación lo amerite.	
8- ¿Cuáles son las fortalezas, que es lo que está bien en la empresa?	

Gerente General	Ubicación de la empresa, pertenecer al gremio de los porcicultores.
Presidente	La ubicación de la fábrica, ser porcicultores, tener una buena relación con los trabajadores, la experiencia.
Estas respuestas indican que tanto el gerente general como el presidente consideran que la ubicación de la empresa es una fortaleza, el hecho de pertenecer al gremio de los porcicultores también es mencionado como una fortaleza por ambos entrevistados. El presidente destaca además la importancia de tener una buena relación con los trabajadores y la experiencia de la empresa.	
9- ¿La empresa tiene establecidos tiempos, o una estandarización para realizar las actividades en la fabricación de los balanceados y productos químicos?	
Gerente General	Nos organizamos con pedidos de los clientes fijos, y realizamos balanceados extras para la venta diaria.
Presidente	Según como se recoja pedidos, nos organizamos en orden de entrega los pedidos mayores y con rápida entrega y luego pues el resto.
Los entrevistados revelan un enfoque flexible en la gestión del tiempo de fabricación de balanceados y productos químicos. El gerente general destaca la adaptación a la demanda de clientes fijos y la producción adicional para la venta diaria, sugiriendo una respuesta ágil a las necesidades del mercado. Por otro lado, el presidente menciona la priorización de pedidos según su tamaño y urgencia, indicando una estructura de organización basada en la rapidez de entrega. Este enfoque adaptable puede optimizar la eficiencia operativa al equilibrar la demanda variable y la capacidad de producción.	
10- ¿Cómo miden la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades?	
Gerente General	La medimos con los tiempos de entrega, seguimiento en los animales propios, desperdicios.
Presidente	Se controla tiempos de entrega, seguimiento en los animales propios, desperdicios.
Estas respuestas indican que tanto el gerente general como el presidente miden de la siguiente manera:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempos de entrega: Se evalúa el tiempo que se tarda en completar una actividad o entregar un producto o servicio. Una menor duración de los tiempos de entrega puede indicar mayor eficiencia y eficacia. 	

<p>2. Seguimiento en los propios animales: Es probable que la empresa esté involucrada en la cría o producción de animales, y el seguimiento de su desarrollo y rendimiento puede ser utilizado como</p> <p>3. Desperdicios: Se evalúa la cantidad</p>	
<p>11- ¿En qué actividades, funciones, y/o procesos no se está cumpliendo con la meta de eficiencia? ¿Mencione por qué?</p>	
<p>Gerente General</p>	<p>En los periodos de entrega, en ocasiones no hay la materia prima necesaria para realizar los pedidos, el alto costo de la materia prima en temporadas, la falta de un ciclo para almacenamiento de la misma.</p>
<p>Presidente</p>	<p>Cuando hay escasez de materia prima, esto por las estaciones del año.</p>
<p>Tanto el gerente general como el presidente identifican las siguientes áreas en las que no se está cumpliendo con la meta de eficiencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Periodos de entrega: El Gerente General menciona que en ocasiones no hay suficiente materia prima para realizar los pedidos, lo que puede afectar la eficiencia en la entrega de productos o servicios. 2. Alto costo de la materia prima en temporadas: El Gerente General menciona que el costo de la materia prima puede ser elevado durante ciertas temporadas, lo que puede afectar la eficiencia en términos de costos y rentabilidad. 3. Falta de un ciclo para almacenamiento de la materia prima: El Gerente General menciona que la empresa carece de un ciclo adecuado para el almacenamiento de la materia prima, lo que puede afectar la eficiencia en la gestión de inventarios y la disponibilidad de materiales necesarios para las actividades. 4. Escasez de materia prima debido a las estaciones del año: El presidente menciona que la escasez de materia prima puede ocurrir debido a las estaciones del año, lo que puede afectar la eficiencia. 	
<p>12- ¿Conoce si existen problemas serios en la empresa que deben corregidos?</p>	
<p>Gerente General</p>	<p>Procesos de soporte, mapa de procesos, falta de modelo de gestión por procesos.</p>
<p>Presidente</p>	<p>Controlar desperdicios, seguridad de los trabajadores, tiempos de entrega, adquisición de un silo extra para almacenar materia prima para las temporadas de elevación de costo.</p>

Las respuestas del gerente y presidente indican que existen problemas serios en la empresa que deben ser corregidos. El gerente general menciona problemas relacionados con los procesos de soporte, el mapa de procesos y la falta de un modelo de gestión por procesos. Por otro lado, el presidente menciona problemas como el control de desperdicios, la seguridad de los trabajadores, los tiempos de entrega y la necesidad de adquirir un silo adicional para almacenar materia prima durante las temporadas de elevación de costos.

13- ¿Ha logrado identificar las causas principales de los problemas descritos en la pregunta anterior? En caso afirmativo indique cuales

Gerente General	Como gerente la falta de capacitación en administración de empresas, mi manejo es de modo empírico y en base a la experiencia de mis trabajos.
Presidente	Como presidente yo me baso en Juan, y mi experiencia propia, los identifico los, converso y trato de solucionarlos como se pueda.

La respuesta del gerente indica que la falta de capacitación en administración de empresas y su manejo empírico basado en la experiencia de trabajos anteriores son las causas principales de los problemas identificados. La respuesta del presidente indica que él se basa en su propia experiencia para identificar y tratar de solucionar los problemas.

De esta forma se evidencia que en la empresa existen deficiencias por parte de los directivos algunos problemas importantes que deben ser corregidos.

14- ¿Qué interacciones o relaciones existen entre el personal y las partes, que no aparecen en el organigrama o en los procedimientos de operación establecidos para cada una de las actividades que se realiza?

Gerente General	No entiendo mucho de las preguntas, pero creo serían los colaboradores familiares, clientes, chofer que son encargados de ciertas actividades.
Presidente	En este caso sería las relaciones amistades o de pareja dentro de la empresa. Si es así sería la secretaria que es hija del gerente, mi esposa y la del gerente que son personas informales que no están en ningún cargo. Pero ellas si colaboran siempre en cualquier reporte de cuentas.

En análisis a las respuestas, las interacciones o relaciones entre el personal y las partes que no aparecen en el organigrama o en los procedimientos de operación establecidos pueden incluir colaboradores familiares, clientes y choferes que están encargados de ciertas actividades. Además, puede haber relaciones informales, como amistades o

relaciones de pareja dentro de la empresa. En el caso mencionado, el gerente general menciona que los colaboradores familiares, clientes y choferes son parte de estas interacciones. El presidente también menciona que hay relaciones informales, como la secretaria que es hija del gerente, su esposa y la del gerente, quienes colaboran en cualquier informe de cuentas.

15- ¿Cuáles son las dependencias de información o de flujo entre las áreas?

Gerente General	Departamento de venta, producción, recurso humano y marketing
Presidente	Contadora, ventas, manufactura.

Estas respuestas indican que el gerente general y presidente identifican las dependencias de información o flujo entre las áreas de venta, producción, recurso humano.

16- Cuáles de los elementos del sistema son más importantes para el éxito de sus procesos?

Gerente General	Conocerlos, capacitarnos aprenderlos.
Presidente	aprender sobre el tema, ponerlo en práctica.

El gerente general como el presidente consideran que el conocimiento y la capacitación son elementos importantes para el éxito de los procesos en la empresa. El Gerente General destaca la importancia de conocer los elementos del sistema, mientras que el presidente menciona la importancia de aprender sobre el tema y poner. Esto es fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa.

17- ¿Cómo circula la información es instrucciones entre cada una de las áreas de la empresa?

Gerente General	Mediante WhatsApp, llamadas, correos, manera personal y material impreso
Presidente	Mediante WhatsApp, llamadas, correos, manera personal y material impreso

Tanto el Gerente como el presidente contestaron que, mediante WhatsApp, llamadas, correos, de manera personal y material impreso, es como difunden la información en las áreas, esto denota que en la empresa se implementan distintos medios para mantener una correcta comunicación entre departamentos.

18- ¿Cómo interactúan las diferentes áreas con las demás en el ámbito de sus actividades, funciones y/o procesos?

Gerente General	según lo que me explicas la gestión por procesos es importante, crear un modelo de procesos
Presidente	Interactúan mediante WhatsApp, llamadas.

Estas respuestas indican que el gerente general considera que la gestión por procesos es importante y menciona la creación de un modelo de procesos como una forma de interactuar entre las diferentes áreas. Por otro lado, el presidente menciona que la interacción entre las áreas se lleva a cabo mediante el uso de WhatsApp y llamadas.

19- ¿Qué herramientas informáticas, base de datos, etc. utiliza para el manejo de la información de sus actividades, funciones y/o procesos? Descríbala ampliamente.

Gerente General	Se trabaja con visualfac, un Sistema contable, y Excel donde se maneja base de clientes, reportes diarios.
------------------------	--

Presidente	Se trabaja con visualfac, un Sistema contable, y Excel donde se maneja base de clientes, reportes diarios.
-------------------	--

El gerente general y presidente coinciden en que las herramientas informáticas que implementan en la organización son visualfac, un sistema contable y Excel, donde se maneja base de datos de clientes, reportes diarios entre otros. Esto deja en evidencia que en la empresa si se utilizan herramientas tecnológicas importantes que permiten simplificar procesos y tomar decisiones acertadas.

20- ¿En qué proceso y/o procedimiento se incumple con la entrega de formatos registrados?

Gerente General	En general, parece que la empresa enfrenta desafíos significativos en términos de formalización de procesos, gestión de materia prima y capacitación del personal.
------------------------	--

Presidente	En general, parece que la empresa enfrenta desafíos significativos en términos de formalización de procesos, gestión de materia prima y capacitación del personal.
-------------------	--

En general, parece que la empresa enfrenta desafíos significativos en términos de formalización de procesos, gestión de materia prima y capacitación del personal, ya que tanto el Gerente como el presidente han coincidido en la respuesta a esta pregunta.

La empresa puede implementar un enfoque de gestión por procesos, que consiste en documentar y estandarizar los procesos clave de la organización. Esto ayudará a mejorar la eficiencia, la calidad y la consistencia en la ejecución de las actividades.

Análisis global de la entrevista

De la entrevista realizada al presidente y gerente general se evidenció que los procesos y procedimientos en la empresa parecen estar principalmente basados en la experiencia empírica y en conversaciones informales con otros que tienen experiencia en la

misma actividad. Esto sugiere la falta de documentación formal y estandarización de procesos.

Además, no existen documentos formales que establezcan la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y políticas de la empresa, lo que puede generar falta de dirección y alineación en las actividades de la organización.

Por otra parte, manifestaron que no se han tomado medidas formales para mejorar los procesos, con la mayoría de las acciones basadas en conversaciones informales y experiencias pasadas. La empresa tiene una estructura organizacional que parece relativamente clara, con roles y departamentos específicos. Sin embargo, la falta de un organigrama formal y detallado puede dificultar la comunicación y la coordinación entre áreas.

Se encontró que los resultados de la empresa se miden principalmente en función de los resultados obtenidos en las granjas propias, lo que es un enfoque práctico, pero puede carecer de rigor en términos de métricas claras y consistentes. Aunque la empresa cuenta con un organigrama, este parece estar en un estado empírico o en borrador, lo que puede dificultar la claridad en la estructura organizativa y las responsabilidades.

Las fortalezas de la empresa incluyen la ubicación, la pertenencia al gremio de porcicultores, la innovación en la formulación de balanceados y una buena relación con los trabajadores. Las debilidades incluyen la falta de procesos formales, dificultades en el manejo de la materia prima, falta de capacitación en administración y deficiencias en la estandarización de procedimientos.

La eficiencia se mide a través de tiempos de entrega, seguimiento de animales propios y control de desperdicios. La comunicación entre áreas se realiza a través de diversas vías, como WhatsApp, llamadas, correos y material impreso. Esto puede ser positivo en términos de flexibilidad, pero podría beneficiarse de una estructura de comunicación más formal.

La empresa utiliza herramientas como Visualfac y Excel para manejar información contable y bases de datos de clientes, y entre los principales desafíos incluyen la falta de formalización de procesos, la gestión de materia prima, capacitación del personal y escasez de materia prima en diferentes temporadas.

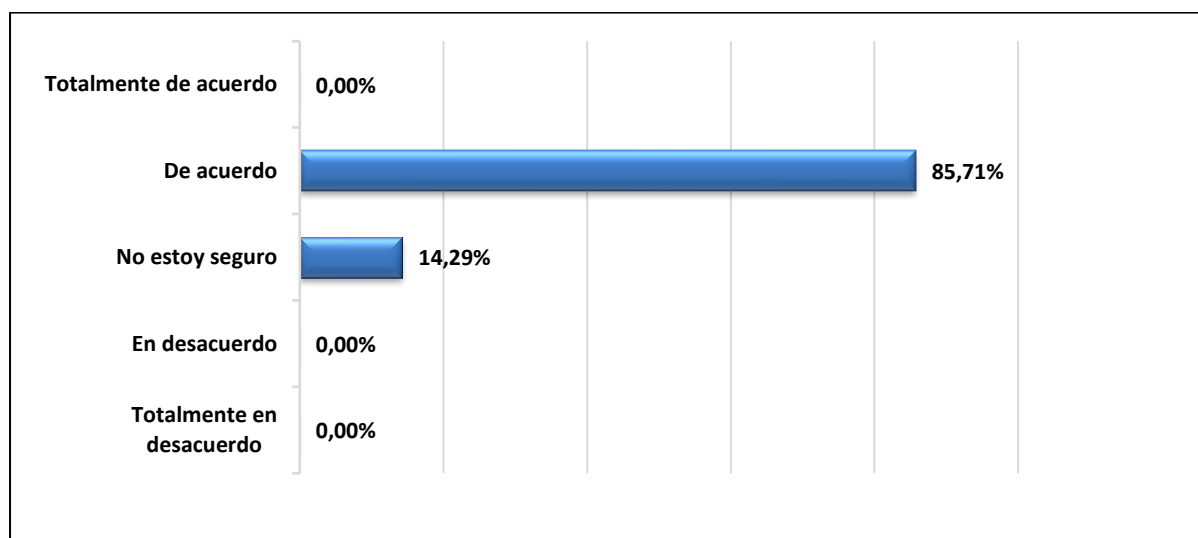
2.8.2. Resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta dirigida a los 7 trabajadores de las áreas funcionales de la empresa, la cual permitió adquirir información necesaria sobre procesos estratégicos (PE), procesos operativos (PO) y procesos de soporte (PS).

2.8.2.1. Respuestas procesos estratégicos

Figura 2

Planificación de actividades

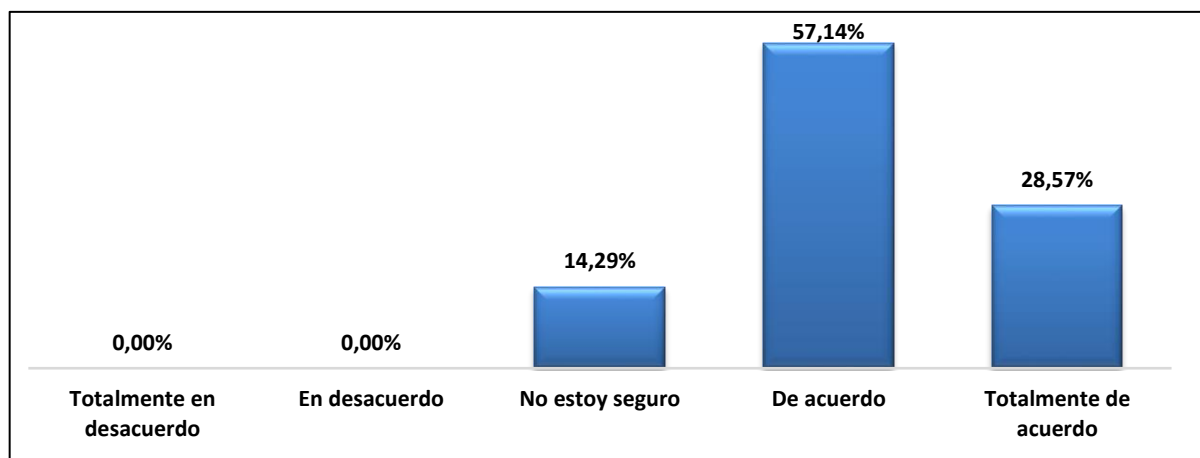


La presente gráfica revela que, de los 7 trabajadores, el 14,29% no está seguro de la pregunta realizada, y el 85,71 % están de acuerdo en que la empresa si se lleva una planificación de las actividades que le permiten prevenir cualquier problema que surja, pero no de manera documental si no en borrador, es decir en ocasiones esperan que se termine la materia prima antes de abastecerse nuevamente, lo cual puede generar retrasos y afectar la continuidad de las operaciones.

Por lo tanto, es importante que la planificación no solo se realice de manera informal o en borrador, sino que también se documente de manera adecuada para garantizar una gestión eficiente de los recursos y evitar contratiempos innecesarios.

Figura 3

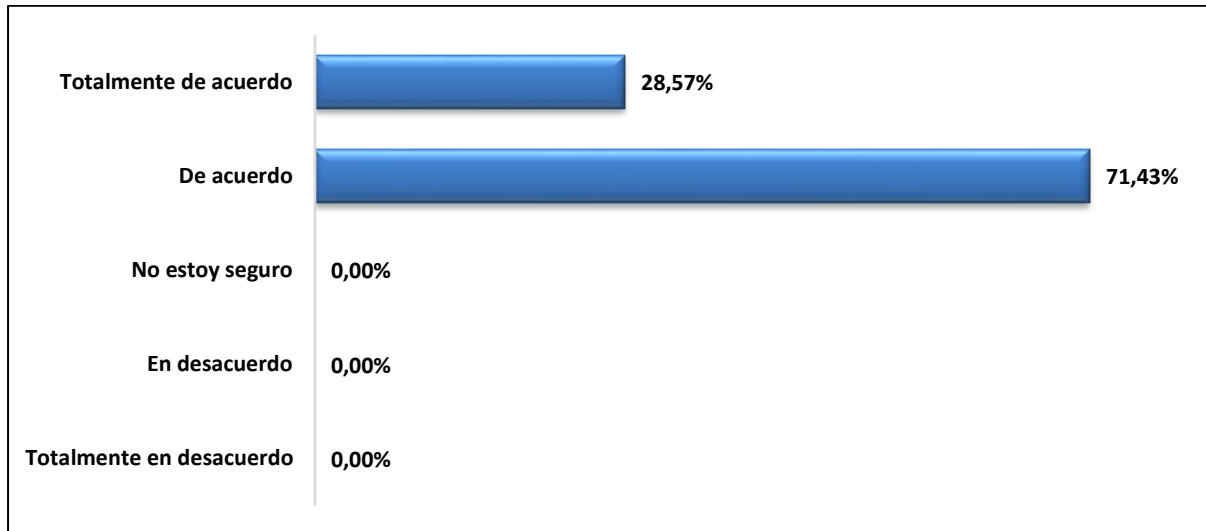
Organiza las actividades durante la jornada laboral



Basándose en las respuestas brindadas sobre la organización, se evidencia que hay una tendencia positiva en la percepción de los empleados hacia la empresa. Se puede visualizar en la Figura 3, que el 57,14% de los trabajadores expresaron estar de acuerdo, y el 28,57% está totalmente de acuerdo, con lo que sugiere que la mayoría confían en que la empresa está haciendo un buen trabajo en las organizaciones laborales.

Sin embargo, el 14,29% no está seguro sobre si se organiza la empresa adecuadamente, esto indica la falta de comunicación o de claridad en cuando a expectativas o procesos internos.

Los empleados que están de acuerdo (nivel 4) o totalmente de acuerdo (nivel 5) probablemente se sientan satisfechos con la organización del trabajo en la empresa, lo que puede resultar en una mayor productividad y satisfacción laboral. Estos resultados sugieren que la empresa está en el camino correcto, pero aún hay margen para mejorar la comunicación y la transparencia en la gestión de actividades laborales.

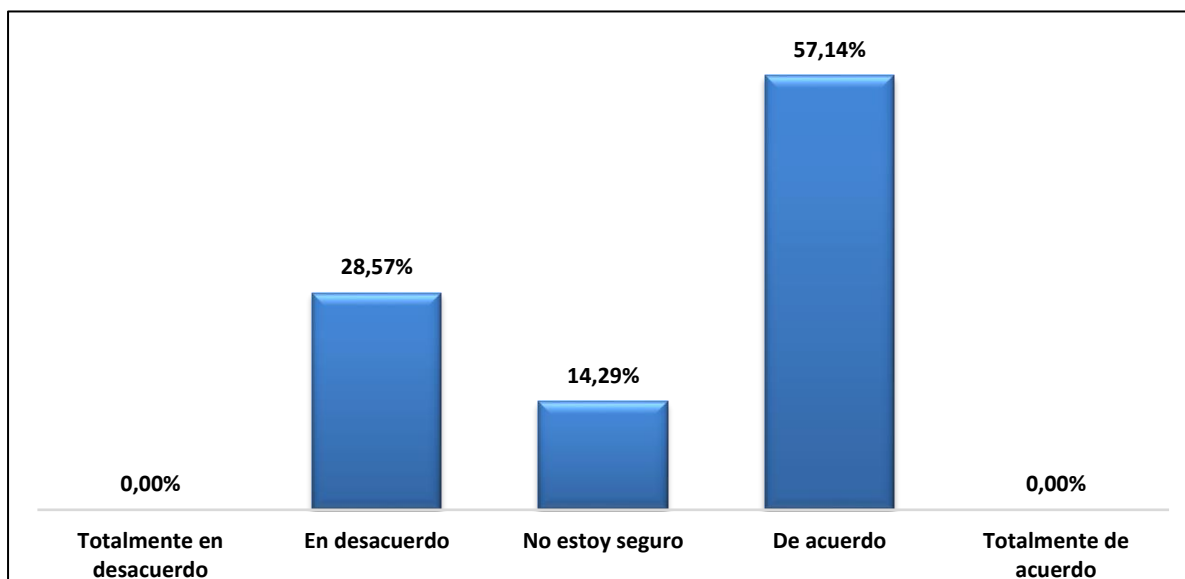
Figura 4*Comprensión de las actividades de la empresa*

Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los empleados perciben que sus jefes les ayudan a comprender las actividades que deben realizar en sus áreas. El 71,43%% de los trabajadores expresando de acuerdo (nivel 4) y totalmente de acuerdo (nivel 5) el 28,57%, estos hallazgos sugieren que la comunicación entre los jefes y los empleados en cuanto a las responsabilidades laborales es generalmente efectiva.

Sin embargo, la empresa podría considerar implementar programas de capacitación para los supervisores sobre cómo comunicar claramente las expectativas laborales y brindar retroalimentación constructiva a sus equipos. Además, fomentar un ambiente de trabajo abierto y colaborativo donde los empleados se sientan cómodos expresando sus inquietudes y buscando clarificaciones también podría ayudar a mejorar la comunicación en general.

Figura 5

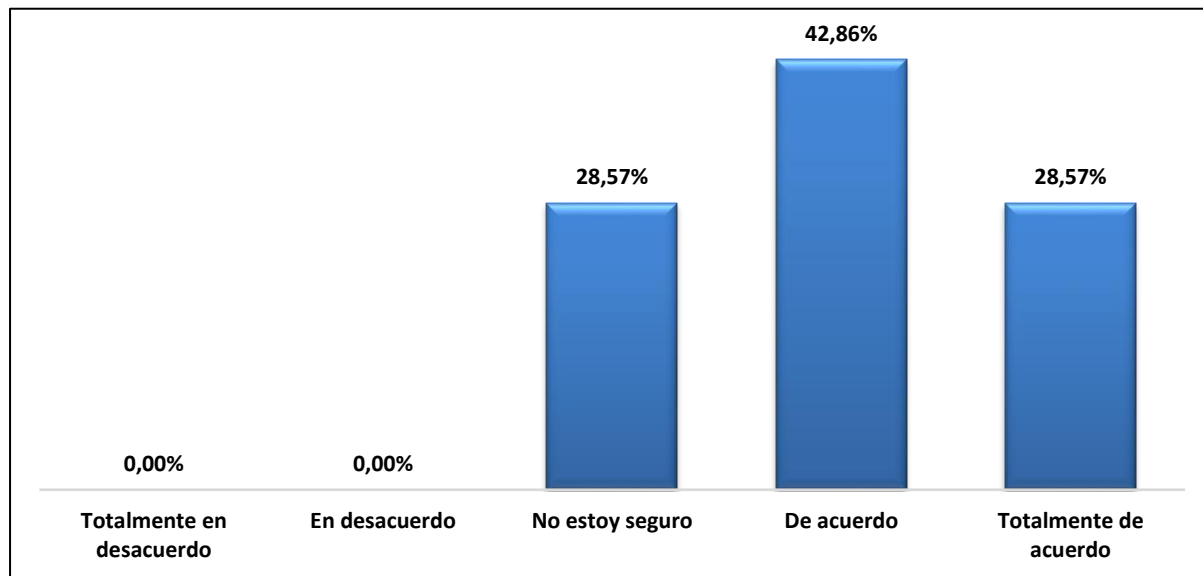
Capacitaciones adecuadas para incrementar rendimiento laboral



En el presente gráfico basado en los resultados de la encuesta, revelan una percepción mixta entre los empleados sobre si la empresa brinda capacitaciones adecuadas que incrementan su rendimiento laboral. Aproximadamente el 57,14% de los trabajadores expresaron estar de acuerdo con la afirmación, lo que sugiere que una parte considerable de la fuerza laboral percibe que las capacitaciones ofrecidas son beneficiosas para su rendimiento en el trabajo.

Por otro lado, es preocupante observar que el 29% del personal están en desacuerdo, y el 14,29% no están seguros con la afirmación. Esto indica una falta de confianza o claridad en cuanto a la efectividad de las capacitaciones proporcionadas por la empresa. Es esencial abordar estas preocupaciones para garantizar que los empleados aprovechen al máximo las oportunidades de desarrollo profesional.

La respuesta de un solo encuestado que expresó desacuerdo directo es significativa y requiere una atención especial. Esto podría indicar que hay empleados que sienten que las capacitaciones ofrecidas no son relevantes, efectivas o están insatisfechos con la calidad de las mismas. Es fundamental investigar las razones detrás de este sentimiento para identificar áreas de mejora en el programa de capacitación.

Figura 6*Supervisión y productividad*

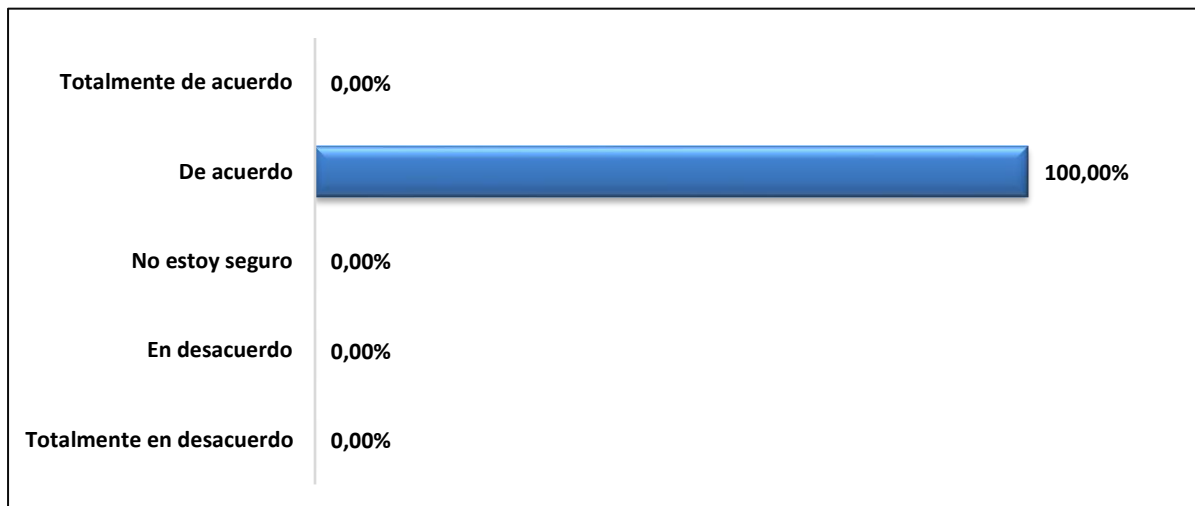
Analizando los resultados se puede observar una diversidad de opiniones entre los empleados sobre si las supervisiones continuas ayudan a mejorar su productividad. Aunque un porcentaje significativo (71%) expresó estar de acuerdo con la afirmación, es importante destacar que aproximadamente el 29% de los trabajadores no están seguros sobre este aspecto.

El hecho de que un número considerable de empleados no esté seguro podría indicar una falta de claridad o experiencia personal en cuanto a los beneficios de las supervisiones continuas. Esto resalta la importancia de una comunicación clara y una comprensión mutua entre los empleados y sus supervisores sobre los objetivos y métodos de las supervisiones. Por otro lado, es alentador ver que algunos empleados están totalmente de acuerdo con la afirmación, lo que sugiere que para ellos las supervisiones continuas son una herramienta efectiva para mejorar la productividad. Esto puede reflejar una cultura laboral donde las

supervisiones se utilizan de manera constructiva para proporcionar retroalimentación, resolver problemas y establecer metas claras.

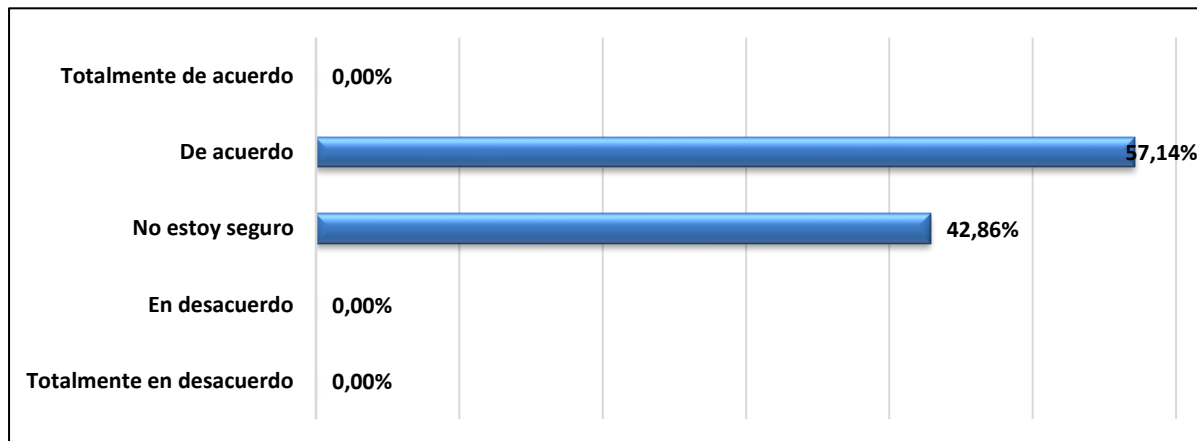
Figura 7

Medidas correctivas para mejora de resultados



Los resultados revelan que hay una percepción generalmente positiva entre los empleados en cuanto a si la empresa realiza medidas correctivas cuando no se logra el resultado esperado. El hecho de que todos los trabajadores respondieron que están de acuerdo con esta afirmación sugiere que existe una confianza significativa en la capacidad de la empresa para identificar y abordar los problemas cuando surgen.

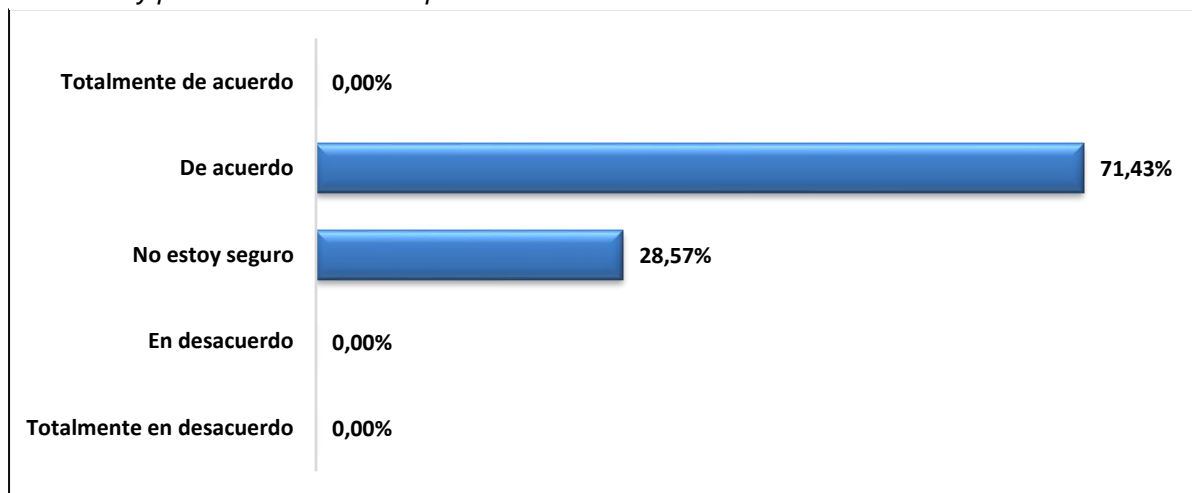
Esta unanimidad en las respuestas puede interpretarse como un indicador de que los empleados confían en que la empresa tiene un enfoque proactivo para resolver problemas y mejorar continuamente sus procesos y resultados. La implementación efectiva de medidas correctivas puede ayudar a mantener altos estándares de calidad, eficiencia y satisfacción del cliente, lo que contribuye al éxito general de la empresa.

Figura 8*Salario con relación al desempeño laboral*

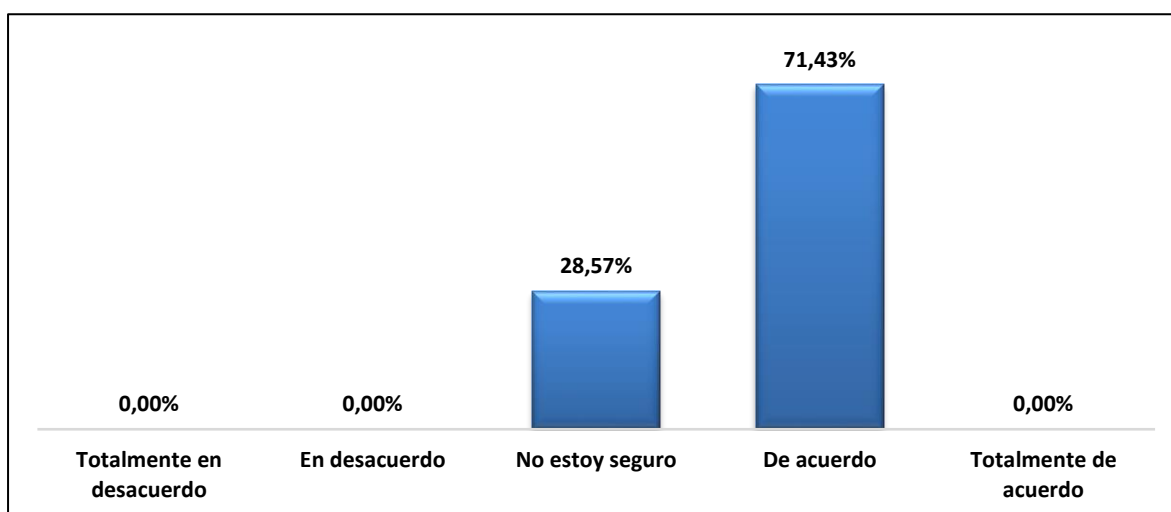
Los resultados de la encuesta reflejan una percepción variada entre los empleados en cuanto a la adecuación de su salario en relación con su desempeño laboral. Mientras que aproximadamente el 57,14% de los trabajadores expresaron estar de acuerdo con la afirmación, es notable que aproximadamente el 43% indicara que no está seguro sobre este aspecto.

La respuesta de los empleados que expresaron incertidumbre puede señalar una falta de claridad o información sobre cómo se evalúa y determina el salario en relación con el desempeño laboral. Esto puede deberse a una comunicación deficiente por parte de la empresa en cuanto a las políticas de compensación o a una percepción subjetiva por parte de los empleados sobre su rendimiento en relación con su salario.

Sin embargo, es esencial abordar las preocupaciones de los empleados que no están seguros sobre la adecuación de su salario. La empresa podría considerar proporcionar más información y transparencia sobre los criterios de evaluación del desempeño y cómo estos influyen en la compensación salarial. Además, realizar revisiones salariales regulares y proporcionar retroalimentación constructiva a los empleados sobre su desempeño pueden ayudar a mejorar la percepción general de la equidad salarial en la empresa.

Figura 9*Incentivos y productividad de la empresa*

En la Figura 9 se observa que el 71% de los trabajadores perciben que los incentivos que reciben están directamente vinculados a su nivel de productividad. Sin embargo, es importante destacar que un pequeño porcentaje de empleados (el 29%) indicaron no estar seguros sobre esta relación entre incentivos y productividad. Esta respuesta puede reflejar una falta de claridad o comunicación por parte de la empresa en cuanto a cómo se determinan los incentivos y cómo están vinculados con el rendimiento laboral. Es esencial abordar estas preocupaciones para garantizar que todos los empleados comprendan el sistema de incentivos y se sientan motivados a contribuir al éxito de la empresa.

Figura 10*Impacto de las bonificaciones salariales en el rendimiento laboral de la empresa*

Visualizando los resultados de la encuesta se puede observar una percepción mayormente positiva entre los empleados con relación a si las bonificaciones salariales ofrecidas por la empresa mejoran su rendimiento laboral. El 71% de los trabajadores expresaron estar de acuerdo con la afirmación, parece existir una fuerte creencia entre la mayoría de los empleados de que las bonificaciones salariales tienen un impacto positivo en su rendimiento en el trabajo.

Este alto nivel de acuerdo puede interpretarse como un indicador de que los empleados valoran y reconocen el vínculo entre el incentivo financiero y su motivación para realizar su trabajo de manera más eficiente y efectiva. Las bonificaciones salariales pueden actuar como un estímulo adicional para alcanzar metas específicas, cumplir con los objetivos establecidos y mantener altos estándares de desempeño.

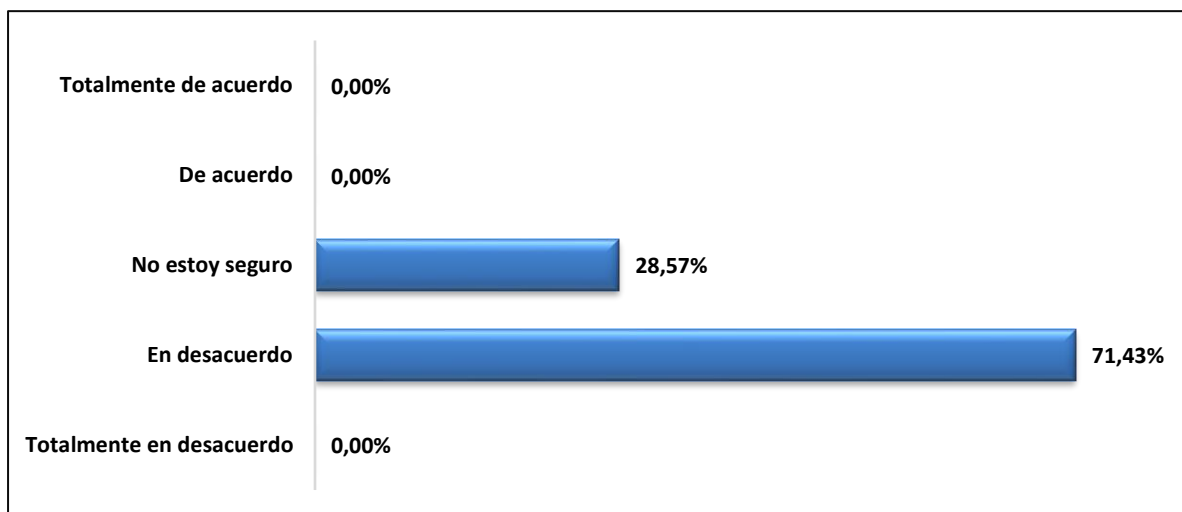
Sin embargo, es importante tener en cuenta que un pequeño porcentaje de empleados (el 29%) indicó no estar seguro sobre si las bonificaciones salariales realmente mejoran su rendimiento laboral. Esta respuesta podría reflejar una falta de experiencia personal con respecto a recibir bonificaciones o una incertidumbre sobre cómo las bonificaciones afectan su rendimiento.

Además, sería beneficioso para la empresa recopilar comentarios específicos de los empleados sobre sus experiencias con bonificaciones salariales y cómo estas han afectado su motivación y desempeño en el trabajo. Esto permitiría identificar áreas de mejora en los programas de incentivos y hacer ajustes según sea necesario para garantizar que sigan siendo efectivos y motivadores para los empleados.

2.8.2.2 Respuesta procesos operativos

Figura 11

Claridad de los mapas de procesos de la empresa



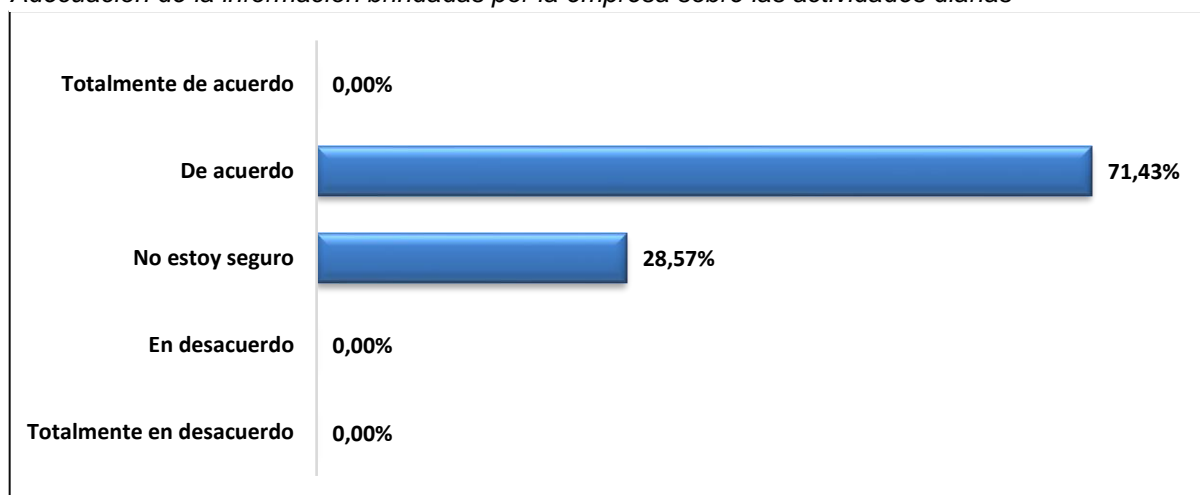
En análisis a los resultados, éstos nos revelan una falta de claridad en cuanto a los mapas de procesos en la empresa. La mayoría de los empleados, representados por el 71%, expresaron desacuerdo con la afirmación, lo que indica que perciben que la empresa carece de mapas de procesos claros. Este hallazgo puede indicar una falta de documentación estructurada de los procedimientos, lo que puede afectar negativamente la eficiencia y la coordinación entre áreas.

Además, es notable que un pequeño porcentaje de empleados, el 29%, indicó no estar seguros sobre la existencia de mapas de procesos claros. Esto sugiere una posible falta de comunicación o conocimiento sobre los recursos disponibles para comprender los procesos de cada área.

Para abordar esta situación, la empresa podría considerar mejorar la documentación de procesos y comunicar de manera proactiva la existencia y ubicación de los mapas de procesos a los empleados. Esto podría mejorar la comprensión de los procedimientos y facilitar la colaboración interdepartamental.

Figura 12

Adecuación de la información brindadas por la empresa sobre las actividades diarias

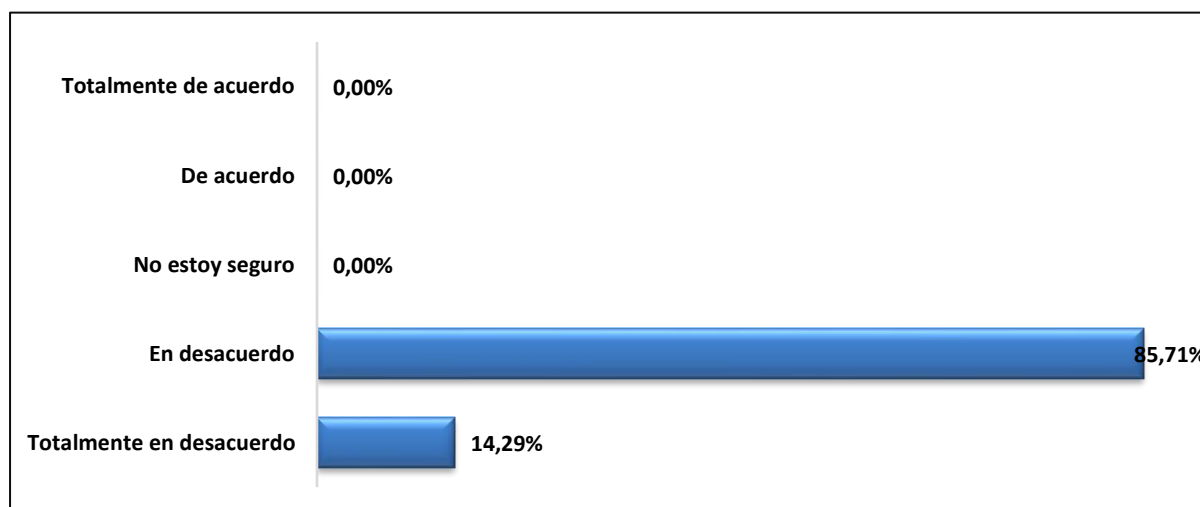


Los resultados indican una percepción generalmente positiva sobre la información proporcionada por la empresa acerca de las actividades laborales. Con el 71% de los trabajadores en acuerdo y solo el 29% expresando incertidumbre, la mayoría de los empleados consideran que la empresa les brinda información adecuada sobre las actividades que deben realizar durante la jornada laboral.

Esta alta tasa de acuerdo sugiere que los empleados se sienten bien informados y tienen claridad sobre sus responsabilidades diarias. La baja incertidumbre podría indicar una comunicación efectiva por parte de la empresa, aunque podría haber margen para una mayor claridad en algunos casos.

Figura 13

Adecuación de manual de procedimientos para cada área de la empresa



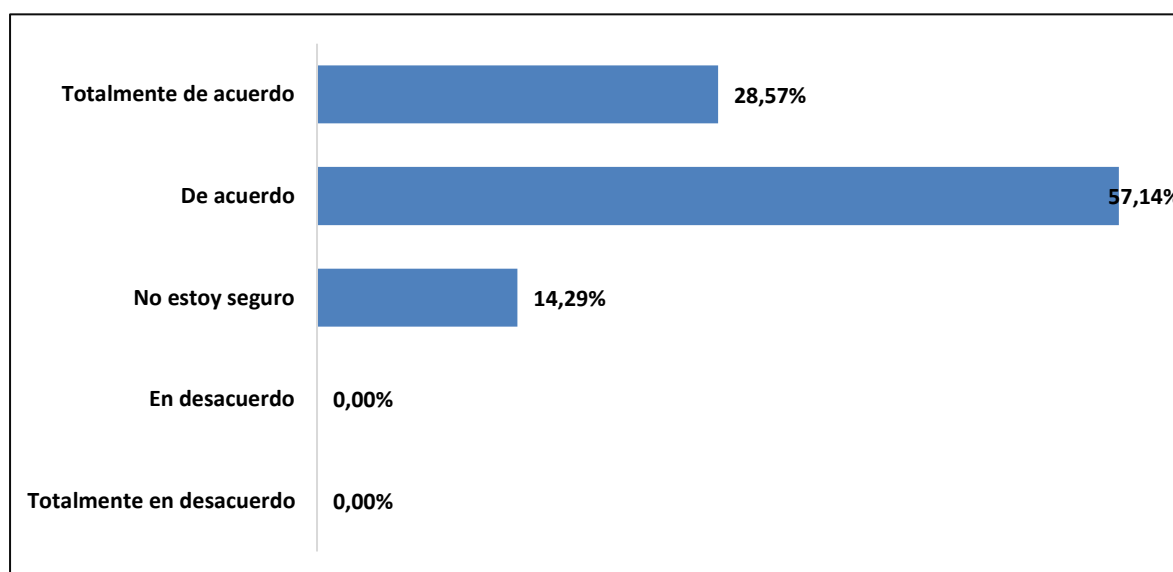
Los resultados de la encuesta revelan una preocupante falta de confianza entre los empleados en cuanto a si la empresa cuenta con un manual de procedimientos adecuado para cada área. La gran mayoría de los trabajadores, representados por el 85,71%, expresaron desacuerdo con la afirmación, indicando que perciben que la empresa carece de manuales de procedimientos adecuados.

El hecho de que un empleado esté totalmente en desacuerdo con la afirmación sugiere una percepción especialmente negativa en cuanto a la existencia o calidad de los manuales de procedimientos en la empresa. Esto podría indicar que los empleados no están satisfechos con la documentación disponible o que consideran que los manuales existentes no son efectivos en la orientación de las actividades laborales, en este caso no los tienen.

Para abordar esta situación, la empresa debería considerar una revisión exhaustiva

Figura 14

Control de inventarios para los productos



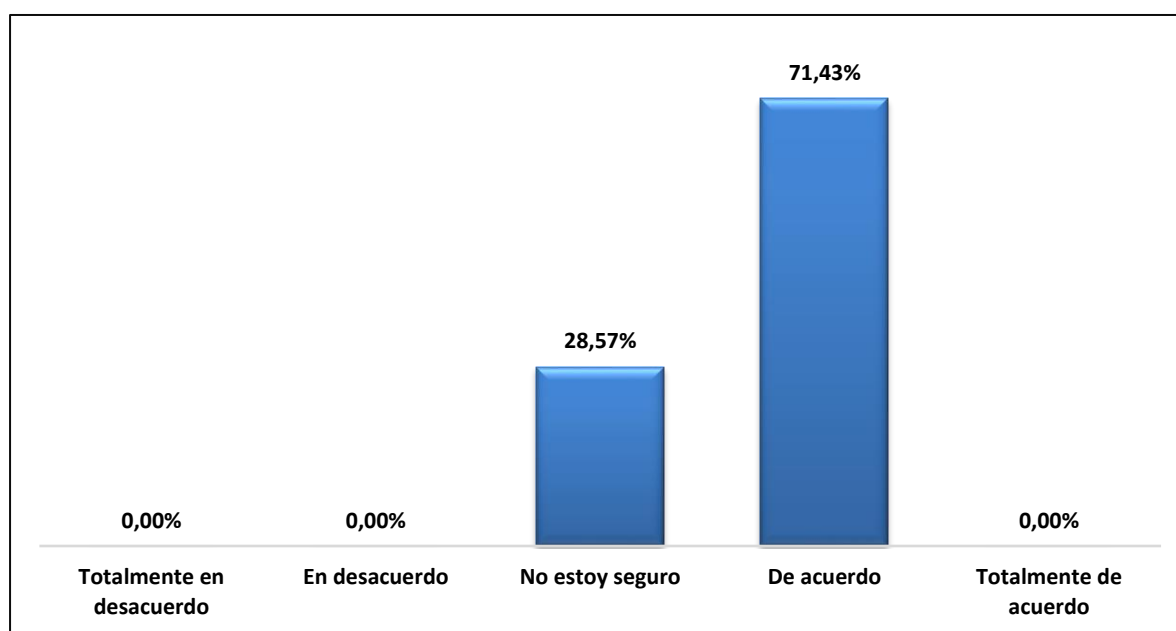
Observando los resultados se tiene una respuesta favorable entre los empleados en cuanto al control de inventarios que la empresa realiza para evitar que los productos se malogren o caduquen, en dónde el 57,14% están de acuerdo en que, si se tiene un adecuado control de inventarios, mientras que el 28,57% está totalmente de acuerdo con la afirmación, lo cual denota una confianza considerable en la efectividad del control de inventarios.

Sin embargo, es importante destacar que un pequeño porcentaje de empleados, el 14%, expresó no estar seguro sobre la situación del control de inventarios. Esto podría sugerir una falta de información o transparencia por parte de la empresa en cuanto a sus prácticas de gestión de inventarios, lo que podría generar incertidumbre entre los empleados.

Para abordar esta situación, la empresa podría considerar mejorar la comunicación interna sobre los procedimientos y políticas de control de inventarios. Proporcionar capacitación adicional a los empleados sobre cómo manejar adecuadamente los productos perecederos o sensibles a la caducidad también podría ser beneficioso para fortalecer la confianza y la eficacia del control de inventarios en la empresa.

Figura 15

Impacto de la gestión de compras en los niveles de productividad de la empresa

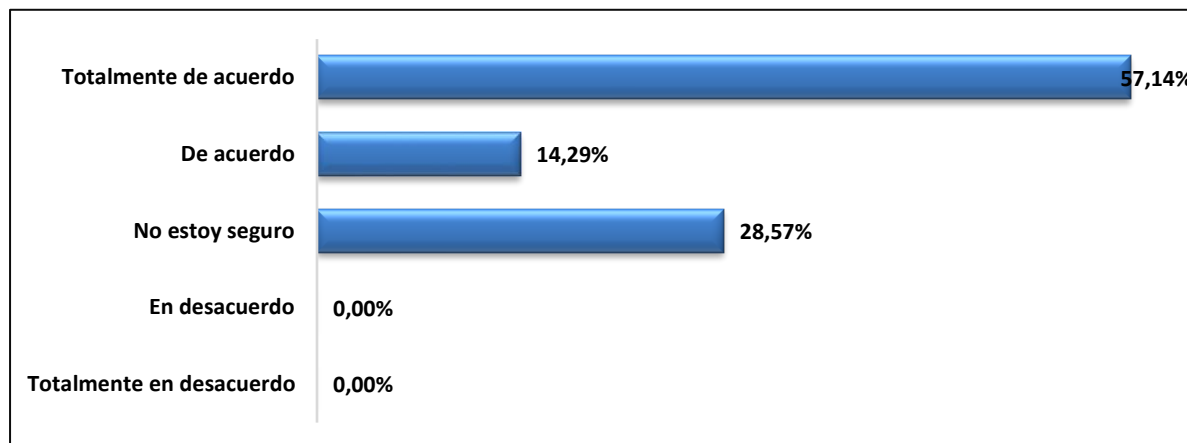


El 71,43% de los trabajadores considera que si están de acuerdo que la empresa realiza una adecuada gestión de compras que le permiten mejorar su productividad. Sin embargo, es importante reconocer que un pequeño porcentaje de empleados, el 28,57%, indicó no estar seguro sobre la efectividad de la gestión de compras en relación con la productividad. Es entendible que los empleados perciben que la empresa está tomando

medidas efectivas para adquirir los recursos necesarios de manera oportuna y eficiente, lo que facilita la realización de las tareas laborales de manera más eficaz.

Figura 16

Asignación de Recursos Necesarios para la Realización Oportuna de Actividades en la Empresa

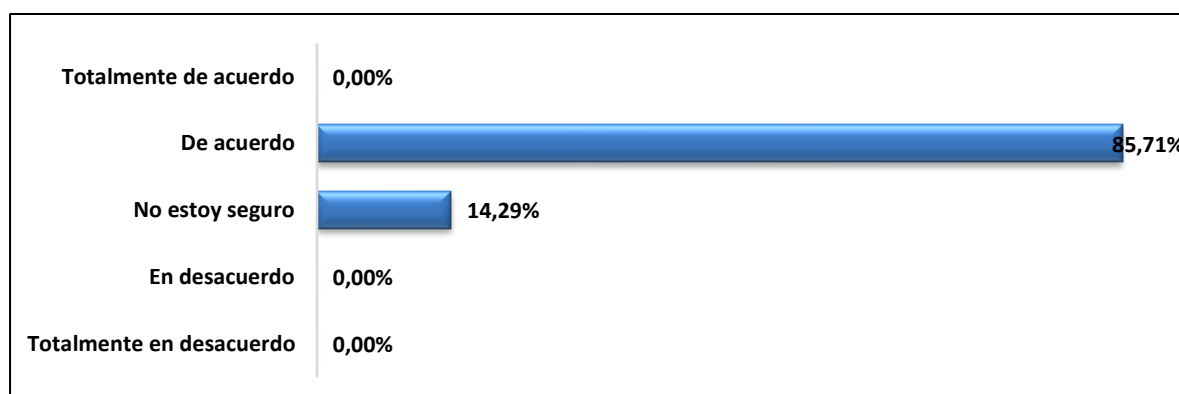


Los resultados sugieren una percepción mayoritariamente positiva sobre la asignación oportuna de recursos por parte de la empresa. Con el 57% totalmente de acuerdo y solo el 14% expresando incertidumbre, la mayoría de los empleados confían en que la empresa proporciona los recursos necesarios a tiempo. Sin embargo, la respuesta de un empleado en acuerdo podría señalar áreas donde la asignación de recursos podría mejorar.

En general, los resultados reflejan una gestión adecuada de recursos, pero sugieren una oportunidad para una mayor claridad o comunicación sobre los procesos de asignación para mejorar la percepción general.

Figura 17

Adecuación de la delegación de actividades por los jefes y su Impacto en la productividad

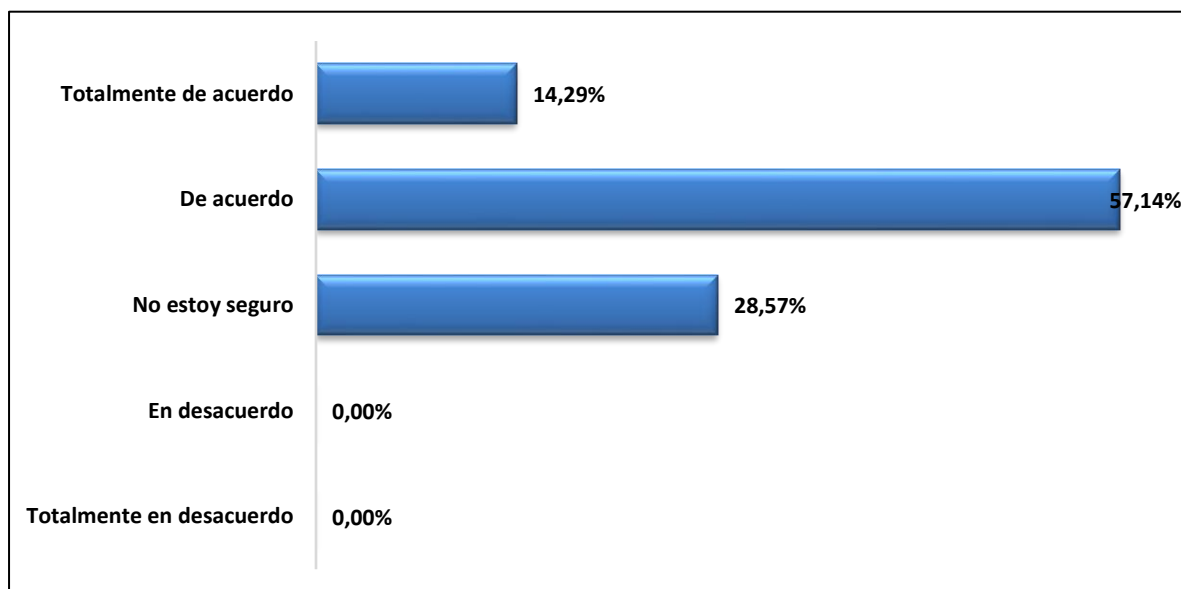


Los resultados muestran una respuesta clara sobre la delegación de actividades por parte de los jefes. Con el 86,71% de los trabajadores que están de acuerdo y solo el 14,29% expresando incertidumbre. De esta manera para la mayoría de los empleados considera que la delegación adecuada de tareas contribuye a su productividad. Esta alta tasa que están de acuerdo sugiere que los empleados confían en la capacidad de sus superiores para asignar tareas de manera efectiva, lo que probablemente mejora la eficiencia y la satisfacción laboral.

2.8.2.3 Respuestas procesos de soporte

Figura 18

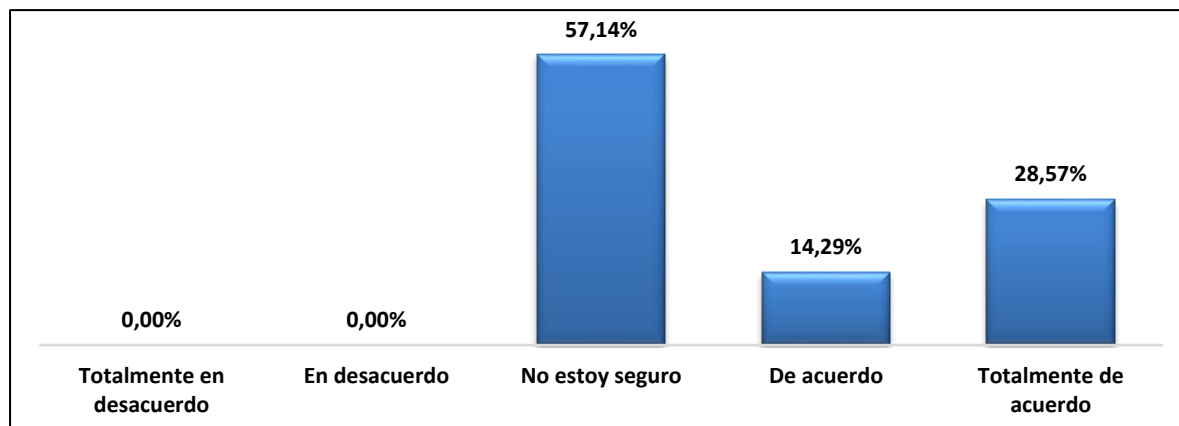
Estado de la maquinaria proporcionada por la empresa para el desarrollo de actividades



Los resultados sugieren una percepción mayoritariamente positiva sobre la calidad de la maquinaria proporcionada por la empresa. El 57.14% de los trabajadores están de acuerdo y solo el 28,57% no está seguro. La mayoría de los empleados confían en que la empresa les brinda maquinaria en buen estado para llevar a cabo sus actividades. La baja incertidumbre refleja una comunicación adecuada sobre el estado de los equipos, aunque podría haber margen para una mayor claridad en algunos casos.

Figura 19

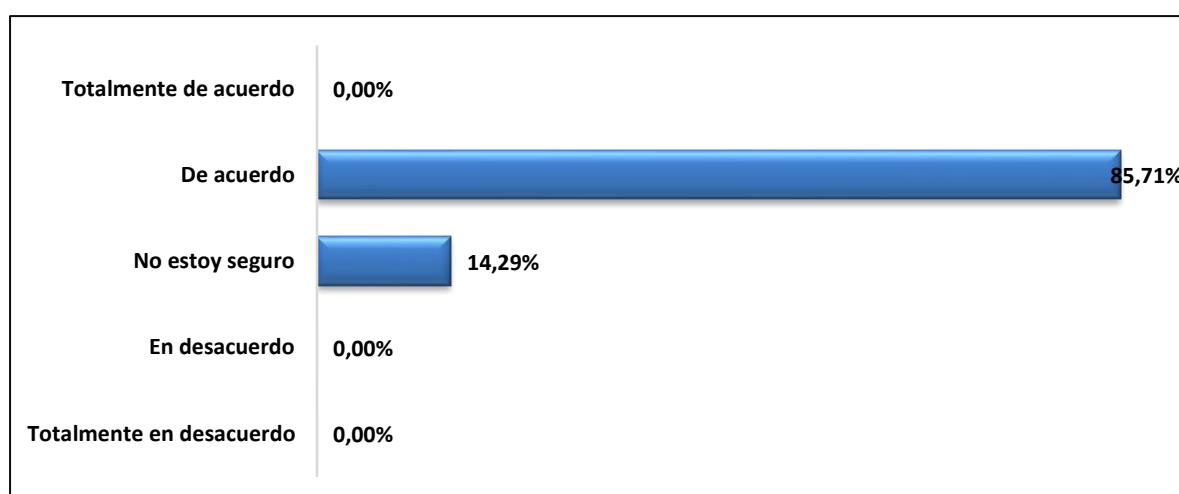
Calidad de las materias primas proporcionadas por la empresa para realizar actividades



Las resultas indican una percepción mixta sobre la calidad de las materias primas proporcionadas por la empresa. Con el 57,14% no están seguros o desconocen el tema, 14,29% de los trabajadores expresaron que están de acuerdo, y el 28,57% totalmente de acuerdo. La falta de certeza (57,14%) sugiere una posible falta de comunicación o transparencia sobre el estado de las materias primas. Las respuestas donde si están de acuerdo, reflejan una satisfacción con la calidad de los materiales. Esto resalta la importancia de una comunicación más clara sobre el suministro de materias primas para mejorar la percepción general y asegurar que los empleados tengan los recursos adecuados para realizar sus actividades de manera efectiva.

Figura 20

Adecuación de las instalaciones para realizar actividades en la empresa

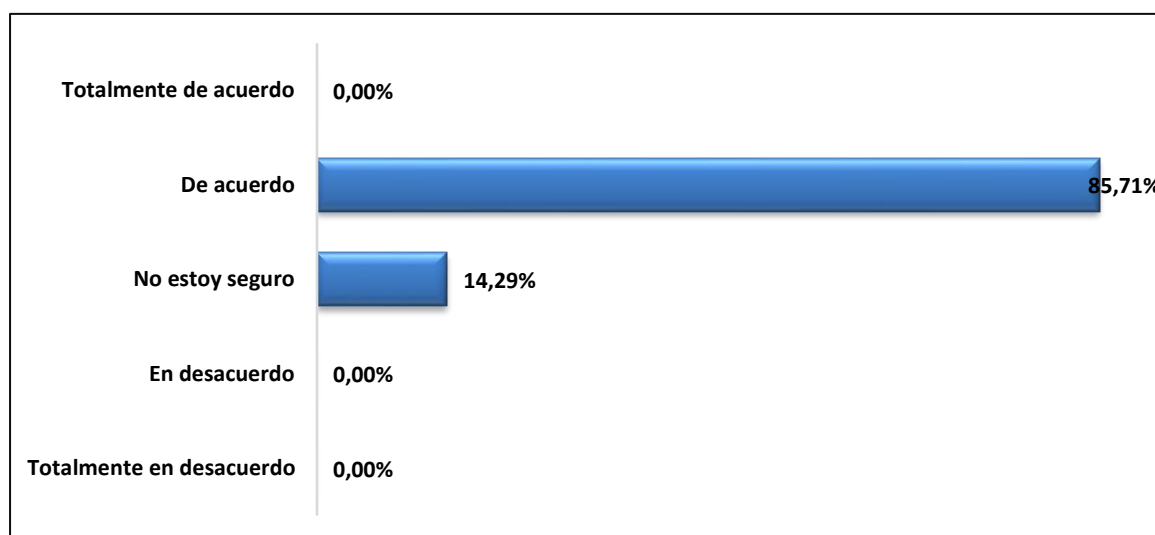


Los resultados reflejan una percepción generalmente positiva sobre las instalaciones proporcionadas por la empresa. Con el 85.71% de los trabajadores están de acuerdo, mientras que el 14.29% no está seguro. Esto significa que la mayoría de los empleados consideran que las instalaciones son adecuadas para llevar a cabo sus actividades.

Esta alta tasa de acuerdo sugiere un entorno de trabajo satisfactorio en términos de infraestructura. En general, estos resultados sugieren que la empresa ha invertido en proporcionar un entorno de trabajo propicio para la realización de actividades laborales.

Figura 21

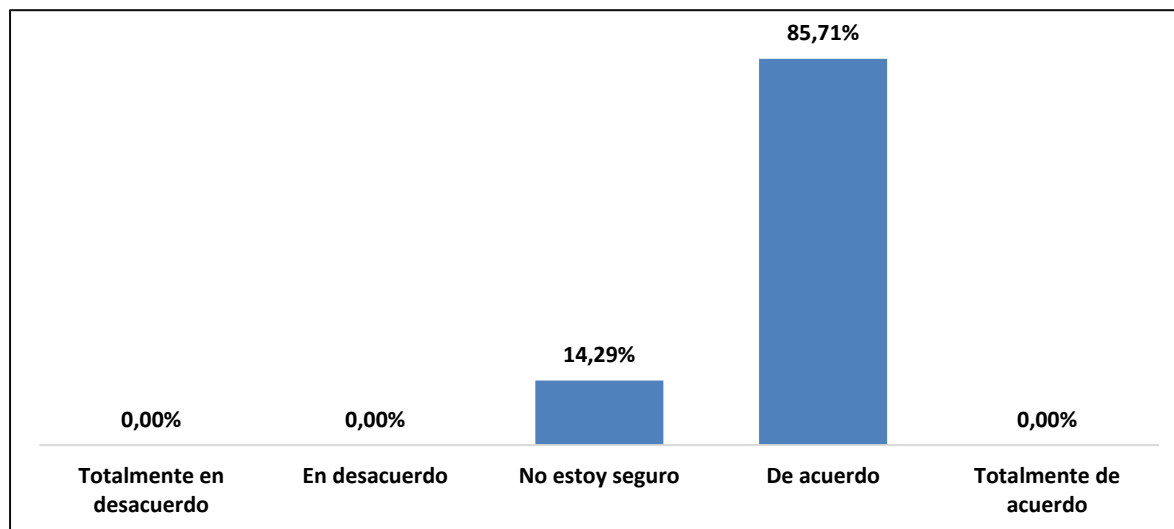
Impacto de las condiciones laborales en la productividad de los empleados



Los resultados indican una percepción mayoritariamente positiva sobre cómo las condiciones laborales afectan la productividad. Con el 85,71% de los trabajadores que están de acuerdo y solo el 14,29% expresando no están seguros. Es decir, para la mayoría de los empleados las condiciones laborales ofrecidas por la empresa contribuyen a aumentar su productividad. Esto significa que las condiciones laborales, como el ambiente de trabajo, las políticas de bienestar y el equilibrio entre trabajo y vida personal, son percibidas como favorables y beneficiosas para el desempeño laboral.

Figura 22

Adecuación del puesto de trabajo para realizar actividades laborales



Los resultados muestran una visión mayoritariamente positiva sobre la idoneidad del puesto de trabajo para realizar las actividades laborales, en dónde el 86% de los trabajadores contestó que está de acuerdo, y solo el 14% expresó incertidumbre al indicar que no está seguro. La mayoría de los empleados consideran que su puesto de trabajo está adecuadamente condicionado para llevar a cabo sus tareas laborales. Esto significa que los empleados tienen acceso a recursos entornos necesarios para desempeñar eficazmente sus funciones.

La baja incertidumbre indica una comprensión generalizada con las condiciones proporcionadas por la empresa en relación con el puesto de trabajo.

2.9. Discusión final

En resumen, la encuesta permitió identificar que los empleados creen que la empresa planifica las actividades con anticipación, aunque puede haber oportunidades para mejorar la documentación formal de los planes para evitar problemas de continuidad en las operaciones. En términos de organización, los empleados confían en que la empresa organiza las actividades de la jornada laboral, aunque se señala la falta de claridad en las expectativas y procesos internos para algunos.

Por otra parte, la comunicación entre jefes y empleados es percibida como efectiva por la mayoría de los trabajadores, con una buena comprensión de las actividades que deben realizarse. Sin embargo, hay espacio para mejorar la comunicación entre algunos jefes y sus subordinados, especialmente en lo que respecta a expectativas laborales.

Aunque la mayoría de los empleados están de acuerdo en que la empresa brinda capacitaciones adecuadas para mejorar el rendimiento laboral, hay incertidumbre sobre la efectividad de dichas capacitaciones. Los trabajadores también creen que las supervisiones continuas ayudan a mejorar su productividad, aunque hay una proporción de empleados que no está segura de los beneficios de las supervisiones.

Referente a los salarios, estos son percibidos como adecuados para la mayoría de los empleados, aunque algunos expresaron incertidumbre sobre la relación entre su salario y su desempeño laboral.

La mayoría de los trabajadores están de acuerdo en que los incentivos y bonificaciones salariales mejoran su rendimiento laboral.

Los empleados expresaron preocupación sobre la falta de mapas de procesos claros y manuales de procedimientos, lo que puede afectar la claridad y la eficiencia en las operaciones. La empresa podría beneficiarse de mejorar la documentación de procesos y comunicar de manera proactiva estos documentos a los empleados.

La mayoría de los trabajadores creen que la empresa tiene un adecuado control de inventarios, evitando que los productos se malogren o caduquen, además que perciben una adecuada gestión de compras, lo que incrementa su productividad, en cambio los recursos necesarios para realizar las actividades laborales se asignan a tiempo, lo que indica una buena gestión de recursos. Y finalmente, los empleados están satisfechos con las condiciones laborales y sienten que sus puestos de trabajo están condicionados para realizar sus actividades.

Capítulo tres

Marco institucional

3.1. Descripción de la empresa

La fábrica de balanceados inicia sus actividades el 03 de febrero del 2022 de acuerdo a información del Registro Único de Contribuyentes, inició como un proyecto de un par de amigos y productores agropecuarios del cantón Marcabelí, los señores Edwin Armijos y Juan Silverio, los cuales se unieron con el objetivo de comenzar a producir y abastecerse propiamente de balanceado para cerdos para sus granjas. Con el pasar de los meses se les presentó la oportunidad de comenzar a vender balanceado a personas conocidas. Aproximadamente a los seis meses el Sr. Fernando Jiménez se unió a esta actividad económica siendo el principal proveedor de la materia prima.

La fábrica de balanceados cuenta con una fórmula mejorada del balanceado por parte de todos los socios, dando como resultado la elaboración de balanceado para cerdo para las distintas fases como: crecimiento y engorde de los cerdos incluidas las etapas de gestación, de lactancia, y separación de los bebés cerdos de sus madres para lo cual cuentan con un balanceado de reemplazo en esta etapa, cabe señalar que cada una de estas cuenta con una fórmula especial para su elaboración diseñada pensando en las necesidades y bienestar del animal.

Actualmente, es una empresa reconocida a nivel local de los cantones Marcabelí y Balsas, especialmente entre los porcicultores quienes se convirtieron en los principales clientes, así mismo, las personas que se dedican a la crianza de cerdos para consumo propio.

3.2. Productos

Los principales productos que oferta la empresa son balanceados cuyos nombres comerciales son:

- I. Ralco
- Crecimiento
- Engorde 100

- Engorde 120
- Gestación
- Lactancia
- Lactancia medicada
- Gestación desparasitada
- Gestación medicada
- Crecimiento desparasitado
- Crecimiento medicado
- Engorde 100 medicado
- Engorde 120 medicado
- Inicial 1 – Pre-destete
- Inicial 2. Destete

3.3. Filosofía empresarial

La filosofía empresarial es un conjunto de valores, principios y creencias que guían el comportamiento y las decisiones de una empresa. Define la cultura organizacional y establece un marco ético para las actividades de la empresa. Esta filosofía puede abarcar diversos aspectos, como la misión, la visión y los valores fundamentales de la empresa. Estos elementos proporcionan un sentido de propósito y dirección, orientando la estrategia y el enfoque hacia los objetivos a largo plazo.

Una filosofía empresarial sólida promueve la coherencia en la toma de decisiones y en las interacciones con los empleados, clientes y otras partes interesadas. Además, crea una identidad corporativa clara y ayuda a establecer una reputación sólida en el mercado. Al definir cómo la empresa busca crear valor y contribuir a la sociedad, la filosofía empresarial puede influir en la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

3.3.1. Misión

Producir y distribuir balanceado porcino de excelencia, comprometidos con la innovación, la sostenibilidad y el bienestar animal, para satisfacer las necesidades nutricionales de nuestros clientes y contribuir al éxito de sus operaciones porcinas.

3.3.2. Visión

Ser líderes en la producción de balanceado porcino, ofreciendo productos de alta calidad que impulsen el crecimiento y la salud de la industria porcina a nivel nacional e internacional.

3.3.3. Valores

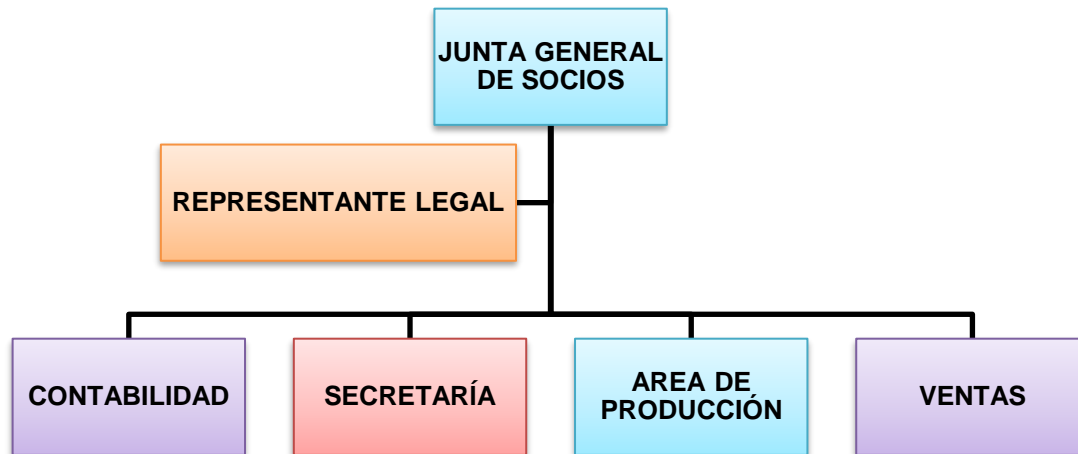
La organización necesita construir una cultura empresarial en la que los consumidores puedan tener la confianza en sus negocios y esto se lograría con la práctica de principios y valores que garantice la labor de los trabajadores como:

1. Calidad: Nos comprometemos a mantener los más altos estándares de calidad en todos nuestros productos y procesos.
2. Innovación: Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar nuestros productos y servicios, mediante la investigación y el desarrollo.
3. Sostenibilidad: Nos preocupamos por el medio ambiente y nos esforzamos por operar de manera responsable y sostenible.
4. Integridad: Actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras operaciones y relaciones comerciales.
5. Trabajo en equipo: Fomentamos un ambiente de colaboración y respeto mutuo, donde cada empleado contribuya al éxito colectivo de la empresa.

3.3.4. Organigrama estructural de la empresa:

Figura 23

Organigrama estructural de la empresa



3.4. FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para identificar y evaluar los aspectos clave de una situación, empresa, proyecto o persona. El análisis FODA es una herramienta útil para la planificación estratégica, ya que ayuda a identificar dónde se encuentran las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. Esto permite a las organizaciones y personas planificar cómo aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, potenciar sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

Para emplear el análisis FODA, se mantuvo una reunión con los directivos de la empresa donde se abordaron preguntas referentes a la situación actual de la misma, para ello se inició con la definición del objetivo del análisis, seguido de la recolección de información interna y externa.

Luego, se identificaron las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Con esta información, se elaboró una matriz FODA y se analizaron las interrelaciones para formular estrategias específicas: aprovechando fortalezas para explotar oportunidades (FO), superando debilidades mediante oportunidades

(DO), utilizando fortalezas para mitigar amenazas (FA) y minimizando debilidades frente a amenazas (DA).

Tabla 4

Matriz FODA de la empresa

<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas (F) <p>Fórmula mejorada: La empresa cuenta con una fórmula mejorada para sus productos, diseñada especialmente para satisfacer las necesidades de los cerdos en diferentes etapas de su desarrollo, incluyendo gestación, lactancia, crecimiento y engorde.</p> <p>Reconocimiento local: "JUANCHIPUL" es una empresa reconocida a nivel local en los cantones Marcabelí y Balsas, especialmente entre los porcicultores, que son los principales clientes.</p> <p>Ubicación geográfica: Los socios cuentan con un espacio propio edificaciones propias y disponen de una excelente ubicación ya que al estar en Marcabelí, donde más del 65% de habitantes son porcicultores, lo que les da un mayor alcance de clientes</p> <p>Socios experimentados: La empresa fue iniciada por productores agropecuarios con experiencia en el sector, lo que ayuda a guiar las estrategias de negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades (O) <p>Expansión de mercado: Dado su reconocimiento local, la empresa podría explorar oportunidades para expandir su mercado a otros cantones o provincias cercanas.</p> <p>Innovación en productos: Con su experiencia en balanceados, la empresa podría diversificar su línea de productos para atender otras necesidades de animales de granja o incluso otros sectores del mercado.</p> <p>Alianzas estratégicas: JUANCHIPUL podría establecer alianzas con otros productores o empresas para aumentar su alcance y colaboración.</p>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades (D) <p>Dependencia en clientes locales: Actualmente, la empresa se centra en los porcicultores locales, lo que podría limitar su crecimiento y hacerla más vulnerable a cambios en el mercado local.</p> <p>Escasa diversificación: Hasta ahora, la empresa parece enfocarse únicamente en la producción de balanceados para cerdos. Esto podría limitar su crecimiento en otros segmentos del mercado agropecuario.</p> <p>Competencia potencial: Existen otras empresas dedicadas a la producción de balanceados, lo que podría incrementar la competencia en el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas (A) <p>Fluctuación en precios de materias primas: Los cambios en los precios de las materias primas pueden afectar negativamente los costos de producción y los márgenes de ganancia de la empresa.</p> <p>Cambios en la demanda: Los cambios en la demanda local de balanceados para cerdos podrían impactar negativamente en el negocio de la empresa.</p> <p>Regulaciones gubernamentales: Cambios en las regulaciones ambientales o sanitarias podrían impactar la producción de balanceados.</p>
--	--

Figura 24

Flujograma de las actividades de la empresa



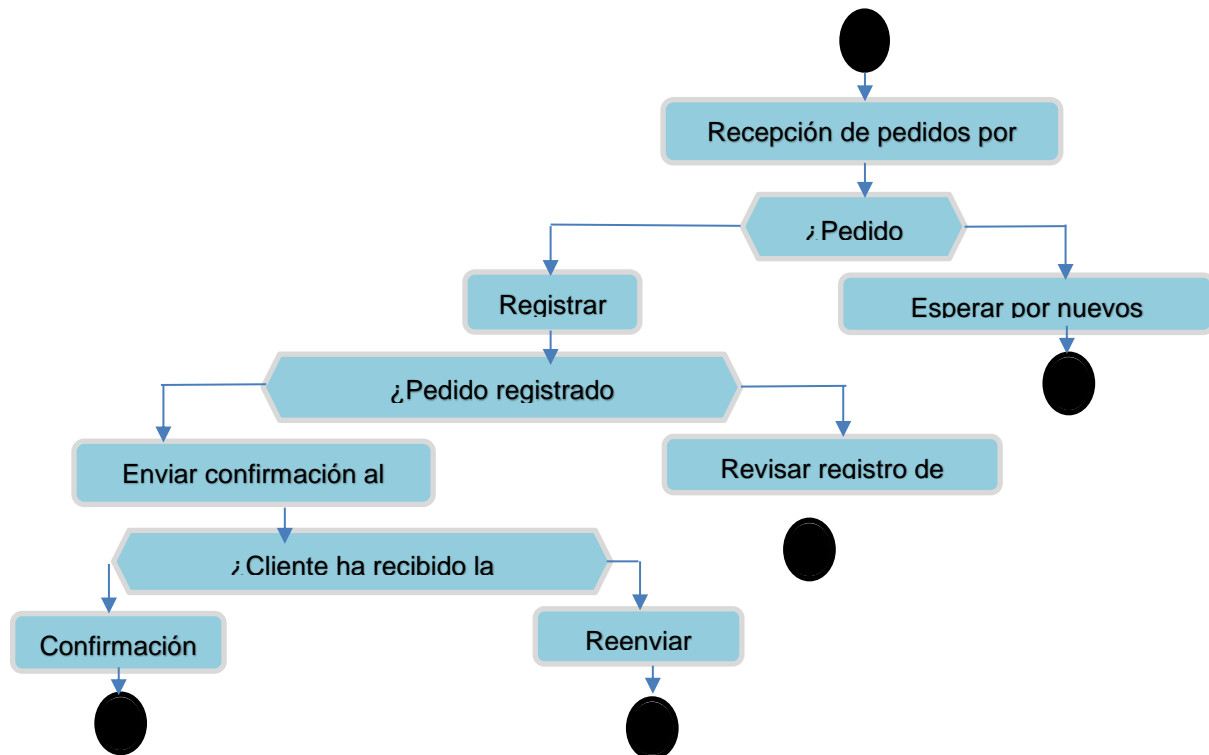
Recepción de pedidos por redes sociales

Los pedidos de productos agrícolas se reciben a través de redes sociales. Un empleado o un sistema automatizado debe estar atento para registrar cada pedido que llega, Para la confirmación del pedido, se envía una confirmación al cliente para asegurarse de que

el pedido ha sido recibido correctamente, proporcionando detalles como el número de pedido, la lista de productos solicitados, y el tiempo estimado de entrega.

Figura 25

Flujograma de recepción de pedidos por red social



El flujograma representa el proceso de recepción de pedidos por redes sociales para la empresa. Inicia con la recepción del pedido, donde un empleado registra la solicitud. Luego, se verifica si el pedido se recibió correctamente; en caso afirmativo, se envía una confirmación al cliente con detalles como el número de pedido, la lista de productos solicitados y el tiempo estimado de entrega. Si hay algún error en la recepción del pedido, se notifica al cliente. Este proceso garantiza una comunicación efectiva con los clientes y una gestión eficiente de los pedidos, contribuyendo así a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de sus expectativas.

Área de producción

Basado en los pedidos recibidos, se planifica la producción necesaria. Esto implica coordinar la disponibilidad de materias primas y la capacidad de producción y distribuir las tareas específicas entre los empleados del área de producción para asegurar un flujo de trabajo eficiente.

Para implementar el proceso en el área de producción paso a paso, sigue estos pasos:

Planificación de la Producción:

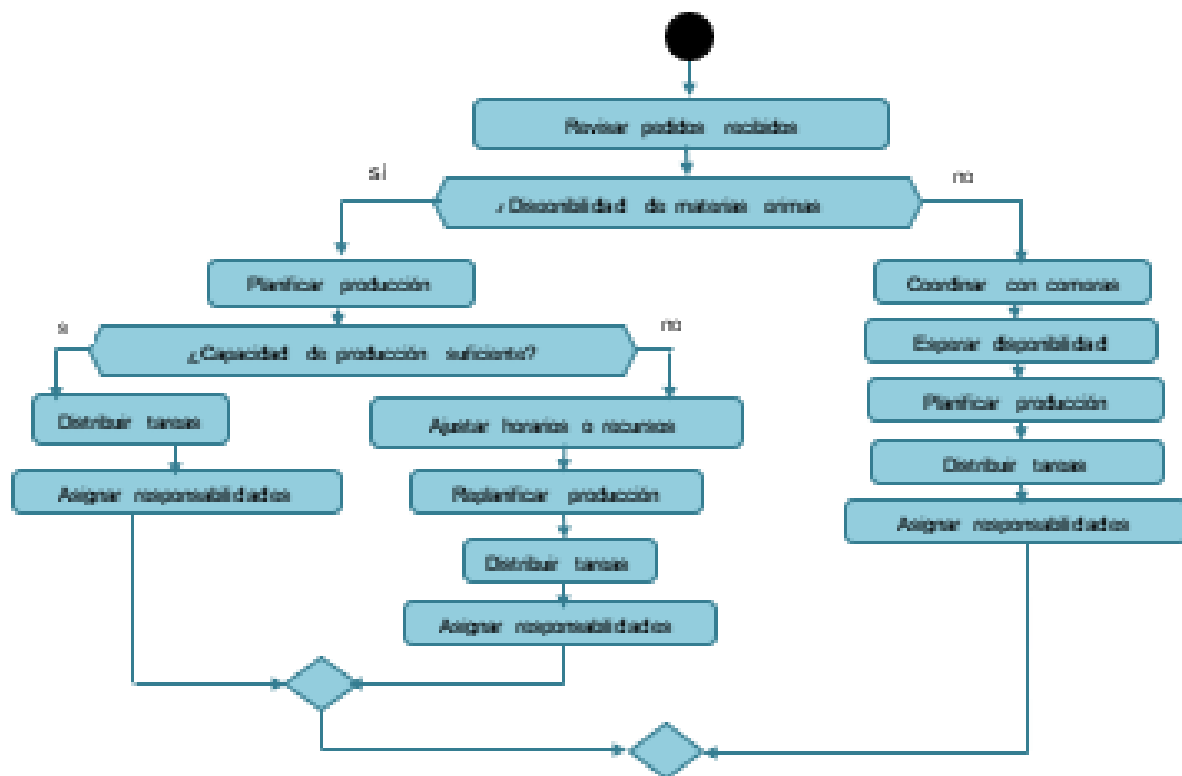
- Revisar los pedidos recibidos para determinar la cantidad y variedad de productos a producir.
- Coordinar con el departamento de compras para asegurar la disponibilidad de materias primas necesarias.
- Evaluar la capacidad de producción actual para determinar si es necesario realizar ajustes en los horarios o recursos.

Distribución de Tareas:

- Dividir las tareas específicas entre los empleados del área de producción, asignando responsabilidades según las habilidades y capacidades de cada uno.
- Establecer un plan de trabajo detallado que incluya los pasos a seguir para cada producto y las fechas límite de producción.
- Comunicar claramente las asignaciones de tareas y proporcionar cualquier capacitación o instrucción adicional necesaria.

Figura 26

Flujograma de área de producción



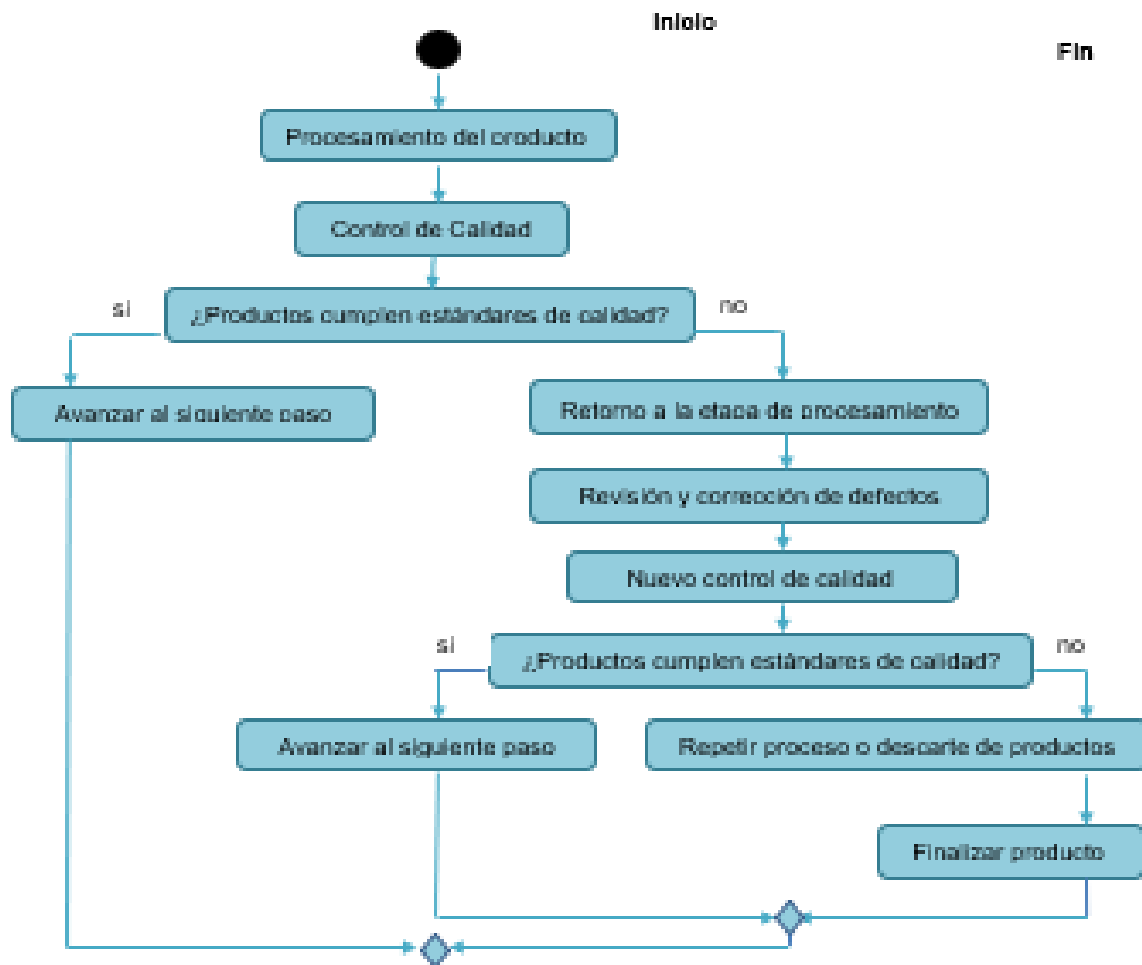
Este diagrama de flujo muestra los pasos necesarios para planificar y distribuir la producción en el área de producción, considerando la disponibilidad de materias primas y la capacidad de producción existente.

Elaboración del producto

- Procesamiento de productos agrícolas: Transformación de las materias primas en productos terminados. Esto puede incluir varias etapas como limpieza, corte, cocción, empaque inicial, etc.
- Control de calidad: Verificación de que cada producto cumple con los estándares de calidad establecidos antes de proceder al siguiente paso.

Figura 27

Flujograma de elaboración del producto



El proceso de elaboración del producto comienza con el procesamiento de los productos agrícolas, seguido por un control de calidad para verificar que cada producto cumple con los estándares establecidos. Si los productos cumplen con los estándares de calidad, se avanza al siguiente paso. Sin embargo, si no cumplen con los estándares, se retorna a la etapa de procesamiento para revisar y corregir los defectos. Este ciclo se repite hasta que todos los productos cumplan con los estándares de calidad, momento en el cual se debe continuar al siguiente paso del proceso de elaboración.

Empacado del producto

El proceso de empacado del producto representa una etapa crítica en la cadena de producción, donde los productos terminados son preparados para su distribución y consumo

final. En esta fase, se lleva a cabo una cuidadosa selección de los materiales de embalaje, asegurando que cumplan con las especificaciones del cliente y los estándares de calidad de la empresa. Esto implica el uso de envases diseñados específicamente para preservar la frescura y la integridad del producto durante su transporte y almacenamiento.

Además del aspecto físico del embalaje, se presta especial atención a la información que se incluye en las etiquetas de los productos. Estas etiquetas contienen detalles esenciales como la fecha de producción, la fecha de caducidad y cualquier otra información relevante para el consumidor, como instrucciones de almacenamiento o contenido nutricional. Garantizar la precisión y la legibilidad de esta información es crucial para cumplir con los requisitos reglamentarios y para proporcionar a los consumidores la transparencia necesaria sobre el producto que están adquiriendo.

Distribución del producto

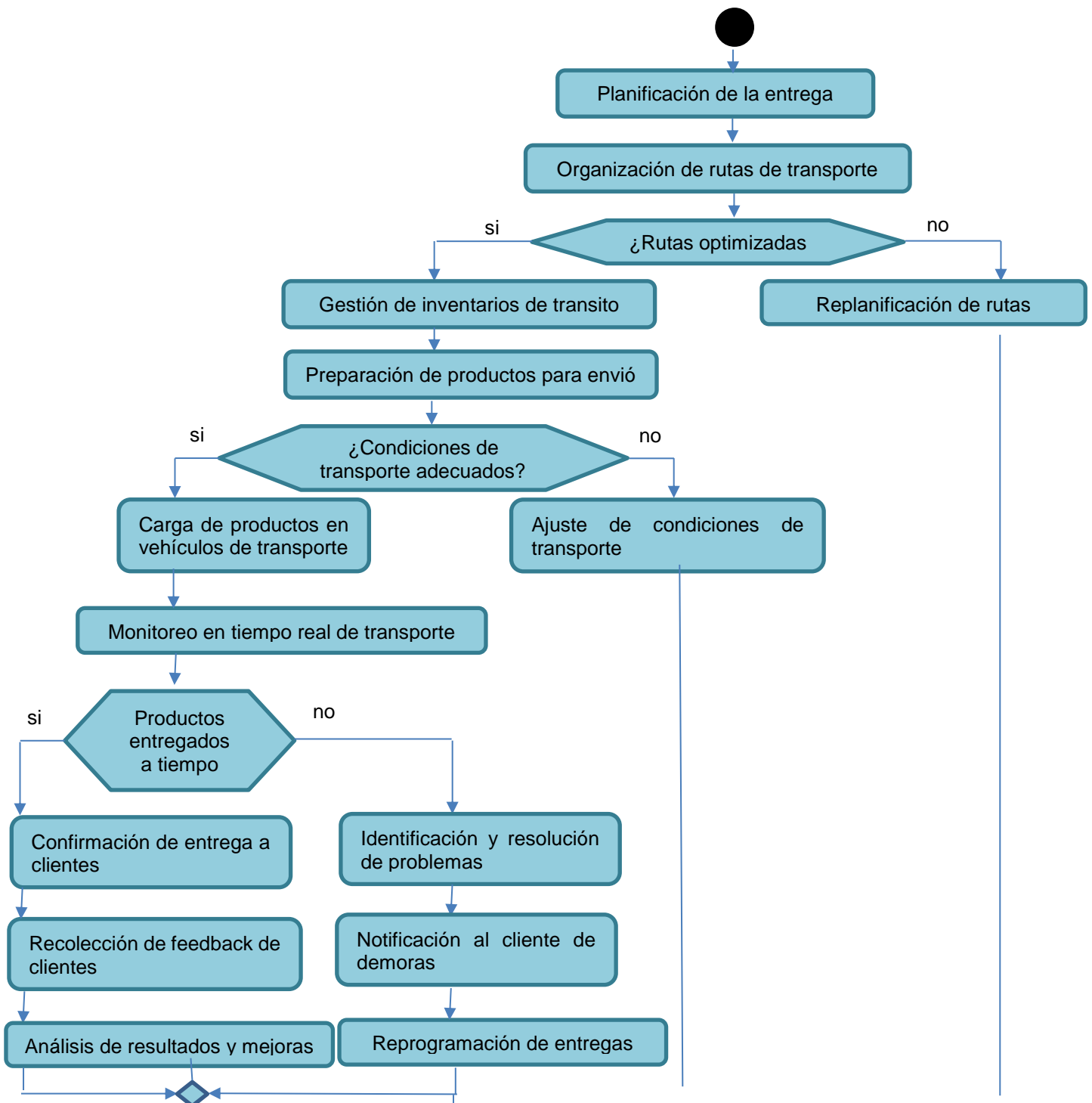
La distribución del producto es una etapa fundamental que requiere una planificación meticulosa y una ejecución eficiente para asegurar que los productos lleguen a los clientes finales de manera puntual y en óptimas condiciones. Este proceso comienza con la planificación detallada de las rutas de transporte, que implica analizar factores como la distancia, el tráfico y las condiciones de la carretera para seleccionar las rutas más eficientes y seguras. La gestión de inventarios en tránsito es igualmente crucial, ya que permite rastrear los productos desde el punto de salida hasta el punto de entrega, asegurando que se mantenga un control riguroso sobre las cantidades y el estado de los productos durante el transporte.

Para cumplir con los acuerdos establecidos con los clientes, es esencial garantizar que los productos se entreguen en buen estado y a tiempo. Esto requiere la implementación de prácticas de manejo cuidadoso y condiciones de transporte adecuadas para preservar la calidad del producto. La utilización de tecnologías de seguimiento y monitoreo en tiempo real puede proporcionar actualizaciones continuas sobre la ubicación y el estado de los envíos, lo que facilita la identificación y resolución rápida de cualquier problema que pueda surgir durante el transporte. Además, mantener una comunicación efectiva con los clientes para

informarles sobre el estado de sus entregas contribuye a fortalecer la confianza y la satisfacción del cliente, estableciendo una base sólida para relaciones comerciales duraderas.

Figura 28

Flujograma de distribución



Capítulo cuatro

Propuesta de los procesos de la empresa JUANCHIPUL

Modelo de gestión por procesos para la Empresa JUANCHIPUL para mejorar la productividad en sus departamentos.

El diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa JUANCHIPUL se justifica por varias razones fundamentales. En primer lugar, este enfoque permite mejorar la eficiencia y la productividad en todos los departamentos de la empresa. Al identificar y eliminar cuellos de botella, redundancias y actividades innecesarias en cada etapa del proceso, se optimiza el uso de recursos y se agilizan las operaciones, lo que contribuye a un aumento en la productividad global de la organización.

Además, el diseño de un modelo de gestión por procesos facilita la estandarización y el control de calidad en la producción de bienes o servicios. Al definir claramente los procesos y establecer estándares de desempeño, se garantiza una mayor consistencia y fiabilidad en los productos entregados a los clientes. Esto fortalece la reputación de la empresa y fomenta la fidelización de los clientes, ya que estos confían en la calidad y la consistencia de los productos que reciben.

Otra ventaja importante de este enfoque es su orientación hacia el cliente. Al alinear los procesos con los requisitos y expectativas del cliente, la empresa puede ofrecer productos y servicios que satisfagan mejor las demandas del mercado. Esto conduce a una mayor satisfacción del cliente y a una mayor lealtad a la marca, lo que a su vez impulsa el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

4.2. Justificación de la propuesta

En un entorno empresarial competitivo, la optimización de procesos es fundamental para la supervivencia y el crecimiento. Un modelo de gestión de procesos eficaz puede reducir costes, mejorar la calidad y aumentar la agilidad empresarial. Las empresas actuales operan en un mercado globalizado donde las expectativas de los clientes son cada vez mayores, la tecnología se desarrolla rápidamente y la presión para mantener los costos bajos es constante.

JUANCHIPUL tiene desafíos específicos como la necesidad de mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la adaptabilidad, por lo que proporciona un contexto real para mostrar cómo un enfoque innovador en la gestión de procesos puede transformar su eficiencia y competitividad.

La optimización de procesos implica reducir el consumo de recursos y minimizar los residuos, lo que contribuye a la sostenibilidad del entorno de la empresa. La adopción de prácticas más sostenibles no sólo cumple con los requisitos regulatorios y de los consumidores, sino que también mejora la imagen corporativa y la responsabilidad social.

4.3. Objetivo de la propuesta

4.3.1. Objetivo general

Optimizar la eficiencia operativa, mejorar la calidad del servicio y aumentar la adaptabilidad, con el fin de fortalecer su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

4.4. Beneficiarios

Beneficiarios Directos:

Los beneficiarios directos del modelo de gestión de procesos en la empresa JUANCHIPUL son tanto la propia empresa como sus empleados. Al automatizar y estandarizar los procesos, se espera que la empresa mejore significativamente la eficiencia operativa, reduzca costos y optimice el uso de recursos. Esto, a su vez, aumenta la competitividad, porque la calidad del servicio mejora y la empresa puede adaptarse más fácilmente a los cambios del mercado y posicionarse mejor frente a sus competidores. Además, la adopción de este modelo promueve el crecimiento económico sostenible al promover la innovación y el desarrollo continuo, lo que facilita su crecimiento a largo plazo.

Por otro lado, los empleados de JUANCHIPULI también se benefician significativamente, porque la automatización de tareas repetitivas permite a los empleados centrarse en actividades que crean mayor valor agregado y son más rentables, reduciendo la carga de trabajo monótona. Además, la formación en nuevas tecnologías y mejores procesos proporciona oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que contribuyen a tu crecimiento personal y profesional. En última instancia, un ambiente de trabajo organizado y

eficiente mejora el ambiente laboral, aumenta la satisfacción laboral y reduce el estrés asociado con tareas ineficientes y procesos desorganizados.

Beneficiarios Indirectos

Los beneficiarios indirectos del modelo en la empresa JUANCHIPUL son, principalmente, los clientes de la empresa. Un análisis de los impactos en estos beneficiarios revela varios aspectos clave.

En primer lugar, la calidad del servicio mejorará significativamente. La automatización y estandarización de los procesos de JUANCHIPULI conduce a la producción de productos y servicios que cumplen consistentemente con altos estándares de calidad. Esta coherencia no sólo garantiza que los clientes obtengan lo que esperan en cada transacción, sino que también aumenta la credibilidad de la empresa ante sus ojos.

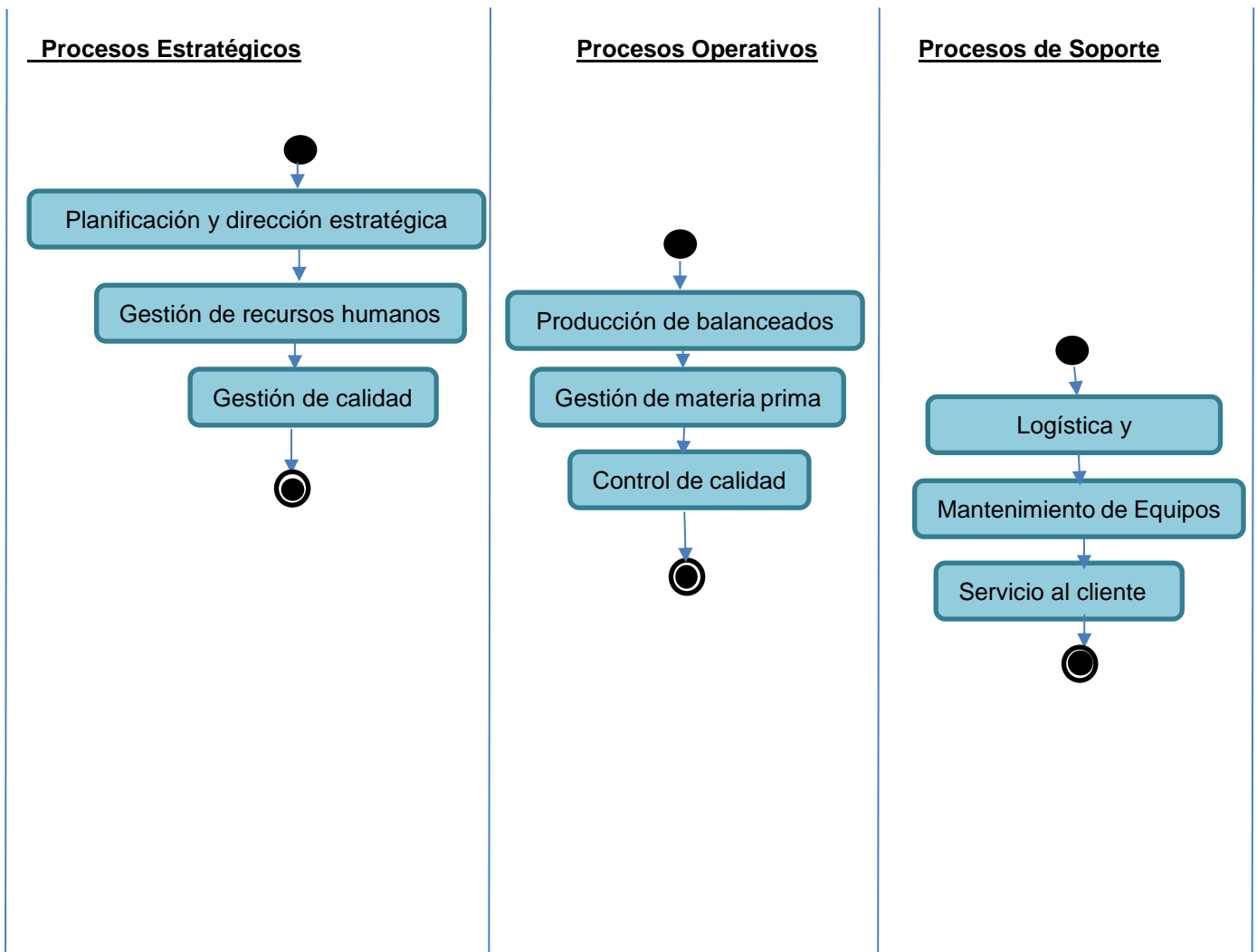
La capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a los requisitos específicos de los clientes garantiza la relevancia y competitividad de los productos y servicios, lo cual es crucial para mantener y aumentar la satisfacción y lealtad del cliente.

Además, la experiencia del cliente mejorará significativamente. Gracias a procesos más eficientes y mayor responsabilidad, JUANCHIPUL es capaz de responder a las necesidades y resolver los problemas de los clientes de forma más rápida y eficiente. Una respuesta tan rápida no sólo resuelve los problemas más rápidamente, sino que también demuestra un alto nivel de compromiso y atención a los clientes.

Como resultado, los clientes disfrutan de una interacción más fluida y satisfactoria con la empresa, lo que a su vez fomenta una percepción más positiva de la marca.

Figura 29

Modelo de procesos estratégicos



4.5. Procesos estratégicos:

4.5.1. Planificación y Dirección Estratégica:

El modelo de gestión de procesos en "JUANCHIPULIS" requiere de una fase de planificación inicial y una fuerte dirección estratégica. En esta etapa se definen claramente los objetivos estratégicos que son consistentes con la misión y visión de la empresa. La dirección general debe liderar este proceso y garantizar la participación de todos los niveles de gestión para establecer objetivos alcanzables y mensurables.

La planificación anual debe incluir la evaluación de los recursos existentes, la identificación de necesidades futuras y la asignación de responsabilidades. El éxito de esta

fase depende del uso eficaz de las herramientas de planificación estratégica y de la comunicación eficaz de los objetivos a toda la organización.

Para mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento laboral en la empresa, se propone un modelo de gestión por procesos que aborde las interrogantes planteadas mediante una planificación, organización y supervisión adecuadas. A continuación, se presenta una tabla y un flujograma que detallan cómo se puede implementar este modelo.

Tabla 5

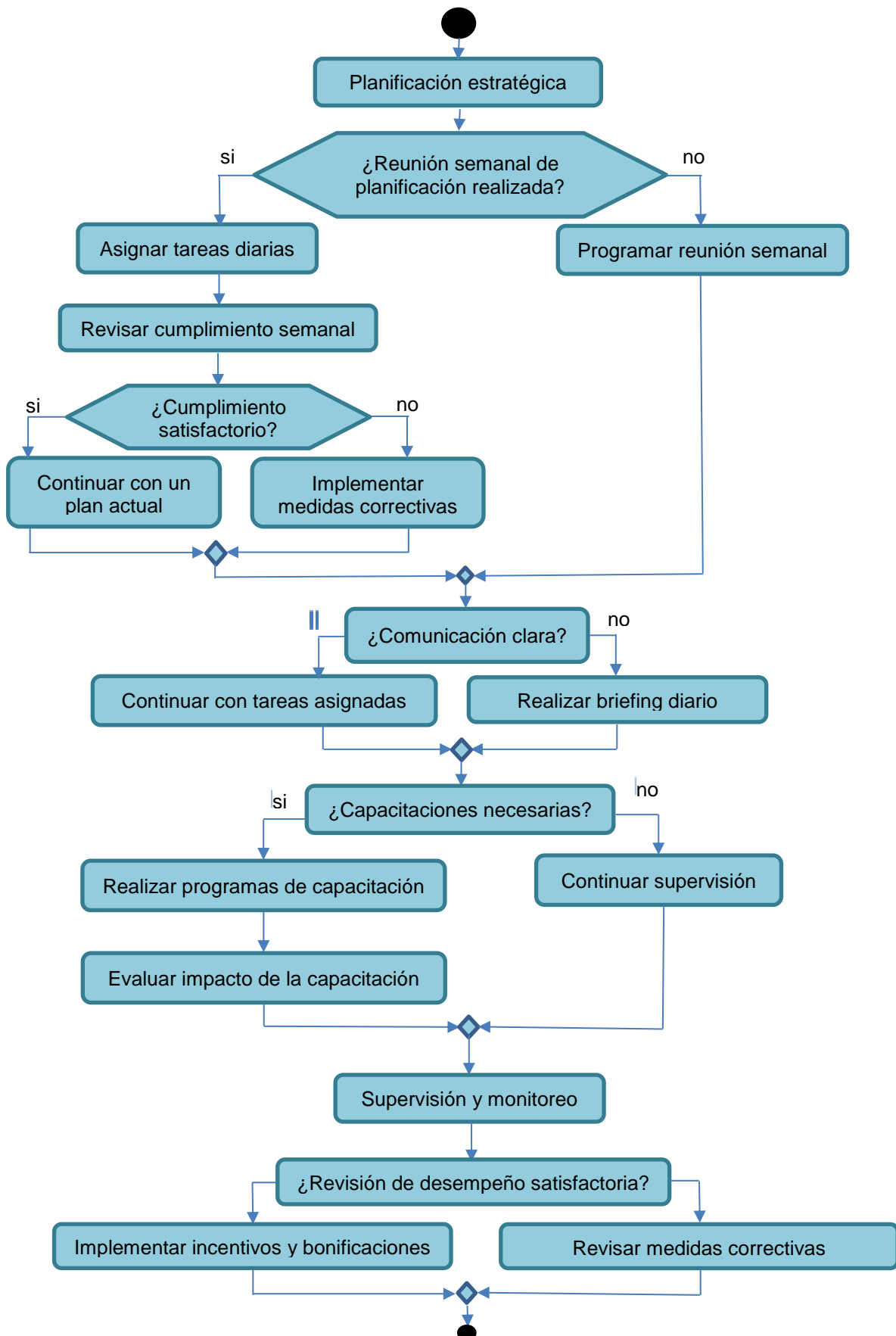
Modelo de procesos estratégicos

Proceso	Actividad	Responsable	Frecuencia	Indicadores
Planificación Estratégica	Reunión semanal de planificación	Gerente de Operaciones	Semanal	Cumplimiento del plan semanal, reducción de imprevistos. Esto de logrará verificando el cumplimiento de la planificación mediante un check list semanal, en el cual se listen las actividades que se han ejecutado correctamente.
Organización de Tareas	Asignación diaria de tareas de las áreas de la empresa, tanto de oficina y producción.	Jefe de Área	Diaria	Productividad diaria, cumplimiento de tareas asignadas a cada responsable por área.
Comunicación Interna	Briefing diario	Jefe de Área	Diaria	Claridad en la ejecución de tareas, satisfacción del empleado
Desarrollo Profesional	Programas de capacitación sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión por procesos • Procesos de reclutamiento, etc. 	Departamento de RRHH	Mensual	Participación en capacitaciones, mejora en el rendimiento post-capacitación
Supervisión y Monitoreo	Revisiones periódicas de desempeño	Supervisores	Semanal	Incremento de la productividad, cumplimiento de objetivos

Gestión de Calidad	Implementación de medidas correctivas	Jefe de Calidad	Cuando sea necesario	Reducción de errores, mejora en la calidad del producto
Gestión de Recursos Humanos	Revisión salarial periódica	Departamento de RRHH	Anual	Satisfacción del empleado, retención de personal
Sistema de Incentivos	Programa de incentivos basado en desempeño	Gerente de RRHH	Trimestral	Incremento en la productividad, satisfacción del empleado
Bonificaciones	Implementación de bonificaciones por rendimiento	Gerente de RRHH	Anual	

Figura 30

Flujograma de planeación estratégica



4.5.2. Gestión de Recursos Humanos – Procesos estratégicos

El proceso de gestión de recursos humanos es fundamental para asegurar que "JUANCHIPUL" cuente con el personal capacitado y motivado necesario para llevar a cabo los nuevos procesos. El departamento de RRHH debe implementar un sistema de reclutamiento y selección que identifique candidatos con habilidades y competencias adecuadas, en la cual se establecerá un descriptor de puesto por cada cargo. Y se establecerán parámetros para seleccionar los candidatos idóneos acorde a su formación, experiencia y capacidad de liderazgo.

4.5.2.1 Propuesta de sistema de reclutamiento

Objetivo:

El objetivo del sistema de reclutamiento es atraer, seleccionar y contratar a candidatos calificados que se alineen con los valores y objetivos de la empresa, contribuyendo así al crecimiento y éxito de la organización.

A continuación, se presenta el sistema de reclutamiento en un flujograma de procesos y una tabla que resume cada etapa del proceso.

Tabla 6

Modelo de reclutamiento

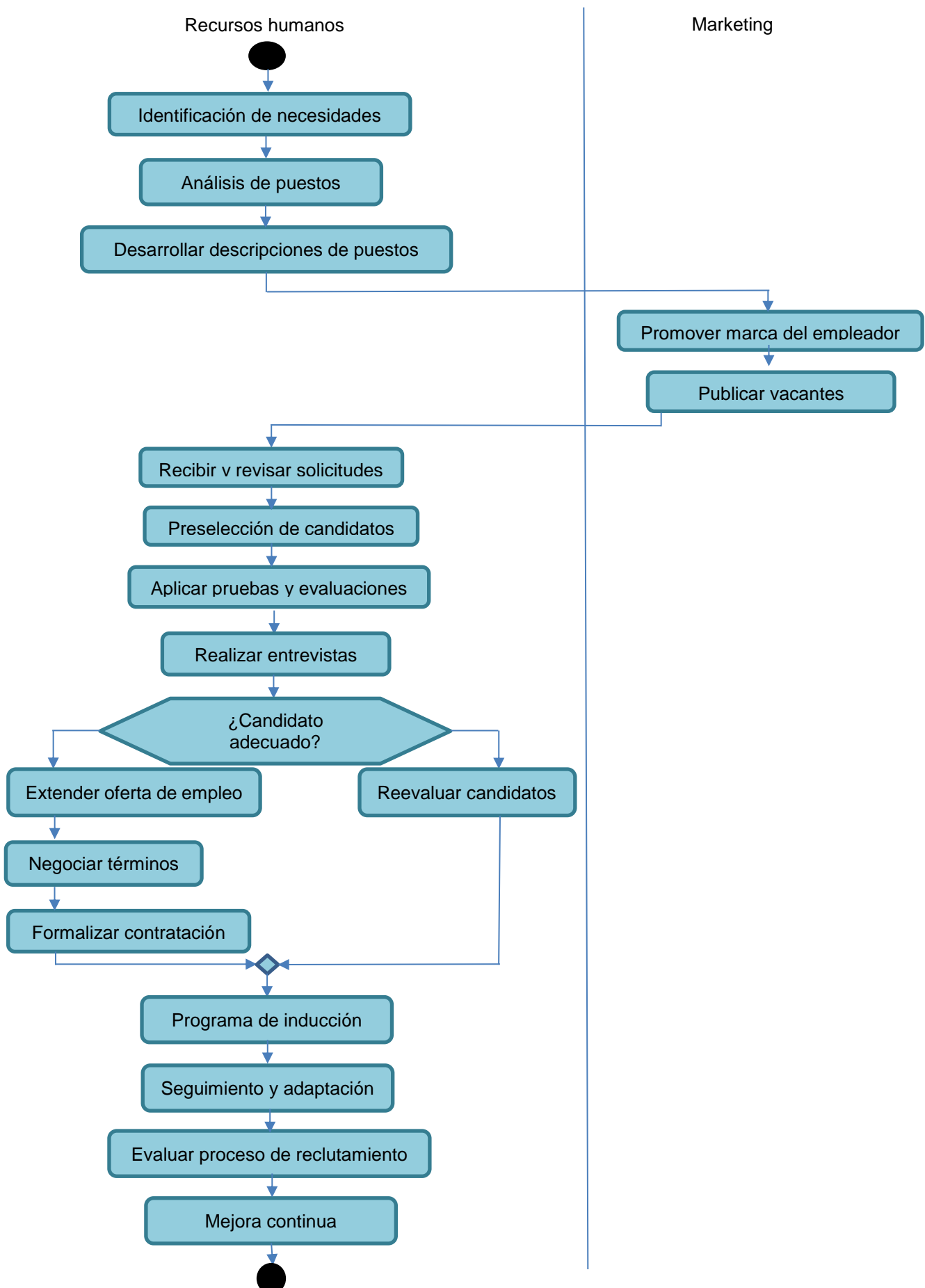
Etapas	Descripción
Planificación de la Fuerza Laboral	Identificación de necesidades, análisis de puestos, descripciones de puestos
Atracción de Candidatos	Promover la marca empleador, publicar vacantes en diversos medios
Recepción y Preselección	Recibir y revisar solicitudes, preselección basada en requisitos
Evaluación	Aplicar pruebas y evaluaciones (técnicas, psicométricas, etc.)
Entrevistas	Realizar entrevistas estructuradas y por competencias
Selección Final	Decisión basada en alineación con valores y habilidades, verificación de referencias
Oferta y Contratación	Extender oferta de empleo, negociar términos, formalizar contratación

Onboarding	Programa de inducción, seguimiento durante los primeros meses
Evaluación del Proceso	Medición de resultados del reclutamiento, revisión y mejora continua a través de los test realizados a los candidatos

- **Identificación de necesidades y análisis de puestos:** La primera etapa consiste en identificar las necesidades de personal y realizar un análisis detallado de los puestos, creando descripciones precisas.
- **Promover marca empleador y publicación de vacantes:** El área de ventas ayuda a promover la empresa como un empleador atractivo, mientras Recursos Humanos publica las vacantes en diversos medios.
- **Recepción y preselección:** Las solicitudes recibidas se revisan y se realiza una preselección basada en los requisitos del puesto.
- **Evaluación y entrevistas:** Se aplican pruebas y evaluaciones relevantes. Los candidatos preseleccionados son entrevistados de manera estructurada.
- **Selección final:** Se toma una decisión sobre el candidato más adecuado, y se verifica sus referencias.
- **Oferta y Contratación:** Se extiende una oferta de empleo al candidato seleccionado, se negocian los términos y se formaliza la contratación.
- **Onboarding:** Se lleva a cabo un programa de inducción para integrar al nuevo empleado, con seguimientos durante los primeros meses para asegurar una adecuada adaptación.
- **Evaluación y mejora continua:** Se evalúa la efectividad del proceso de reclutamiento y se realizan mejoras continuas basadas en los resultados obtenidos y el feedback de los participantes.

Figura 31

Flujograma de sistema de reclutamiento



4.5.3. Gestión de Calidad

La gestión de calidad debe ser un proceso transversal en "JUANCHIPUL", abarcando todas las actividades desde la recepción de materia prima hasta la entrega del producto final. Este proceso implica el desarrollo e implementación de políticas de calidad y la realización de auditorías internas periódicas.

El departamento de calidad debe estar equipado con las herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo inspecciones detalladas y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad. La identificación y corrección de no conformidades debe ser una prioridad, asegurando que los productos finales cumplan con las expectativas del cliente y los requisitos regulatorios.

4.5.3.1. Modelo de política de calidad propuesto

Propósito: La política de calidad de la empresa establece el compromiso con la excelencia en todos los procesos y productos, garantizando la satisfacción del cliente a través de una gestión de calidad rigurosa y la mejora continua. Para lograr esto, se desarrollará y documentará estándares de calidad claros y precisos para todos los procesos y productos. Se proveerá capacitación regular a todos los empleados para asegurar que comprendan y apliquen estos estándares en sus labores diarias

Alcance: Esta política se aplica a todas las áreas de la empresa y a todos los empleados, proveedores y partes interesadas involucradas en los procesos y servicios.

Declaración de la Política:

Compromiso con la calidad: La empresa se compromete a ofrecer productos y servicios que cumplan y superen las expectativas de los clientes. Nos esforzamos por alcanzar la excelencia mediante la implementación de estándares de calidad estrictos en todas nuestras operaciones.

Mejora continua: Nos comprometemos a una mejora continua de nuestros procesos, productos y servicios. Implementamos revisiones periódicas y utilizamos la retroalimentación de clientes y empleados para identificar áreas de mejora.

Cumplimiento de normativas: Garantizamos el cumplimiento de todas las normativas legales y reglamentarias aplicables a nuestra industria. Nos mantenemos actualizados con los cambios en la normativa y adaptamos nuestros procesos para asegurar el cumplimiento continuo.

Capacitación y desarrollo: Fomentamos un entorno de aprendizaje y desarrollo continuo para nuestros empleados. Proporcionamos formación regular para asegurar que todos los empleados comprendan y apliquen los principios de la gestión de calidad en su trabajo diario.

Satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente es nuestra máxima prioridad. Mantenemos canales abiertos de comunicación con nuestros clientes para comprender sus necesidades y expectativas, y utilizamos esta información para mejorar nuestros productos y servicios.

Supervisión y monitoreo: Establecemos mecanismos de supervisión y monitoreo para evaluar la efectividad de nuestros procesos de calidad. Realizamos auditorías internas regulares y adoptamos medidas correctivas cuando sea necesario para garantizar el cumplimiento de nuestros estándares de calidad.

Gestión de riesgos: Identificamos y gestionamos los riesgos que pueden afectar la calidad de nuestros productos y servicios. Implementamos estrategias de mitigación para minimizar el impacto de estos riesgos en nuestros procesos y en la satisfacción del cliente.

Responsabilidad y participación: Todos los empleados son responsables de la calidad de su trabajo y están comprometidos con los objetivos de calidad de la empresa. Fomentamos la participación activa y la colaboración de todos los empleados en nuestras iniciativas de calidad.

Evaluación y revisión: Revisamos y evaluamos regularmente nuestra política de calidad y los sistemas de gestión de calidad para asegurar su adecuación y efectividad. Adaptamos nuestra política según sea necesario para responder a cambios en el entorno interno y externo de la empresa.

Implementación: Esta política de calidad será comunicada a todos los empleados y partes interesadas, y estará disponible en todos los puntos de acceso de la empresa. El compromiso con esta política será liderado por la gerencia y apoyado por todos los niveles de esta.

Fecha de Efectividad: 01/01/2025

Aprobado por: Gerente General

4.6. Procesos operativos:

4.6.1. Producción de Balanceados

El proceso de producción es el núcleo operativo de "JUANCHIPUL". La eficiencia en la producción de balanceados depende de una gestión efectiva de la materia prima, un control riguroso de los procesos productivos. El gerente de producción debe coordinar todas las actividades productivas, asegurando que cada etapa se realice según los estándares establecidos. La utilización de un sistema de gestión de inventarios permitirá mantener un flujo constante de materiales, evitando interrupciones en la producción. La medición de la eficiencia productiva a través de KPIs ayudará a identificar áreas de mejora y optimizar el rendimiento.

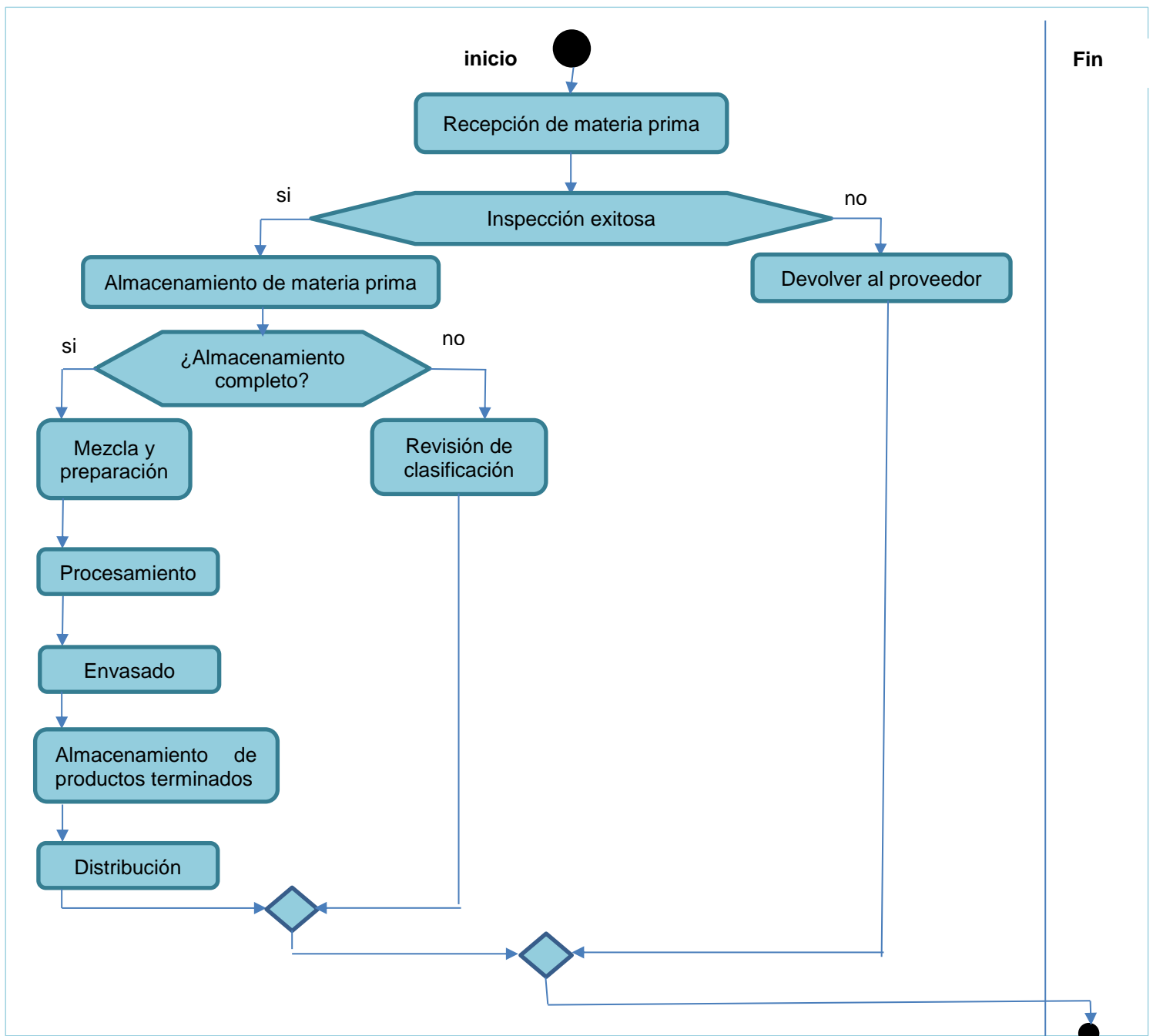
Tabla 7

Producción de Balanceados

Nro.	Etapas del Proceso	Actividades Principales	Responsables
1	Recepción de Materia Prima	Inspección de calidad, Registro en control de inventarios	Equipo de recepción, Calidad
2	Almacenamiento de Materia Prima	Clasificación y ubicación en almacén, Control de temperatura y humedad	Almacén, Control de calidad
3	Mezcla y Preparación	Pesaje de ingredientes, Mezcla según fórmulas específicas	Operaciones, Control de calidad
4	Procesamiento	Extrusión o pelletizado, Control de calidad en proceso	Producción, Calidad
5	Envasado	Embalaje de productos, Etiquetado y codificación	Empaque, Control de calidad
6	Almacenamiento de Productos Terminados	Ubicación en almacén de productos terminados, Control de inventario	Almacén, Inventarios
7	Distribución	Preparación de pedidos, Despacho y entrega	Logística, Despacho

Figura 32

Flujograma de producción de balanceado



Implementación del sistema de gestión de inventarios:

El sistema de gestión de inventarios comienza con la recepción de la materia prima. Se lleva a cabo una inspección de calidad y, si la inspección es exitosa, los productos se registran en el sistema de inventarios. En caso contrario, se devuelven al proveedor.

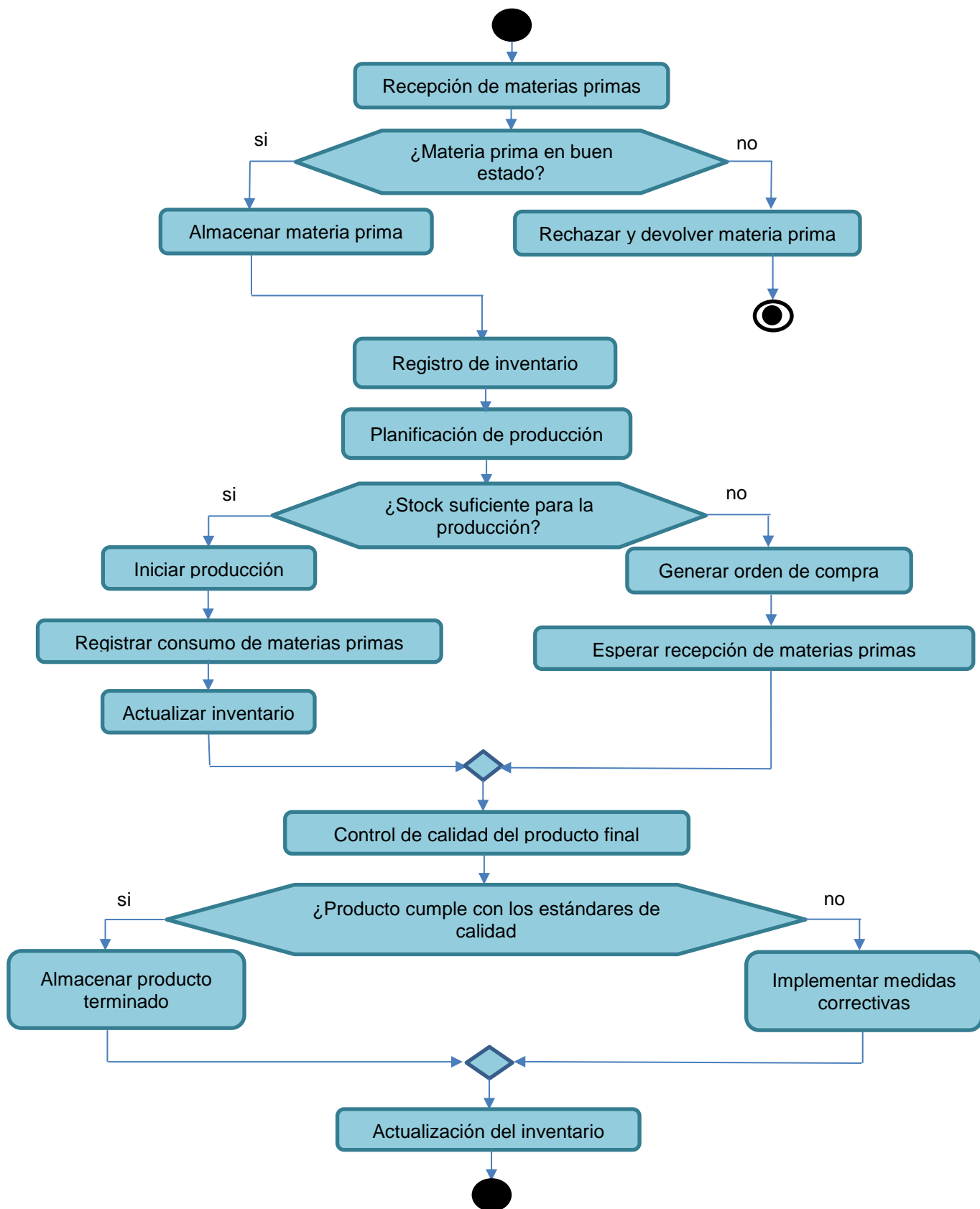
Una vez que la materia prima se ha almacenado correctamente, se procede a la mezcla y preparación de acuerdo con las fórmulas específicas. Posteriormente, se lleva a cabo el procesamiento y el control de calidad en proceso para garantizar la calidad del producto. Después del procesamiento, los productos se envasan, etiquetan y codifican para su identificación adecuada.

Luego, los productos terminados se almacenan en el almacén y se realiza un control de inventario para mantener un registro preciso de las existencias.

Finalmente, se preparan los pedidos para su distribución. Si el pedido está listo, se despacha y entrega al cliente. En caso contrario, se almacena temporalmente hasta que esté listo para la distribución.

Figura 33

Diagrama de flujo propuesto para la gestión de inventarios de la producción de balanceado



4.6.2. Gestión de Materia Prima

La gestión de materia prima es crítica para garantizar la calidad y consistencia de los productos de "JUANCHIPUL". Este proceso incluye la solicitud de compra, selección de proveedores, recepción y almacenamiento de materias primas. La empresa debe establecer criterios estrictos para la selección de proveedores, asegurando que los materiales adquiridos cumplan con los estándares de calidad. La implementación de un sistema de gestión de inventarios permitirá un control eficiente de los stocks, facilitando la planificación de compras y reduciendo los costos asociados con el almacenamiento excesivo o la falta de materiales.

Tabla 8

Proceso de Gestión de Materia Prima

Nro.	Etapa del Proceso	Actividades Principales	Responsables
1	Solicitud de Compra	Identificación de necesidades, Autorización de compra	Compras, Gerencia
2	Selección de Proveedores	Evaluación de proveedores, Negociación y selección	Compras, Calidad
3	Recepción de Materia Prima	Inspección y verificación, Registro en sistema	Equipo de recepción, Calidad
4	Almacenamiento	Clasificación, Mantenimiento de condiciones óptimas	Almacén, Control de calidad
5	Uso en Producción	Distribución a áreas de producción, Control de stock y reabastecimiento	Operaciones, Almacén

Descripción de la Implementación

Solicitud de Compra: Se inicia con la identificación de las necesidades de compra, seguido por la autorización de compra por parte de la gerencia. Esta etapa implica una comunicación fluida entre el departamento de compras y la gerencia para asegurar la adecuación de las solicitudes con los objetivos de la empresa.

Selección de Proveedores: Implica la evaluación y selección de proveedores basados en criterios predefinidos, como la calidad, confiabilidad y costo. Esta etapa requiere una estrecha colaboración entre los departamentos de compras y calidad para garantizar la selección de proveedores adecuados.

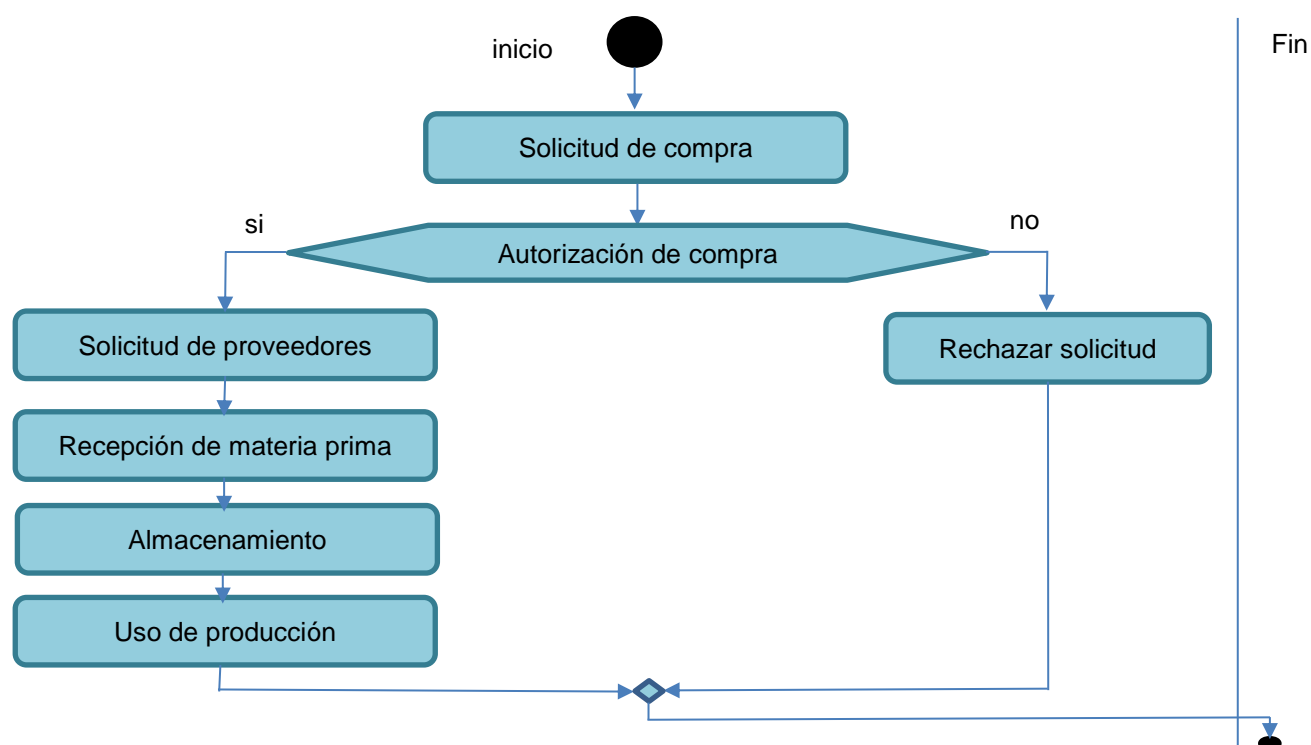
Recepción de Materia Prima: Incluye la inspección y verificación de la materia prima recibida, así como su registro en el sistema. La colaboración entre el equipo de recepción y el departamento de calidad es fundamental para garantizar que los materiales cumplan con los estándares requeridos.

Almacenamiento: Implica la clasificación y el mantenimiento de las condiciones óptimas de almacenamiento de la materia prima. El departamento de almacén y el control de calidad trabajan en conjunto para garantizar que los materiales se almacenen adecuadamente y estén disponibles cuando se necesiten en producción.

Uso en Producción: Consiste en la distribución de la materia prima a las áreas de producción y el control de stock y reabastecimiento según sea necesario. La coordinación entre las operaciones y el almacén es esencial para mantener un flujo de producción eficiente y evitar interrupciones debido a la falta de materiales.

Figura 34

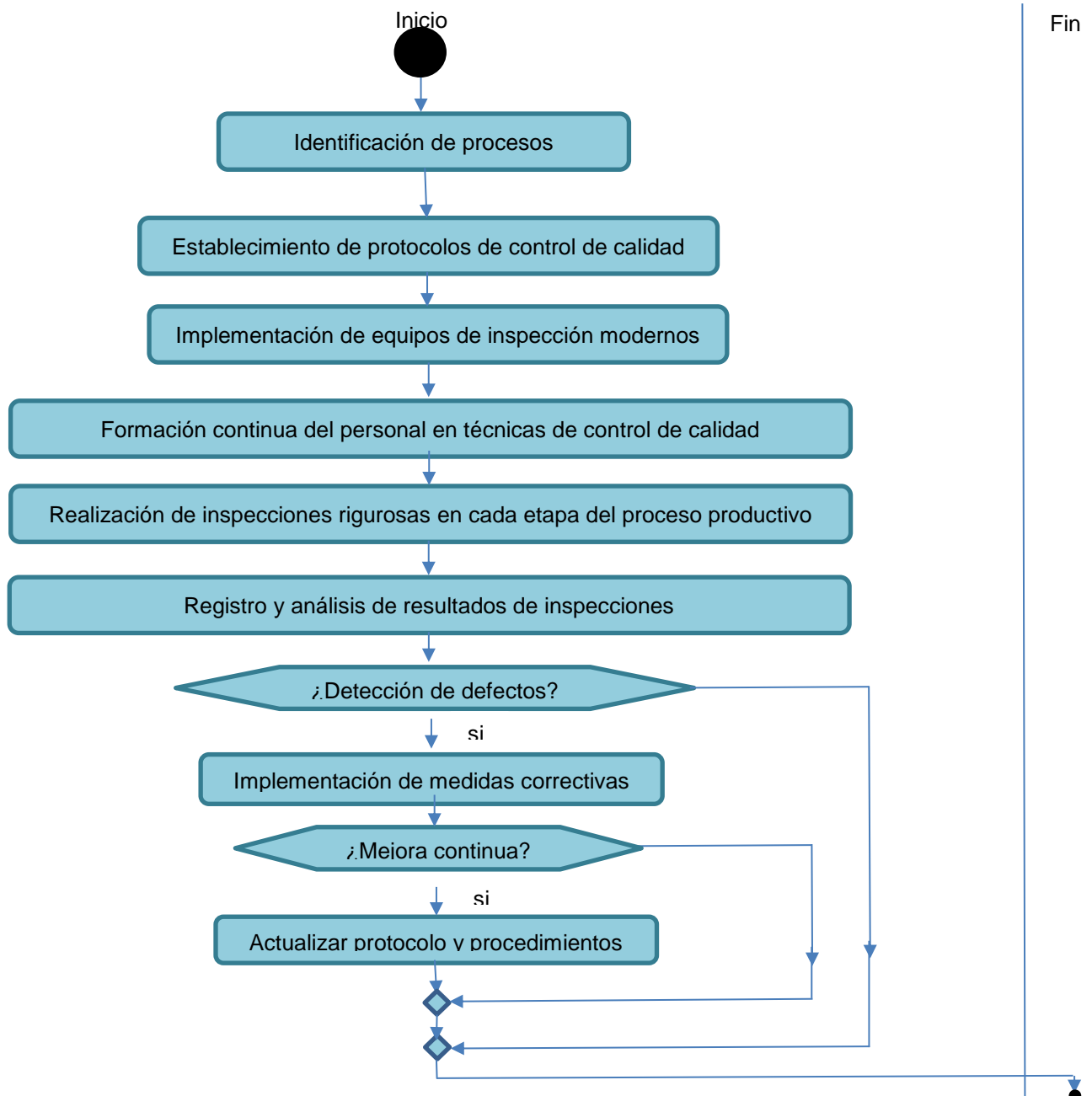
Flujograma de gestión de materia prima



El control de calidad en cada etapa del proceso productivo es esencial para asegurar la integridad y excelencia del producto final. El departamento de calidad debe llevar a cabo inspecciones rigurosas y establecer protocolos de prueba que permitan la detección temprana de defectos. La implementación de equipos de inspección modernos y la formación continua del personal en técnicas de control de calidad garantizarán la conformidad con los estándares establecidos. El registro y análisis de los resultados de las inspecciones proporcionarán información valiosa para la mejora continua de los procesos productivos.

Figura 35

Flujograma de control de calidad



Establecimiento de Protocolos de Control de Calidad: Se definen protocolos detallados que establecen los estándares y criterios de calidad para cada etapa del proceso productivo.

Implementación de Equipos de Inspección Modernos: Se adquieren y se implementan equipos de inspección modernos y tecnológicamente avanzados para llevar a cabo las inspecciones de calidad de manera eficiente y precisa.

Formación Continua del Personal en Técnicas de Control de Calidad: Se proporciona capacitación y formación continua al personal involucrado en el control de calidad, para asegurar que estén al tanto de las últimas técnicas y metodologías de inspección.

Realización de Inspecciones Rigurosas en Cada Etapa del Proceso Productivo: Se llevan a cabo inspecciones rigurosas en cada etapa del proceso productivo para garantizar que se cumplan los estándares de calidad establecidos.

Registro y Análisis de Resultados de Inspecciones: Se registra y analiza meticulosamente cada resultado de inspección para identificar cualquier desviación o defecto en el proceso y tomar medidas correctivas.

Detección de Defectos: Si se detectan defectos durante las inspecciones, se implementan medidas correctivas inmediatas para abordar el problema y prevenir la producción de productos no conformes.

Mejora Continua: Se establece un proceso de mejora continua donde se revisan regularmente los protocolos y procedimientos de control de calidad en función de los hallazgos de las inspecciones y se realizan ajustes para optimizar el proceso y garantizar la calidad del producto final.

4.7. Procesos de soporte:

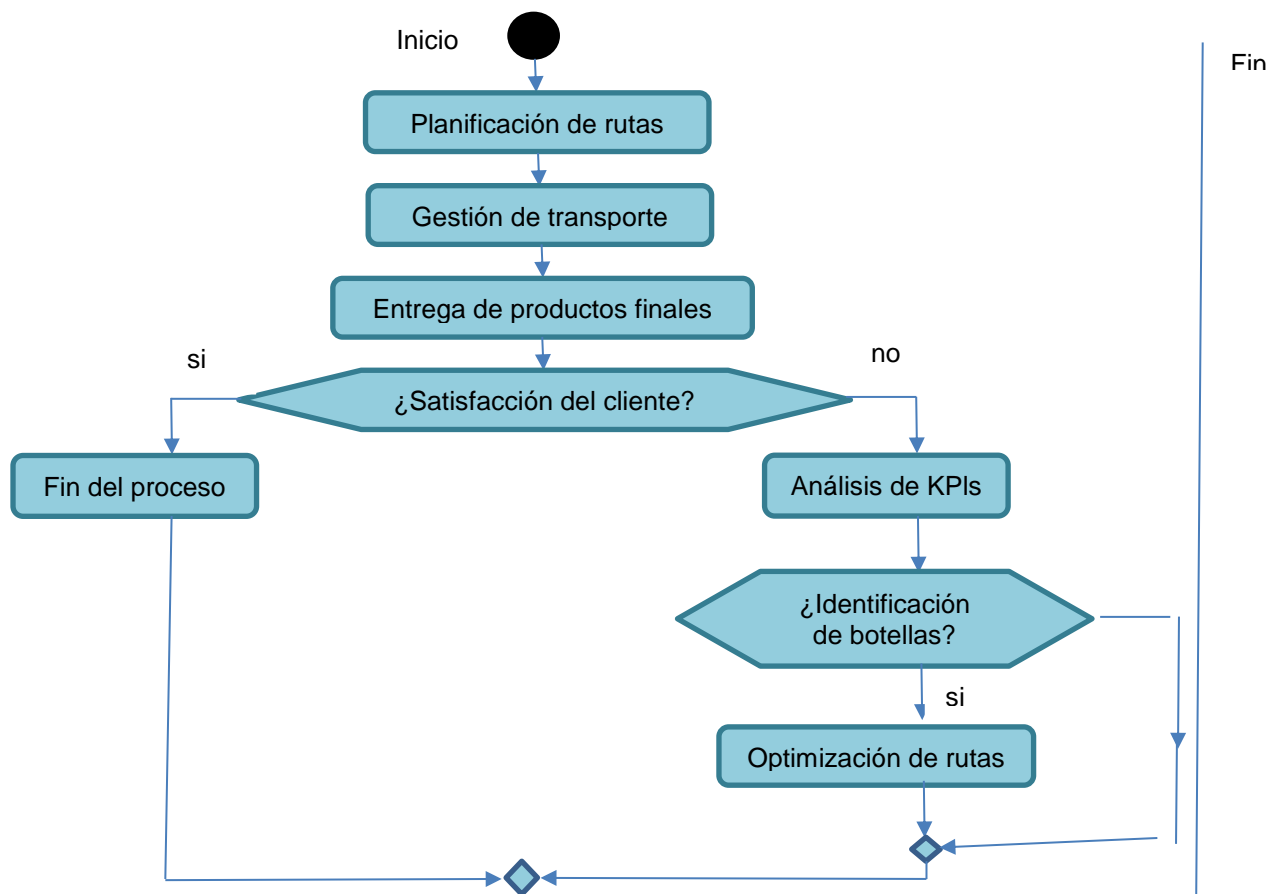
4.7.1. Logística y Distribución

La logística y distribución eficientes son fundamentales para satisfacer las expectativas del cliente en términos de tiempo de entrega y condiciones del producto. El gerente de logística debe coordinar la planificación de rutas, la gestión de transporte y la

entrega de productos finales. La implementación de un software de gestión logística permitirá optimizar las rutas de distribución y mejorar la eficiencia del transporte. Además, el monitoreo constante del rendimiento logístico a través de KPIs ayudará a identificar cuellos de botella y mejorar los tiempos de entrega, aumentando la satisfacción del cliente.

Figura 36

Diagrama de flujo de logística y producción



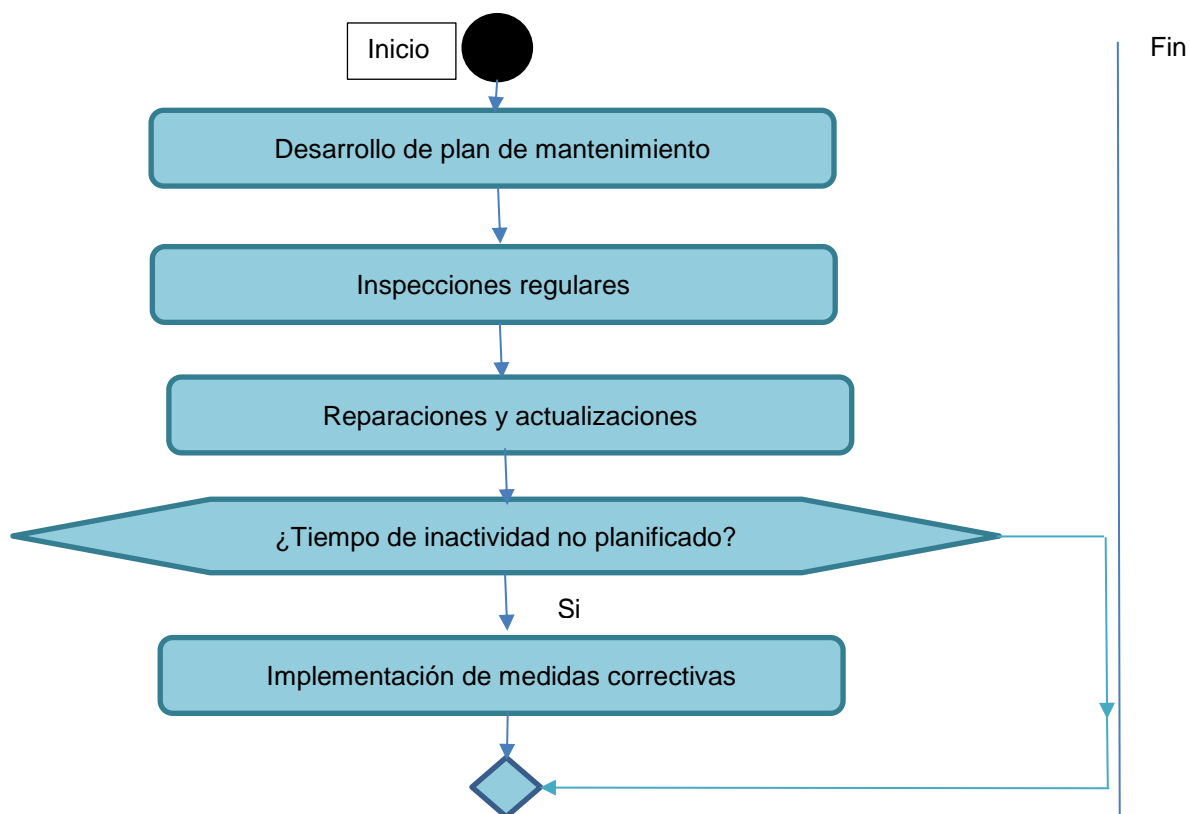
rendimiento (KPIs). Si se identifican cuellos de botella en la distribución, se optimizan las rutas para mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente.

4.7.2. Mantenimiento de Equipos

El mantenimiento preventivo y correctivo de equipos es esencial para asegurar la continuidad operativa y evitar tiempos de inactividad no planificados. El jefe de mantenimiento debe desarrollar un plan de mantenimiento detallado que incluya inspecciones regulares, reparaciones necesarias y actualizaciones de equipos. La utilización de herramientas de mantenimiento y manuales técnicos específicos permitirá realizar intervenciones rápidas y efectivas. La disponibilidad y buen funcionamiento de los equipos productivos son cruciales para mantener la eficiencia y calidad en la producción de balanceados.

Figura 37

Fluioarama de Procesos: Mantenimiento de Equipos



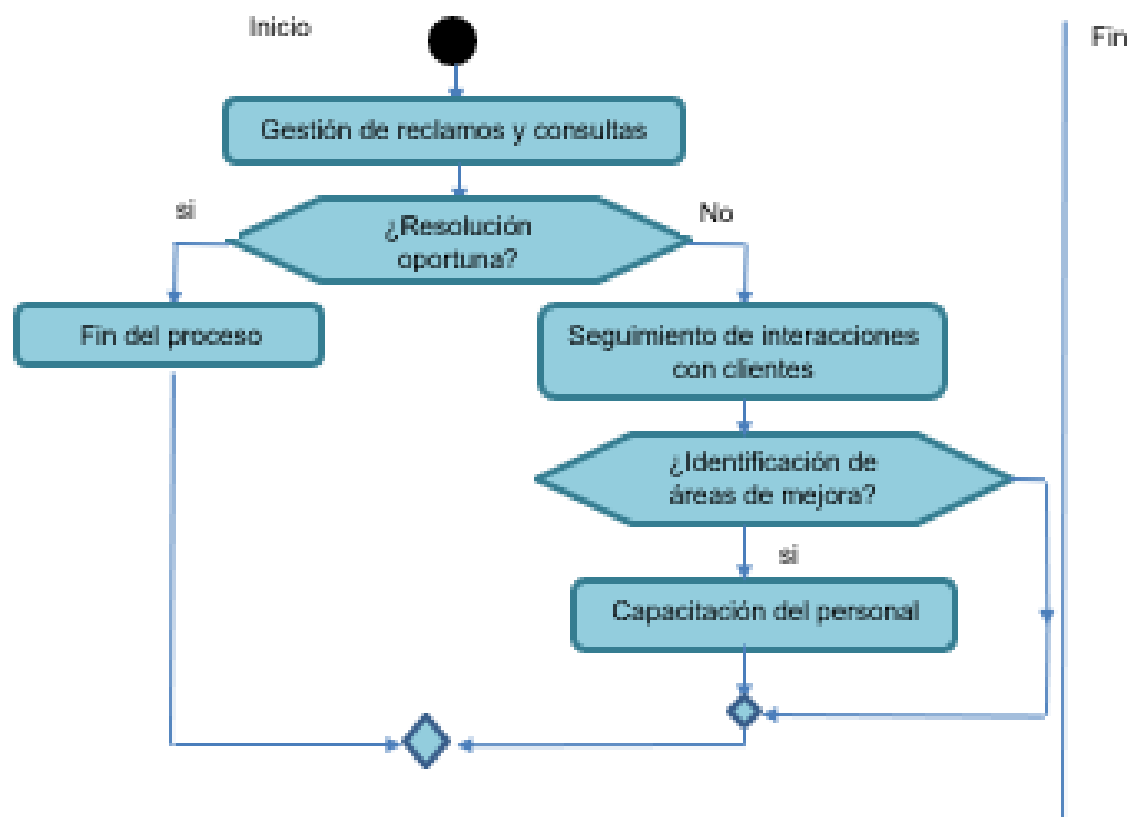
Se desarrolla un plan detallado de mantenimiento que incluye inspecciones regulares, reparaciones necesarias y actualizaciones de equipos. Si se detecta tiempo de inactividad no planificado, se implementan medidas correctivas para minimizar el impacto en la operación.

4.7.3. Servicio al Cliente

Un servicio al cliente eficaz es vital para construir y mantener relaciones a largo plazo con los clientes de "JUANCHIPUL". El departamento de atención al cliente debe gestionar los reclamos y consultas de manera oportuna y profesional. La implementación de un software CRM (Customer Relationship Management) facilitará el seguimiento de interacciones con los clientes y la resolución de problemas. La capacitación del personal en habilidades de comunicación y resolución de conflictos mejorará la calidad del servicio. Monitorear el tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente permitirá identificar áreas de mejora y garantizar una experiencia positiva para los clientes.

Figura 38

Flujograma de Procesos: Servicio al Cliente



El departamento de atención al cliente gestiona reclamos y consultas de manera oportuna y profesional. Se realiza un seguimiento de las interacciones con los clientes y se

identifican áreas de mejora. Si es necesario, se proporciona capacitación al personal en habilidades de comunicación y resolución de conflictos para mejorar la calidad del servicio.

Tabla 9

Tabla para la Implementación de Procesos

Proceso	Actividad Principal	Responsable	Recursos Necesarios	Presupuesto	Cronograma	Indicadores de Desempeño (KPIs)
Procesos Estratégicos						
Planificación y Dirección Estratégica	Definición de objetivos estratégicos, Planificación anual	Dirección General	Herramientas de planificación	\$2,000	2 meses	Cumplimiento de objetivos estratégicos (%)
Gestión de Recursos Humanos	Reclutamiento, Selección, Capacitación, Evaluación de desempeño mediante un proceso de reclutamiento estandarizado	Departamento de RRHH	Software de RRHH, Recursos para capacitación	\$3,500	3 meses	Índice de satisfacción del personal (%)
Gestión de Calidad	Desarrollo e implementación de políticas de calidad, Auditorías internas	Departamento de Calidad	Manuales de calidad, Auditorías	\$2,500	4 meses	Número de no conformidades detectadas
Procesos Operativos						
Producción de Balanceados	Producción según demanda, Control de procesos productivos	Gerente de Producción	Materias primas, Equipos de producción	\$10,000	Continuo	Eficiencia de producción (tiempo ciclo vs estándar)
Gestión de Materia Prima	Gestión de inventarios, Control de proveedores	Gerente de Compras	Sistema de gestión de inventarios	\$4,000	Continuo	Rotación de inventarios
Control de Calidad	Inspecciones de calidad en procesos y productos finales	Departamento de Calidad	Equipos de inspección, Manuales de calidad	\$3,000	Continuo	Cumplimiento de normas de calidad (%)

Procesos de Soporte						
Logística y Distribución	Planificación de rutas, Gestión de transporte y entrega	Gerente de Logística	Vehículos, Software de gestión logística	\$5,000	Continuo	Tiempo de entrega vs tiempo estimado
Mantenimiento de Equipos	Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos	Jefe de Mantenimiento	Herramientas de mantenimiento, Manuales técnicos	\$3,500	Continuo	Disponibilidad de equipos (%)
Servicio al Cliente	Gestión de reclamos, Atención al cliente	Departamento de Atención al Cliente	Software CRM, Capacitación del personal	\$2,000	Continuo	Tiempo de respuesta en servicio al cliente Tiempo respuesta= Suma todos los tiempos/Número de respuestas

La implementación de un modelo de gestión por procesos en "JUANCHIPUL" requiere un enfoque sistemático y coordinado que abarque todas las áreas de la empresa. La planificación estratégica, la gestión eficiente de recursos humanos, la garantía de calidad, y la optimización de procesos operativos y de soporte son elementos clave para el éxito del modelo. Mediante la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas, el uso de indicadores de desempeño, y un compromiso con la mejora continua, "JUANCHIPUL" podrá mejorar significativamente su eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, posicionándose como un líder en la producción de balanceados.

Fases para la implementación de la propuesta

La implementación de un modelo de gestión por procesos en "JUANCHIPUL" permitirá optimizar las operaciones, formalizar los procesos, mejorar la gestión de materia prima y fortalecer la capacitación del personal. Este modelo contribuirá a superar los desafíos actuales y a alcanzar un mayor nivel de satisfacción del cliente, posicionando a la empresa para un crecimiento sostenible en el futuro.

Después de analizar y desarrollar los flujogramas de procesos para logística y distribución, mantenimiento de equipos y servicio al cliente, se puede concluir que el diseño

del modelo de gestión por procesos en "JUANCHIPUL" implica un enfoque sistemático y coordinado en todas las áreas de la empresa. Cada proceso identificado, desde la planificación de rutas logísticas hasta la resolución de reclamos de clientes, se integra dentro de un marco estructurado que busca mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. A continuación, se describen las fases para la implementación de este modelo:

Diagnóstico y Análisis Inicial

El objetivo de esta fase es identificar el estado actual de los procesos, los puntos críticos y las áreas de mejora. Para lograrlo, se realizarán entrevistas y encuestas al personal gerencial y operativo, documentando los procesos actuales. Además, se analizarán las deficiencias en la formalización de procesos, la gestión de materias primas y la capacitación del personal. Esta fase es crucial para entender el contexto actual y definir las áreas que requieren intervención.

Diseño del Modelo de Gestión por Procesos

El objetivo de esta fase es desarrollar un modelo de gestión que estructure y optimice los procesos. Se desarrollarán flujogramas de procesos para logística y distribución, mantenimiento de equipos y servicio al cliente. Los procesos identificados se integrarán dentro de un marco estructurado, estableciendo indicadores clave de rendimiento (KPIs) para cada proceso. Este diseño servirá como hoja de ruta para la implementación y garantizará que todos los aspectos importantes se aborden de manera coherente.

Planificación de la Implementación

En esta fase, el objetivo es definir un plan detallado para la implementación del modelo. Se elaborará un cronograma de implementación y se asignarán recursos y responsabilidades. Además, se diseñará un plan de comunicación para informar al personal sobre los cambios y asegurar su participación activa. Una planificación cuidadosa es esencial para coordinar las acciones y minimizar las interrupciones en las operaciones diarias.

Capacitación del Personal

El objetivo de esta fase es asegurar que el personal esté capacitado para operar bajo el nuevo modelo de gestión. Se desarrollarán programas de capacitación específicos para

cada área funcional, realizando talleres y sesiones de formación sobre los nuevos procedimientos y herramientas. Fomentar una cultura de mejora continua es clave para que el personal se adapte y contribuya efectivamente al éxito del modelo.

Implementación de los Procesos

La fase de implementación consiste en poner en marcha los nuevos procesos diseñados. Esto incluye implementar la planificación de rutas logísticas y la optimización del transporte, establecer el plan de mantenimiento de equipos con inspecciones regulares y reparaciones necesarias, y poner en marcha un sistema de gestión de reclamos y consultas para el servicio al cliente. Esta etapa es donde las mejoras diseñadas se convierten en realidad operativa.

Monitoreo y Evaluación

El objetivo de esta fase es evaluar la eficacia de los nuevos procesos y realizar ajustes necesarios. Se monitoreará el rendimiento logístico y de mantenimiento mediante KPIs, recogiendo y analizando feedback del personal y los clientes. Además, se realizarán auditorías internas periódicas para asegurar el cumplimiento de los nuevos procedimientos. Este monitoreo continuo es vital para detectar problemas tempranos y asegurar que los procesos se mantengan en un nivel óptimo de desempeño.

Mejora Continua

Finalmente, la fase de mejora continua tiene como objetivo mantener la mejora continua de los procesos y la satisfacción del cliente. Se identificarán y aplicarán oportunidades de mejora, actualizando los procesos y procedimientos basados en los resultados del monitoreo y la evaluación. Promover una cultura organizacional enfocada en la calidad y la eficiencia permitirá a la empresa adaptarse a cambios futuros y mantener una ventaja competitiva.

En resumen, la implementación del modelo de gestión por procesos en "JUANCHIPUL" requiere un enfoque sistemático y coordinado en todas las áreas de la empresa. Este enfoque permitirá a la empresa mejorar significativamente su eficiencia

operativa y la satisfacción del cliente, consolidándose como líder en la producción de balanceados.

Conclusiones

La empresa ha establecido procesos, procedimientos y lineamientos, pero la mayoría de ellos son empíricos. Esto significa que si bien existen documentos que describen procesos y procedimientos, gran parte de la información se basa en la experiencia y el conocimiento práctico que los propietarios han adquirido a lo largo del tiempo.

Se determinó que la empresa enfrenta problemas por falta de procesos de soporte, mapa de procesos y modelo de gestión de procesos, los cuales necesitan ser mejorados. La empresa tiene importantes desafíos en la formalización de procesos, manejo de materias primas y capacitación de personal. Esto indica una posible falta de comunicación o recursos disponibles para entender los procesos en cada área.

Un pequeño porcentaje de los empleados no está seguro de si la empresa tiene una planificación adecuada, pero la mayoría está totalmente de acuerdo en que la planificación se realiza.

El 85,71% de los empleados está de acuerdo en que sus jefes delegan a un alto nivel, lo que significa que los empleados confían en la capacidad de sus jefes para delegar tareas de manera efectiva, lo que probablemente aumente la eficiencia y la satisfacción laboral.

En la empresa, las condiciones laborales, como el entorno laboral, la política de bienestar y el equilibrio entre la vida personal y laboral, se perciben como favorables y beneficiosas en términos de resultados laborales.

Se desarrolló un modelo de gestión por procesos adaptado a las necesidades específicas de la empresa. Este modelo incluye una descripción detallada de los procesos, indicadores de desempeño, roles y responsabilidades, proporcionando una estructura clara y formal para la gestión de los procesos productivos.

La empresa enfrenta importantes desafíos en la formalización de procesos, manejo de materias primas y capacitación del personal. Esto sugiere una posible falta de comunicación y recursos disponibles para entender y ejecutar correctamente los procesos en cada área.

La mayoría de los empleados confía en la capacidad de sus jefes para delegar tareas de manera efectiva, lo que probablemente aumenta la eficiencia y la satisfacción laboral.

El estudio ha demostrado que, si bien la empresa tiene un buen punto de partida con procesos y procedimientos establecidos, es crucial formalizar estos procesos y mejorar la gestión de los mismos para optimizar la eficiencia y la calidad de los productos.

La implementación del modelo de gestión por procesos propuesto permitirá a la empresa enfrentar sus desafíos actuales y futuros, asegurando una operación más efectiva y competitiva en el mercado. Además, mejorar la comunicación y capacitación del personal será esencial para consolidar estos avances y mantener un alto nivel de satisfacción entre los empleados y clientes.

Recomendaciones

Para asegurar la efectividad del modelo de gestión por procesos propuesto y mejorar la operación de la empresa JUANCHIPUL, se recomienda lo siguiente:

Primero, es esencial formalizar todos los procesos actuales de la empresa. Aunque muchos procesos existen de manera empírica, se deben documentar adecuadamente todos los procedimientos y lineamientos. Esto no solo facilitará la comprensión y la ejecución de las tareas diarias, sino que también permitirá una mayor consistencia y calidad en la producción. Un mapa de procesos detallado debe ser desarrollado para proporcionar una visión clara de las interrelaciones entre los distintos procesos y subprocesos.

En segundo lugar, se debe mejorar la gestión de materias primas y la capacitación del personal. Esto incluye la implementación de sistemas de control de inventarios más eficientes y programas de formación continua para los empleados. Al proporcionar a los trabajadores las herramientas y conocimientos necesarios, la empresa podrá reducir errores, optimizar el uso de recursos y mejorar la calidad del producto final.

Adicionalmente, es fundamental establecer mecanismos de comunicación efectivos entre todos los niveles de la organización. La incertidumbre expresada por un porcentaje de empleados sobre la planificación adecuada sugiere que hay una falta de claridad en la comunicación de los objetivos y estrategias de la empresa. Reuniones periódicas y sesiones de retroalimentación pueden ayudar a alinear a todos los miembros del equipo con la visión y los objetivos de la empresa, mejorando así la cohesión y la eficiencia operativa.

Para maximizar el impacto de las mejoras propuestas, se recomienda la implementación gradual y monitoreo constante de los cambios. Se debe establecer un sistema de indicadores de desempeño que permita evaluar de manera continua el impacto de las nuevas estrategias y ajustar las acciones según sea necesario. Este enfoque permitirá identificar rápidamente cualquier problema y aplicar las correcciones oportunas, asegurando que la empresa se mantenga en el camino hacia la mejora continua.

Finalmente, se deben seguir promoviendo las buenas condiciones laborales. Mantener un entorno de trabajo positivo y un equilibrio saludable entre la vida laboral y

personal es crucial para la satisfacción y la productividad de los empleados. La empresa debería invertir en políticas de bienestar y programas de desarrollo profesional que fomenten la motivación y el compromiso del personal.

En conclusión, con la implementación de esta propuesta, JUANCHIPUL podrá no solo optimizar sus procesos productivos y mejorar la calidad de sus productos, sino también fortalecer su posición competitiva en el mercado, asegurar la satisfacción del cliente y garantizar un ambiente laboral saludable y productivo.

Referencias

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>
- Afthanorhan, A., Awang, Z., Rashid, N., Foziah, H., y Ghazali, P. (2019). Assessing the effects of service quality on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 9(1), 13-24.
- Ahmad, R., Masse, C., Jituri, S., Doucette, J., y Mertiny, P. (2018). Alberta Learning Factory for training reconFigurable assembly process value stream mapping. *Procedia Manufacturing*, 23, 237-242. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.04.023>
- Anagnoste, S. (2018). Setting Up a Robotic Process Automation Center of Excellence. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(2), 307-332.
- Antonacci, G., Reed, J. E., Lennox, L., y Barlow, J. (2018). The use of process mapping in healthcare quality improvement projects. *Health Services Management Research*, 31(2), 74-84. <https://doi.org/10.1177/0951484818770411>
- Arcidiacono, G., y Pieroni, A. (2018). The Revolution Lean Six Sigma 4.0. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 8(1), 141. <https://doi.org/10.18517/ijaseit.8.1.4593>
- Avila, E. F. (2017). 5. El Pensamiento Didáctico del Docente de Educación Inicial como elemento Reflexivo de la Práctica Pedagógica. *EDUCARE*, 20(2), 103-123.
- Baiyere, A., Salmela, H., y Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238-259. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
- Balzer, W. K. (2020). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes, Second Edition*. CRC Press.
- Bastas, A., y Liyanage, K. (2018). Sustainable supply chain quality management: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 181, 726-744. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.110>

- Bedoya (2023). Gestión-Calidad Consulting Caso Práctico Gestión por Procesos. <https://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/caso-practico-gestion-procesos.pdf>
- Bitkowska, A. (2020). The relationship between Business Process Management and Knowledge Management—Selected aspects from a study of companies in Poland. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(1), 169-193.
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., y Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: A cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 893-921. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0240>
- Brown, A. H., y Green, T. D. (2019). *The Essentials of Instructional Design: Connecting Fundamental Principles with Process and Practice*. Routledge.
- Brunsson, N. (1998). The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. En *Management Control Theory*. Routledge.
- Brunsson, N., y Olsen, J. P. (2018). *The Reforming Organization: Making Sense of Administrative Change*. Routledge.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley y Sons.
- Cameron, E., y Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
- Caputo, A., Fiorentino, R., y Garzella, S. (2018). From the boundaries of management to the management of boundaries: Business processes, capabilities and negotiations. *Business Process Management Journal*, 25(3), 391-413. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0334>
- Carayon, P., Wooldridge, A., Hoonakker, P., Hundt, A. S., y Kelly, M. M. (2020). SEIPS 3.0: Human-centered design of the patient journey for patient safety. *Applied Ergonomics*, 84, 103033. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.103033>

- Carbonneau, M.-A., Cheplygina, V., Granger, E., y Gagnon, G. (2018). Multiple instance learning: A survey of problem characteristics and applications. *Pattern Recognition*, 77, 329-353. <https://doi.org/10.1016/j.patcog.2017.10.009>
- Crawford, J. K. (2021). *Project Management Maturity Model*. CRC Press.
- Cross, N. (2023). *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. Bloomsbury Publishing.
- Chipana, K. (2022). Modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad de la oficina de asesoría de una entidad pública. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/19212/Chipana_ik.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De Fazio, F., Bakker, C., Flipsen, B., y Balkenende, R. (2021). The Disassembly Map: A new method to enhance design for product repairability. *Journal of Cleaner Production*, 320, 128552. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128552>
- Dikhanbayeva, D., Shaikholla, S., Suleiman, Z., y Turkyilmaz, A. (2020). Assessment of Industry 4.0 Maturity Models by Design Principles. *Sustainability*, 12(23), 9927. <https://doi.org/10.3390/su12239927>
- Distanont, A., y Khongmalai, O. (2020). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15-21.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., y Reijers, H. A. (2018). Introduction to Business Process Management. En M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, y H. A. Reijers, *Fundamentals of Business Process Management* (pp. 1-33). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4_1
- Elliott, V. (2018). Thinking about the coding process in qualitative data analysis. *Qualitative Report*, 23(11). <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:5304bf7f-6214-4939-9f1b-b64415d4fac1>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., y Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information y Management*, 57(5), 103262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>

- Feria Avila, H., Matilla, M., & Silverio, L. (2020). LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA? http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- Granizo, E. (2023). GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN EMPRESAS AVÍCOLAS. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/4161/1/79325.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción. *Recimundo*, 163–173. 10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-17
- Gajšek, B., Marolt, J., Rupnik, B., Lerher, T., y Sternad, M. (2019). Using Maturity Model and Discrete-Event Simulation for Industry 4.0 Implementation. *International Journal of Simulation Modelling*, 18, 488-499. [https://doi.org/10.2507/IJSIMM18\(3\)489](https://doi.org/10.2507/IJSIMM18(3)489)
- Gemünden, H. G., Lehner, P., y Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, 36(1), 147-160. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.009>
- George, A. L. (2019). Case Studies and Theory Development: The Method of Structured, Focused Comparison. En D. Caldwell (Ed.), *Alexander L. George: A Pioneer in Political and Social Sciences: With a Foreword by Dan Caldwell* (pp. 191-214). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90772-7_10
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., y Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Harmon, P. (2019). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. Morgan Kaufmann.
- Ivančić, L., Suša Vugec, D., y Bosilj Vukšić, V. (2019). Robotic Process Automation: Systematic Literature Review. En C. Di Ciccio, R. Gabryelczyk, L. García-Bañuelos,

- T. Hernaus, R. Hull, M. Indihar Štemberger, A. Kő, y M. Staples (Eds.), *Business Process Management: Blockchain and Central and Eastern Europe Forum* (pp. 280-295). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30429-4_19
- Jiménez, M., Romero, L., Fernández, J., Espinosa, M. del M., y Domínguez, M. (2019). Extension of the Lean 5S Methodology to 6S with An Additional Layer to Ensure Occupational Safety and Health Levels. *Sustainability*, 11(14), 3827. <https://doi.org/10.3390/su11143827>
- Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., y Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: The mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management*, 19(2), 162-177. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456>
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kalbach, J. (2020). *Mapping Experiences*. O'Reilly Media, Inc.
- Kechagias, E., Legga, P., Tatsiopoulos, I., y Papadopoulos, G. (2018). *Integrating Business Process Management with Public Sector*.
- Kerzner, H. (2018). *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*. John Wiley y Sons.
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. John Wiley y Sons.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. John Wiley y Sons.
- King, P. L. (2019). *Lean for the Process Industries: Dealing with Complexity, Second Edition*. CRC Press.
- Kingsnorth, S. (2022). *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Kogan Page Publishers.
- Kobrin, S. J. (2022). *Managing Political Risk Assessment: Strategic Response to Environmental Change*. Univ of California Press.

- Kohl, H. (2020). *Standards for Management Systems: A Comprehensive Guide to Content, Implementation Tools, and Certification Schemes*. Springer Nature.
- Krajewski, L. J., y Malhotra, M. K. (2022). *Operations management: Processes and supply chains*. Pearson. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/13052>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., y Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lewis, L. (2019). *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. John Wiley y Sons.
- LRTI. (2023). *LEY-DE-REGIMEN-TRIBUTARIO-INTERNO-LRTI*.
- Marklund, M. L., Johan. (2018). *Business Process Modeling, Simulation and Design* (3.^a ed.). Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/9781315162119>
- Martínez, A. M. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. ECOBOOK.
- McGilvray, D. (2021). *Executing Data Quality Projects: Ten Steps to Quality Data and Trusted Information (TM)*. Academic Press.
- Medicine, N. A. of S., Engineering, and, Education, D. of B. and S. S. and, Education, B. on S., Sciences, B. on B., Cognitive, and Sensory, y Learning, C. on H. P. L. I. T. S. and P. of. (2018). *How People Learn II: Learners, Contexts, and Cultures*. National Academies Press.
- Mending, J., Weber, I., Aalst, W. V. D., Brocke, J. V., Cabanillas, C., Daniel, F., Debois, S., Ciccio, C. D., Dumas, M., Dustdar, S., Gal, A., García-Bañuelos, L., Governatori, G., Hull, R., Rosa, M. L., Leopold, H., Leymann, F., Recker, J., Reichert, M., ... Zhu, L. (2018). Blockchains for Business Process Management—Challenges and Opportunities. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 9(1), 4:1-4:16. <https://doi.org/10.1145/3183367>

- Mor, R. S., Bhardwaj, A., Singh, S., y Sachdeva, A. (2018). Productivity gains through standardization-of-work in a manufacturing company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(6), 899-919. <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2017-0151>
- Mousavian, A., Toshev, A., Fišer, M., Košecká, J., Wahid, A., y Davidson, J. (2019). Visual Representations for Semantic Target Driven Navigation. *2019 International Conference on Robotics and Automation (ICRA)*, 8846-8852. <https://doi.org/10.1109/ICRA.2019.8793493>
- Mubarik, M. S., Naghavi, N., Mubarik, M., Kusi-Sarpong, S., Khan, S. A., Zaman, S. I., y Kazmi, S. H. A. (2021). Resilience and cleaner production in industry 4.0: Role of supply chain mapping and visibility. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126058. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126058>
- Nakata, C., y Hwang, J. (2020). Design thinking for innovation: Composition, consequence, and contingency. *Journal of Business Research*, 118, 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.038>
- Narottam, Y., Mathiyazhagan, K., y Kumar, K. (2019). Literature review: Continuous improvement through Lean Six Sigma. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 28(1), 3-27. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2019.102423>
- Nicholas, J. (2018). *Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, Second Edition*. CRC Press.
- Nizioł, M., Wiśniewski, P., Kluza, K., y Ligęza, A. (2021). *Characteristic and comparison of UML, BPMN and EPC based on process models of a training company*. 193-200. <https://doi.org/10.15439/2021F139>
- Ornat, N., y Moorefield, R. (2019). Library Cartography: Mapping Workflow Processes in an Academic Library. *Journal of Library Administration*, 59(2), 175-192. <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1562805>

- Petrou, P., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Pinto, J. K. (2020). *Project management: Achieving competitive advantage*. Pearson. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12634>
- Prajogo, D., Toy, J., Bhattacharya, A., Oke, A., y Cheng, T. C. E. (2018). The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts. *International Journal of Production Economics*, 199, 95-103. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.02.019>
- Ramos, E. V., Mogollón, F. S., Santur, L., Cherre, I. (2020). El modelo Servperf como herramienta de evaluación de la calidad de servicio en una empresa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 417-423.
- Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126, 103404. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>
- Romero, J. A. (2023). *Mejora del flujograma de proceso de ventas nacionales para una óptima atención al cliente en la empresa Maderera Bozovich S.A.C.* [Tesis de pregrado, Universidad Norbert Wiener]. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/8778>
- Safiullin, M. R., & Akhmetshin, E. M. (2019). Digital transformation of a university as a factor of ensuring its competitiveness. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 9(1), 7387–7390. <https://doi.org/10.35940/ijeat.A3097.109119>
- Santos, R. C., y Martinho, J. L. (2020). An Industry 4.0 maturity model proposal. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(5), 1023-1043. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0284>
- Saravanan, T., Jha, S., Sabharwal, G., y Narayan, S. (2020). Comparative Analysis of Software Life Cycle Models. *2020 2nd International Conference on Advances in*

- Computing, Communication Control and Networking (ICACCCN)*, 906-909.
<https://doi.org/10.1109/ICACCCN51052.2020.9362931>
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., y Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2079-2106.
<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0624>
- Sigelman, C. K., George, L. D., Cunial, K., y Rider, E. A. (2018). *Life Span Human Development*. Cengage AU.
- Singh, M., y Rathi, R. (2018). A structured review of Lean Six Sigma in various industrial sectors. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(2), 622-664.
<https://doi.org/10.1108/IJLSS-03-2018-0018>
- Sreedharan V., R., Sunder M., V., y R., R. (2018). Critical success factors of TQM, Six Sigma, Lean and Lean Six Sigma: A literature review and key findings. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3479-3504. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2017-0223>
- Steiss, A. W. (Ed.). (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781482275865>
- Suri, D. V. K. (2022). *Functional Automation and Digital Transformation*. Dorrance Publishing.
- Santos, D. G. (2017). Normas Internacionales de Información Financiera.
<http://www.areandina.edu.co>
- SERCOP. (2017). *LEY DE COMPAÑÍAS*. www.lexis.com.ec
- SUPERCÍAS. (2023). *SUPERCÍAS*. 2023.
- Tripathi, A. M. (2018). *Learning Robotic Process Automation: Create Software robots and automate business processes with the leading RPA tool – UiPath*. Packt Publishing Ltd.
- Tyagi, A. K., Fernandez, T. F., Mishra, S., y Kumari, S. (2021). Intelligent Automation Systems at the Core of Industry 4.0. En A. Abraham, V. Piuri, N. Gandhi, P. Siarry, A. Kaklauskas, y A. Madureira (Eds.), *Intelligent Systems Design and Applications* (pp. 1-18). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-71187-0_1

- Uluskan, M. (2019). Analysis of Lean Six Sigma tools from a multidimensional perspective. *Total Quality Management y Business Excellence*, 30(9-10), 1167-1188. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1360134>
- Vargas, E. M. N., Rodríguez, J. D. E., y Velarde, J. I. A. (2023). Análisis comparativo entre los principales esquemas visuales para la representación de procesos: Revisión Sistemática. *Polo del Conocimiento*, 8(7), 955-976. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i7.5915>
- Viriyasitavat, W., Da Xu, L., Bi, Z., y Sapsomboon, A. (2020). Blockchain-based business process management (BPM) framework for service composition in industry 4.0. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 31(7), 1737-1748. <https://doi.org/10.1007/s10845-018-1422-y>
- Wang, Y., Kung, L., y Byrd, T. A. (2018). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 3-13. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.12.019>

Apéndices

Apéndice A. Entrevista dirigida gerente general y presidente de la empresa

A continuación, se presenta un cuestionario conformado por 20 preguntas para aplicarse al gerente general y presidente de la empresa JUANCHIPUL realizado de manera directa en su oficina.

Objetivo: Conocer con más profunda y detalle de cómo la empresa lleva a cabo sus procesos de elaboración de balanceados y productos químicos, para de esta manera plantear soluciones a los problemas identificados.

Agradecemos de antemano por su apoyo en dar respuesta a las siguientes preguntas, cuente con el compromiso de utilizar la información proporcionada para uso de la presente investigación garantizando su confiabilidad.

Procesos estratégicos

- 1- ¿En empresa se tiene establecido procesos, procedimientos, manuales?
- 2- ¿Los procesos guardan relación con la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y políticas de la empresa?
- 3- ¿Se ejecutan acciones para mejorar los procesos actualmente?
- 4- ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?
- 5- ¿Cuáles son sus aspectos positivos o negativos?
- 6- ¿Cómo mide los resultados la empresa?
- 7- La empresacuenta con un organigrama
- 8- ¿Cuáles son las fortalezas, que es lo que está bien en la empresa?
- 9- ¿La empresa tiene establecidos tiempos, o una estandarización para realizar las actividades en la fabricación de los balanceados y productos químicos?
- 10- ¿Cómo miden la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades?
- 11- ¿En qué actividades, funciones, y/o procesos no se esta cumpliendo con la meta de eficiencia? ¿Mencione por qué?
- 12- ¿Conoce si existen problemas serios en la empresa que deben corregidos?

13- ¿Ha logrado identificar las causas principales de los problemas descritos en la pregunta anterior? En caso afirmativo indique cuales

14- ¿Qué interacciones o relaciones existen entre el personal y las partes, que no aparecen en el organigrama o en los procedimientos de operación establecidos para cada una de las actividades que se realiza?

15- ¿Cuáles son las dependencias de información o de flujo entre las áreas?

16- Cuáles de los elementos del sistema son más importantes para el éxito de sus procesos?

17- ¿Cómo circula la información e instrucciones entre cada una de las áreas de la empresa?

18- ¿Cómo interactúan las diferentes áreas con las demás en el ámbito de sus actividades, funciones y/o procesos?

19- ¿Qué herramientas informáticas, base de datos, etc. utiliza para el manejo de la información de sus actividades, funciones y/o procesos? Descríbala ampliamente.

20- ¿En qué proceso y/o procedimiento se incumple con la entrega de formatos registrados?

Apéndice B. Encuesta dirigida a los trabajadores

A continuación, se presenta una encuesta conformada por 21 preguntas para la dimensión gestión de procesos, para aplicarse al personal (7 personas) de la empresa JUANCHIPUL realizado de manera directa en la fábrica.

Objetivo: Conocer con más profundidad y detalle de cómo la empresa lleva a cabo sus procesos de elaboración de balanceados y productos químicos, para de esta manera plantear soluciones a los problemas identificados.

Agradecemos de antemano por su apoyo en dar respuesta a las siguientes preguntas, cuente con el compromiso de utilizar la información proporcionada para uso de la presente investigación garantizando su confiabilidad. A continuación, se presentan las preguntas abiertas cuyas respuestas darán una mayor conducción al trabajo de investigación.

Apéndice B. Encuesta

Leer detenidamente cada pregunta y solo marcar una alternativa por respuesta. Marque con una (X) la alternativa que corresponde a su respuesta teniendo en cuenta las siguientes opciones:

Instrumento de recolección de datos sobre gestión de procesos

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = No estoy seguro, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

Tabla B 1

Escala de valoración para la encuesta

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nota: Esta escala de valoración permitirá que los trabajadores puedan responder las preguntas según la presente escala.

Tabla B 2

Listado de preguntas para la encuesta

Dimensión 1: Procesos estratégicos		1	2	3	4	5
1	Considera usted que la empresa planifica las actividades con anticipación para prevenir sucesos que podrían surgir					
2	Considera usted que la empresa organiza las actividades que deben llevarse a cabo durante la jornada laboral					
3	Considera usted que su jefe le ayuda a comprender las actividades que debe realizaren su área					
4	Considera usted que la empresa le brinda capacitaciones adecuadas que incrementan su rendimiento laboral					
5	Considera usted que las supervisiones continuas ayudan a mejorar su productividad					
6	Considera usted que la empresa realiza medidas correctivas cuando no se logra el resultado esperado					
7	Considera usted que su salario es adecuado en relación a su desempeño laboral					

8	Considera usted que los incentivos que le brinda la empresa se relacionan con su productividad				
9	Considera usted que las bonificaciones salariales que le ofrece la empresa mejoran su rendimiento laboral				
Dimensión 2: Procesos operativos					
10	Considera usted que la empresa cuenta con mapas de procesos claros que le permitan identificar los procesos de cada área				
11	Considera usted que la empresa le brinda información adecuada de las actividades que deben realizarse durante la jornada laboral				
12	Considera usted que la empresa cuenta con un manual de procedimientos adecuado de cada área				
13	Considera usted que la empresa tiene un adecuado control de inventarios que evita que los productos se malogren o caduquen				
14	Considera usted que la empresa realiza una adecuada gestión de compras la cual le permite incrementar sus niveles de productividad				
15	La empresa le asigna los recursos necesarios para realizar sus actividades a tiempo				
16	Considera usted que la delegación de actividades por sus jefes es la adecuada y le permite incrementar su productividad				
Dimensión 3: Procesos de soporte					
17	Considera usted que la empresa le brinda maquinaria en buen estado para el desarrollo de sus actividades				
18	Considera usted que la empresa le brinda materias primas en buen estado para realizar sus actividades				
19	Considera usted que la empresa dispone de instalaciones adecuadas para realizar sus actividades				
20	Considera usted que las condiciones laborales que le brinda la empresa incrementan su productividad				
21	Considera usted que su puesto de trabajo está condicionado para poder realizar sus actividades laborales				

Nota: Listado de preguntas para la encuesta. Silverio, 2024.