

Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en una empresa dedicada a la producción de Productos Lácteos en la ciudad de Quevedo

Juan Humberto Murillo Llaguno ⁽¹⁾ Jorge Diego Ortega Gonzalez ⁽²⁾
Julio de Alain Aguirre Mosquera ⁽³⁾
Instituto de Ciencias Matemáticas ^{(1) (2) (3)}
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador
juamuril@espol.edu.ec ⁽¹⁾ diortega@espol.edu.ec ⁽²⁾
Escuela Superior Politécnica del Litoral ⁽³⁾, Economista, jaguirre@espol.edu.ec ⁽³⁾

Resumen

La organización independientemente de su actividad comercial están inmersos a enfrentarse a escenarios diferentes con el fin de que la satisfacción al cliente sea lo primordial. Por las necesidades que repercuten en los procesos productivos modificamos la estructura actual por una estructura más eficiente llamada gestión por procesos quién nos obligará a realizar el manual de procesos de las actividades de la compañía. La elaboración del proyecto del Sistema de Gestión por Procesos para la empresa "Kingmilk" se dividió en 4 capítulos.

Capítulo 1.- Hemos descrito la actividad comercial de la compañía y objetivos que persigue este proyecto, sobre todo el planteamiento de una hipótesis referenciada en las actividades de la compañía, donde se decidirá al término de este proyecto si se lo aceptará o rechazará.

Capítulo 2.- Nos enfocaremos en los conceptos que se utilizaran, las herramientas descritas en el proyecto, el cual nos ayudará a mejorar las debilidades de los procesos para una mejora continua.

Capítulo 3.- Elaboramos el método y conceptualización del diseño de Gestión por Procesos, utilizando las herramientas necesarias y efectivas para el desarrollo del mismo, esto es mediante el manual de procesos el análisis de valor agregado a los procesos revisados.

Capítulo 4.- Este último capítulo presentamos las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado a la empresa instruida, enfocando a la organización el mejoramiento continuo de los procesos tanto críticos como los de apoyo.

Palabras Claves: *Procesos, estructura, eficientes.*

Abstract

The organization regardless of its business are involved in dealing with different scenarios so that customer satisfaction is paramount. For the needs that impact production processes modify the current structure for a more efficient process management call who will force us to do the manual processes of the company activities. The drafting of the Process Management System for the company "Kingmilk" is divided into four chapters.

Chapter 1. - We have described the company's business and objectives of this project, particularly the approach of a hypothesis referenced in the activities of the company, which will be decided at the end of this project if you accept or decline.

Chapter 2. - We will focus on the concepts that were used, the tools described in the project, which will help us improve the weaknesses of the processes for continuous improvement.

Chapter 3. - We developed the method and design conceptualization Process Management, using the necessary and effective tools for the development of the same, this is by manual analysis processes add value to the processes reviewed.

Chapter 4. - The last chapter presents the conclusions and recommendations of the work done to the company instructed, the organization focusing on continuous improvement of processes both critics and support.

Keywords: *Processes, structure, efficient.*

Introducción

Determinando a la Gestión por Procesos una herramienta efectiva para la mejora continua, donde es fundamental para la compañía ya que controla, supervisa y mejora los procesos, estructurándolos de una manera más eficientes y eficaces, por estas consideraciones se ha desarrollado el manual de procesos en conjunto con sus políticas, que permitirán la efectividad de sus operaciones y posibles soluciones para evitar procesos duplicados e ineficientes y no lleven a la consecución de la misión de la organización.

1. Características de la empresa

En el presente capítulo se detallará las referencias de la empresa, objeto de análisis del sector comercial, estructura organizacional, marco legal, situación problemática, hipótesis y objetivo del proyecto.

1.1. Reseña histórica

”Kingmilk S.A.” es una empresa agroindustrial que se dedica principalmente a la obtención de vacunos como pie de cría y producción de leche, que a su vez es la materia prima para la industrialización y comercialización de productos lácteos (leche ultrapasteurizada, leche UHT, quesos, yogurt, leches saborizadas, etc.). A partir del primero de noviembre del año 2009 cambia de Razón Social de Súper leche a ”Kingmilk S.A.” como parte de un crecimiento empresarial planificado, esto sin afectar la atención en cuanto al servicio, calidad y variedad de los productos y diversificación.

1.2. Productos que ofrece la empresa

Por ser este un sector de mucha competencia la compañía se respalda al 100% en el tema de la inocuidad de los alimentos, buscan un valor agregado en los productos, ya que sin la calidad en su cumplimiento los productos elaborados no son lanzados a la venta ya que estos podrían generar una mala reputación a la marca.

1.3. Estructura organizacional

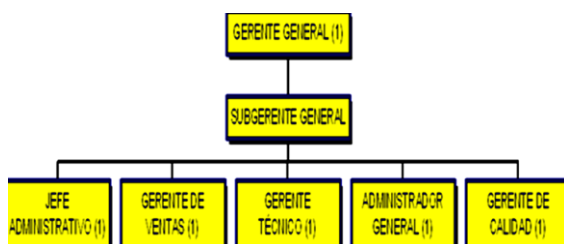


Figura 1. Organigrama

1.4. Marco legal

”Kingmilk S.A.” fue constituida como Persona Natural el 18 de Julio del 2002, cumpliendo con todas las obligaciones enmarcadas en la Ley. Se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Guayaquil y posee Registro Único de Contribuyentes (RUC). El Representante Legal y Gerente General de la empresa es el Ing. Arturo Palacio.

1.5. Situación problemática

Toda organización independientemente de su actividad comercial y tamaño están inmersos a enfrentarse a escenarios diferentes con el fin de que la satisfacción al cliente sea lo primordial. Es por esto que la compañía “Kingmilk S.A” se encuentra preparando sistemas de mejora en las actividades operativas, para que las necesidades de los clientes posean un valor agregado a sus expectativas. Evidenciando estas situaciones la empresa ha tomado la decisión de que su actual estructura sea mejorada por una manejada bajo el sistema de gestión por procesos, estableciendo un Manual por procesos que permitirá minimizar los cambios drásticos de las operaciones y a su vez desarrollar un proceso estructurado con el fin de asignar costos reales a su proceso productivo, generando un trabajo ordenado y apropiado aumentando la eficiencia y eficacia de las operaciones.

1.6. Hipótesis del proyecto

1.6.1. Hipótesis central

La elaboración de un sistema de gestión por procesos le permitirá a la empresa “Kingmilk” mantener un equilibrio entre sus departamentos ya sean administrativos y operativos (producción y distribución), permitiéndoles mantener un control entre cada una de sus actividades que a su vez facilitará en la toma de decisiones para los accionistas.

1.6.2. Hipótesis secundarias

- El Manual de Procesos permitirá a la compañía establecer una guía para el manejo de sus actividades que mejorará cada actividad permitiendo a la empresa alcanzar los objetivos propuestos.
- Realizar en base a la información levantada el Mapa de Procesos que será una guía y herramienta para el alcance de los objetivos de la compañía.
- Medir en base a los resultados de los departamentos su eficiencia en los procesos utilizando indicadores de desempeños.

1.7. Objetivos del proyecto

1.7.1. Objetivo general

Diseñar a la empresa “Kingmilk S.A” un sistema que permita controlar y aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones ya sean productivos y administrativos con el fin de llegar a la satisfacción del cliente, llamada Gestión por Procesos.

1.7.2. Objetivos específicos

- Evaluar las operaciones de la empresa para poder identificar los puntos más críticos en el proceso macro de producción
- Proceder a realizar el levantamiento de los procesos más críticos
- Medir en base a los resultados de los departamentos su eficiencia en los procesos utilizando indicadores de desempeños.
- Una vez obtenidos los resultados y la información necesaria proceder a la elaboración del Manual de Procesos que permitirá a la compañía establecer una guía para el manejo de sus actividades.
- Realizar en base a la información levantada, el Mapa de Procesos que será una guía y herramienta para el alcance de los objetivos de la compañía anterior y documentarlos para el entendimiento de los mismos.

2. Marco teórico

Presentamos ciertas definiciones de las guías y consultas para el desarrollo del diseño de un sistema de gestión por procesos.

2.1. Direccionamiento estratégico

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

2.2. Proceso

Un proceso se puede definir como una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

2.3. Gestión por proceso

Es la representación de gestionar toda la organización fundándose en los Procesos, estos se congregan en la vigilancia del resultado de los mismos y no en las tareas o acciones.

2.4. Cadena de valor

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores de margen. Dentro de la cadena de valor se distinguen las actividades de valor que se definen como: Aquellas actividades que permiten crear un servicio valioso para satisfacer a los clientes. Se dividen en dos grupos actividades primarias y de apoyo.

2.5. Mapa de proceso

Es un instrumento fundamental, que organiza el mejoramiento de los procesos existentes en la organización, pues con su ayuda se puede rediseñar los procesos gerenciales, los procesos de apoyo o los procesos clave de la empresa.

2.6. Diagrama de causa y efecto

Es una de las herramientas más eficaces y más utilizadas en acciones de mejoramiento y control de calidad en las organizaciones, ya que permite, de una forma sencilla, agrupar y visualizar las razones que han de estar en el origen de un problema o resultando que se pretenda mejorar.

2.7. Diagrama de flujos

El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso, se utiliza en disciplinas como la programación, la economía, los procesos de producción, etc. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y fin del proceso.

2.8. Matriz de priorización

Matriz que permite seleccionar en base a dos criterios claves, aquellos procesos a los que se debe dar mayor atención para llevar a cabo acciones de mejora sobre ellos.

2.9. Análisis de Valor Agregado

Es una herramienta que se utiliza para calcular la validez de los procesos; permite encasillar las acciones que intervienen, para brindar un servicio. Se ejecuta una vez realizado el levantamiento de actividades existentes en la compañía.

2.10. Indicadores de Procesos

Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de calidad

total creada por americanos y aplicada acertadamente por japoneses

3. Diseño y propuesta de mejoras mediante la Gestión por procesos para Kingmilk

3.1. Levantamiento de la Información Actual

3.1.1. Misión

“Ser los pioneros de la Revolución Ganadera en el Ecuador y convertirnos en la primera empresa ecuatoriana en la producción, procesamiento y comercialización de productos lácteos, para los mercados doméstico e internacional”.

3.1.2. Visión

“Proveer productos de calidad con excelencia, eficiencia y responsabilidad social y ambiental, para satisfacer y mejorar las condiciones de vida de nuestra sociedad y al mismo tiempo preservar nuestros recursos naturales”.

3.1.3. Objetivos

- Abastecer a todo el mercado productos de buena calidad y a precios accesibles.
- Aumentar la capacidad productiva en las plantas de producción.
- Implementar una cadena de distribución adecuada de nuestros productos, acorde a nuestra identidad organizacional.

3.2. Cadena de valor

La eficiencia en la cadena de valor trabaja como un promotor para reducir costos y mejorar recursos, formando fuertes superioridades competitivas en el mediano y largo plazo. Se presenta la cadena de valor que se propone para la empresa:

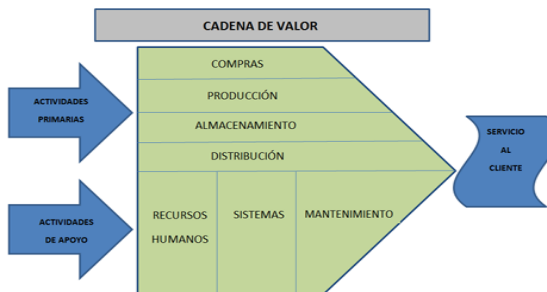


Figura 2. Cadena de Valor

3.3. Mapa de Procesos

El mapa de procesos que se propone contiene los procesos productivos que cuenta la organización para llevar a cabo sus actividades, donde se detallan los

procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo.



Figura 3. Mapa de Procesos

3.4. Identificación de los Procesos

La compañía tiene establecidos procesos que no han sido revisados ni actualizados, por esta razón se le otorgará una mejora en su producción y comercialización de sus productos a través de los procesos claves y de apoyo.

3.4.1. Procesos Claves

Tabla 1. Procesos claves identificados

PROCESOS	SUBPROCESOS
A.- Compras	A.1.- Calificación A.2.- Aceptación A.3.- Abastecimiento
B.- Producción	B.1.- Recepción de materia prima B.2.- Pruebas de calidad B.3.- Producción de lácteos
C.- Almacenamiento	C.1.- Compras de materiales C.2.- Control de Inventarios
D.- Distribución	D.1.- Transporte y Logística D.2.- Planificación

3.4.2. Procesos de Apoyo

Tabla 2. Procesos de Apoyo identificado

PROCESOS	SUBPROCESOS
E.- Recursos Humanos	E.1.- Selección de personal E.2.- Capacitaciones
F.- Sistemas	F.1.- Mantenimiento de equipos F.2.- Actualización de Software
G.- Mantenimiento	G.1.- Plan de mantenimiento preventivo

3.5. Identificación de los procesos críticos

Se procedió a realizar la evaluación con cada uno de los procesos y su debida comparación, con el fin de determinar los siguientes procesos críticos para efectuar las oportunas mejoras.

Tabla 3. Calificación para priorizar los procesos críticos

APORTACIÓN	CALIFICACIÓN
Aportación muy alta	5
Aportación alta	4
Aportación media	3
Poca aportación	2
Probable aportación	1
Ninguna aportación	0

Tabla 4. Matriz de priorización de los procesos

PROCESOS	Abastecer a todo el mercado, productos de buena calidad y precios accesibles	Aumentar la capacidad productiva en las plantas de producción	Impulsar la gestión comercial para a nuevos mercados	Implementar una cadena de distribución adecuada de nuestros productos, acorde a nuestra identidad organizacional	Utilizar todos los medios de difusión que estén a nuestro alcance con la finalidad de dar a conocer las promociones y servicios	TOTAL
A.1	4	3	2	3	1	13
A.2	3	2	2	2	2	11
A.3	2	2	2	3	2	11
B.1	4	2	1	2	1	10
B.2	3	3	2	2	2	12
C.1	5	2	2	2	1	12
C.2	4	3	1	2	2	12
D.1	2	2	2	2	3	11
D.2	2	3	1	2	3	11
E.1	3	2	2	2	2	11
E.2	2	3	2	2	1	10
E.3	2	2	2	2	2	10
F.1	2	3	2	2	1	10
F.2	2	3	2	2	2	11

3.6. Propuesta de mejora mediante la gestión de procesos

Culminando con la identificación de los procesos determinamos los críticos y no críticos a los cuales se realizó lo siguiente:

Procesos críticos;

- Diagramas de flujos actuales y mejorados
- Análisis de valores agregados actuales y mejorados
- Indicadores de gestión en cuanto a la mejora para medir eficiencia

Procesos no críticos;

- Diagrama de flujo actual
- Análisis de valor agregado actual
- Indicadores de gestión en cuanto a la mejora para medir eficiencia

Detallamos también la ayuda de la herramienta del Ishikawa para definir los problemas, causas y mejoras de los mismos.

3.6.1. Análisis de los procesos críticos

Tabla 5. Procesos críticos

PROCESOS CRITICOS	PUNTUACIÓN OBTENIDA
B.1.-Recepción de Materia Prima	13
C.2.-Control de Inventario	12
D.1.-Transporte y Logística	12

3.6.2. Análisis del proceso de Recepción de Materia Prima

3.6.2.1. Diagramas de flujo

Situación actual y mejorada.

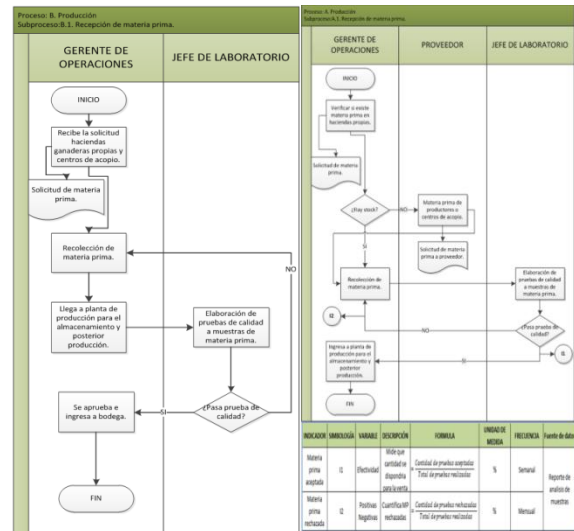


Figura 4. Situación actual y mejorada

3.6.2.2. Análisis de valor agregado

Tabla 6. Situación actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: B. Producción								Fecha:	
SUBPROCESO: B.1. Recepción de materia prima								ELABORADO POR: Los Autores	
No.	Actividad	VAR		NVA				Tiempo efectivo en minutos	
		VAC.	V.A.E.	P	E	M	I	A	
1	Reciben la solicitud las haciendas ganaderas propias y centros de acopio	1							120
2	Recolección de materia prima			1					480
3	Llega a planta de producción para el almacenamiento y posterior producción				1				120
4	Elaboración de pruebas de calidad a muestras de materia prima		1						120
5	Se aprueba e ingresa a bodega.		1						60
TOTAL		0	3	1	0	1	0	0	900

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	300	33,33
P	PREPARACION	1	480	53,33
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	120	13,33
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	900	100,00
T.V.A	TIEMPO VALOR AGREGADO	300		
V.A.	VALOR AGREGADO	33,33		
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO	66,67		

Tabla 7. Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: B. Producción								Fecha:	
SUBPROCESO: B.1. Recepción de materia prima								ELABORADO POR: Los Autores	
No.	Actividad	VAR		NVA				Tiempo efectivo en minutos	
		VAC.	V.A.E.	P	E	M	I	A	
1	Verificar si existe materia prima en haciendas propias		1						30
2	Materia prima de productores o centros de acopio		1						240
3	Recolección de materia prima			1					300
4	Elaboración de pruebas de calidad a muestras de materia prima		1						120
5	Ingresa a planta de producción para el almacenamiento y posterior producción		1						120
TOTAL		0	4	1	0	1	0	0	810

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION MEJORADA		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	510	62,96
P	PREPARACION	1	300	37,04
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	810	100,00
T.V.A	TIEMPO VALOR AGREGADO	510		
V.A.	VALOR AGREGADO	62,96		
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO	37,04		

3.6.2.3. Estadística comparativa situación actual y

situación mejorada del proceso



Figura 5. Estadística comparativa

3.6.2.4. Identificación de Causas y revisión de ideas.- Materia prima en mal estado

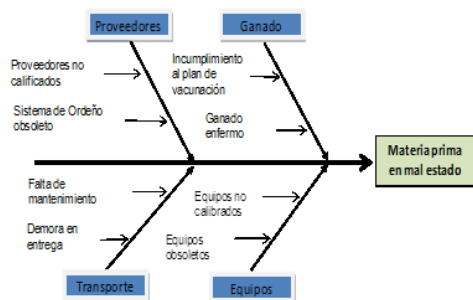


Figura 6. Identificación de causas y revisión de ideas- Materia prima en mal estado.

CAUSAS ENCONTRADAS	DESCRIPCIÓN
Ganado enfermo	El personal del departamento de operaciones ganaderas se encuentra incumpliendo con el plan de vacunación anual, por falta de personal capacitado, el cual aumenta el riesgo de que el ganado pueda contraer enfermedades y por ende produzca leche de mala calidad.
Demora en entrega de la leche	El personal del departamento de planificación y logística entrega la leche a la planta de producción, ellos deben entregar la leche en los horarios establecidos y con la temperatura correspondiente luego de los ordeños realizados en las haciendas, para minimizar el riesgo en que la leche se dañe.
Proveedores no calificados	La compañía se encuentra aceptando leche de productores que no han sido calificados, aumentando el riesgo de que ingresemos a planta leche de mala calidad ya que los análisis realizados son en base a muestras.

Figura 7. Causas encontradas para ser solucionadas.

Tabla 8. Causas N° 1 Ganado Enfermo

# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	QUEEN?	DONDE?	CUANDO?				COMO?	CON QUE?
					MES 1	MES 2	MES 3	MES 4		
1	Ganado enfermo	1. Búsqueda de especialistas	Coordinador de Ganadería	Operaciones Ganaderas	SI	SI	SI	SI	Medios Publicitarios y de selección	Monetarios (\$)
		2. Calificación y selección	Coordinador de Ganadería	Operaciones Ganaderas	SI	SI	SI	SI	Entrevistas a preselccionados	Monetarios (\$)
		3. Negociación y contratación	Gerente de Actividades Ganaderas	Operaciones Ganaderas	SI	SI	SI	SI	Ejecuta Contratos	Monetarios (\$)
		4. Planifica y estructura grupo de trabajo	Médico Veterinario	Operaciones Ganaderas	SI	SI	SI	SI	Ejecuta Asesoría	Monetarios (\$)
		5. Realizar análisis del Ganado	Médico Veterinario	Operaciones Ganaderas	SI	SI	SI	SI	Ejecuta Asesoría	Monetarios (\$)
		5.1 Aplica y propone mejoras	Médico Veterinario	Operaciones Ganaderas	SI	SI	SI	SI	Ejecuta Asesoría	Monetarios (\$)
		5.2 Asesora a personal de la compañía	Médico Veterinario	Operaciones Ganaderas	SI	SI	SI	SI	Reunión	Monetarios (\$)
		5.3 Comunica los resultados	Médico Veterinario	Operaciones Ganaderas	SI	SI	SI	SI	Reunión	Monetarios (\$)
		5.4 Capacita e incumplir con el plan	Médico Veterinario	Operaciones Ganaderas	SI	SI	SI	SI	Reunión	Monetarios (\$)

Tabla 9. Causa N°2 Demora en entrega de Leche

# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	QUEEN?	DONDE?	CUANDO?				COMO?	CON QUE?
					MES 1	MES 2	MES 3	MES 4		
2	Demora en entrega de leche	1. Planificación de producción	Jefe de Producción	Producción	SI	SI	SI	SI	Sistema de Producción	Monetarios (\$)
		2. Análisis de producción por hacienda	Jefe de Producción	Producción	SI	SI	SI	SI	Sistema de Producción	Monetarios (\$)
		3. Coordinación de transporte	Jefe de Planificación y Logística	Planificación y Logística	SI	SI	SI	SI	Control de Transporte	Monetarios (\$)
		4. Realiza plan de abastecimiento y fajas	Jefe de Planificación y Logística	Planificación y Logística	SI	SI	SI	SI	Control de Transporte	Monetarios (\$)
		5. Recolección de leche en haciendas	Transportista	Planificación y Logística	SI	SI	SI	SI	Camión recolector	Monetarios (\$)
		5.1 Tanquero en condiciones aptas	Transportista	Planificación y Logística	SI	SI	SI	SI	Camión recolector	Monetarios (\$)
		5.2 Sellos de seguridad numerados	Administrador Hacienda	Operaciones Ganaderas	SI	SI	SI	SI	Sellos de seguridad Tanquero de Leche	Monetarios (\$)
		5.3 Transporta a planta	Transportista	Planificación y Logística	SI	SI	SI	SI	Camión recolector	Monetarios (\$)
		5.4 Ingresar materia prima para producción	Jefe de Inventario	Inventarios	SI	SI	SI	SI	Sistema de Inventario	Monetarios (\$)

4.1. Conclusiones

En base a los conocimientos obtenidos de las operaciones de la compañía y al análisis aplicado se mencionan las siguientes conclusiones:

1. En el análisis realizado, se pudo identificar procesos ineficientes, duplicados y repetitivos en ciertas unidades funcionales, la falta de una estructura más sólida, la inexistencia de procesos bien definidos, la carencia de una buena comunicación organizacional y el desconocimiento de las actividades en las que el personal operativo y administrativo está involucrado dentro de los procesos.
2. Observamos que Kingmilk no posee un direccionamiento estratégico y claro que le permita desarrollar actividades orientadas a la consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos
3. Cada departamento mantiene relación directa en ciertas actividades correspondientes a otros departamentos, teniendo la facilidad de observar oportunidades de mejora relacionadas al flujo de actividades en sus procesos.
4. Como recalamos en la etapa de diagnóstico, no se encontraron indicadores en ninguna de las componentes de Kingmilk, por lo que los procesos propuestos y los indicadores diseñados permitirán desarrollar con mayor eficacia y eficiencia las actividades operativas de la empresa.

4.2. Recomendaciones

En busca de mejorar la gestión operativa de la compañía Kingmilk y, una vez asentado el proyecto Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. La Gerencia de la empresa con la finalidad implementar las oportunidades de mejoras en los procesos analizados, es primordial establecer políticas para llevar a cabo los procesos de tal forma que se determinen los lineamientos de actuación para el personal operativo y

- administrativo que sirva como complemento para el efectivo desarrollo de cada proceso y subproceso.
2. La Gerencia debe utilizar el Manual de Proceso como instrumento para constituir una estructura más sólida y formal de manera que se logre una respuesta segura a las actividades operativas, financieras y a su vez a las nuevas exigencias del mercado competitivo.
 3. Es importante implementar el Sistema de Gestión por Procesos, con el fin de lograr resultados esperados como en la reducción de actividades que no generan valor agregado y gastos ineficientes a la compañía.
 4. Implementar un equipo de personas completamente capacitadas que sean los encargados en trabajar constantemente en los procesos de la empresa, siendo estos responsables de controlar, evaluar y mejorar los mismos periódicamente en base a los cambios realizados en sus operaciones, enmarcándolos a la mejora continua.

5. Bibliografía

[1] La Gestión Por Procesos Biblioteca Iese De Gestión de Empresa. Ed. Folio, 1997.

[2] Porter Michael, Ventaja Competitiva, Ed, Continental. 2001

[3] Diagrama de flujo Gomez Cejas, Guillermo.

[4] Sistemas administrativos, Análisis y diseños. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997.

[5] Diagrama de flujo Bellows, Jeannie, Castek (2000). Activity Diagrams and Operation Architecture Technologies Group Inc.

[6] Rincón Bermúdez, Rafael David. “Los indicadores de Gestión Organizacional”.

[7] Artículo, Una Guía para su definición. Pérez Jaramillo, Carlos Mario. “Curso Índices de Gestión”.

[8] Goodstein, Nolan y Pfeiffer. Planificación Estratégica Aplicada, MC GRAW HILL. Rincón Bermúdez, Rafael David. “Los indicadores de Gestión Organizacional”.

[9] Horovitz, Jacques, La Calidad del Servicio. Editorial McGraw Hill, 1991, Madrid, España, 1991.

[10] Concepto de Direccionamiento Estratégico, Garrido Buj Santiago. Dirección Estratégica. Ed. McGraw Hill. 2003

[11] Modelación de Componentes, Roure Jb, Moniño M, Rodriguez-Badal Ma.