

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**DISEÑO, PROPUESTA DE MEJORA Y ESTANDARIZACION DE  
LOS PROCESOS ORIENTADOS AL CLIENTE DE LA EMPRESA  
EDINUN**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**CRISTINA FERNANDA ACUÑA BERMEO**

**DIRECTOR: MSc. JAIME CADENA**

**2008**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Cristina Fernanda Acuña Bermeo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Cristina Fernanda Acuña Bermeo

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por Cristina Fernanda Acuña Bermeo, bajo mi supervisión.

MSc. Jaime Cadena  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto a mis padres quienes con mucho sacrificio han dedicado sus esfuerzos a facilitarme una educación digna que me permita ser cada día mejor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la empresa EDINUN por haberme facilitado la información que requería para mi proyecto de titulación en especial a su gerente el Ingeniero Vicente Velásquez Guzmán y a Fernanda Recalde por el apoyo brindado.

A su vez a Miguel Yopez, un apoyo incondicional.

## CONTENIDO

	Páginas
<b>INDICE GENERAL.....</b>	<b>1</b>
<b>INDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>3</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>1 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	12
1.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	12
1.2.1 El ciclo de Gestión por Procesos.....	13
1.3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	15
1.3.1 Definición de la Administración por procesos.....	15
1.3.2 Propósito de la Administración por procesos.....	15
1.3.3 Importancia de la Administración por procesos.....	15
1.3.4 Ventajas de la Administración por procesos.....	16
1.4 CALIDAD DE PROCESOS.....	17
1.5 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	17
1.6 PROCESOS.....	19
1.6.1 Definición de proceso.....	19
1.6.2 Elementos del proceso.....	19
1.6.3 Características de los procesos.....	20
1.6.4 Importancia de los procesos.....	21
1.6.5 Clasificación de procesos.....	22
1.7 DISEÑO DE PROCESOS.....	23
1.7.1 Definición de la misión de servicio.....	24
1.7.2 Identificar los clientes y sus necesidades.....	24
1.7.3 Identificar los tipos de proceso de la organización.....	24
1.7.4 Establecer el plan de análisis de datos.....	39
1.8 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS.....	39
1.8.1 Diseño de Flujogramas.....	39
1.8.2 Simbología del flujograma.....	40
1.8.3 Diagrama de flujo funcional.....	41
1.8.4 Ventajas del flujograma.....	42
1.8.5 Características del flujograma.....	43
1.9 MANUAL DE PROCESOS.....	43
1.9.1 Definición de Manual de Procesos.....	43
1.9.2 Objetivos del Manual de Procesos.....	43
1.9.3 Características del Manual de Procesos.....	44
1.9.4 Elaboración del Manual.....	45
1.9.5 Estructura del Manual.....	48
1.10 MEJORAMIENTO DEL PROCESO.....	48
1.10.1 Ciclo PEEA.....	49

1.10.2	Principios de la Modernización.....	51
1.11	MEDICIÓN DE PROCESOS .....	54
1.11.1	Importancia de la Medición.....	54
1.11.2	Indicadores de Gestión.....	56
1.11.3	Indicadores según el objeto a medir.....	56
1.12	FORMULACIÓN DE INDICADORES.....	57

## **2 CAPÍTULO II: ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA, APLICACIÓN PRÁCTICA..... 59**

2.1	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	59
2.1.1	Reseña Histórica.....	59
2.1.2	Estructura Organizacional .....	61
2.1.3	Productos .....	62
2.1.4	Clientes .....	63
2.1.5	Proveedores .....	64
2.1.6	Competencia .....	64
2.2	DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	65
2.2.1	Procedimiento para el análisis del problema.....	65
2.2.2	Situación problemática .....	66
2.2.3	Enunciado del problema.....	70
2.3	OBJETIVOS.....	70
2.3.1	Objetivo General.....	70
2.3.2	Objetivo Especifico.....	70
2.4	HIPÓTESIS .....	71
2.4.1	Hipótesis del Trabajo.....	71
2.5	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	71
2.5.1	Misión.....	71
2.5.2	Visión.....	72
2.5.3	Situación geográfica e infraestructura .....	72
2.5.4	Condiciones tecnológicas.....	72
2.5.5	Ámbito Político normativo .....	72
2.5.6	Condiciones ambientales .....	73
2.5.7	Definición del área de influencia.....	73
2.5.8	Personal con el que cuenta EDINUN .....	74
2.5.9	Análisis FODA .....	74
2.5.10	Matriz (EFE).....	76
2.5.11	Matriz (EFI).....	77
2.5.12	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	79
2.5.13	Matriz PEYEA.....	80
2.5.14	Análisis Estratégico General: .....	82
2.5.15	Propuesta Estratégica.....	83
2.6	ANÁLISIS DE PROCESOS.....	86
2.6.1	Mapa de procesos.....	86
2.6.2	Inventario de Procesos.....	87
2.6.3	Procesos orientados al cliente.....	89
2.6.4	Descripción de funciones según EDINUN.....	91
2.6.5	Análisis de los procesos.....	92
2.6.6	Flujos Actuales .....	99

2.7	PROPUESTA DE MEJORA .....	99
2.7.1	Propuesta de Procesos orientados al cliente. ....	99
2.7.2	Comparación del análisis de valor agregado. ....	100
2.7.3	Indicadores de Gestión. ....	111
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>117</b>
3.1	CONCLUSIONES.....	117
3.2	RECOMENDACIONES. ....	119
<b>4</b>	<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>121</b>
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>124</b>

<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>
--------------------	------------

ANEXO A: Estructura Organizacional.

ANEXO B: Cuestionario Preliminar Análisis Organizacional.

ANEXO C: Ficha de Registro del Título.

ANEXO D: Listado Personal.

ANEXO E: Descripción de Funciones.

ANEXO F: Cuadro para Levantamiento de Información.

ANEXO G: Flujogramas de Procesos Actuales y Análisis de Valor Agregado de Procesos Actuales

ANEXO H: Diagrama de Árbol de Problemas

ANEXO I: Manual de Procesos

ANEXO J: Cuadro Indicadores e Ingreso de Datos.

ANEXO K: Plan de Implantación.

ANEXO L: Herramientas para la normalización de Procesos

## INDICE DE ILUSTRACIONES

### CAPITULO I

	<b>Páginas</b>
Figura 1.1: Relación Organización - Medio .....	13
Figura 1.2: Ciclo de Gestión de los Procesos .....	14
Figura 1.3: Satisfacción del Cliente.....	18
Figura 1.4: Elementos del Proceso .....	19
Figura 1.5: Entradas de un Proceso .....	20
Figura 1.6: Matriz de Impacto .....	38
Figura 1.7: Diagrama de Flujo Funcional.....	42



Figura 1.8: Pasos para Elaborar el Manual de Procesos.....	45
Figura 1.9: Mejoramiento Continuo .....	49
Figura 1.10: Ciclo PEEA .....	50
Figura 1.11: Evaluación de Valor Agregado .....	53

## CAPITULO II

Figura 2.1: Establecimientos Educativos en el País .....	63
Figura 2.2: Análisis esquemático de un problema.....	66
Figura 2.3: Diagrama General de Problemas.....	67
Figura 2.4: Grafica Matriz PEYEA EDINUN.....	81
Figura 2.5: Mapa de Procesos.....	87

## INDICE DE TABLAS

	<b>Páginas</b>
Tabla 1.1: Ejemplo MEFE BISNES ELECTRONICS .....	29
Tabla 1.2: Ejemplo MEFI BISNES ELECTRONICS .....	31
Tabla 1.3: Ejemplo MPC BISNES ELECTRONICS .....	33
Tabla 1.4: Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA .....	34
Tabla 1.5: Ejemplo MATRIZ PEYEA BISNES ELECTRONICS .....	36
Tabla 1.6: Simbología de Flujogramas.....	40
Tabla 2.1: Clientes EDINUN.....	63
Tabla 2.2: Recursos Humanos .....	68
Tabla 2.3: Recursos Económicos.....	68
Tabla 2.4: Aspectos de Gestión .....	69
Tabla 2.5: Aspectos Técnicos .....	69
Tabla 2.6: Matriz FODA .....	75
Tabla 2.7: Matriz EFE .....	76
Tabla 2.8: Matriz EFI .....	77
Tabla 2.9: Matriz de Perfil Competitivo.....	79
Tabla 2.10: Matriz PEYEA .....	80
Tabla 2.11: Matriz de Priorización .....	89
Tabla 2.12: Matriz de Impacto .....	90
Tabla 2.13: Comparación Análisis de Valor Agregado Proceso (A) .....	101
Tabla 2.14: Comparación Análisis de Valor Agregado Proceso (B).....	102
Tabla 2.15: Comparación Análisis de Valor Agregado Proceso (C).....	103
Tabla 2.16: Comparación Análisis de Valor Agregado Proceso (D.1) .....	104
Tabla 2.17: Comparación Análisis de Valor Agregado Proceso (D.2) .....	105
Tabla 2.18: Comparación Análisis de Valor Agregado Proceso (D.3).....	106
Tabla 2.19: Comparación Análisis de Valor Agregado Proceso (E).....	107
Tabla 2.20: Comparación Análisis de Valor Agregado Proceso (F.1) .....	108
Tabla 2.21: Comparación Análisis de Valor Agregado Proceso (F.2) .....	109
Tabla 2.22: Comparación Análisis de Valor Agregado Proceso (F.3) .....	110

## INTRODUCCIÓN

El Ecuador se encuentra en un periodo de transformación tanto en el ámbito político, económico, social y cultural; aspectos que influyen directa o indirectamente en el desenvolvimiento de las organizaciones.

Dichos cambios han provocado que los empresarios se vean avocados a desarrollar o buscar nuevas estrategias que les permitan acoplarse a los cambios y ser más competitivos.

Si bien las empresas ecuatorianas, sobre todo las medianas empresas, son de tipo familiar no se puede ni debe olvidar que el conocimiento sumado a la experiencia todo esto aplicado correctamente permite lograr una gestión organizacional enfocada al éxito, eficiencia y eficacia.

Hoy vemos que los clientes son quienes llevan la batuta en los negocios, puesto que ellos toman la decisión de compra. Ya no basta con tener un buen producto y buenos vendedores, los clientes son cada día más exigentes y buscan niveles elevados de calidad. Niveles de calidad que las empresas requieren alcanzar.

Existen innumerables formas de lograr los niveles de calidad requeridos por el cliente, sin embargo; no se deben olvidar algunos de los males comunes de las organizaciones para tomar una decisión, males como:

- Poco enfoque en el cliente.
- Barreras departamentales
- Falta de visión global
- Excesivas inspecciones, etc.

Además de recordar que el cliente ve como un innegable paso hacia la calidad el contar con una norma referente a esta como lo es la ISO – 9001.

Lo anterior ha sido una motivación más para que las empresas vean en la gestión por procesos una alternativa para combatir estos problemas.

El presente proyecto de titulación abordará a la gestión por procesos y cómo aplicada a una pequeña empresa puede mejorar su enfoque al cliente.

Es evidente que la organización funcional no va a ser eliminada, debido a que una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades.

Pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los output (salidas) de dichos procesos, es decir de los clientes.

Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la gestión de la calidad.<sup>1</sup>

A lo largo de este trabajo se dará explicación de lo que es la gestión por procesos y sus herramientas. Herramientas que aplicadas a una organización permitirán emprender un proceso de mejora.

Se dará a su vez a conocer las características con las que cuenta la empresa a ser estudiada y los problemas que presenta. Además se realizará un examen estratégico y un análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA). Para luego de esto dar una propuesta de mejora referente a este aspecto.

En su parte final se presentara una propuesta de mejora de los procesos a través de un manual de procesos.

---

<sup>1</sup> [www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=27&Id\\_Sec=8](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8) – 11:23 – 26/03/2007

# **1 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1 INTRODUCCIÓN.**

La gerencia de procesos es uno de los factores determinantes para el éxito de las organizaciones del futuro y constituye un cambio de paradigma en los antiguos esquemas administrativos.

Para los administradores exitosos la gerencia de procesos debe ser uno de los pilares para el desarrollo de sus estrategias. Es de vital importancia que no se tome a la gerencia de procesos como una novedad más o como una nueva moda administrativa. La gerencia de procesos debe tomar el lugar preponderante que realmente tiene hoy en las organizaciones puesto que ya es parte inherente del trabajo diario de las empresas.

Para tener un enfoque en procesos es necesario que las empresas tengan un perfecto conocimiento de lo que es un proceso y sus partes, así como cual es su clasificación dentro de su organización, lo cual se obtiene a través del levantamiento de la información, diseño y mejoramiento de los procesos.

## **1.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS.**

“La preocupación clásica en las organizaciones ha sido por los canales de autoridad, información y control, es decir, por la estructura organizacional, y no por lo que se hace y cómo se hace en toda la empresa, esto es, por los procesos realizados a lo largo y ancho de tal estructura.”<sup>2</sup>

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.

---

<sup>2</sup> MARIÑO Hernando - *Gerencia de Procesos*, 2001 – Pág. 5

El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).<sup>3</sup> En la figura 1.1 se puede apreciar la relación que la organización tiene con su medio, partes interesadas.

**Figura 1.1: Relación Organización - Medio**



**Fuente:** [www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm)

**Elaborado por:** Cristina Acuña

### 1.2.1 EL CICLO DE GESTIÓN POR PROCESOS<sup>4</sup>

El área de aplicación del ciclo de la gestión, es la de los procesos de la empresa para lo cual se toman en cuenta los siguientes puntos:

- Los procesos deben ser identificados, medidos y controlados sin embargo, existen diferentes dificultades para la realización de los puntos mencionados, puesto que; en la identificación de los procesos se suele identificar y normalizar procesos de poca extensión.

<sup>3</sup> [www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm)

<sup>4</sup> PEREZ José Antonio – *Gestión por Procesos*, 2004 – Pág. 114

- Finalmente para una buena gestión de procesos se deberá asignar objetivos al funcionamiento de los diferentes procesos, seguido de la asignación de recursos y del nombramiento de un responsable de cada uno de ellos.

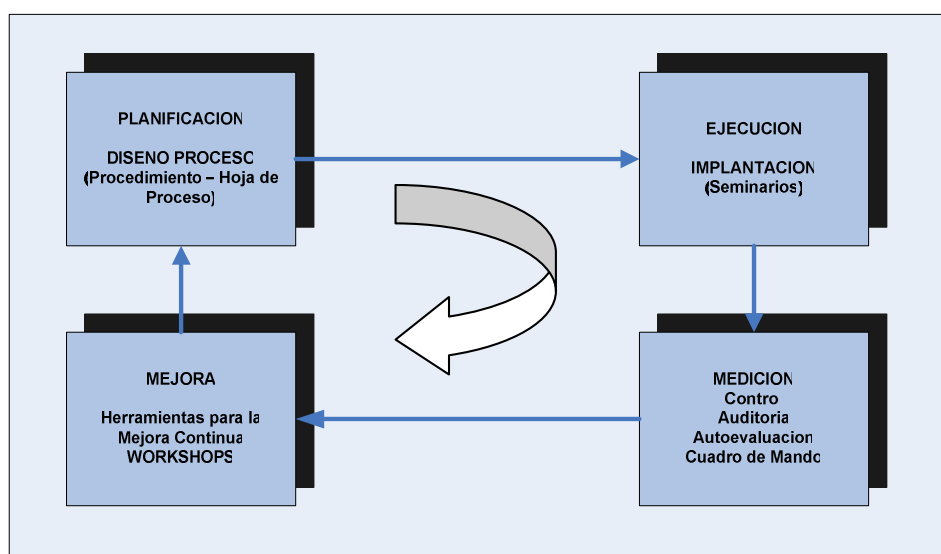
Como se acaba de exponer, el ejercicio de la dirección ha de verse modificado ampliando la delegación de autoridad.

Según el impacto del objetivo, las acciones a tomar serán distintas, existiendo metodologías y herramientas diferentes para cada caso dentro de la Gestión por Procesos, estas pueden ser:

- Mejora si se trata de objetivos de continuidad o incrementales. La mejora puede ser continua o puntual
- Reingeniería: Si se buscan objetivos ambiciosos calificados como de ruptura.

En la figura 1.2 que se presenta a continuación se representa de manera abreviada el ciclo de la gestión de los procesos.

**Figura 1.2: Ciclo de Gestión de los Procesos**



**Fuente:** PEREZ José Antonio, *Gestión por procesos*

**Elaborado por:** Cristina Acuña

## **1.3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

Para llegar a lo que hoy es la administración por procesos el enfoque administrativo tuvo muchos cambios; desde el enfoque de administración científica desarrollado por Federick W. Taylor con el mejoramiento de la productividad hasta las nuevas perspectivas de Michael Hammer y Michael Porter. Todo esto nos ha llevado a conocer lo que hoy en día son los procesos.

### **1.3.1 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

A la administración por procesos, Business Process Management (BPR), se la conoce como la disciplina empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la Gestión Sistemática de los Procesos de negocio, los que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua.<sup>5</sup>

### **1.3.2 PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

De acuerdo con Voehl, el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente.<sup>6</sup>

### **1.3.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

La Administración de procesos permite a la organización recoger, analizar, hacer más didáctico y compartir su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización.

---

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Business\\_Process\\_Management](http://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Management) - 11:30 - 01/04/2007

<sup>6</sup> <http://www.cnep.org.mx/Informacion/resenas/admonprocesos.htm> - 14:53 - 31/03/2007

A través del modelado de las actividades y procesos se logra un mejor entendimiento del negocio y muchas veces esto presenta la oportunidad de mejorarlo. La administración de los procesos nos permite asegurarnos de que los mismos estén ejecutándose eficientemente y obtener información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos que se pueden identificar posibles ineficiencias en los mismos y de esta forma optimizarlos.<sup>7</sup>

#### **1.3.4 VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS<sup>8</sup>**

La mayor ventaja de la orientación por procesos es que ayuda a entender porque las cosas se hacen realmente en la organización, descubren problemas, cuellos de botella e ineficiencias que pueden permanecer ocultas en una organización que aparentemente funciona de forma normal.

La Administración por procesos también ayudará a:

- Reducir tiempos de entrega
- Disminuir costos
- Mejorar la eficiencia interna
- Mejorar la calidad total
- Aumentar satisfacción del cliente y del empleado

La orientación por procesos también contribuye a entender mejor el objetivo final de la compañía y el rol de los empleados. Pero lo más importante es la noción de que los procesos y sus resultados son su imagen real frente a sus clientes. Modelar y analizar los procesos de negocio permite desarrollar la organización y mejorar la eficacia y calidad del trabajo.

---

<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Business\\_Process\\_Management](http://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Management)

<sup>8</sup> [www.qpr.com/Spanish/ProcessManagement.html](http://www.qpr.com/Spanish/ProcessManagement.html)



## **1.4 CALIDAD DE PROCESOS**

No se puede inspeccionar la calidad de un producto al final de la línea de producción. La calidad requiere no solo la detección de defectos, sino también su prevención. Requiere la eliminación de pasos innecesarios, y el aseguramiento de los procedimientos apropiados.

Todo trabajo es un proceso. Los detalles de los procesos organizacionales, son importantes porque son la sustancia organizacional, que ultimadamente produce resultados. Si los detalles están malos, el proceso está mal. Si el proceso está mal, los resultados son malos. Por ende, la calidad requiere atención en los detalles.

Las causas comunes de los problemas son atribuibles al proceso y no al trabajador. Las causas especiales de los problemas son atribuibles a eventos excepcionales de los procesos. La eliminación de éstos requiere que la detección sea lo más pronto posible. Agregar pasos a un proceso, agrega oportunidades para nuevos problemas, por ello se debe hacer un proceso lo más simple posible.<sup>9</sup>

## **1.5 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Al entregar o prestar un servicio, la actitud mental a adoptar es la de que el cliente desea que le satisfagan sus necesidades reales de forma profesional y normalmente no le gusta que le “vendan”.

Deberemos discernir entonces entre el producto y/o servicio que el cliente compra y la autentica necesidad que desea satisfacer. Cuando un cliente compra un producto o solicita la entrega de un servicio, lo que realmente necesita es satisfacer una necesidad que le aporte un determinado “valor”, usualmente en términos de utilidad. Conviene tener muy claro desde el principio que el cliente paga por satisfacer determinadas necesidades, no por el bien en sí mismo. Hay

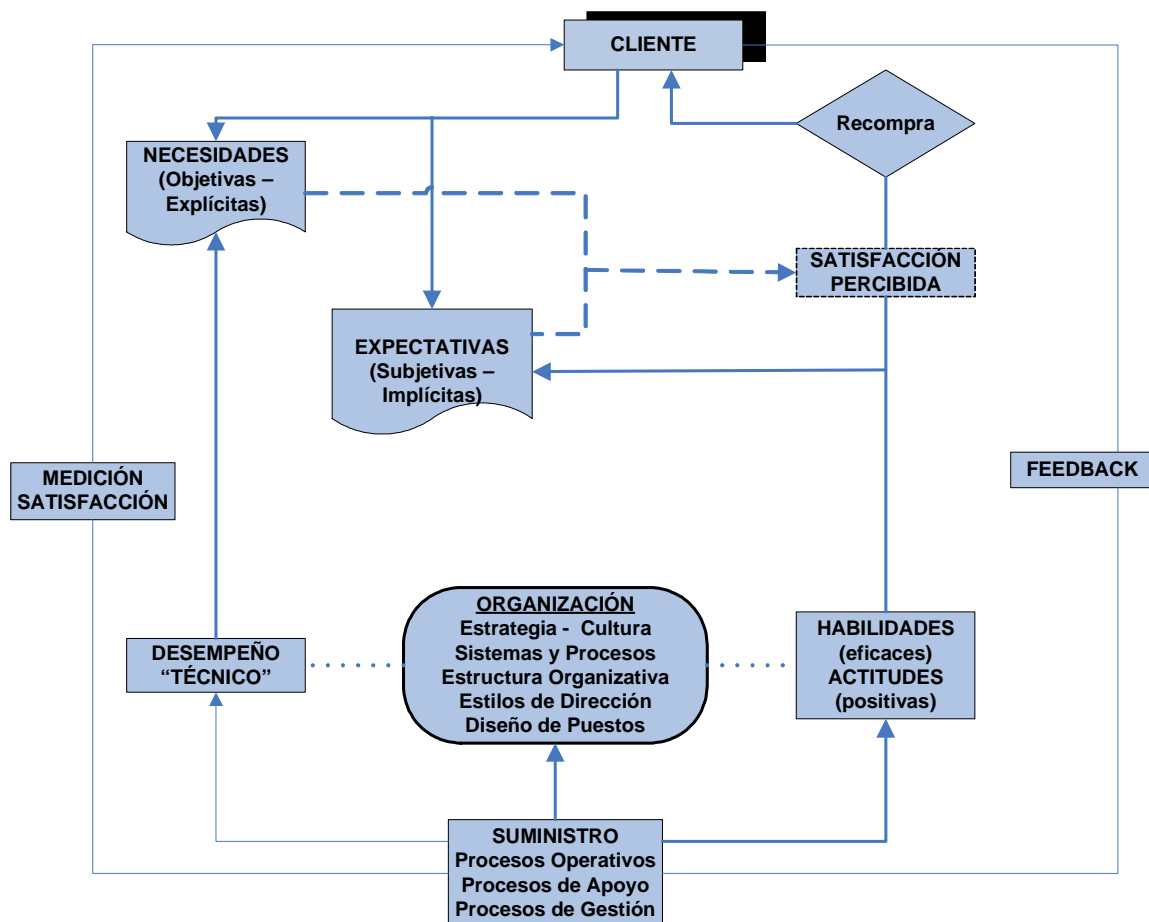
---

<sup>9</sup> <http://www.cnep.org.mx/Informacion/resenas/admonprocesos.htm> - 14:53 - 31/03/2007

que considerar desde el principio que el valor añadido que el cliente percibe depende del tipo de necesidad a satisfacer.<sup>10</sup>

De la adecuada interpretación de esta información, dependerán las mejoras que se realicen a los procesos dentro de la organización puesto que un proceso no es más eficiente y eficaz si cuenta con más actividades sino todo lo contrario este deberá ser lo más simple posible y reflejar las verdaderas necesidades del cliente. En la figura 1.3 se expone el proceso para la satisfacción del cliente.

Figura 1.3: Satisfacción del Cliente



*El cliente paga por el valor añadido percibido en el producto o servicio*

**Fuente:** PEREZ José Antonio, *Gestión por procesos*

**Elaborado por:** Cristina Acuña

<sup>10</sup> PEREZ José Antonio – *Gestión por Procesos*, 2004 – Pág. 57-58

## 1.6 PROCESOS

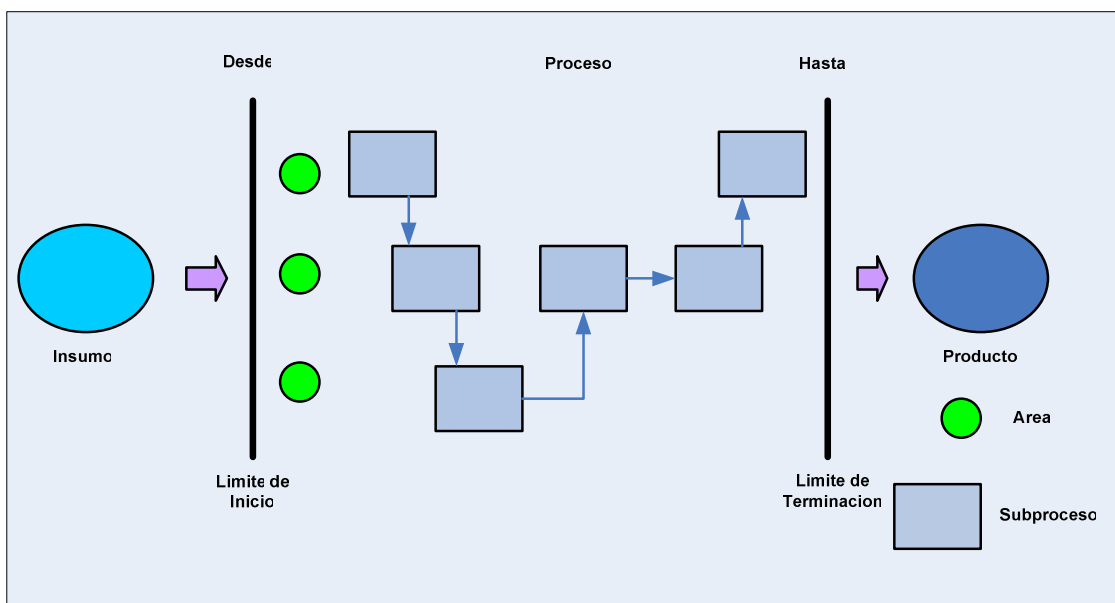
### 1.6.1 DEFINICIÓN DE PROCESO

Harrington define al proceso como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste, y suministre un producto a un cliente externo o interno.

### 1.6.2 ELEMENTOS DEL PROCESO

Los elementos del proceso se describen en la Figura 1.4.

Figura 1.4: Elementos del Proceso

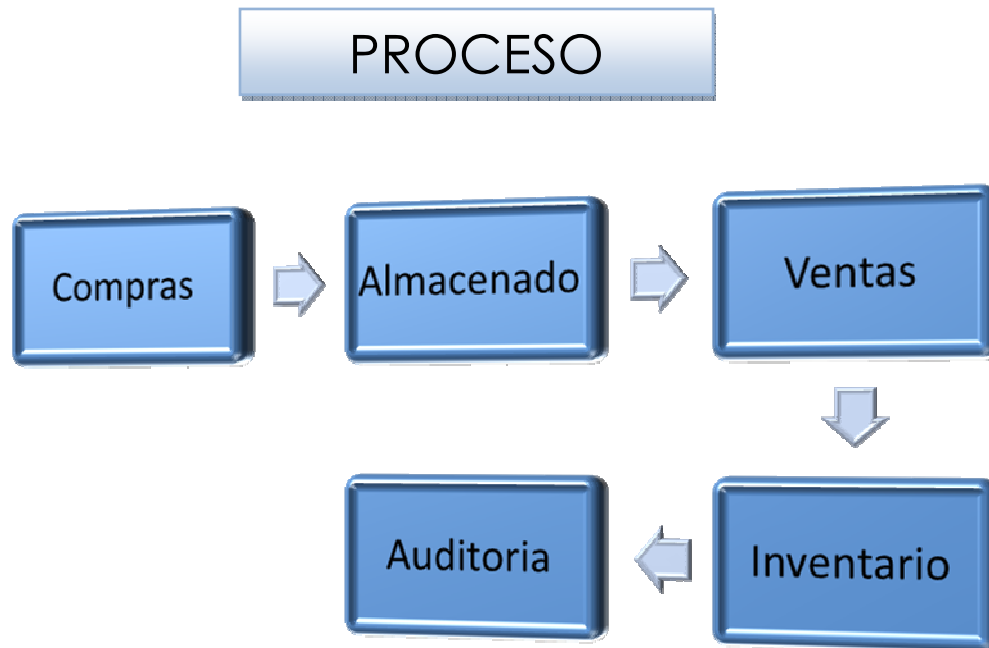


Fuente: Universidad de Guanajuato -Curso taller Análisis y Mapeo de Procesos

Elaborado por: Cristina Acuña

**Entrada o "Insumo"** que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que se origina de un proveedor (interno o externo). Las entradas de un proceso son por lo general las salidas de otro, tal como se muestra en la figura 1.5.

**Figura 1.5: Entradas de un Proceso**



Elaborado por: Cristina Acuña

**Recursos y estructuras:** para transformar el insumo de la entrada

**Producto** "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo. Esta salida puede ser tanto un bien tangible como intangible.

**Transformación:** Proceso mediante el cual se convierte y se da valor a las entradas para obtener un producto

**Sistema de medidas y de control de su funcionamiento**

**Límites** (condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos claros y definidos. Se refiere a donde inicia y donde termina el proceso

### 1.6.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS<sup>11</sup>

Dentro de las características con las que cuentan los procesos tenemos:

<sup>11</sup> [web.jet.es/amozarrain/gestion\\_integrada.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_integrada.htm)

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "Qué", no al "Cómo".
- El proceso debe ser de fácil comprensión.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Además todo proceso se caracteriza por tener la siguiente configuración:<sup>12</sup>

- Un **principio y un fin**; es decir inicia con determinada acción o evento y finaliza en otro, fijando así las responsabilidades en la ejecución del trabajo, aunque no siempre sea fácil definirlos;
- La ejecución de sus actividades sigue un orden, una **secuencia de pasos** dentro del proceso (*racionalización*);
- Los distintos **actores intervinientes en el proceso** (unos responsables del proceso o productores y otros proveedores de información o materiales) son todos aquellos que aportan su trabajo personal o en equipo, los materiales o información, y
- Los **destinatarios finales del producto** que juzgarán la calidad del mismo en cada etapa.

#### 1.6.4 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS

Los procesos dentro de la organización son de gran importancia, Mejía en su libro Gerencia de Procesos nos menciona algunas de las razones por las cuales los procesos son preponderantes dentro de las instituciones.

- Le permite a la institución controlar los cambios
- Posibilita que la organización se centre en el cliente
- Aumenta la capacidad para competir

---

<sup>12</sup> MANUAL DE PROCESOS, *Ministerio de Economía y Finanzas*, 2004

- Previene errores
- Mejora el uso de los recursos
- Permite mejorar las interpelaciones al interior de la empresa
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la institución
- Visualiza los errores y la manera de corregirlos
- Desarrolla un sistema completo de evaluación
- Permite que la organización cumpla con los objetivos.

## **1.6.5 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS<sup>13</sup>**

### **1.6.5.1 PROCESOS GERENCIALES.**

Son procesos gerenciales de planificación y control se realizan para brindar dirección a toda la organización.

### **1.6.5.2 PROCESOS OPERATIVOS**

Son los procesos que se llevan a cabo con el objetivo de obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.

### **1.6.5.3 PROCESOS DE APOYO**

Son los procesos cuyo objetivo es contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos; es decir aquellos procesos que tienen que ver con la infraestructura, capital humano, desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información.

Los procesos de apoyo y gerenciales o de gestión prestan apoyo a los procesos operativos o toman decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.<sup>14</sup>

### **1.6.5.4 PROCESOS POR SU COMPLEJIDAD**

A su vez existe otra clasificación de los procesos basada en su complejidad, dentro de esta clasificación tenemos:

---

<sup>13</sup> MARIÑO Hernando - *Gerencia de Procesos*, 2001 – Pág. 39

<sup>14</sup> BURGOS Juan – *La Gestión por Procesos*, 2001 – Pág. 18

1.6.5.4.1 *Actividad*. La actividad es la más básica dentro de esta clasificación. Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

1.6.5.4.2 *Subproceso*. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

1.6.5.4.3 *Proceso*. Conjunto de actividades interrelacionadas, que transforman elementos de entrada en resultados.<sup>15</sup> Son el conjunto de subprocesos.

1.6.5.4.4 *Macroproceso*. A su vez el conjunto de procesos da como resultado un macroproceso.

## 1.7 DISEÑO DE PROCESOS

Para poder describir los procesos es necesario registrarlos, de tal forma que no se cometan omisiones o errores, y además que la presentación pueda ser entendida por todos los entes para los cuales ha sido realizada.

Siempre que se pueda, la observación debe ser directa, y para registrarla, es necesario hacer uso de símbolos convencionales.<sup>16</sup>

Los pasos propuestos para reconocer, diseñar y mejorar los procesos son los siguientes:<sup>17</sup>

- Definición de la misión de servicio
- Identificar los clientes y sus necesidades
- Identificar los tipos de proceso de la organización
- Establecer el plan de análisis de datos
- Análisis y mejora del proceso

---

<sup>15</sup> PEREZ José Antonio, *Gestión por procesos*, 2004

<sup>16</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/procesosyproduch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/procesosyproduch.htm) – 14:48 – 01/04/2007

<sup>17</sup> Universidad Miguel Hernández de Elche - <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

### **1.7.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE SERVICIO**

La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser. Para esto debe tomarse en cuenta que en la misión se establece que hacemos, como lo hacemos y para quien lo hacemos.

### **1.7.2 IDENTIFICAR LOS CLIENTES Y SUS NECESIDADES**

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros. Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

Clientes internos: individuos o servicios dentro de la organización que reciben productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.

Clientes externos: son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización

### **1.7.3 IDENTIFICAR LOS TIPOS DE PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN**

Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

- Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.
- Construcción del mapa de procesos.
- Asignación de procesos clave a sus responsables.
- Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

#### **1.7.3.1 MAPA DE PROCESOS**

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que



aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Los procesos clave inciden de un modo directo en la prestación del servicio/satisfacción del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización (los objetivos del negocio) y, en general, consumen gran parte de los recursos de la misma. Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la recepción del producto/servicio por el cliente.

Por otra parte, en la mayoría de los casos se puede afirmar que todos los procesos que influyen directamente en la satisfacción del cliente, también lo hacen en los resultados económicos, al depender estos últimos de la respuesta de los clientes hacia los servicios de la organización. Una vez se han identificado todos los procesos de la organización (mapa de procesos), el paso siguiente es definir y documentar cada proceso.<sup>18</sup>

En definitiva el Mapa de Procesos es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

<sup>19</sup> <http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.htm> – 14:48 – 01/04/2007

### *1.7.3.1.1 Direccionamiento Estratégico.*

Cuando una organización se plantea la mejora global de sus resultados, la primera acción que debe llevar a cabo es identificar cuál es su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad para después plantearse los objetivos y metas que espera alcanzar. Para lograr estos objetivos y metas, la Dirección debe desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización. Así como un análisis de la misma.

La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización; la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo y los valores son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.

Los valores y principios constituyen el soporte para la visión y la misión y son la clave de una dirección eficaz. Es necesario que las partes interesadas definan una serie de valores y se aseguren de que se cumplan. Saltarse valores para lograr una misión puede hacerle ganar una batalla, pero en último término hará que pierda la guerra.

Esto conduce a una caracterización del negocio que obliga a la organización a realizar un ejercicio de reflexión cuyo resultado ha de permitir dos cosas. Por una parte, definir:

- ¿quiénes somos y qué pretendemos?
- ¿qué necesidades internas y externas nos influyen y condicionan?
- ¿quiénes son nuestros clientes y qué desean?
- ¿qué requisitos nos impone nuestra empresa?

Por otra una vez caracterizado el propósito de la organización, es necesario determinar los factores críticos para el éxito de nuestro negocio (en adelante, FCE). Los FCE son las acciones críticas para el éxito de una organización. Con ellos pretendemos identificar los resultados que, de no conseguirse, pueden poner en peligro el éxito del negocio. Ayudan a distinguir entre lo que es conveniente y

lo que es un requisito esencial, con el objetivo de establecer prioridades. La identificación de los FCE debe incluir factores externos, como los niveles de satisfacción de los clientes y los vínculos comerciales con los proveedores, así como los factores internos, como un personal motivado y bien cualificado.

En la identificación de los FCE han de colaborar todas las partes interesadas en la actividad, proceso o proyecto a analizar. También es fundamental contar con información sobre el entorno social y legal de la organización. Así, deberá recopilarse información sobre regulaciones gubernamentales, evolución previsible de parámetros generales de la economía, datos demográficos, problemas sociales de conocimiento general, cuestiones medioambientales, situación del entorno local o regional de la organización, etc. La organización podrá para ello emplear datos procedentes de publicaciones, informes de organizaciones sectoriales, reuniones con representantes de distintos grupos sociales, solicitar informes o estudios.

Como punto de partida para identificar los FCE, se debe elaborar un análisis DAFO o también conocido como FODA (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades). Una vez obtenidos los resultados del análisis DAFO, se clasificarán. Esta categorización deberá ser acorde con la declaración del propósito (DP) o misión. Para saber si esta categorización es correcta, las partes involucradas deberán analizar si el fracaso de una de estas categorías podría poner en peligro la consecución de la DP. Si la respuesta es afirmativa, esta categoría será un FCE.<sup>20</sup> Para realizar el análisis de la organización se pueden utilizar a su vez las siguientes herramientas:

- Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE
- Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI
- Matriz de Perfil Competitivo - MPC
- Matriz PEYEA (Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción)

---

<sup>20</sup> <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

### 1.7.3.1.2 Matriz EFE (Evaluación de factores externos)<sup>21</sup>

#### **Procedimiento de elaboración:**

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

---

<sup>21</sup> JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición

5. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Un ejemplo de lo que es una Matriz de Evaluación de Factores Externos se presenta en la tabla 1.1 a continuación:

**Tabla 1.1: Ejemplo MEFE BISNES ELECTRONICS**

<b>MEFE</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Tenencia de puntos de ventas	0.12	4	0.48
Existencia del mercado seguro	0.12	4	0.48
Alta Tecnología por Internet	0.10	3	0.3
Mejor servicio posventa que la competencia	0.06	3	0.18
Comenzó a prestar servicios de logística	0.18	4	0.72
<b>Amenazas</b>			
Constantes reevaluaciones	0.08	1	0.08
Ampliaciones constantes de con otras tiendas	0.06	1	0.06
Poco tiempo de Capacitación	0.06	2	0.12
Inestabilidad y falta de algunas mercancías	0.06	2	0.12
No cuentan con ofertas exclusivas	0.16	2	0.32
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.86</b>

**Fuente:** <http://www.monografias.com>

**Elaborado por:** Cristina Acuña

La suma de los resultados ponderados de la Matriz EFE está por encima de 2.5 lo que indica que la situación externa es favorable, ya que predominan las oportunidades como: tenencia de puntos de ventas fijos en diferentes puntos de

venta, existencia del mercado seguro, de todas las empresas de servicio electrónicos en prestar servicios de logística, por lo que es el pionero con un nivel de servicio eficiente.

#### 1.7.3.1.3 Matriz EFI (Evaluación de factores internos)<sup>22</sup>

##### **Procedimiento de elaboración:**

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

---

<sup>22</sup> JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

La matriz EFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0 (véase *tabla 1.2*)

**Tabla 1.2: Ejemplo MEFI BISNES ELECTRONICS**

<b>MEFI</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Imagen superior en la competencia	0.12	4	0.48
Buen clima	0.06	3	0.18
Profesionalidad del personal	0.06	3	0.18
Clima socio psicológico favorable	0.08	4	0.32
Posicionamiento en la mente del cliente	0.08	4	0.32
Calidad superior y certificación	0.08	4	0.32
Protección al consumidor	0.06	3	0.18
Servicio de Asesoría	0.12	4	0.48
<b>Debilidades</b>			
Aumento de Calidad de Servicios nuevos	0.08	1	0.08
Calidad del Sistema	0.04	2	0.08
Mal entendimiento de Contratos	0.12	1	0.12
Pérdida de Clientes	0.04	2	0.08
Constante desarrollo de tecnología	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	1		2.88

**Fuente:** <http://www.monografias.com>

**Elaborado por:** Cristina Acuña

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFI está por encima de 2.5, con un valor exacto de 2,88 lo que indica que la organización presenta una situación interna favorable donde predominan fortalezas como: imagen superior a la competencia, clima socio psicológico favorable, posicionamiento en la mente del cliente, calidad superior de la mercancía con relación a la competencia.

#### 1.7.3.1.4 Matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo)<sup>23</sup>

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

#### **Procedimiento de elaboración:**

1. La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.
2. Seleccionar dos competidores.
3. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
4. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a

---

<sup>23</sup> JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición



los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

5. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

**Tabla 1.3: Ejemplo MPC BISNES ELECTRONICS**

FCE	BISNES ELECTRONICS			NAVIGATOR		E-MECATRONICS	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición Financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del Producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del Cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.3</b>		<b>2.2</b>		<b>2.8</b>

**Fuente:** <http://www.monografias.com>

**Elaborado por:** Cristina Acuña

La tabla 1.3 contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. En este ejemplo, la "posición financiera" es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La "calidad del producto" de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la "posición financiera" del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 2.3 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda.

#### 1.7.3.1.5 Matriz PEYEA (*Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción*)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es otro instrumento importante. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La tabla 1.4 a continuación contiene algunas de las variables generalmente incluidas.

**Tabla 1.4: Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA**

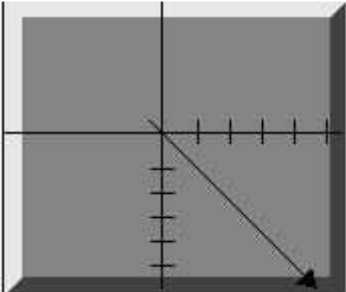
<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Posición estratégica externa</b>
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera

Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad
Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Metodological Approach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156. Un ambiente estable representa una posición estratégica más conveniente que un medio ambiente inestable.	

### Pasos para preparar una matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. En la tabla 1.5 se presenta un ejemplo de matriz PEYEA.

Tabla 1.5: Ejemplo MATRIZ PEYEA BISNES ELECTRONICS

<b>Fuerza financiera</b>		<b>Calificaciones</b>
La razón de capital primario del banco es 7.23%, que significa 1.23% sobre la razón generalmente requerida de 6%		1.0
El rendimiento sobre activos del banco es negativo 0.77, en comparación con la razón positiva promedio de la industria bancaria de 0.70		1.0
El ingreso neto del banco sumó 183 millones, 9% menos que el año anterior		3.0
Los ingresos del banco aumentaron 7% a \$3.46 mil millones		4.0
<b>TOTAL</b>		<b>9.0</b>
<b>Fuerza de la industria</b>		
La desregulación ofrece libertad geográfica y de productos		4.0
La desregulación aumenta la competencia en la industria		2.0
Se puede realizar otros servicios de Logística Virtual y Evaluación Virtual		4.0
<b>TOTAL</b>		<b>10.0</b>
<b>Estabilidad del ambiente</b>		
Los países menos desarrollados están registrando inflación elevada e inestabilidad política		-4.0
Siempre ha dependido mucho de las industrias del acero, el petróleo y el gas.		-5.0
La desregulación ha producido inestabilidad en toda la industria		-4.0
<b>TOTAL</b>		<b>-13.0</b>
<b>Ventaja competitiva</b>		
Ofrece servicios de procesamiento de datos a más de 50 instituciones.		-2.0
Servicios internacionales y los Outsourcings son cada vez más competitivos		-5.0
La empresa Business tiene una enorme base de clientes		-2.0
<b>TOTAL</b>		<b>-9.0</b>
<b>Conclusión</b>		
El promedio para la EA es $-13.0/3 = -4.33$	El promedio para la FI es $+ 10.0/3 = 3.33$	
El promedio para la VC es $- 9.0/3 = -3.00$	El promedio para la FF es $+ 9.0/4 = 2.25$	
<p>El vector direccional coordina: eje x: <math>-3.00 + (+3.33) = + 0.33</math>  eje y: <math>-4.33 + (+ 2.25) = - 2.08</math>  La empresa Bisnes Electronics debe seguir estrategias de tipo competitivo</p>		
		

Fuente: <http://www.monografias.com>

Elaborado por: Cristina Acuña

#### *1.7.3.1.6 Matriz de Impacto*

Para la definición de los procesos a estudiar se deberá seleccionar los factores críticos del éxito.

Después de seleccionar los FCE, se deberán identificar todas aquellas actividades que afecten o puedan afectar a la declaración del propósito. El siguiente paso es conocer cuáles son los procesos que resultan ser claves para la consecución de la DP.

Para ello se suele utilizar una matriz o tabla que tiene como objetivo priorizar los procesos que se desarrollan en la organización según su impacto real o potencial sobre la DP. Esta herramienta permite identificar a esos “pocos procesos” que son “críticos” en la empresa.

En la columna vertical se anotan los procesos o actividades y en la columna horizontal se anotan los FCE. A continuación se trata de ir discutiendo y decidiendo el efecto potencial o real de los FCE en cada uno de los procesos. Recordemos siempre que lo que se está evaluando son las consecuencias de un proceso sobre un FCE, es decir, de una acción en una reacción. No hay correspondencia inversa entre los FCE y el proceso.

Una vez analizados todos los procesos, debe realizarse una clasificación de los mismos por orden de puntuación y, a continuación, deberá discutirse el resultado. Para clasificar los procesos suelen utilizarse métodos de puntuación como, por ejemplo, asignar 3 puntos a relación alta, 2 puntos a relación media, etc.

Es muy importante la selección de los procesos clave ya que sobre ellos se va a centrar la gestión de la organización.

Figura 1.6: Matriz de Impacto

PROCESOS	FCE							
	Precio alto	Imagen especialización	Adaptación a variaciones	Plazo de entrega	Servicios no conformes	Costes servicios	Disponibilidad rec. financieros	Dimensiones instalaciones
Comercial	■	■	■	■	□	■	■	■
Gestión tráfico	■	□	■	■	■	□	□	□
Gestión almacén	□	□	■	■	■	□	□	■
Facturación	□	□	□	□	□	□	□	□
Gestión recursos humanos	□	□	■	□	□	□	□	□
Mantenimiento flota	□	□	□	□	□	□	□	□
Compras y contrataciones	□	□	■	■	□	□	□	□
Mejora continua	□	□	□	■	■	□	□	□
Seguimiento calidad	□	□	□	□	■	□	□	□
Gestión sist. informáticos	□	□	□	□	□	□	□	□
Gestión incidencias	□	□	□	□	■	□	□	□
administración	□	□	□	□	□	□	■	□
Vigilancia	□	□	□	□	□	□	□	□
Imagen corporativa	□	■	□	□	□	□	□	□
Planificación estratégica	■	■	■	■	□	■	■	■

Leyenda: ■ Relación alta  
 □ Relación media  
 □ Relación baja o nula

Fuente: Ministerio de Fomento España – Mayo 2005

Elaborado por: Cristina Acuña

La relación de procesos clave deberá ser revisada y mejorada periódicamente y siempre que la organización cambie alguno de los procesos de la misma. En cada momento deberá asegurarse que los procesos clave son aquellos que más contribuyen a lograr la misión de la organización.

La figura 1.6 muestra la estructura de la matriz de impacto.

#### **1.7.4 ESTABLECER EL PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS**

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición.

Y lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir.

Los pasos a seguir son:

- Desarrollo de criterios e indicadores.
- Diseño de un calendario de recogida de datos.
- Recolección y codificación de datos.

Todo esto se detallará más adelante.

### **1.8 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS**

Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

Ordenar los procesos nos permite visualizarlos en forma sistémica y comprenderlos en forma sencilla. Mediante la representación gráfica de un proceso es posible ver como éste fluye a través de la organización.

#### **1.8.1 DISEÑO DE FLUJOGRAMAS**

Mejía en Gerencia de Procesos señala que para el diseño de flujogramas se debe tomar en consideración lo siguiente:


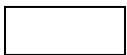
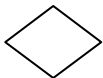

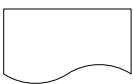
- Emplear el mínimo de símbolos, para simplificar el flujograma
- En lo posible se debe utilizar una sola hoja con el fin de facilitar su manejo
- El tamaño de los símbolos debe ser uniforme
- Las líneas de unión se representan por líneas rectas

- El texto dentro del símbolo debe ser breve
- El cliente debe aparecer en el flujograma, puesto que es la razón de ser de los servicios de la institución
- La presentación debe ser clara y explícita y no dando lugar a confusión.

### 1.8.2 SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA<sup>24</sup>




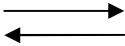
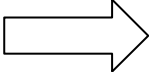
Es un método que permite describir en forma gráfica un proceso a través de la utilización de líneas y símbolos. Los símbolos que más se utilizan en un flujograma se presentan en la tabla 1.6 y son:

Tabla 1.6: Simbología de Flujoграмas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Límites:</b> Indica el principio y el fin del proceso.
	<b>Acción:</b> Representa una actividad.
	<b>Decisión:</b> Plantea la posibilidad de elegir una Alternativa.
	<b>Documentación:</b> Significa que se requiere de un documento para realizar el proceso.
	Cuando el documento va dirigido a varios destinatarios se utiliza de manera múltiple; inscribiendo en cada símbolo el nombre del destinatario.
	<b>Espera:</b> Se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad.

<sup>24</sup> MEJIA Braulio - *Gerencia de Procesos*, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.



	Este símbolo se utiliza para establecer en una misma página la continuidad del diagrama y /o para conectar actividades distantes utilizando los números 1,2,3 etc.
	Descripción breve de la actividad que realiza otra área externa a la responsable del proceso.
	Cuando el diagrama de flujo cambia a otra página se usa este símbolo que da continuidad al mismo, utilizando las letras A, B, C, etc.
	<b>Sentido del flujo:</b> La flecha indica la dirección del flujo.
	<b>Transporte:</b> La flecha ancha significa movimiento del output.

Fuente: MEJIA Braulio – *Gerencia de Procesos*

Elaborado por: Cristina Acuña

### 1.8.3 DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL

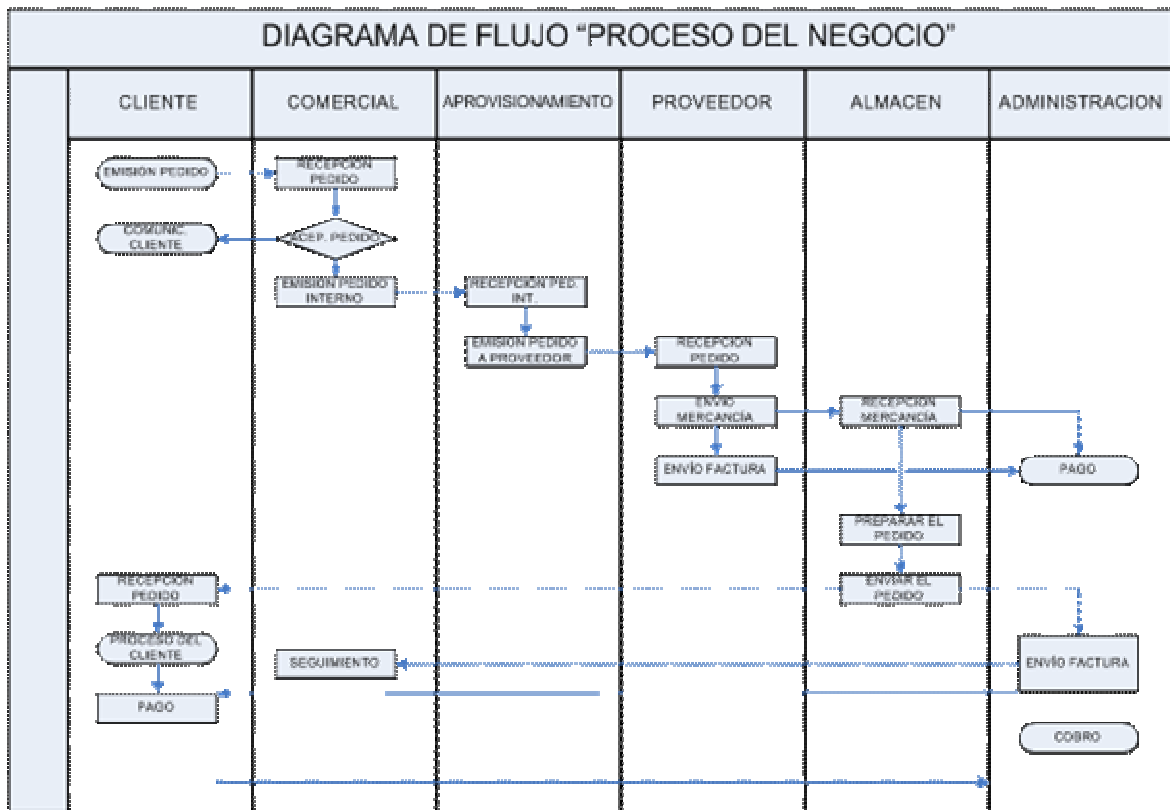
Esta herramienta es adecuada para procesos largos, es útil para el análisis de procesos. En la figura 1.7 a continuación se presenta un ejemplo de un proceso de negocio que va desde la Emisión del pedido hasta el cobro.

El diagrama de flujo funcional muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, la dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema.

Un diagrama de flujo funcional identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> HARRINGTON, James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá. 1994 – Pág. 112- 113

Figura 1.7: Diagrama de Flujo Funcional



Fuente: PEREZ José Antonio, *Gestión por procesos*, 2004

Elaborado por: Cristina Acuña

#### 1.8.4 VENTAJAS DEL FLUJOGRAMA<sup>26</sup>

- El uso del flujoograma representa varias ventajas entre las que se cuentan
- Facilita ejecutar trabajos
- Describe los diferentes pasos del proceso
- Impide las improvisaciones
- Permite visualizar todos los procesos
- Identifica las debilidades y fortalezas del proceso
- Permite un equilibrio de las cargas laborales
- Genera un sentido de responsabilidad

<sup>26</sup> MEJIA Braulio – *Gerencia de Procesos* – Pág. 45

- Establece los límites del proceso
- Plantea la diferencia de lo que se hace contra lo que debería hacerse
- Genera calidad y productividad

### **1.8.5 CARACTERÍSTICAS DEL FLUJOGRAMA<sup>27</sup>**

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes de los mismos
- Facilita el análisis y mejora procesos, suprimiendo lo no esencial y simplificando lo que sí es
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo
- Ayuda a la ejecución del trabajo
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa, y
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.

## **1.9 MANUAL DE PROCESOS<sup>28</sup>**

### **1.9.1 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS**

El Manual de Procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda.

### **1.9.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS**

Dentro de los objetivos del manual de procesos se encuentran:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas de la institución.

---

<sup>27</sup> MANUAL DE PROCESOS, *Ministerio de Economía y finanzas*

<sup>28</sup> MEJIA Braulio – *Gerencia de Procesos* – Pág. 55

- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución

### **1.9.3 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS.**

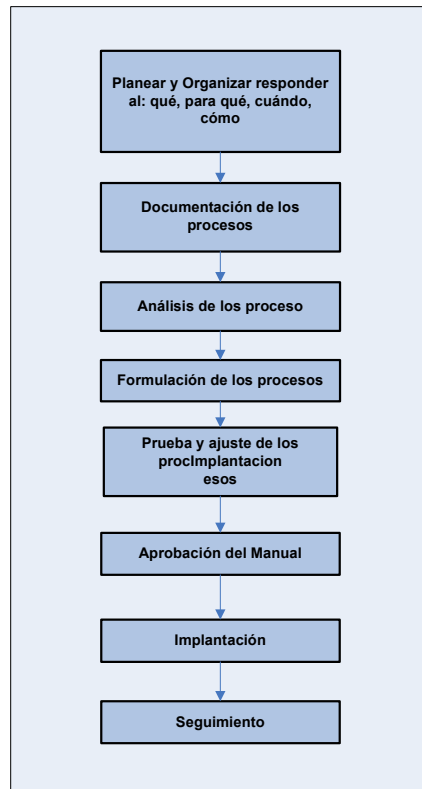
Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser lo suficiente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

### 1.9.4 ELABORACIÓN DEL MANUAL

Para elaborar el manual, Braulio Mejía en su texto *Gerencia de Procesos* nos muestra la siguiente estructura (ver figura 1.8).

**Figura 1.8: Pasos para Elaborar el Manual de Procesos**



**Fuente:** MEJIA Braulio – *Gerencia de Procesos*, 2001

**Elaborado por:** Cristina Acuña

Para la elaboración del manual según Braulio Mejía se deben contar con los siguientes elementos:

- Estructura orgánica de la organización
- Descripción de cada empleado de lo que hace
- Evaluar funciones y clasificar labores propias del cargo
- Descripción del empleado del proceso paso a paso
- Evaluación del proceso buscando secuencia lógica

#### **1.9.4.1 PLANEAR**

Para planear y organizar los procesos de la organización se debe responder al qué, para qué, cómo, y cuándo que corresponde a la técnica WWWWH.

La técnica consiste en desglosar cada una de las operaciones del proceso al escrutinio de las cinco preguntas. El cuestionario permite conocer las diferentes circunstancias de un proceso, es decir, el por qué, el dónde, el cuándo, el quién y el cómo. Esta técnica permite recopilar y analizar los datos más relevantes de un problema.

#### **1.9.4.2 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS**

Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten.

Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.<sup>29</sup>

La documentación puede ser realizada mediante:

1. La preparación de procedimientos escritos,
2. Representándolos gráficamente (por ejemplo, mediante diagrama de flujo),
3. Mediante información, check list, datos, etc.

La documentación de los procesos debe respetar tres criterios:

1. Minimizar el papeleo,
2. Facilitar la comprensión, y
3. Permitir el trabajo en equipo.

---

<sup>29</sup> <http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.htm#> - 24/05/2007-15:28

Existen además otras herramientas para normalizar los procesos que se detallan en el ANEXO L.

#### **1.9.4.3 PRUEBA Y AJUSTE DE LOS PROCESOS**

El hecho de que un proceso este documentado no significa que no pueda ser corregido y ajustado a los cambios que tenga la organización. Por consiguiente los procesos deben ser revisados en todo momento ya que esto es parte del proceso de mejora continua.

#### **1.9.4.4 IMPLANTACIÓN**

Una vez obtenida la aprobación de la dirección o tomada la decisión por el equipo 'per se', se puede acometer entonces la instrumentación del nuevo proyecto.

En ambos casos se documentará en un Plan de Acción por escrito, los pasos requeridos para pasar del "como es" al "*como debe ser de ahora en más*".

Hecho esto, se procede a implementar las mejoras proyectadas por medio de la ejecución del Plan de Acción a cargo de un responsable de ejecución del proyecto, cargo que generalmente recae en el líder del equipo de mejora.

Se deberá a su vez, considerar en el plan de acción los posibles puntos de falla del proceso y las acciones a llevarse a cabo en caso de que esto ocurra.

#### **1.9.4.5 SEGUIMIENTO**

Este último paso, consiste en poner en funcionamiento el grupo de indicadores para medir el desempeño del proceso y los subprocesos mejorados. Indicadores que deberán ser desarrollados como se menciona en el análisis de datos y que se explicarán más detalladamente en puntos posteriores.

### **1.9.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL.**

Un Manual de Procesos cuenta en general con la siguiente estructura:

- Introducción.
- Objetivo.
- Alcance.
- Misión, Visión y Objetivos institucionales.
- Organigrama.
- Mapa de procesos.
- Representación grafica de los procesos.
- Caracterización de los procesos.
- Descripción de los procesos.
- Descripción de las actividades.
- Documentos y registros.

Además descripción de la capacidad del proceso y un análisis de valor agregado e indicadores.

Esto basado en el manual de procesos del ministerio de finanzas y otros manuales consultados<sup>30</sup>

### **1.10 MEJORAMIENTO DEL PROCESO**

Las organizaciones japonesas han sido las que han adoptado los conceptos de Juran, Deming y Drucker enfocándose en la calidad total en el que la gerencia de procesos es uno de sus fundamentos.

Kaisen propuso un mejoramiento incremental incesante a pequeña escala para obtener mejoras en el proceso.

---

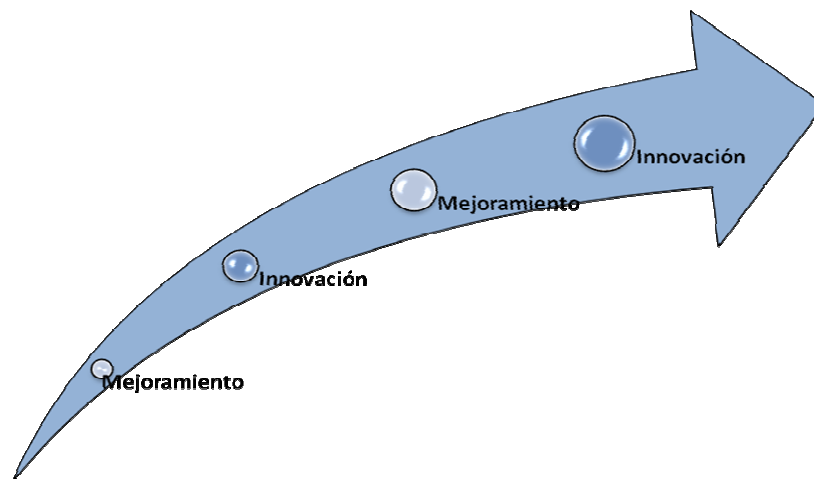
<sup>30</sup> <http://1sissec.mef.gov.ec/productosMEF/documents/MANUAL-PROCESO-34101.pdf>



Pero por otro lado Juran propuso un mejoramiento drástico a gran escala invirtiendo en tecnología, conocido como breakthrough apareciendo entonces el concepto de reingeniería. Sin embargo “el mejoramiento de los procesos implica, entonces, tanto el enfoque evolutivo (kaisen) como el revolucionario (innovación), los objetos son los procesos, no las organizaciones”<sup>31</sup>

El proceso de mejoramiento continuo se convierte entonces en una espiral en la que se van siguiendo como pasos específicos el mejoramiento, innovación, mejoramiento, innovación como se muestra en la figura 1.9.

**Figura 1.9: Mejoramiento Continuo**



**Elaborado por: Cristina Acuña**

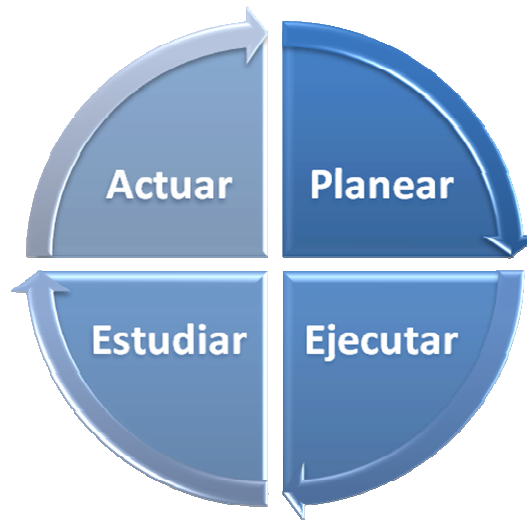
Mariño señala que mejoramiento significa buscar incesantemente maneras de hacer mejor nuestro trabajo, todo trabajo es un proceso, y elevar nuestra capacidad para entregar mejores bienes y servicios a nuestros clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, o aun mejor, superarlas, fascinándolos.

### **1.10.1 CICLO PEEA<sup>32</sup>**

<sup>31</sup> MARIÑO Hernando - *Gerencia de Procesos*, 2001 – Pág. 4

<sup>32</sup> MARIÑO Hernando - *Gerencia de Procesos*, 2001 – Pág. 47

**Figura 1.10: Ciclo PEEA**



**Fuente:** MARIÑO Hernando, *Gerencia de Procesos*

**Elaborado por:** Cristina Acuña

Es una mejora del antiguo ciclo PHVA (véase figura 1.10). Ya que lo importante no es verificar si lo que se hizo estuvo o no de acuerdo con lo planeado, sino estudiar una y otra vez lo que sabemos acerca del proceso y establecer una estrategia de aprendizaje sobre lo que se desconoce del mismo, con el fin de tomar acciones tanto correctivas como preventivas.

#### **1.10.1.1 PLANEAR**

En la primera fase del ciclo de mejoramiento, se elabora un plan para mejorar el proceso, esto implica establecer las metas cuantitativas que permitan evaluar el objetivo de mejoramiento por lograr.

#### **1.10.1.2 EJECUTAR**

Ejecutar el plan de acción es la segunda fase del ciclo de mejoramiento.

Esto requiere invertir en educación, capacitaciones y entrenamiento de las personas que conforman el equipo humano responsable del proceso para mejorar su desempeño.

Por lo general, los cambios para mejorar el proceso existente, se prueban a pequeña escala, de manera piloto para analizar la relación causa – efecto entre los cambios realizados y los resultados obtenidos.

#### **1.10.1.3 ESTUDIAR**

Estudiar los cambios en la prueba piloto, examinando su efectividad y aprendiendo todos los involucrados de lo que se ha hecho, cómo se ha hecho y qué resultados ha arrojado el cambio.

#### **1.10.1.4 ACTUAR**

Finalmente, el ciclo se cierra adoptando el cambio y estableciendo un nuevo procedimiento para el proceso, si los resultados son beneficiosos. Si por el contrario, los cambios no surten los resultados esperados, entonces se debe actuar, abandonando el cambio propuesto y tomando acciones de tipo preventivo y correctivo, reanudando nuevamente el ciclo, girándolo una y otra vez hasta lograr el mejoramiento.

### **1.10.2 PRINCIPIOS DE LA MODERNIZACION.<sup>33</sup>**

Para Harrington, la modernización describe de mejor manera el concepto de mejora de los procesos en lo referente a eficiencia, efectividad y adaptabilidad para lo que establece las siguientes herramientas.

- Eliminación de la burocracia.
- Eliminación de duplicación de actividades.
- Evaluación del valor agregado.
- Simplificación del tiempo de procesos.
- Prueba de errores.

---

<sup>33</sup> HARRINGTON James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá. 1994

- Eficiencia en la utilización de equipos.
- Lenguaje simple.
- Estandarización.
- Alianza con proveedores.
- Automatización.

De todas estas herramientas no se utilizarán todas en el proceso de mejora de los procesos de EDINUN. A continuación se describen aquellas que serán utilizadas.

#### **1.10.2.1 ELIMINACIÓN DE LA DUPLICACIÓN.**

Si se realiza la misma actividad en diferentes partes del proceso o si la llevan a cabo diferentes individuos dentro de este, debemos analizar si ambas actividades son necesarias; tomando en cuenta sobre todo que no se arrojen datos conflictivos. Por tal razón la eliminación de la duplicidad permite mejorar la efectividad general de la corporación.

#### **1.10.2.2 EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO**

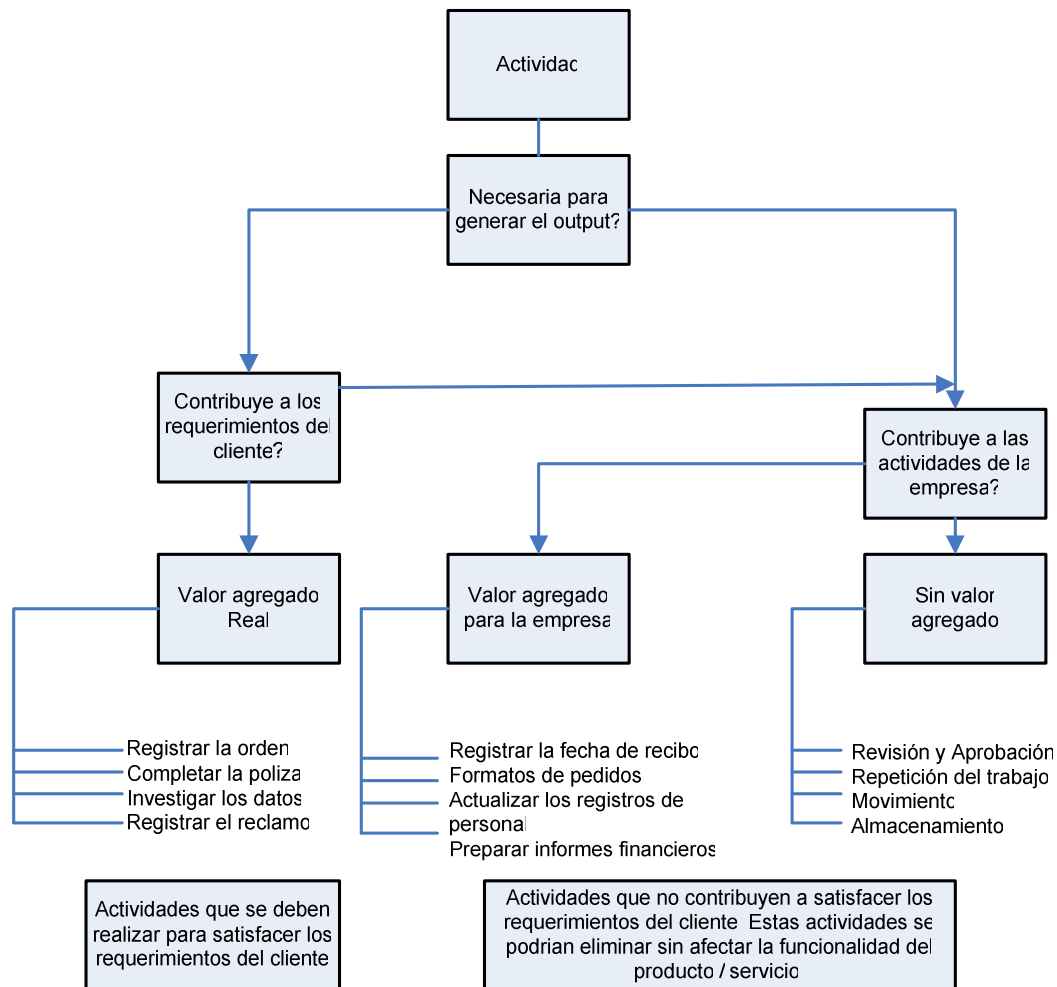
La evaluación del valor agregado es un principio esencial en el proceso de modernización. La meta de esta debería ser asegurarse de que cada actividad aporte valor agregado real.

Las actividades de valor agregado (AVA) son aquellas que vistas por el cliente final son necesarias para proporcionar las salidas del proceso.

La evaluación del valor agregado es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final. El objetivo de esta evaluación es optimizar las actividades de valor agregado para la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado.

La figura 1.11 muestra como se realiza la evaluación.

**Figura 1.11: Evaluación de Valor Agregado**



**Fuente:** HARRINGTON James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.*

**Elaborado por:** Cristina Acuña

Ya se han expuesto los puntos fundamentales para tener un conocimiento de lo que la gestión por procesos puede hacer en beneficio de las organizaciones de hoy. Y las herramientas que se pueden utilizar para su aplicación.

Después de lo expuesto se concluye que una adecuada gestión por procesos debe contar con la participación activa de todos los actores de la organización; ya que basados en su conocimiento de las actividades y de los problemas del diario

vivir dentro de la empresa se podrá llegar a definir, a través de un correcto análisis, las posibles mejoras a realizarse en el proceso.

Tomando en cuenta en todo momento que como se señaló se debe tomar en cuenta los verdaderos requerimientos del cliente y su concepto de un producto y servicio de calidad, así como la misión de la organización.

## **1.11 MEDICIÓN DE PROCESOS**

La medición de procesos es importante porque permite saber que está ocurriendo objetivamente.<sup>34</sup>

La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Los indicadores permitirán a la organización tener un mejor y mayor control sobre lo que sucede en la empresa puesto que estos reflejan el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Entendemos entonces por indicador aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado. Los indicadores miden los inductores de los resultados. Las medidas son resultados. Lo que para un nivel de la empresa es una medida, para el nivel superior puede ser solamente un indicador.

### **1.11.1 IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN.<sup>35</sup>**

- La medición permite cuantificar con certeza.
- Permite conocer las oportunidades de mejora de un proceso.
- Permite analizar y explicar un hecho.
- Hace tangibles los procesos de la calidad.

---

<sup>34</sup> MEJIA Braulio - *Gerencia de Procesos*, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000. - Pág. 73

<sup>35</sup> MEJIA Braulio - *Gerencia de Procesos*, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000. - Pág. 73

- La medición no es solo conocer datos, puesto que sin o se clasifican, analizan y establecen sus necesidades, de muy poco servirán para tomar decisiones de tipo gerencial.
- Centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización.
- Ayuda a fijar metas y a monitorear las tendencias.
- Ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento progresivo.
- Proporciona los medios para saber si se está perdiendo o ganando.
- Monitorea el progreso.

Para obtener una buena medición esta debe ser:

1. Pertinente.- que sea útil y necesaria para la toma de decisiones.
2. Precisión.- debe reflejar fielmente la magnitud de un hecho.
3. Oportunidad.- debe ser oportuna para tomar decisiones.
4. Confiabilidad.- deben ser confiables puesto que se requieren mediciones repetidas para poder tener comparabilidad en el tiempo.

La medición permite conocer:

- **Calidad**, da cuenta de las cualidades y características del servicio. Evalúa el servicio y permite conocer en qué medida se ajusta a satisfacer al cliente.
- **Productividad**, número de actividades realizadas por unidad de recurso existente en un periodo dado.
- **Eficiencia**, relación de los servicios o productos realizados con los costos invertidos en su producción.
- **Eficacia**, cumplimiento de los objetivos del servicio.

- **Efectividad**, resultado de la combinación de la eficiencia y eficacia. Hacer las cosas que se deben hacer a costos razonables.

### 1.11.2 INDICADORES DE GESTIÓN.<sup>36</sup>

Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. *Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.*

Permite en todo momento administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que nos están limitando y/o que hemos considerados como límites.

Los indicadores de gestión permiten:

- Interpretar lo que está sucediendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir cambios o mejoras y poder evaluar sus consecuencias.

### 1.11.3 INDICADORES SEGÚN EL OBJETO A MEDIR.<sup>37</sup>

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

#### 1.11.3.1 INDICADORES DE RESULTADOS

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:

- Indicadores de Objetivos.
- Indicadores de Impacto.

<sup>36</sup> <http://web.jet.es/amozarrain/index.html> - 24/06/2007 -14:05

<sup>37</sup> <http://www.aiteco.com/indicador.htm> - 05/06/2007 - 11:29



- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Satisfacción.

### **1.11.3.2 INDICADORES DE PROCESO**

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

## **1.12 FORMULACIÓN DE INDICADORES<sup>38</sup>**

Un indicador de proceso representa un “objetivo a cumplir” en el funcionamiento del proceso al que hace referencia, manifiestan por tanto el control de una variable o característica del proceso que es necesario analizar para una correcta gestión.

La medición de los procesos utilizando indicadores es un factor clave en la gestión de los procesos, ya que para gestionar se debe controlar y para controlar se debe poder medir y/o analizar. Si no se controla no se puede gestionar de ahí la extrema importancia que la utilización de indicadores tiene en cualquier sistema de gestión.

El establecimiento y revisión de indicadores en nuestros procesos permitirá:

- Conocer rendimientos.
- Poder efectuar comparaciones.
- Establecer metas y objetivos.
- Detectar oportunidades de mejora.

La metodología que se propone para el diseño de indicadores es la siguiente:

---

<sup>38</sup> [http://www.aepro.com/congreso\\_03/pdf/paulino@unavarra.es\\_583e10625c7eba0e8b48481bc6c38f2d.pdf](http://www.aepro.com/congreso_03/pdf/paulino@unavarra.es_583e10625c7eba0e8b48481bc6c38f2d.pdf)

Para establecer un indicador de proceso previamente al diseño del indicador el proceso debe estar perfectamente definido, y se debe conocer lo suficientemente bien como para que podamos:

1. Definir sus entradas y salidas
2. Identificar a los clientes del Proceso. Aquellos que van a recibir la salida del Proceso.
3. Identificar sus requerimientos y expectativas.
4. Definir requisitos válidos.

Después de haber trabajado en el desarrollo de estos cuatro puntos tendremos información suficiente como para diseñar propiamente el indicador

5. Diseñar el indicador: A partir de la información recibida en los cuatro primeros pasos, debemos definir las variables que consideramos más óptimas bajo las siguientes consideraciones:
  - Definir Dónde se debe medir: Normalmente Al final del proceso y en determinados puntos intermedios
  - Cuándo se va a medir:
  - Qué vamos a medir: Eficacia, Eficiencia y Flexibilidad
  - Quién debe medir: La persona que realiza la actividad o el “propietario” del proceso.
  - Quién define los objetivos para esos indicadores:
    - Los de Eficacia: el cliente
    - Los de Eficiencia: la empresa y el entorno
    - Los de Flexibilidad: el cliente
6. Revisar los indicadores: Los indicadores son un “traje a medida” que deben ser sustituidos o modificados a lo largo del tiempo según la experiencia obtenida en el uso de dicho indicador.

## **2 CAPÍTULO II: ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA, APLICACIÓN PRÁCTICA**

### **2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.**

#### **2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Ediciones Naciones Unidad (EDINUN) inicia sus actividades comerciales en 1982. Nació como una distribuidora de textos escolares y de libros en general para atender a las diferentes librerías de todo el país.

En esa época era común que los educadores recorrieran a librerías y papelerías para seleccionar los textos que utilizarían durante el año escolar con sus alumnos. La industria editorial era casi incipiente y la producción del texto escolar estaba asignada a autores ecuatorianos, los mismos que con enormes esfuerzos lograban colocar sus libros en las deferentes librerías, que eran los puntos de encuentro entre los educadores y las novedades editoriales.

Es así que en EDINUN los autores de los libros encontraron una importante distribuidora a la cual encargar esa responsabilidad, empresa que distribuyó importantes libros como El Escolar Ecuatoriano, Terruño, Jilgueritos, etc., muy presentes en las mentes de la mayoría de estudiantes ecuatorianos.

Por tal razón, la actividad comercial de EDINUN durante sus primeros cinco años estaba dirigida a distribuir, promocionar y comercializar los libros y textos de los diferentes autores y de pequeñas editoriales.

#### **EDINUN, editora de textos escolares.**

En 1994, la organización decide dar un giro importante y empieza a producir su propia línea editorial.

La primera colección publicada fue la de los textos de literatura de la reconocida autora Raquel Verdesoto de Romodávila, la cual pasó por procesos de rediseño y revisión.

A partir de ese momento la editorial inicia su producción con profesionales, especialistas, docentes, pedagogos, y técnicos ecuatorianos.

Al momento, EDINUN cuenta con 150 títulos que se encuentran en el mercado ecuatoriano, con un alto nivel de reconocimiento y utilizados en colegios y escuelas de reconocido prestigio de todo el país.

La minuciosidad en la elaboración de los textos, el control de calidad, las pruebas presenciales antes de la producción definitiva han hecho que los libros cuenten con un importante posicionamiento en el mercado.

Hoy la empresa cuenta con un departamento de Ingeniería Educativa en el que colaboran reconocidos profesionales en el área pedagógica.

Nuestro país presenta un mercado sumamente competitivo en el área editorial, lo cual demanda altísimos estándares de calidad en toda la producción mantenida por las editoriales de país

Por esta razón, es importante destacar el considerable posicionamiento que Ediciones Naciones Unidas ha mantenido desde hace 22 años.

El éxito de la empresa se basa en la satisfacción de las necesidades de nuestros educadores y estudiantes, las cuales demandan textos ecuatorianos actualizados y ante todo vanguardistas en cuanto a su pedagogía, tratamiento de valores e innovaciones didácticas.

En la actualidad más de 340 000 niños y niñas de todas las provincias del país incluyendo Galápagos, emplean sus textos en las diferentes áreas en nivel preescolar, básica, primaria y bachillerato.

Ediciones Nacionales Unidas pertenece a lo que se constituye hoy en día en el Grupo Corporativo EDINUN en el que participan empresas como: Comisariato Del Libro, Promap, V&V Editores, Duo Diseño y Centro Mayorista Papelero



### 2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

EDINUN a través de su estructura de tipo funcional departamental pretende por medio de sus diferentes departamentos la especialización de sus empleados en las diversas áreas a fin de facilitar el desarrollo de las actividades de manera coordinada y que responda a lineamientos escalonados de ejecución.

La empresa posee este tipo de estructura ya que ha sido producto de la creación de la gerencia y su desarrollo se debe al crecimiento que la empresa ha alcanzado a través del tiempo. (Ver ANEXO A)

Posee 26 empleados de planta que se desempeñan en los distintos cargos de la organización.

EDINUN ha considerado oportuno no realizar la impresión de los libros y contratar estos servicios.

La empresa no cuenta con un manual de funciones ni con un plan estratégico, los cuales se encuentran en desarrollo; sin embargo ha definido su misión y visión.

### 2.1.3 PRODUCTOS

EDINUN cuenta con una amplia gama de textos escolares, aproximadamente 80 textos, que abarcan áreas como:

- Matemática
- Ciencias Naturales
- Ciencias Sociales
- Dibujo
- Inglés

Dentro de los títulos con los que cuenta podemos mencionar a los siguientes:

Maravillosas Fabulas	Candela y Camilo
Agenda EDINUN	Afectividad
Carpeta inicial activo	CC.NN. Activa
CC.NN. Activa plus	Combo plus x áreas
Computación activa	Conociendo tu provincia
Cuentos de los mares del sur	Diario ecológico
Diario escolar	Dibujo activo plus
Dibujo art.	Dibujo artístico geométrico
Dibujo maravilloso	Dibujo técnico bachillerato
Dicc. Activo ilustrado	Dicc. Activo plus
Entorno natural y social	Esc. Practica
Escribiendo juntos	Escuela activa
Fabulas para colorear	Historias de vampiros
Ingles activo	Inicial activo

Kit practico plus

Lenguaje activo

Lenguaje y comunicación

Literat. Activa bachillerato

Literatura ecuatoriana

#### 2.1.4 CLIENTES

Dentro de sus clientes podemos contar en general a escuelas y colegios de todo el país. Algunas de estos pueden encontrarse en la tabla 2.1:

**Tabla 2.1: Clientes EDINUN**

		NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN
COLEGIOS		Colegio 10 de Agosto
		Colegio 5 de Junio
		Colegio 6 de Diciembre
		Colegio San Gabriel
ESCUELAS		Escuela Abdón Calderón
		Escuela Carlos Aguilar
		Escuela Consejo Provincial
		Escuela Eloy Alfaro

Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña

Cuentan también con puntos de distribución a través de todo el país en provincias como: Guayas, Pichincha y Manabí en las que se registra su mayor nivel de ventas; puesto que las ventas difieren según el número de instituciones educativas con las que cuente la provincia como se aprecia en la figura 2.1.

**Figura 2.1: Establecimientos Educativos en el País**

ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS EN EL PAÍS				
VARIABLES		RÉGIMEN		TOTAL
		Costa	Sierra / Oriente	
ZONA	Urbana	7640	4311	11951
	Rural	8944	7688	16632
TIPO	Hispano	16414	9939	26353
	Bilingüe	170	2060	2230
JORNADA	Matutina	14654	11269	25923

	Vespertina	1189	293	1482
	Nocturna	500	300	800
	Doble Jornada	241	137	378
<b>NIVEL</b>	Pre -Primaria	3125	2792	5917
	Primaria	11440	7532	18972
	Medio	2019	1675	3694

Fuente: Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador –SINEC

Elaborado por: Cristina Acuña

Además han empezado a expandirse internacionalmente a países como México, Colombia y República Dominicana.

### 2.1.5 PROVEEDORES

Los proveedores de la empresa son las organizaciones que imprimen los textos; estas son:

- IMPRENTA MARISCAL
- IDALGRAF
- IMPRENTA ECUADOR

Como grupo corporativo tiene de proveedores a **DUO DISEÑO** quien se encarga del diseño de los textos. Y a **PROMAP** encargada de los suministros.

### 2.1.6 COMPETENCIA

Los mayores competidores de EDINUN son:

- SANTILLANA
- NORMA
- LNS
- EDIPCENTRO
- DILIPA
- EDITEXPA, entre otros.

Empresas dedicadas a la distribución de textos escolares de gran acogida en el país.



## 2.2 DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.2.1 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Los problemas aparecen cuando se encuentran dificultades; es lo que señala Jhon Dewey. Aparecen cuando algún hecho confunde o provoca molestias.

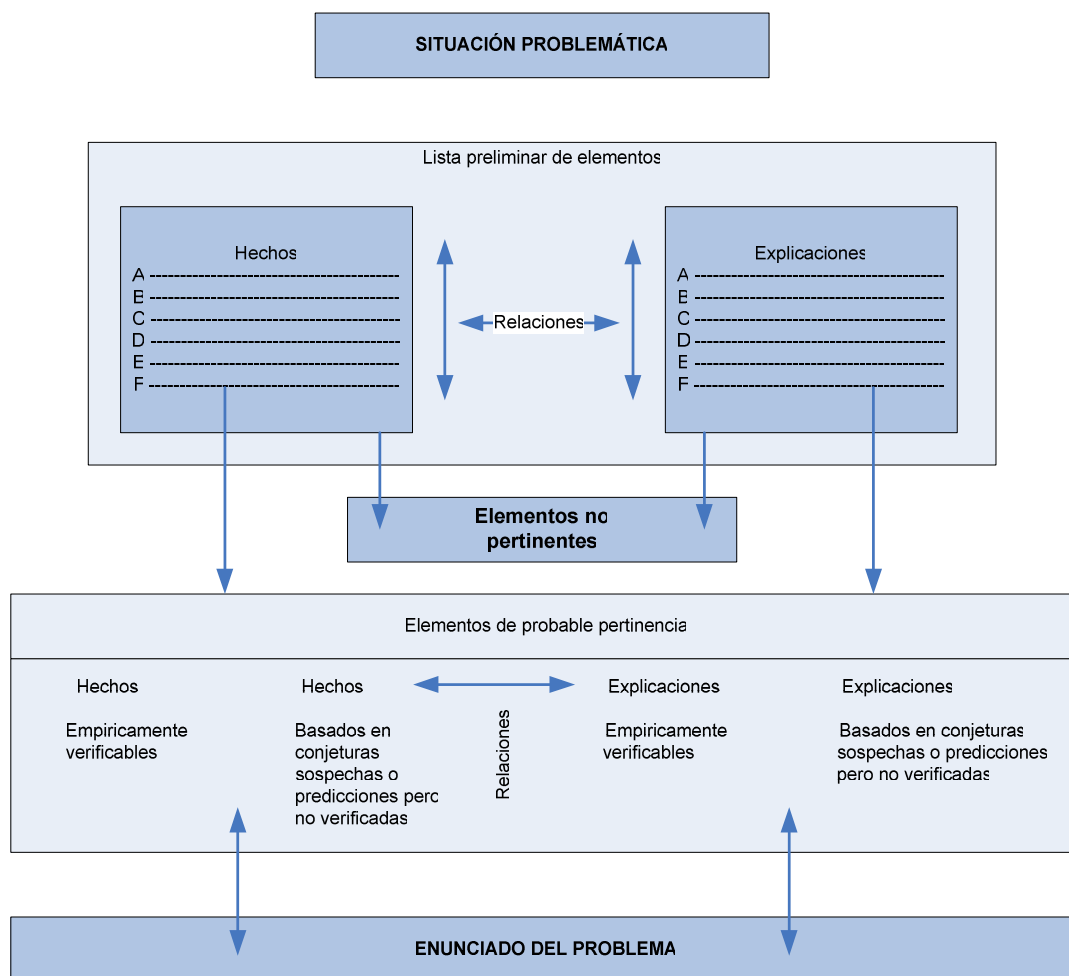
El reconocimiento de una situación problemática permite enfocar los esfuerzos para su resolución; para lo cual Van Dalen propone que para el análisis de una situación problemática se deben llevar a cabo las siguientes tareas:<sup>39</sup>

- *Reunir hechos que pudieran relacionarse la conciencia de una dificultad.*
- *Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes.*
- *Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos indicar la causa de la dificultad.*
- *Proporcionar diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.*
- *Cerciorarse, mediante la observación y el análisis, de si ellas son importantes para el problema.*
- *Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.*
- *Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.*
- *Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados (véase la figura 2.2 )*

---

<sup>39</sup> VAN DALEN Deobold B. – *Manual de Técnica de la Investigación Educativa* – Pág. 149-150

**Figura 2.2: Análisis esquemático de un problema**



**Fuente:** DEOBOLD B. VAN DALEN Y WILLIAM J. MEYER – *Manual de Técnica de la Investigación Educativa* - Pág. 150

**Elaborado por:** Cristina Acuña

## 2.2.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

EDINUN, Ediciones Nacionales Unidas, es una empresa que lleva 21 años de contribuir con la educación de nuestro país, comercializando, distribuyendo, editando y produciendo, los mejores textos escolares para la escuela básica en busca de la excelencia educativa.

Tiene un compromiso sólido con la niñez y juventud del Ecuador al brindar textos fundamentados en valores e interculturalidad. Dichos textos son elaborados con el

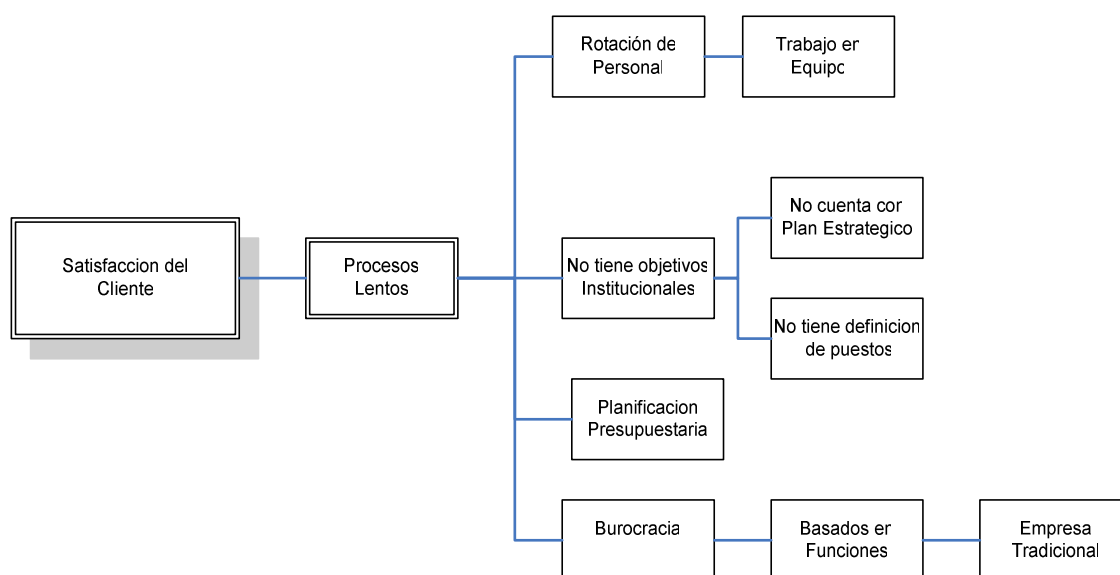
trabajo de maestros y técnicos; de esta forma EDINUN apoya al Ecuador con la generación de trabajo.

Sin embargo, EDINUN ha venido desarrollando sus actividades en forma rutinaria y en su mayoría enfocadas en la experiencia que han adquirido a lo largo de su vida como empresa. Han centrado sus actividades basados en sus funciones y, el tener una organización de éste tipo ha provocado que cada vez cuente con actividades mucho más complejas y burocráticas.

Para definir los puntos factores más relevantes realizaremos un diagrama de árbol de problemas (véase figura 2.3) que es una herramienta empleada para ordenar de forma gráfica las distintas acciones o gestiones que se deben llevar a cabo para solventar el problema o situación sometida a estudio.<sup>40</sup>

**Figura 2.3: Diagrama General de Problemas**

## Diagrama de árbol



**Fuente: EDINUN**

**Elaborado por: Cristina Acuña**

<sup>40</sup> [www.calidad.unav.es/Archivos/herramientas.pdf](http://www.calidad.unav.es/Archivos/herramientas.pdf) - 16:55 - 09/09/2007

Lo anterior señalado nos da antecedentes para que la metodología de análisis se enfoque en cuatro factores de mayor impacto para la empresa: Recursos Humanos, Recursos Económicos, Gestión y Técnicos; dentro de los cuales se toman en cuenta a la edición, promoción y comercialización. Todo esto se expone en las tablas 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5 respectivamente.

**Tabla 2.2: Recursos Humanos**

<b>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: Recursos Humanos</b>	
<b>HECHOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1 Poco interés de capacitación del personal administrativo	No se da la debida importancia a la capacitación del personal del área administrativa ya que se considera más a la fuerza de ventas.
2 Poca relación interdepartamental	No se aprecia un trabajo en equipo para la consecución de los proyectos editoriales. Se ven cada una de las actividades como aisladas por parte del personal.
3 No cuenta con definición de puestos	Esto no permite tener conocimiento de los perfiles y formación requerida para cada puesto
4 Rotación de personal	Se evidencian cambios de personal sobre todo en el área administrativa.

**Fuente: EDINUN**

**Elaborado por: Cristina Acuña**

**Tabla 2.3: Recursos Económicos**

<b>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: Recursos Económicos</b>	
<b>HECHOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1 Planificación presupuestaria	Se realiza una planificación mas no se le da la debida importancia. Dejando de lado sus índices y metas.

**Fuente: EDINUN**

**Elaborado por: Cristina Acuña**

Tabla 2.4: Aspectos de Gestión

<b>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: Aspectos de Gestión</b>	
<b>HECHOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1 Sistema centralizado y burocrático	Debido a que EDINUN es una organización de tipo familiar y tradicional las decisiones son tomadas en su mayoría por el Gerente General. Y todo pasa por su previa aprobación.
2 No cuenta con plan estratégico	No existe un modelo de gestión que oriente una visión a mediano y largo plazo así como políticas que orienten el desempeño de la empresa como un todo.

Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña

Tabla 2.5: Aspectos Técnicos

<b>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: Aspectos Técnicos</b>	
<b>HECHOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1 Inadecuado manejo de procesos	No se tienen establecidas ni estandarizadas las actividades en procesos que permitan la intervención de toda la organización por lo que se trabaja en forma individualista.
2 Calidez en la atención	La atención al cliente puede mejorara definiendo sus necesidades y eliminando conflictos internos.

Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristian Acuña

### **2.2.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Lo antes señalado ha dejado como resultado conflictos en ciertas áreas de la organización, especialmente en las que tienen relación con el cliente puesto que incluso se han perdido clientes a causa de procesos demasiado lentos, pensar en cumplir con el jefe y no trabajar en equipo para complacer al cliente, en que no existen verdaderos propietarios de los procesos y quienes intervienen en los mismos no cuentan con un total conocimiento de para que realmente trabajan y cuál es su verdadero aporte y compromiso para con la organización. EDINUN, cuenta con personal valioso que no es realmente aprovechado debido a no tener claro que se pretende alcanzar con cada proceso de la organización.

EDICIONES NACIONALES UNIDAS, EDINUN, ha sido una empresa que se ha caracterizado por su continua búsqueda de la excelencia. Y hoy en día las organizaciones deben construirse sobre los cimientos del conocimiento y de la satisfacción del cliente, siendo este último el objetivo principal de EDINUN, el presente proyecto se constituye en una oportunidad para el crecimiento y mejoramiento de la organización.

## **2.3 OBJETIVOS**

### **2.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Contribuir al mejoramiento de los procesos orientados al cliente de la empresa EDINUN de modo que estos incrementen su satisfacción y se cree una ventaja competitiva.

### **2.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO.**

- Realizar el levantamiento, análisis y evaluación de la información de la organización de forma que se permita conocer su situación actual.
- Analizar los procesos críticos y posibles puntos de mejora.
- Realizar una propuesta estratégica de mejora de la empresa.
- Crear un sistema de control para evaluar el mejoramiento.

## **2.4 HIPÓTESIS**

### **2.4.1 HIPÓTESIS DEL TRABAJO.**

EDICIONES NACIONALES UNIDAS – EDINUN no posee un enfoque basado en procesos para el desarrollo de sus actividades. De esta falencia se deriva lo siguiente:

- La falta de trabajo en equipo afecta al producto final y al cliente.
- La falta de conocimiento del aporte de las actividades a los procesos disminuye la calidad del servicio.
- La falta de procesos estandarizados ocasiona demora en la edición y comercialización de los textos.
- La falta de medición del desempeño impide realizar mejoras significativas a la organización.
- Evaluar los procesos de la empresa permite medir el desempeño de las actividades.

## **2.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.**

### **2.5.1 MISIÓN.<sup>41</sup>**

Nuestra misión está en producir y ofrecer al sistema educativo textos escolares y libros en general de gran pedagogía y alto contenido didáctico, que contribuyan a mejorar la educación del país, para lograr un futuro mejor y garantizar una vida digna.

EDINUN  
En busca de la  
Excelencia Educativa

---

<sup>41</sup> FOLLETOS EDINUN

### **2.5.2 VISION<sup>42</sup>**

EDINUN se mantendrá siempre en la búsqueda de la excelencia educativa, renovando y mejorando su imagen y fondo editorial; brindando a sus clientes finales productos de buena calidad y precio justo a través de la maximización y uso eficiente de sus recursos.

### **2.5.3 SITUACIÓN GEOGRÁFICA E INFRAESTRUCTURA**

EDINUN, Ediciones Nacionales Unidas, cuenta con un edificio matriz ubicado en la AV. Occidental L10-65 y Manuel Valdivieso en el que realiza sus operaciones principales y con una sucursal en la que realiza operaciones de facturación en su primer piso y su planta baja funciona el Comisariato del Libro perteneciente al grupo corporativo la localización de este edificio es en la Av. Maldonado 158 y Gil Martín (Villa flora).

### **2.5.4 CONDICIONES TECNOLÓGICAS.**

EDINUN como empresa se dedica a la generación de proyectos editoriales y su producción apoyándose en otras empresas para la misma.

En el ámbito tecnológico es apoyada por DUO DISEÑO que es una de las empresas del grupo corporativo y que cuenta con equipos de alta tecnología que le permiten realizar un diseño editorial de calidad. Por otro lado cuenta con IMPRENTA MARISCAL que es una de las empresas más reconocidas en la industria grafica.

### **2.5.5 ÁMBITO POLÍTICO NORMATIVO**

Para la publicación de textos es necesario cumplir con ciertos requerimientos por un lado enfocados en el cliente y por otro en la cámara del libro.

---

<sup>42</sup> FOLLETOS EDINUN



Los requisitos exigidos por la cámara del libro son:

- ISBN (Registro del título)
- Código de Barras

Los requisitos exigidos por el cliente son: La reforma curricular

La ficha de registro de título se presenta en el ANEXO C

Los fundamentos de la reforma curricular para el bachillerato son:<sup>43</sup>

- Educar para la vida.
- Educar para la democracia y la paz.
- Educar para el desarrollo del pensamiento, la ciencia y la investigación.
- Educar para la universidad y el empleo de manera no excluyente.
- Educar con mayor autonomía.
- Educar en la diversidad.

Otras regulaciones que debe cumplir son:

- Obligaciones con el SRI
  - Actas Transaccionales
  - Declaración de impuestos
- Obligaciones con la Superintendencia de Compañías.

### **2.5.6 CONDICIONES AMBIENTALES**

EDINUN no cuenta en sus textos con ningún aspecto que tome en cuenta el impacto ambiental; sin embargo, debe cumplir con las regulaciones municipales.

### **2.5.7 DEFINICIÓN DEL ÁREA DE INFLUENCIA**

EDINUN distribuye sus textos a todas las provincias del Ecuador a través de sus distribuidores, y exportan sus productos a México encontrándose en

---

<sup>43</sup> PROGRAMA DE REFORMA DEL BACHILLERATO -  
[www.uasb.edu.ec/reforma/Programa%20de%20Reforma%20del%20Bachillerato/subpaginas/propuesta01.htm](http://www.uasb.edu.ec/reforma/Programa%20de%20Reforma%20del%20Bachillerato/subpaginas/propuesta01.htm)

negociaciones con Colombia. Sus perspectivas de expansión en lo que a exportación se refiere es ampliar sus puntos de exportación a toda América Latina.

En la ciudad de Quito atiende a todos los niveles de educación, desde pre primario, primario, educación básica y bachillerato. A instituciones particulares, fiscales, municipales y fiscomicionales alcanzando un nivel de ventas de \$-180000 en esta ciudad en la temporada escolar Sierra en el último año.

Su área de cobertura es la Ciudad de Quito y los Valles. EDINUN atiende a un total de 640 instituciones educativas distribuidas de la siguiente forma:

- Al Sur 160 instituciones
- Al Centro 130 instituciones
- Al Norte 170 instituciones y,
- En los Valles 180 instituciones.

La empresa se encuentra en continua búsqueda de nuevos clientes para lo cual ha segmentado las áreas de cobertura para facilitar el trabajo de sus promotores y atender de mejor manera a sus clientes.

#### **2.5.8 PERSONAL CON EL QUE CUENTA EDINUN**

El personal con el que cuenta EDINUN se encuentra en el ANEXO D detallando su nombre y cargo.

#### **2.5.9 ANÁLISIS FODA**

Para realizar el análisis estratégico de la empresa se presenta a continuación la en la tabla 2.6 un análisis FODA.

Los factores que abajo se listan fueron producto de un análisis realizado con la gerencia y personal de la empresa; así como de un análisis del entorno, el que se

presento anteriormente tomando en cuenta las condiciones tecnológicas, el ámbito político, condiciones ambientales y la definición del área de influencia.

En una reunión concertada con gerencia y personal de la empresa se definieron mediante una lluvia de ideas cuales eran las posibles fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que contaba la empresa para luego definir las que a su criterio eran las más influyentes.

Posterior a esto se realizaron las matrices empezando con la matriz EFE (tabla 2.7).

**Tabla 2.6: Matriz FODA**

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1 Existencia de un mercado establecido	Demoras de los proveedores
2 Bajos precios en la materia prima	No cuenta con ofertas exclusivas
3 Alianzas con el Ministerio de Educación	Reformas curriculares
4 Apertura de mercados internacionales	Política Gubernamental
5 Indispensabilidad del uso de texto en el aula	Competencia
6 Amplios temas para ampliar la línea.	Lealtad del cliente
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1 Mejora continua como filosofía	Publicidad
2 Calidad del producto	Controles de inventarios
3 Variedad de productos	Capacitación en áreas específicas de la empresa
4 Personal capacitado	Falta de un sistema de administración estratégica
5 Servicio al cliente	Lealtad al vendedor no a la empresa

**Fuente: EDINUN**

**Elaborado por: Cristina Acuña**

La matriz FODA que se presenta contiene todos los factores que se tomaron para la realización de las matrices EFE, EFI, y MPC.

Estos factores son los resultantes después de una priorización.

## 2.5.10 MATRIZ (EFE)

Tabla 2.7: Matriz EFE

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>			
<i>Factores determinantes del éxito</i>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1 Existencia de un mercado establecido	0,20	4	0,80
2 Bajos precios en la materia prima	0,03	3	0,09
3 Alianzas con el Ministerio	0,05	2	0,10
4 Apertura de mercados internacionales	0,05	2	0,10
5 Indispensabilidad del uso de texto en el aula	0,15	4	0,60
6 Amplios temas para ampliar la línea.	0,04	1	0,04
<b>AMENAZAS</b>			
1 Demoras de los proveedores	0,05	3	0,15
2 No cuenta con ofertas exclusivas	0,02	2	0,04
3 Reformas curriculares	0,10	4	0,40
4 Política Gubernamental	0,20	3	0,60
5 Competencia	0,10	2	0,20
6 Lealtad del cliente	0,01	3	0,03
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>3,15</b>
<b>NOTA:</b> Para asignar el puntaje en la columna calificación se utiliza la siguiente calificación. 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.			

Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña

### 2.5.10.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE):

Este análisis busca determinar cuánto afectan las oportunidades y amenazas a EDINUN. Los factores externos que influyen en la organización se encuentran por encima de 2.5 lo que indica que la situación externa es favorable para la misma.

Las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

En la organización predominan las oportunidades como: la existencia de un mercado establecido y la indispensabilidad del uso de los textos en el aula aspectos que son a su vez explotados por la empresa como se puede apreciar con su calificación de 4 puntos.

### 2.5.11 MATRIZ (EFI)

Tabla 2.8: Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)					
<i>Factores determinantes del éxito</i>			PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>					
1	Mejora continua como filosofía	0,10	4	0,40	
2	Calidad del producto	0,15	4	0,60	
3	Variedad de productos	0,10	3	0,30	
4	Personal capacitado	0,08	3	0,24	
5	Servicio al cliente	0,07	3	0,21	

<b>DEBILIDADES</b>				
1	Publicidad	0,20	2	0,40
2	Controles de inventarios	0,05	2	0,10
3	Capacitación en áreas específicas de la empresa	0,10	2	0,20
4	Falta de un sistema de administración estratégica	0,10	2	0,20
5	Lealtad al vendedor no a la empresa	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,75</b>
<b>NOTA: (1)</b> Las calificaciones se realizan de la siguiente forma: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor o, 4 = fuerza mayor.				

Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña

#### 2.5.11.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI):

La suma de los resultados ponderados de la Matriz EFI presentada en la tabla 2.8 está por encima del valor de 2.5 superándolo por 0.25, con un valor exacto de 2,75 lo que indica que la organización presenta una situación interna favorable donde predominan fortalezas, la posición interna de la organización sin embargo no es realmente fuerte, y deben aplicarse estrategias que la fortalezcan. Sus mayores fortalezas radican en la “calidad del producto” y en “la mejora continua como filosofía”.

A pesar de estas posee debilidades sustanciales como la “publicidad” y la “falta de un sistema de administración estratégica”; así como la falta de “Control de Inventarios” y la “Lealtad al vendedor”.

## 2.5.12 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Tabla 2.9: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
			EDINUN		COMPETIDOR 1 SANTILLANA		COMPETIDOR 2 NORMA	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	
1 Participación del mercado	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1.00	
2 Competitividad de precios	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	
3 Posición financiera	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	
4 Calidad del producto	0.35	3	1.05	4	1.40	4	1.40	
5 Lealtad del cliente	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>2.90</b>		<b>3.60</b>		<b>3.60</b>	

Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña

### 2.5.12.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC):

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. La tabla 2.9 anterior muestra que la “calidad del producto” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como lo señala el peso de 0.35. La “competitividad de precios” de la compañía EDINUN es superior, como lo destaca la calificación de 4; los competidores de la empresa EDINUN se encuentran en una mejor posición con respecto a la empresa; son las empresas más fuertes, como lo indica el total ponderado de 3.6 puesto que como se aprecia cuentan con una mejor “posición financiera” y “lealtad del cliente” perteneciente según los resultados a las empresas SANTILLANA y NORMA. Un comentario emitido por los promotores de la empresa señala que la lealtad del cliente realmente no se basa en la calidad del producto esta se consigue más bien en base a prebendas.

*Una aclaración en cuanto a la interpretación:* sólo porque una empresa obtenga una calificación de 2.9 y otra de 3.6 en una matriz del perfil competitivo, no quiere

decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa.

### 2.5.13 MATRIZ PEYEA.

Tabla 2.10: Matriz PEYEA

<b>MATRIZ PEYEA</b>			
<b>FUERZAS FINANCIERAS (FF)</b>	<b>CALIF.</b>	<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	<b>CALIF.</b>
Capital de trabajo	5	Cambios tecnológicos	-3
Liquidez	4	Aranceles/impuestos	-3
Tasa retorno sobre inversión del 10%	3	Inestabilidad Social y económica	-3
Ingreso al mercado	5	Variabilidad de la demanda	-3
		Precios de los competidores	-3
<b>Sumatoria</b>	<b>17</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>-15</b>
<b>Promedio</b>	<b>4,25</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3,00</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	<b>CALIF.</b>	<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	<b>CALIF.</b>
Variedad de productos	-1	Desarrollo de la tecnología	5
Aumento de ofertas con descuentos	-2	Dificultad para el ingreso del mercado	4
Participación en el mercado	-2	Capital demasiado alto	4
Calidad del producto	-2		
Lealtad de los clientes	-4		
<b>Sumatoria</b>	<b>-11</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>13</b>
<b>Promedio</b>	<b>-2,2</b>	<b>Promedio</b>	<b>4,33</b>
	<b>X= 2,13</b>		<b>Y=1,25</b>
<b>NOTA:</b> Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.			

Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña



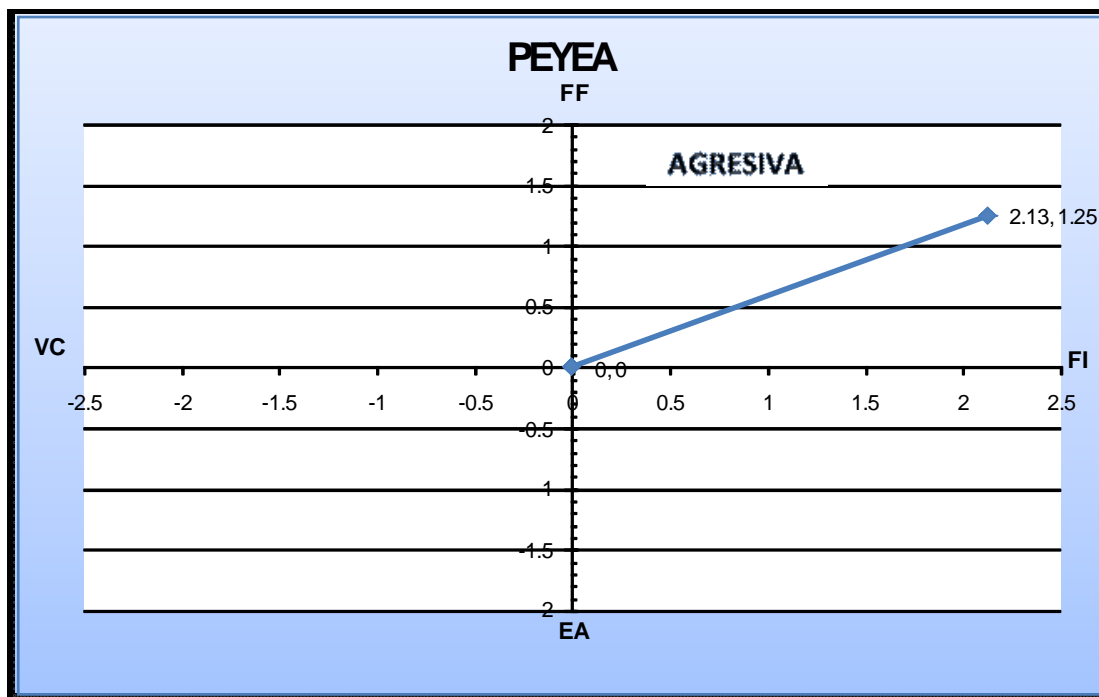
La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Estos ejes se representan en un gráfico, resultado de la matriz PEYEA de EDINUN (tabla 2.10), que nos indicará la posición estratégica que debería adoptar una organización de acuerdo a sus características financieras, competitivas, ambientales e industriales. (véase figura 2.4)

### 2.5.13.1 GRAFICO DE LA MATRIZ PEYEA.

Figura 2.4: Grafica Matriz PEYEA EDINUN



Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña

### **2.5.13.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ PEYEA:**

Este análisis se efectúa a pesar de que la empresa no cuenta con un plan estratégico establecido, se lo realiza para determinar si las acciones derivadas de las decisiones del Gerente General están orientadas hacia el mejoramiento de la misma.

Cuando el vector direccional de una empresa está situada en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar la debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. Como se señala en el cuadro de la MATRIZ PEYEA, el vector PEYEA de EDINUN se ubica en el cuadrante agresivo y la empresa tiene la estrategia de aumentar sus exportaciones así como hacer una especie de integración hacia atrás puesto que en algunos de sus procesos es apoyada por las empresas del grupo corporativo.

### **2.5.14 ANÁLISIS ESTRATÉGICO GENERAL:**

La organización tiene factores externos que la pueden afectar como la “Política Gubernamental” y factores internos como la falta de “Publicidad”, factores que afectan su relación con el cliente y como se aprecia en los análisis anteriores repercuten en la “LEALTAD” del mismo.

EDINUN aplica estrategias de diferenciación, como la capacitación que brinda a los docentes, que le permiten en cierta forma manejarse frente a la competencia

pero nuevamente la “lealtad” del cliente es un punto débil. Punto que puede ser observado en la Matriz de Perfil Competitivo al ubicar a través de sus resultados a la organización en el tercer lugar.

Si bien es cierto la empresa ha sabido manejar sus oportunidades de mercado a través de participar en licitaciones con el Ministerio de Educación; existen otras amenazas para las cuales no se ha tomado acciones de mejora como lo es las demoras de los proveedores, lo cual repercute a su vez en la entrega de los textos dejando a la empresa con una mala imagen frente al cliente.

Es cierto que la calidad del texto que se entrega está considerada como una fortaleza de gran preponderancia, sin embargo; el no contar con publicidad no permite que exista un conocimiento extenso del producto disminuyéndose el mercado a pesar de contar con precios competitivos en relación a la competencia.

Por otro lado cuentan con un personal de ventas calificado, a pesar de esto la capacitación debería darse a todos los miembros de la empresa. Dicha capacitación debería tomar en cuenta talleres de trabajo en equipo de forma que se pueda atacar la lealtad del cliente como debilidad.

De lo anteriormente señalado podemos concluir que los procesos orientados al cliente deben ser reforzados como una estrategia para atacar las debilidades de esta empresa.

#### **2.5.15 PROPUESTA ESTRATÉGICA**

EDINUN es una organización que cuenta con gran reconocimiento en el mercado tanto por sus clientes como por sus competidores. Sin embargo se debe señalar que su desarrollo hasta el día de hoy se ha llevado únicamente en base al criterio y experiencia del Gerente General. Lo que si bien es cierto ha sido un pilar fundamental en el desarrollo y crecimiento de la compañía no ha sido suficiente.

EDINUN no cuenta con un plan estratégico, no posee una correcta definición de puestos, las investigaciones para lanzar un nuevo libro son fruto únicamente de la experiencia, y los promotores son sin proponérselo sus propios competidores.

Hoy en día con el proyecto del Gobierno Ecuatoriano de dar libros gratuitamente a las instituciones educativas que son coincidentemente el mercado objetivo de la organización; se han puesto a prueba las capacidades de EDINUN y a pesar de haber conseguido muy merecidamente la licitación se ha visto avocada por un sinnúmero de novedades que no ha estado preparada para enfrentar.

Por tal razón es para el presente proyecto, a pesar de no ser el tema central del mismo, de gran interés realizar una pequeña propuesta en el ámbito estratégico.

Para proporcionar una visión más general del estado en el que se encuentra la empresa se ha realizado un cuestionario que se presenta en el ANEXO B.

Después de realizar un análisis de la organización se plantea la siguiente propuesta:

#### **2.5.15.1 MISIÓN PROPUESTA**

EDINUN, ediciones nacionales unidas, es una empresa dedicada a la edición, producción, comercialización y distribución de textos educativos sustentados en la ética corporativa y en el trabajo honesto de maestros y técnicos. Estamos enfocados en la niñez y juventud siempre en busca de la excelencia educativa.

Nuestro compromiso sólido es aportar en la formación de las presentes y futuras generaciones obteniendo una mayor rentabilidad a través de la generación de valor agregado en la elaboración de textos que reflejen valores, interculturalidad y respeto por el medio ambiente, lo que nos permitirá ser competitivos en el ámbito nacional e internacional.

### 2.5.15.2 VISIÓN PROPUESTA

En el año 2010 EDINUN será una empresa competitiva y modelo en el ámbito nacional en la edición, producción, comercialización y distribución de textos educativos actuales y de calidad para la niñez y juventud; proyectándose hacia el exterior.

### 2.5.15.3 VALORES PROPUESTOS

Ya que los valores influyen en la forma en que trabaja una organización y en el logro de sus objetivos, EDINUN se caracteriza por contar con los valores a continuación mencionados.

- **Honestidad**, se enfoca en hacer que nuestro personal tenga como compromiso presentar los productos mostrando de la mejor manera sus beneficios y virtudes.
- **Calidad**, los textos son elaborados minuciosamente evitando errores y procurando satisfacer las necesidades del cliente.
- **Puntualidad**, las entregas del producto se realizan en forma oportuna cumpliendo con las expectativas del cliente.
- **Excelencia**, representa la búsqueda permanente de mecanismos para la superación y así llegar a ser los mejores en el mercado.
- **Responsabilidad**, se enfoca en el compromiso que tiene el personal para con la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.
- **Disciplina**, tiene relación con la constancia y la planificación para la consecución de objetivos de ventas.

- **Servicio de calidad**, se refleja en la prestación de servicios adicionales que faciliten el uso del producto y se mejor explotación.
- **Eficacia y Eficiencia**, se reflejan en el cumplimiento a cabalidad de los tiempos previstos para el cumplimiento de los objetivos como organización.

#### **2.5.15.4 POLÍTICAS PROPUESTAS**

- Toda la organización deberá estar al tanto de la misión, visión, valores y políticas organizacionales.
- Recibir con una sonrisa a nuestros clientes.
- Dar la información solicitada acerca de nuestros productos.
- Trabajo en grupo entre las distintas áreas organizacionales.
- Toda la organización deberá tener conocimiento de los proyectos que se han planificado.
- Todo el personal deberá identificarse con el cliente antes de atenderlo.

Así como en este apartado se ha presentado una propuesta estratégica en puntos posteriores se presentara una propuesta de mejora referente a los procesos orientados al cliente.

## **2.6 ANÁLISIS DE PROCESOS.**

### **2.6.1 MAPA DE PROCESOS.**

El mapa de procesos es resultado del levantamiento de información que se presenta en el ANEXO F y que se amplía en el manual de procesos del ANEXO I.

En el mapa de procesos se detallan los procesos gobernantes en la parte superior, de apoyo en la parte inferior, y productivos en el centro como se presenta en la figura 2.5.

Figura 2.5: Mapa de Procesos.



Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña

## 2.6.2 INVENTARIO DE PROCESOS

### 2.6.2.1 PROCESOS OPERATIVOS

- A Elaboración de proyectos editoriales.
- B Captación de escritores
- C Elaboración y edición
- D Comercialización y marketing
  - D.1 Mercadeo
  - D.2 Recepción de pedidos
  - D.3 Monitoreo de ventas
- E Distribución
- F Servicio al cliente.
  - F.1 Donaciones

- F.2 Capacitación
- F.3 Suministrar apoyo pedagógico

#### **2.6.2.2 PROCESOS GOBERNANTES**

- G Realización de proyecciones
- H Investigación y desarrollo
- I Gestión de Comercialización
- J Gestión de Recursos humanos
  - J.1 Captar recursos humanos
  - J.2 Mantener al recurso humano
  - J.3 Promover al recurso humano

#### **2.6.2.3 PROCESOS DE APOYO**

- K Gestión financiera
  - K.1 Contabilidad
    - K.1.1 Realizar asientos contables
    - K.1.2 Realizar balances
    - K.1.3 Realizar conciliaciones
  - K.2 Tesorería
    - K.2.1 Cobro
    - K.2.2 Pago
- L Gestión de Compras
- M Gestión Administrativa
  - M.1 Asignar recursos materiales
  - M.2 Seguridad Institucional
  - M.3 Mantenimiento y Aseo
- N Comunicaciones internas
  - N.1 Comunicación Interna y Externa
  - N.2 Mantenimiento sistemas de comunicación



### 2.6.3 PROCESOS ORIENTADOS AL CLIENTE

Se menciona en el capítulo primero acerca de la satisfacción del cliente y de identificar las necesidades reales que este tiene. Para el diseño de procesos es necesario tomar en cuenta la misión de servicio; por tanto es de gran importancia hacer referencia a la misión de EDINUN.

Nuestra misión está en producir y ofrecer al sistema educativo textos escolares y libros en general de gran pedagogía y alto contenido didáctico, que contribuyan a mejorar la educación del país, para lograr un futuro mejor y garantizar una vida digna.

EDINUN

En busca de la

Excelencia Educativa

Para definir cuáles serán los procesos a los que se orientará el análisis será necesario aplicar una matriz de impacto (véase *tabla 2.12*) que ya fue detallada en el capítulo primero. Para lo cual definiremos como primer punto los principales elementos que causan impacto en la organización detallados anteriormente en las matrices EFI y EFE. Esto a través de una matriz de priorización (véase *tabla 2.11*).

**Tabla 2.11: Matriz de Priorización**

MATRIZ DE PRIORIZACION																									
No	ELEMENTOS DE IMPACTO	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	TOTALES	PORCENTAJE
1	A	0.5	0.5	1	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	11	5%
2	B	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.5	1	16	7%
3	C	0	0	0.5	1	1	1	1	0.5	0	0	0	1	0.5	1	0.5	0	1	1	1	0.5	0.5	1	13	5%
4	D	0.5	0.5	0	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0	0.5	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	1	15.5	6%
5	E	1	0.5	0	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	16.5	7%
6	F	0.5	0.5	0	0	0	0.5	1	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	1	1	10	4%
7	G	0.5	0.5	0	0	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	0	0.5	0.5	1	0.5	0	0.5	1	1	1	1	0.5	12	5%
8	H	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5	0.5	1	12.5	5%
9	I	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	16	7%
10	J	1	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	19	8%
11	K	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.5	1	17.5	7%
12	L	0.5	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	7	3%
13	M	1	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	10.5	4%
14	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	1	1	0	0	0.5	4.5	2%
15	O	0	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	1	1	0	0.5	7	3%
16	P	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0	1	0.5	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	16	7%
17	Q	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	5	2%
18	R	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	3.5	1%
19	S	0.5	0	0	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	3.5	1%
20	T	0.5	0	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0.5	0.5	1	1	0	0.5	1	1	0.5	0.5	1	8.5	4%
21	U	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0	0.5	1	1	0.5	0.5	1	11	5%
22	V	0	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1	0.5	1	0.5	0	0.5	6.5	3%
																								242	100%

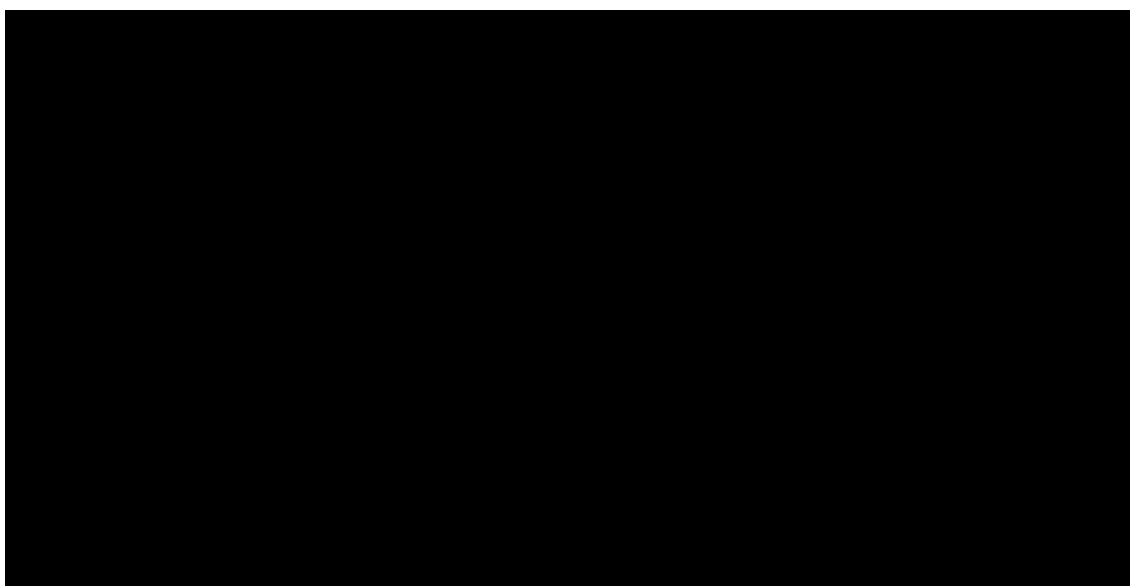
CODIFICACIÓN			
<b>A</b>	Mejora continua como filosofía	<b>L</b>	Existencia de un mercado establecido
<b>B</b>	Calidad del producto	<b>M</b>	bajos precios de materia prima
<b>C</b>	Personal capacitado	<b>N</b>	Indispensabilidad del uso de texto en el aula
<b>D</b>	Servicio al Cliente	<b>O</b>	No cuenta con ofertas exclusivas
<b>E</b>	Alianzas con el Ministerio	<b>P</b>	Reformas curriculares
<b>F</b>	Apertura de mercados internacionales	<b>Q</b>	Competencia
<b>G</b>	Amplios temas para ampliar la línea.	<b>R</b>	Publicidad
<b>H</b>	Falta de un sistema de administración estratégica	<b>S</b>	Controles de inventarios
<b>I</b>	Demoras de los proveedores	<b>T</b>	Capacitación en áreas específicas de la empresa
<b>J</b>	Política Gubernamental	<b>U</b>	Lealtad al vendedor no a la empresa
<b>K</b>	Lealtad del cliente	<b>V</b>	Variedad de productos

**Fuente: EDINUN**

**Elaborado por: Cristina Acuña**

Como se puede apreciar en la tabla 2.11 los principales elementos que causan impacto en la organización son en orden de valoración: Políticas gubernamentales, Lealtad del Cliente, Alianzas con el Ministerio, Calidad del producto, Demoras de los proveedores, Reformas Curriculares, Servicio al Cliente, Mejora continua como filosofía, Personal capacitado, Falta de un sistema de administración estratégica, Amplios temas para ampliar la línea, Mejora Continua como filosofía. Estos factores fueron escogidos por la gerencia y un grupo de trabajo después de ser sometidos a la priorización

**Tabla 2.12: Matriz de Impacto**



**Fuente: EDINUN**

**Elaborado por: Cristina Acuña**

Para definir cuáles son los procesos que serán objeto de estudio puesto que repercuten en el cliente, se da una puntuación dependiendo de la relación que estos tengan con los elementos de impacto que ya fueron priorizados. Una vez asignada esta puntuación se tendrá como resultado cuales son los procesos de impacto y cuanto repercute cada uno de ellos en las variables de impacto. Se seleccionaran únicamente aquellos con mayor valor,

Una vez realizada la matriz de impacto (véase *tabla 2.12*) tenemos los procesos que agregan valor, los que se constituyen en aquellos que satisfagan la necesidad del cliente y se acoplen a la misión de la organización; estos son:

#### **2.6.3.1 PROCESOS ORIENTADOS AL CLIENTE**

- A. Elaboración de proyectos editoriales.
- B. Captación de escritores
- C. Elaboración y edición
- D. Comercialización y marketing
  - D.1 Mercadeo
  - D.2 Recepción de pedidos
  - D.3 Monitoreo de ventas
- E. Distribución
- F. Servicio al cliente.
  - F.1 Donaciones
  - F.2 Capacitación
  - F.3 Suministrar apoyo pedagógico

#### **2.6.4 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SEGÚN EDINUN.**

EDINUN cuenta con una escueta descripción de sus funciones; puesto que no toma en cuenta a todas las partes de su organización y, la mezcla, con los puestos relacionados con el Comisariato del Libro. La descripción de funciones se presenta en el ANEXO E: Descripción de funciones.

## **2.6.5 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS**

### **2.6.5.1 ELABORACIÓN DE PROYECTOS EDITORIALES. (A)**

#### *2.6.5.1.1 Descripción del proceso:*

La elaboración de proyectos editoriales empieza con la generación de una idea para el proyecto, se realiza un análisis de necesidades que permite definir las necesidades del mercado.

Una vez puntualizadas estas necesidades se procede a definir la estructura del proyecto para luego imprimirlo y presentarlo a la Gerencia General para su revisión y aprobación.

Existen dos tipos de proyectos los unos desarrollados por el departamento de proyectos editoriales y los otros llevados a la empresa por escritores ajenos a la misma. Cuando ocurre el primer caso se analiza el proyecto y se procede a aprobarlo o negarlo; en el último caso se solicita un informe al departamento de proyectos editoriales.

Este informe se analiza para su posterior aprobación o caso contrario el proyecto presentado se desecha. Cuando el proyecto ha sido aprobado se comunica de su aprobación al Departamento de Recursos Humanos y al departamento Pedagógico. Si el proyecto es de aquellos presentados por escritores; una vez aprobado se realizara la negociación con los mismos. Para luego comunicar a los antes mencionados.

### **2.6.5.2 CAPTACIÓN DE ESCRITORES. (B)**

#### *2.6.5.2.1 Descripción del proceso*

Para el proceso de Captación de Escritores es necesario primero recibir la comunicación de que un proyecto editorial ha sido aprobado. Con esta

información se procede a definir los perfiles del autor requeridos de acuerdo al tipo de libro a ser elaborado.

El informe resultante sirve para redactar el anuncio de demanda de personal el cual se envía a gerencia general para su aprobación.

Si gerencia lo aprueba será enviado a Duo Diseño para hacer el diseño grafico del anuncio este paso será también aprobado por gerencia. Si es aprobado se enviara para su publicación en la prensa.

Realizado esto se realizan las entrevistas a los autores receptando sus carpetas. Se los califica y se hace una pre -selección durante la entrevista.

Una vez pre – seleccionados se realiza una entrevista con el Gerente General quien tomara la decisión de contratar o no al autor para luego proceder a la firma del contrato de trabajo.

El contrato de trabajo es firmado a su vez por Recursos Humanos.

### **2.6.5.3 ELABORACIÓN Y EDICIÓN (C)**

#### *2.6.5.3.1 Descripción del Proceso*

Para la elaboración y edición de un texto se recibe el texto ya escrito por el autor y se procede a hacer la primera corrección de estilo; es decir se corrige ortografía y gramática.

El texto revisado se envía a Duo Diseño para que este realice una maqueta del texto, la envíe a gerencia y esta apruebe la estructura que tendrá el texto. Una vez aprobada la maqueta, si es únicamente para reimpresión se manda para impresión en serie del libro caso contrario se procede a realizar una segunda corrección de estilo y a su vez una edición del texto.

El texto vuelve a ser enviado a Duo Diseño para continuar con su trabajo de diseño y luego se recepta una tercera vez para realizar la tercera y última corrección de estilo y edición.

El texto corregido se envía a Duo Diseño quienes solicitan que se obtenga el ISBN para el libro. Se realiza el registro del libro y se procede a elaborar la portada del texto la cual será llevada para aprobación de gerencia general.

Se envía a la imprenta para una prueba de color se hace la revisión y si la prueba es correcta se envía a la imprenta para impresión en serie. Si esto no ocurriera se enviaría las observaciones a la imprenta y esta enviaría un plotter para ser revisado. Todo esto queda registrado en una hoja de ruta.

Por último se hace una descripción del producto que quedara reflejada en una guía la cual se facilita a los promotores y se termina con un taller dictado a los mismos sobre el producto.

#### **2.6.5.4    MERCADEREO (D.1)**

##### *2.6.5.4.1 Descripción del proceso.*

Todos los viernes se hace un informe de vistas para la siguiente semana en una especie de planificación, se establecen las muestras y se solicita cuantas serán necesarias a través de un memo dirigido a Recursos humanos quien analizara el memo y aprobara estas muestras. Nunca se niegan las muestras en su totalidad siempre se analiza y se entrega en caso de no ser consistente la petición un número menor de muestras.

Se reciben las muestras y estas son expuestas a los clientes. Se espera un tiempo prudencial y luego se procede a la negociación en la que intervendrán las políticas establecidas por EDINUN. Una vez que se ha llegado a un acuerdo se procede a la firma de una Carta de Adopción, que no es mas que un compromiso de compra.

Esta carta de adopción servirá para dar un mejor servicio al cliente, puesto que en ella se especifica la capacitación y el material complementario necesitado.

#### **2.6.5.5 RECEPCIÓN DE PEDIDOS (D.2)**

##### *2.6.5.5.1 Descripción del proceso.*

La comercialización y promoción de los textos empieza con la elaboración de la carta de adopción. Una vez definido el pedido se llena una nota de pedido, para mayor seguridad se realiza una confirmación vía telefónica del pedido. La nota de pedido es enviada a la coordinadora zonal quien revisa el pedido y lo autoriza para luego ser revisada y firmada por el Supervisor Regional. Una vez autorizado el pedido este se envía a facturación.

#### **2.6.5.6 MONITOREO DE VENTAS D.3**

##### *2.6.5.6.1 Descripción del proceso.*

El monitoreo de ventas es realizado tanto por promoción; como por recursos humanos y gerencia general.

Todos los viernes se realiza una planificación para la siguiente semana de los sitios a ser visitados y se realiza un informe.

Este informe es revisado por el coordinador zonal para el monitoreo de los pedidos.

Diariamente se hacen informes de los sitios visitados; estos informes son enviados a recursos humanos al Supervisor Regional quien determinara si existen o no novedades.

Si llegaran a existir novedades estos informes serán enviados a la gerencia general quien convocara a una reunión en la que se trataran las novedades encontradas para darles solución.

#### **2.6.5.7 DISTRIBUCIÓN (E)**

##### *2.6.5.7.1 Descripción del proceso.*

Para la distribución se empieza con la recepción de pedidos que llegan desde la matriz para la Jefa de Comercialización, se firman para ser autorizados y se envían a contabilidad para realizar la factura y la guía de remisión. La Jefa de Comercialización sumilla la factura y la envía a la bodega para la preparación de la mercadería. Se revisa el pedido y si es correcto se entrega la mercadería al cliente; caso contrario se regresa a la preparación de la mercadería para ser corregido el error. Una vez entregada la mercadería se realizan informes de ventas que se envían a gerencia y junto con estas también se envía una a contabilidad en la casa Matriz y una copia de las facturas. En gerencia se firman y se envían de nuevo a comercialización para ser archivados.

#### **2.6.5.8 DONACIONES (F.1)**

##### *2.6.5.8.1 Descripción del proceso.*

Los donaciones se realizan en base a las políticas establecidas por la gerencia general la cual sustenta su definición a través de una investigación de necesidades del cliente que no necesariamente es un estudio, sino; más bien la experiencia adquirida a lo largo de los años.

Las políticas son entregadas cada año en cada temporada a los promotores para que estos tengan el material necesario para visitar al cliente y hacer las distintas donaciones.



Posterior a esto se realiza una solicitud de ofrecimientos plasmada en un documento ya definido por la organización el cual es enviado a Recursos Humanos con el Supervisor Regional; quien analizara esta solicitud y decidirá si la aprueba o no. En caso de no aprobarla promoción deberá enviar otra solicitud, y de ser aprobada este documento será enviado a Gerencia General la cual dará el visto bueno final.

De no ser aprobado por la gerencia el proceso terminara caso contrario se entregaran los ofrecimientos al Supervisor Regional que es el encargado de entregarlos a los clientes y se cerrara la negociación.

### **2.6.5.9 CAPACITACIÓN (F.2)**

#### *2.6.5.9.1 Descripción del proceso.*

La capacitación es un gran valor agregado que entrega EDINUN a sus clientes. Esta empieza con la realización de una entrevista a los clientes preguntándoles que tipo de capacitación les gustaría recibir. Esta entrevista es realizada por Promoción.

Una vez definida que capacitación se desea se procede a redactar una solicitud de capacitación que es plasmada en una hoja de capacitación la misma que se entrega a la secretaria para que la Srta. Secretaria analice los horarios que se encuentran disponibles y registre la capacitación en la hoja de registro de capacitaciones.

La solicitud de capacitación es entonces comunicada al Dpto. de Pedagogía el cual definirá en ese momento que recursos serán necesarios para llevar a cabo dichas capacitaciones. Los recursos pueden ser materiales o humanos.

Se hará una solicitud de recursos a través de un memo dirigido a Recursos Humanos el cual los aprobara o negara. Si los aprueba se entregaran los recursos caso contrario se deberá reajustar los horarios.

Una vez recibidos los recursos se deberá realizar una planificación de la capacitación para luego proceder a su ejecución y una vez terminada esta realizar una evaluación al capacitador.

#### **2.6.5.10 SUMINISTRAR APOYO PEDAGÓGICO (F.3)**

##### *2.6.5.10.1 Descripción del proceso.*

El apoyo pedagógico es otra de las características importantes con las que cuenta EDINUN puesto que este se ha constituido en una gran ayuda para los maestros a la hora de manejar los textos y dictar sus cátedras.

El proceso empieza con el establecimiento de políticas y la entrega de las mismas a Promoción. Ellos visitan al cliente y al presentar sus muestras sugieren el tipo de apoyo pedagógico que se puede brindar y a su vez acogen solicitudes.

Estas solicitudes serán registradas en la carta de adopción. La secretaria de promoción será la encargada de tomar estas solicitudes y mediante un memo solicitarlas a Recursos Humanos quien aprobara el memo, permitiendo así que el material de apoyo sea entregado a promoción y a cada uno de los promotores los cuales entregaran el material a los docentes.

Dentro de las políticas de promoción se encuentran ya establecido las cantidades y tipo de material complementario que puede ser entregado de acuerdo con los montos de compra de los clientes.

##### *2.6.5.10.2 Diagrama de Árbol de Problemas.*

En el ANEXO H se presentan los diagramas de árbol de problemas de cada uno de los procesos que han sido descritos anteriormente y se da un análisis de los mismos.

### **2.6.6 FLUJOS ACTUALES**

Como se ha detallado anteriormente EDINUN no cuenta con una administración basada en procesos sin embargo, estos se han diseñado fundamentándose en el levantamiento de la información que se presenta en el ANEXO F; dando como resultado los flujos de los procesos actuales que se presentan en el ANEXO G.

## **2.7 PROPUESTA DE MEJORA**

### **2.7.1 PROPUESTA DE PROCESOS ORIENTADOS AL CLIENTE.**

Los procesos han sido analizados y se han explicado y estudiado de forma exhaustiva. Y como se manifestó en el Capítulo I el manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda.

Por tanto es en el manual de procesos que se presenta en el ANEXO I, donde se plasmará la propuesta de mejora de EDINUN la cual contara con las fases del proceso de mejora igualmente expuesto en el Capítulo I.

**FASE 1:** Definir los requisitos e identificar los procesos.

En esta fase se realizó el levantamiento de la información a su vez se sostuvo una reunión con el Gerente General de la empresa de la cual se tuvo como resultado las matrices de análisis estratégico y se conoció a fondo la organización.

**FASE 2:** Estructuración del sistema y definición de los procesos

En esta fase se analizaron las actividades que realizaba cada departamento y se definieron los procesos con los que podría contar EDINUN. Además se realizó un análisis de los problemas de cada uno de ellos.

**FASE 3:** Reorganización de los procesos.

- Análisis

- Diseño y documentación
- Implementación.

En esta fase se realizó el análisis de valor agregado de los procesos actuales se realizaron los diagramas de flujo de los mismos. También se definieron indicadores que posteriormente darán a conocer el impacto del cambio.

Se elaboró un cuadro indicadores e ingreso de datos y un plan de implantación en los ANEXO J y ANEXO K respectivamente.

Para realizar una mejora de los diagramas de flujo se analizó cada uno de los diagramas de flujo resultantes del levantamiento de la información. Una vez realizado esto se utilizaron las herramientas de modernización de procesos que ya fueron expuestas en el Capítulo I.

De esta forma entonces, se eliminaron las actividades duplicadas. Se realizó a su vez un análisis de valor agregado tanto a los flujos actuales como a los mejorados de lo cual se tiene como resultado una comparación que refleja la mejora en base al análisis de valor agregado que se presenta más adelante.

#### **FASE 4:** Mejora continua

La mejora continua de los procesos se dará a través del continuo monitoreo de los indicadores y de los procesos.

#### **2.7.2 COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.**

A continuación se presenta una comparación entre los resultados del análisis de valor agregado de los procesos actuales de la organización con el análisis de valor agregado de los procesos propuestos; los porcentajes que se reflejan en la columna Análisis de Valor Agregado Proceso Actual son el resultado de valores tomados para determinar en qué medida se encuentra actualmente la organización entregando actividades que agregan valor al cliente (VAC),

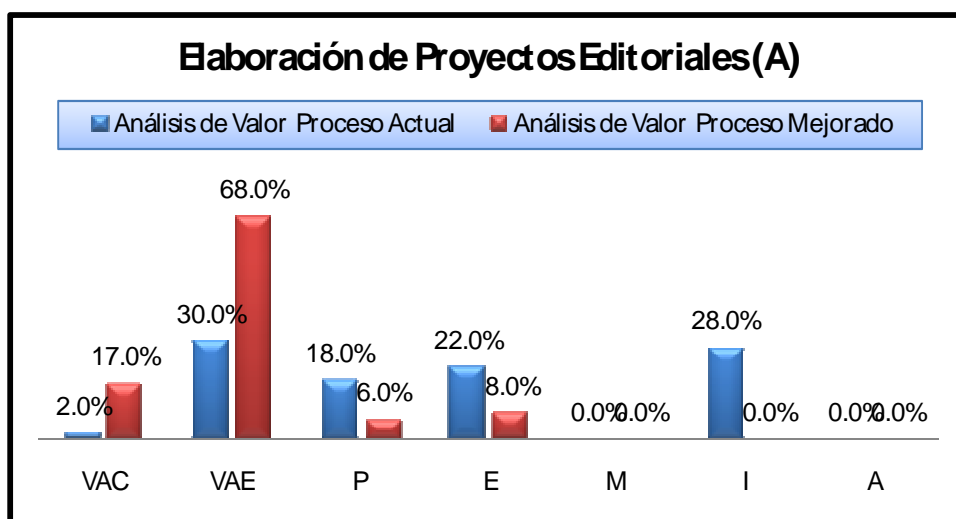
actividades que agregan valor a la empresa (VAE) y actividades que no agregan valor.

Por otro lado los valores de la columna análisis de valor proceso mejorado, son valores que de implantarse la propuesta de mejora que se expone en este proyecto podrían obtenerse para cada uno de los procesos.

Bajo cada una de las tablas se da una explicación del impacto que causaría en cada uno de los procesos la propuesta presentada en este proyecto.

**Tabla 2.13: Comparación Análisis de Valor Agregado  
Proceso: Elaboración y Edición (A)**

Nombre del Proceso	Análisis de Valor Proceso Actual		Análisis de Valor Proceso Mejorado	
Elaboración de Proyectos Editoriales (A)	VAC	2.0%	17.0%	
	VAE	30.0%	68.0%	
	P	18.0%	6.0%	
	E	22.0%	8.0%	
	M	0.0%	0.0%	
	I	28.0%	0.0%	
	A	0.0%	0.0%	



Fuente: EDINUN

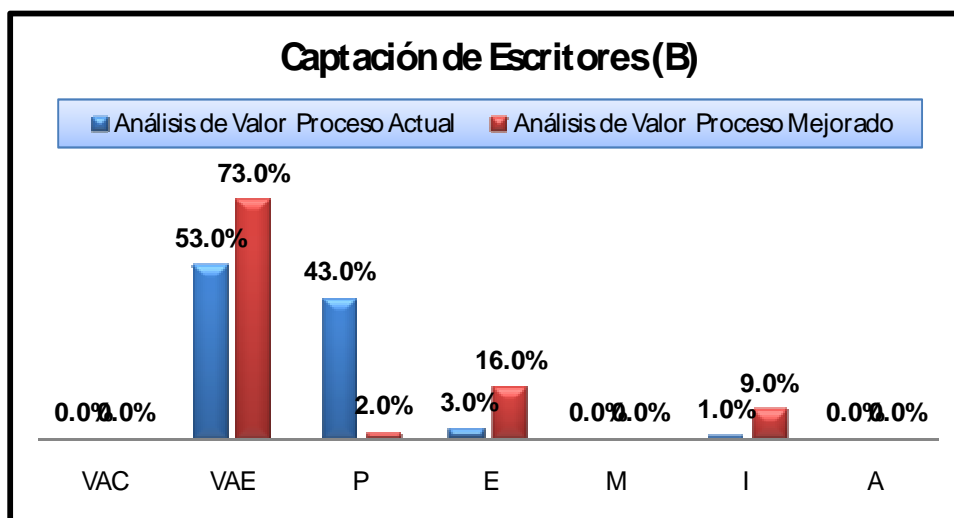
Elaborado por: Cristina Acuña

En la tabla 2.13 se puede apreciar un incremento de las actividades de valor para la empresa y para el cliente.

Se evidencia además un gran avance puesto que se elimina el exceso de inspecciones en el proceso.

**Tabla 2.14: Comparación Análisis de Valor Agregado  
Proceso: Captación de Escritores (B)**

Nombre del Proceso	Análisis de Valor		
	Proceso Actual	Proceso Mejorado	
Captación de Escritores (B)	VAC	0.0%	0.0%
	VAE	53.0%	73.0%
	P	43.0%	2.0%
	E	3.0%	16.0%
	M	0.0%	0.0%
	I	1.0%	9.0%
	A	0.0%	0.0%



Fuente: EDINUN

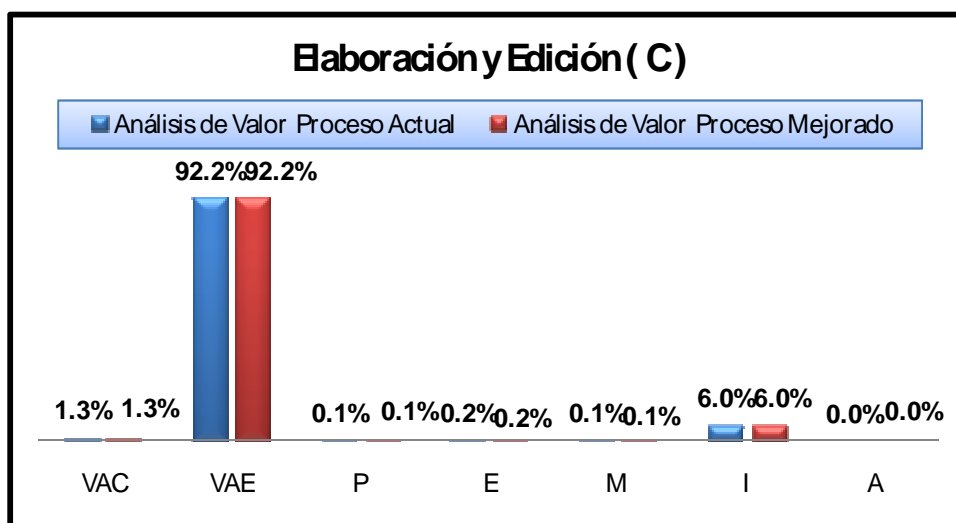
Elaborado por: Cristina Acuña

Para el proceso de captación de escritores, aumentan en un 20% las actividades que agregan valor a la empresa como se aprecia en la tabla 2.14.

Y se disminuyen aquellas de preparación aunque se ve un aumento en las de espera e inspección.

**Tabla 2.15: Comparación Análisis de Valor Agregado  
Proceso: Elaboración y Edición (C)**

Nombre del Proceso	Análisis de Valor		
	Proceso Actual	Proceso Mejorado	
Elaboración y Edición (C)	VAC	1.3%	1.3%
	VAE	92.2%	92.2%
	P	0.1%	0.1%
	E	0.2%	0.2%
	M	0.1%	0.1%
	I	6.0%	6.0%
	A	0.0%	0.0%



**Fuente: EDINUN**

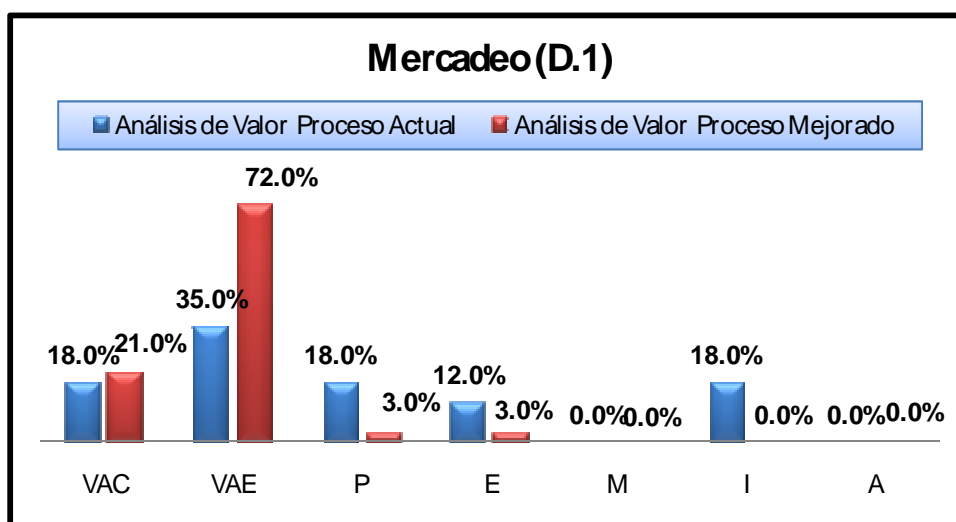
**Elaborado por: Cristina Acuña**

En la elaboración y edición no existe cambio debido a ser un proceso estandarizado por la empresa y que cuenta con varios controles.

Esto se puede apreciar en la tabla 2.15.

**Tabla 2.16: Comparación Análisis de Valor Agregado  
Proceso: Mercadeo (D.1)**

Nombre del Proceso	Análisis de Valor		
	Proceso Actual	Proceso Mejorado	
Mercadeo (D.1)	VAC	18.0%	21.0%
	VAE	35.0%	72.0%
	P	18.0%	3.0%
	E	12.0%	3.0%
	M	0.0%	0.0%
	I	18.0%	0.0%
	A	0.0%	0.0%



Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña

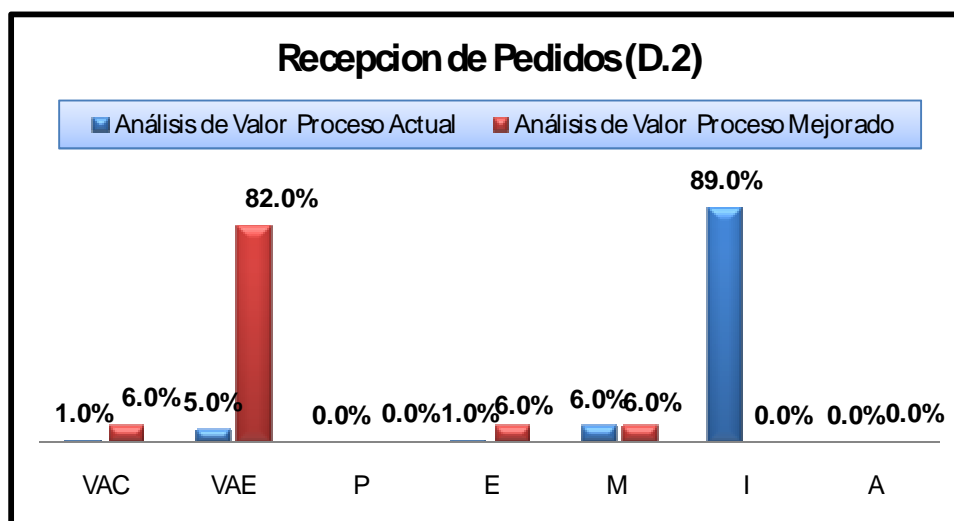
El proceso de mercadeo refleja una gran mejora puesto que se ve un aumento en las actividades que agregan valor y una disminución en las que no lo hacen. (Véase tabla 2.16).

El aumento se aprecia sobre todo en las actividades que agregan valor a la empresa.



**Tabla 2.17: Comparación Análisis de Valor Agregado  
Proceso: Recepción de Pedidos (D.2)**

Nombre del Proceso	Análisis de Valor Proceso Actual		Análisis de Valor Proceso Mejorado	
Recepción de Pedidos (D.2)	VAC	1.0%		6.0%
	VAE	5.0%		82.0%
	P	0.0%		0.0%
	E	1.0%		6.0%
	M	6.0%		6.0%
	I	89.0%		0.0%
	A	0.0%		0.0%



**Fuente: EDINUN**

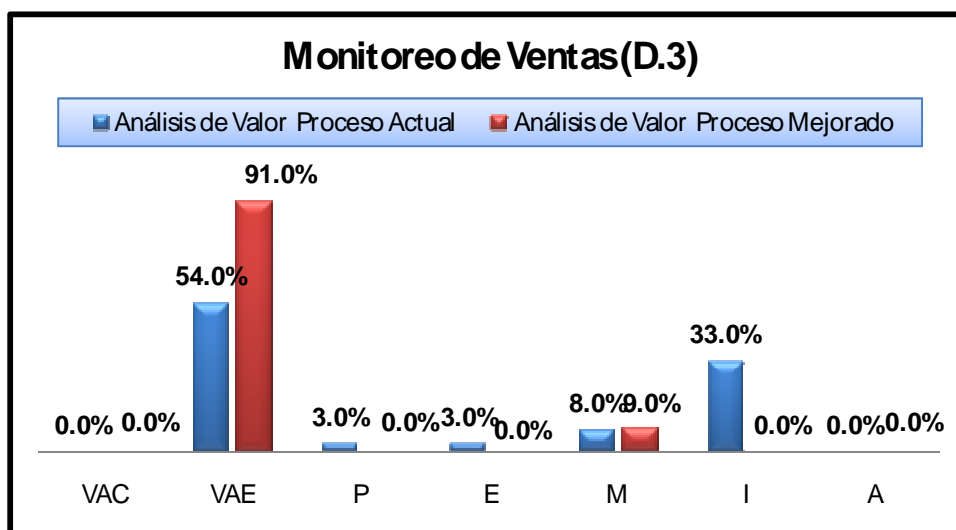
**Elaborado por: Cristina Acuña**

La recepción de pedidos sufre un gran cambio puesto que el valor para la empresa aumenta y el exceso de inspección disminuye al 0%. (Véase tabla 2.17)

En este proceso se ve sobre todo un aumento en las actividades de valor para la empresa las que aumentan en un 78%.

**Tabla 2.18: Comparación Análisis de Valor Agregado  
Proceso: Monitoreo de Ventas (D.3)**

Nombre del Proceso	Análisis de Valor		
	Proceso Actual	Proceso Mejorado	
Monitoreo de Ventas (D.3)	VAC	0.0%	0.0%
	VAE	54.0%	91.0%
	P	3.0%	0.0%
	E	3.0%	0.0%
	M	8.0%	9.0%
	I	33.0%	0.0%
	A	0.0%	0.0%



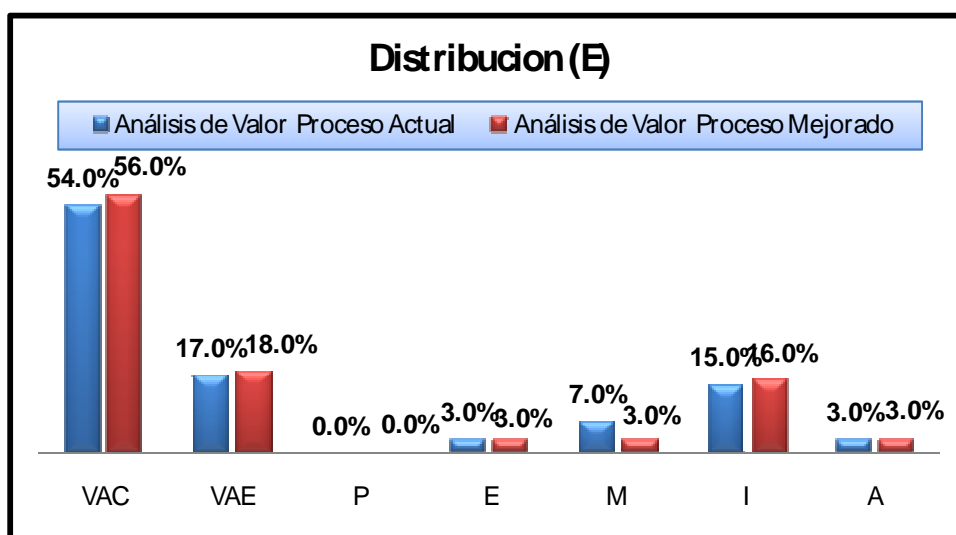
Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña

La tabla 2.18 muestra como el proceso de monitoreo de ventas aumenta su valor agregado para la empresa y disminuye las inspecciones.

**Tabla 2.19: Comparación Análisis de Valor Agregado  
Proceso: Distribución (E)**

Nombre del Proceso	Análisis de Valor		
	Proceso Actual	Proceso Mejorado	
Distribución (E)	VAC	54.0%	56.0%
	VAE	17.0%	18.0%
	P	0.0%	0.0%
	E	3.0%	3.0%
	M	7.0%	3.0%
	I	15.0%	16.0%
	A	3.0%	3.0%



Fuente: EDINUN

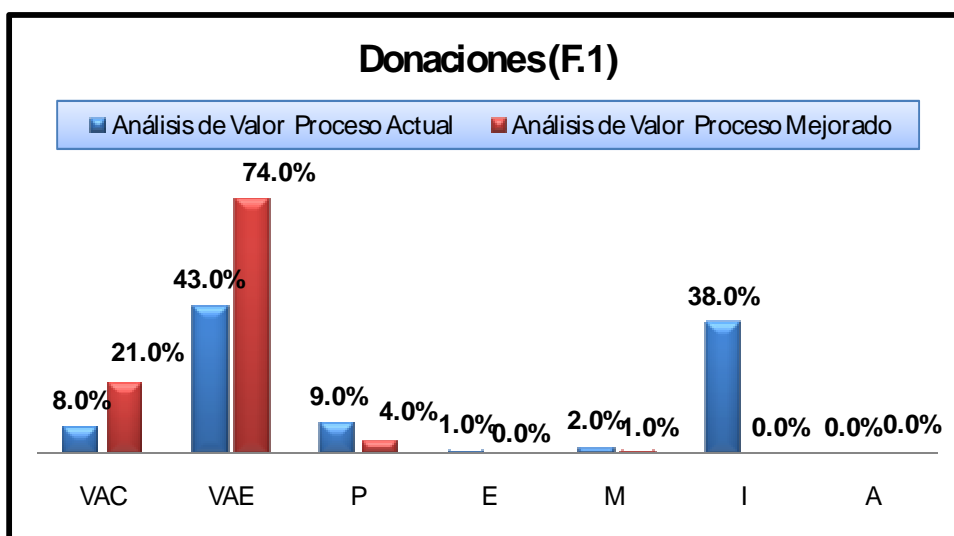
Elaborado por: Cristina Acuña

En la distribución existe un ligero aumento en las actividades de valor para la empresa y para el cliente (Véase tabla 2.19).

Sin embargo se mantienen aquellas que no agregan valor. A pesar de esto el proceso puede ser mejorado a través de una mejor distribución de rutas.

**Tabla 2.20: Comparación Análisis de Valor Agregado**  
Proceso: Donaciones (F.1)

Nombre del Proceso	Análisis de Valor		
	Proceso Actual	Proceso Mejorado	
Donaciones (F.1)	VAC	8.0%	21.0%
	VAE	43.0%	74.0%
	P	9.0%	4.0%
	E	1.0%	0.0%
	M	2.0%	1.0%
	I	38.0%	0.0%
	A	0.0%	0.0%



Fuente: EDINUN

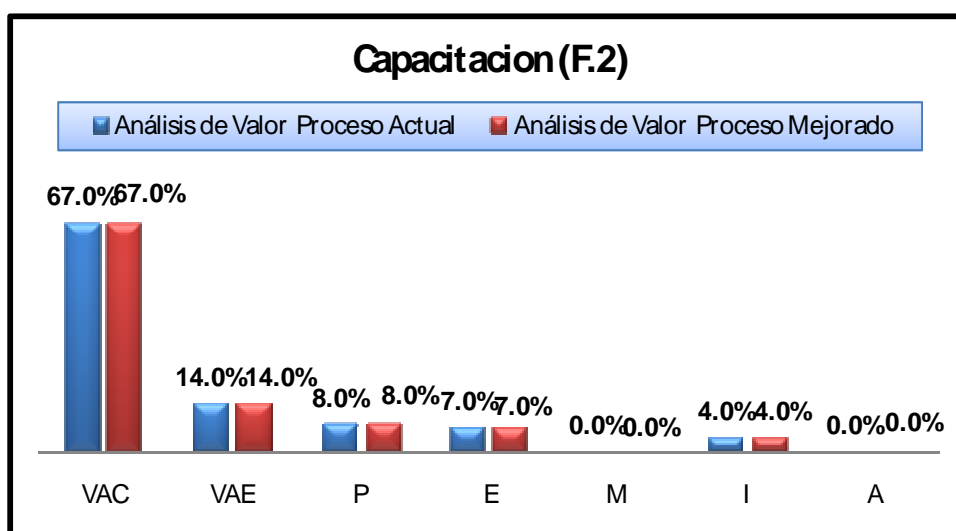
Elaborado por: Cristina Acuña

En lo referente al proceso de donaciones se ve incrementado tanto el valor para el cliente como para la empresa como se aprecia en la tabla 2.20; a su vez se disminuyen aquellas actividades que no agregan valor.

El incremento que se da en el valor agregado para el cliente es de 13% y el valor agregado para la empresa en 31%.

**Tabla 2.21: Comparación Análisis de Valor Agregado  
Proceso: Capacitación (F.2)**

Nombre del Proceso	Análisis de Valor		
	Proceso Actual	Proceso Mejorado	
Capacitación (F.2)	VAC	67.0%	67.0%
	VAE	14.0%	14.0%
	P	8.0%	8.0%
	E	7.0%	7.0%
	M	0.0%	0.0%
	I	4.0%	4.0%
	A	0.0%	0.0%



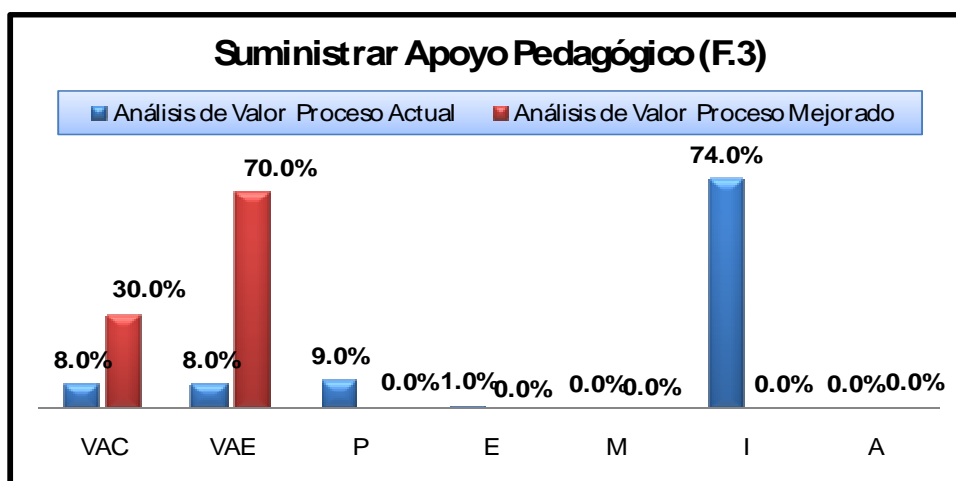
Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña

El proceso de capacitación se mantiene de la misma manera dando un gran aporte a las actividades que agreguen valor al cliente. Esto se muestra en la tabla 2.21.

**Tabla 2.22: Comparación Análisis de Valor Agregado  
Proceso: Suministrar Apoyo Pedagógico (F.3)**

Nombre del Proceso	Análisis de Valor		
	Proceso Actual	Proceso Mejorado	
Suministrar apoyo pedagógico (F.3)	VAC	8.0%	30.0%
	VAE	8.0%	70.0%
	P	9.0%	0.0%
	E	1.0%	0.0%
	M	0.0%	0.0%
	I	74.0%	0.0%
	A	0.0%	0.0%



Fuente: EDINUN

Elaborado por: Cristina Acuña

El suministrar apoyo pedagógico a los clientes es de gran importancia para la empresa. Con los cambios realizados se refleja su importancia en el proceso puesto que como se aprecia en la tabla 2.22 se ve un aumento en las actividades que agregan valor al cliente y la empresa; y una gran disminución en aquellas que no agregan valor.

En general se aprecia una mejora en los procesos orientados al cliente de la empresa EDINUN; mejora que como se menciono anteriormente deberá ser continua a través de una revisión periódica de indicadores y posibles mejoras a los procesos.

### 2.7.3 INDICADORES DE GESTIÓN.

Para tener un control y evaluar el mejoramiento se presentan los siguientes indicadores que deberán ser evaluados semestralmente debido a las temporadas escolares por las que atraviesa la empresa EDINUN. Estos valores a su vez deberán ser comparados. Para cumplir este objetivo se presenta un cuadro de indicadores en el ANEXO J.

#### 2.7.3.1 ELABORACIÓN DE PROYECTOS EDITORIALES. (A)

**INDICADOR:** Numero de proyectos en marcha  
**META:** Generar al menos 5 proyectos editoriales al año

**NOMBRE:** Numero de proyecto en marcha  
**DEFINICIÓN:** Indica el número de proyectos en marcha durante el año  
**UNIDAD DE MEDIDA:** Número  
**UNIDAD OPERACIONAL:** Número de proyectos en marcha al año

**INDICADOR:** Porcentaje de proyectos aprobados  
**META:** Tener una aceptación el 80% de los proyectos.  
**NOMBRE:** Numero de proyecto en marcha  
**DEFINICIÓN:** Indica el porcentaje de proyectos aprobados con relación a todos los presentados  
**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje  
**UNIDAD OPERACIONAL:**  $(\text{Numero de proyectos aprobados} / \text{Numero de proyectos prestados}) * 100$

#### 2.7.3.2 CAPTACIÓN DE ESCRITORES. (B)

**INDICADOR:** Porcentaje de aceptación de recursos humanos  
**META:** Tener una aceptación de al menos 5%  
**NOMBRE:** Porcentaje de aceptación de recursos humanos  
**DEFINICIÓN:** Indica en porcentaje cuantas personas son aptas para el puesto  
**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje  
**UNIDAD OPERACIONAL:**  $(\text{Número de perfiles presentados a Gerencia} / \text{Número de perfiles receptados}) * 100$

**INDICADOR:** Tiempo de contratación

**META:** 3 días

**NOMBRE:** Tiempo de contratación

**DEFINICIÓN:** Permite determinar el tiempo que toma la contratación

**UNIDAD DE MEDIDA:** Días

**UNIDAD OPERACIONAL:** Número de días

### 2.7.3.3 ELABORACIÓN Y EDICIÓN (C)

**INDICADOR:** Tasa de publicación

**META:** Publicar al menos 50% de los textos de proyectos

**NOMBRE:** Tasa de publicación

**DEFINICIÓN:** Indica el porcentaje de publicaciones efectivas al año

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:** (Número de publicaciones al año / Número de publicaciones por proyecto)\*100

**INDICADOR:** Tasa de errores en textos publicados

**META:** Tener 0% de errores en textos publicados

**NOMBRE:** Tasa de errores en textos publicados

**DEFINICIÓN:** Permite determinar el porcentaje de errores por texto publicado

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:** (Número de errores / Número de publicaciones)\*100

### 2.7.3.4 MERCADEO (D.1)

**INDICADOR:** Tasa de negociaciones efectivas

**META:** Tener 90% de negociaciones concretadas

**NOMBRE:** Tasa de negociaciones efectivas

**DEFINICIÓN:** Indica el porcentaje de negociaciones cerradas con respecto a la totalidad de visitas

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:** (Número de negociaciones cerradas / Número de visitas reales)\*100



**INDICADOR:** Tasa de clientes nuevos

**META:** 30%

**NOMBRE:** Tasa de clientes nuevos

**DEFINICIÓN:** Permite conocer del total de clientes visitados cuantos son nuevos.

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:** (Número de clientes nuevos / Número de visitas)\*100

### 2.7.3.5 RECEPCIÓN DE PEDIDOS (D.2)

**INDICADOR:** Pedidos por temporada

**META:** 30 por promotor

**NOMBRE:** Pedidos por temporada

**DEFINICIÓN:** Refleja el número de pedidos realizados.

**UNIDAD DE MEDIDA:** Número

**UNIDAD OPERACIONAL:** Número de pedidos.

**INDICADOR:** Tasa de cancelación

**META:** Tener 1%

**NOMBRE:** Tasa de cancelación

**DEFINICIÓN:** Permite conocer el porcentaje de cancelación en pedidos

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:**  $(1 - (\text{pedidos entregados} / \text{total de pedidos})) * 100$

### 2.7.3.6 MONITOREO DE VENTAS D.3

**INDICADOR:** Escuelas Monitoreadas

**META:** 100

**NOMBRE:** Escuelas Monitoreadas

**DEFINICIÓN:** Indica el número de escuelas a las que se realiza llamadas o visitas de monitoreo

**UNIDAD DE MEDIDA:** Número

**UNIDAD OPERACIONAL:** Numero de escuelas

**INDICADOR:** Tasa de irregularidades

**META:** Tener máximo 2%

**NOMBRE:** Tasa de irregularidades

**DEFINICIÓN:** Evidencia el porcentaje de escuelas con irregularidades en visitas del total de las monitoreadas

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:** (Número de escuelas con irregularidades/ total de escuelas)\*100

### 2.7.3.7 DISTRIBUCIÓN (E)

**INDICADOR:** Tiempo de entrega promedio

**META:** Entregar la mercadería en el plazo promedio de 1h

**NOMBRE:** Tiempo de entrega promedio.

**DEFINICIÓN:** Indica el tiempo que toma realizar una entrega.

**UNIDAD DE MEDIDA:** Horas

**UNIDAD OPERACIONAL:** Tiempo de entrega mensual/ número de entregas

**INDICADOR:** Condiciones de la mercadería entregada

**META:** 1% de daños en la mercadería

**NOMBRE:** Condiciones de la mercadería entregada

**DEFINICIÓN:** Muestra la cantidad de mercadería que resulta deteriorada

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:** (número de libros dañados / total de libros)\*100

### 2.7.3.8 DONACIONES (F.1)

**INDICADOR:** Satisfacción del cliente

**META:** Alcanzar 98%

**NOMBRE:** Satisfacción del cliente

**DEFINICIÓN:** Indica el grado de satisfacción del cliente

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:** (1-(número de reclamos / total de entregas))\*100

**INDICADOR:** Tasa de incentivos

**META:** 30%

**NOMBRE:** Tasa de incentivos

**DEFINICIÓN:** Muestra el porcentaje de incentivos por cliente.

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:**  $(\text{número de incentivos} / \text{total de clientes}) * 100$

### 2.7.3.9 CAPACITACIÓN (F.2)

**INDICADOR:** Satisfacción del cliente por capacitación

**META:** 98%

**NOMBRE:** Satisfacción del cliente por capacitación

**DEFINICIÓN:** Indica el grado de satisfacción del cliente.

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:**  $(1 - (\text{número de reclamos} / \text{total de}))$

**INDICADOR:** Grado de cumplimiento de capacitaciones

**META:** 360

**NOMBRE:** Grado de cumplimiento de capacitaciones

**DEFINICIÓN:** Muestra el número de capacitaciones por año.

**UNIDAD DE MEDIDA:** Número

**UNIDAD OPERACIONAL:** Número total de capacitaciones

### 2.7.3.10 SUMINISTRAR APOYO PEDAGÓGICO (F.3)

**INDICADOR:** Satisfacción del cliente por Material Complementario

**META:** 98%

**NOMBRE:** Satisfacción del cliente por Material Complementario

**DEFINICIÓN:** Indica el grado de satisfacción del cliente.

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:**  $(1 - (\text{Número de Reclamos x MC} / \text{Total de entregas})) * 100$

**INDICADOR:** Material Complementario educativo entregado

**META:** 80%

**NOMBRE:** Material Complementario educativo entregado

**DEFINICIÓN:** Muestra el porcentaje de material complementario entregado por cliente.

**UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje

**UNIDAD OPERACIONAL:**  $(\text{Número de envíos de MC} / \text{Total de clientes}) * 100$

### **3 CAPÍTULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1 CONCLUSIONES.**

1. Se encontraron actividades repetitivas y exceso de inspecciones en los distintos procesos. Las actividades repetitivas son consecuencia de la falta de trabajo en equipo.
2. En el análisis de valor agregado de los procesos actuales se aprecia un exceso de actividades que no agregan valor ni a la empresa ni al cliente.
3. Durante el levantamiento de información se evidencio el desconocimiento de algunos trabajadores de cuáles eran sus clientes internos.
4. Los trabajadores evidenciaron cierta resistencia a dar información referente a sus actividades motivado por la idea de que serian sancionados o despedidos de no encontrarse beneficio alguno a su cargo.
5. El actual proceso de transformación en el que se encuentra el Ecuador tanto social, económica como culturalmente motiva a la modernización y mejora de la gestión de los procesos organizacionales de forma que se puedan enfrentar los cambios en el mercado y se brinde una mejor atención al cliente.
6. Las pequeñas empresas que constituyen el grupo de las pymes se encuentran en la búsqueda de estrategias que les permitan ser más competitivas y que les den herramientas para brindar un mejor servicio al cliente por tanto la implantación de un manual de procesos genera una ventaja competitiva para EDINUN.
7. En el sector educativo se encuentran llevando a cabo diversos cambios de políticas. Cambios que afectan a todo el sector grafico, es por esto que las pequeñas empresas deben prepararse para afrontar dichos cambios

- enfocándose en presentar procesos claros como ventajas comparativas y competitivas.
8. Se comprobó a través del análisis de valor agregado las demoras en los procesos, que son ocasionadas por falta de estandarización de los mismos. La falta de estandarización provoca además actividades repetitivas y exceso de inspecciones.
  9. Después de realizada la propuesta de mejora y comparando los valores del análisis de valor agregado de los procesos actuales con el análisis de valor agregado de los procesos mejorados se observó una mejora en los mismos y se comprobó que con un mejor uso de tiempos y mejores procesos la empresa puede desarrollar sus actividades de mejor manera.
  10. Las pequeñas empresas por su forma de constitución son organizaciones enfocadas en áreas departamentales creando burocracia e ineficiencias así como trabajo individual de sus empleados lo que conlleva a un limitado enfoque en el cliente y sus necesidades reales.
  11. Las organizaciones y sus trabajadores necesitan saber para qué y para quien trabajan. Los departamentos funcionales limitan al trabajador y no tiene conocimiento de cuál es su aporte al proceso productivo o de servicio generando egoísmo y desmotivando a los trabajadores. La correcta definición de los procesos es un paso para remediar este conflicto.
  12. El servicio al cliente es un pilar importante en toda empresa y el correcto análisis de las necesidades del mismo así como un buen servicio creará fidelidad y confianza por lo que los promotores deberán entregar las solicitudes de capacitación con tiempo de antelación para que se realice una correcta planificación y se evite incumplimientos.
  13. La medición de los procesos es importante en un proceso de mejora por lo que se propone un conjunto de indicadores que servirán como referente para que la empresa implemente estrategias de acuerdo a sus resultados.

### **3.2 RECOMENDACIONES.**

1. Definir la carga de trabajo que puede tener el editor puesto que con muchos proyectos no se puede hacer una correcta revisión ni análisis de los mismos generando errores y malestar.
2. Las planificaciones de comercialización se deberían realizar con la participación de recursos humanos para evitar una revisión excesiva definiendo los límites de muestras a solicitar. De igual forma se deberá definir los puestos de trabajo y sus competencias agilizando de esta manera el proceso de contratación.
3. Se debería realizar un monitoreo de la planificación realizada por los promotores, monitoreo que deberá verificar si se han realizado o no las visitas y la atención recibida.
4. El tiempo de entrega repercute tanto en costos como en el servicio al cliente por lo que es conveniente realizar una medición del tiempo tomado para la entrega de la mercadería y de ser necesario mejorarlo.
5. Llevar un control de tiempos no es suficiente puesto que para cumplir con los mismos se puede incurrir en otros errores por tanto se deberá verificar el estado de la mercadería entregada y llevar un control de los lugares a los que se entrega así como de los errores cometidos. Si bien esto ya se realiza se deberá realizar de forma correcta.
6. La Elaboración de Proyectos Editoriales así como la Elaboración y Edición de los textos se constituyen en la medula espinal EDINUN, sin embargo no se llevan registros de los proyectos presentados, de los proyectos aprobados, de los errores y su repercusión. Por tal motivo se deberá realizar la toma de datos de los errores en textos así como la importancia de los mismos.

7. Es de importancia llevar un control de los materiales complementarios de apoyo que se entregan a los clientes tanto para monitorear el servicio al cliente así como para tener mayor conocimiento de lo que entrega y en qué cantidades.
8. La participación de la gerencia es un punto preponderante para empezar y desarrollar una gestión por procesos exitosa. Sin su participación no se conseguirá la cooperación ni la información necesaria, y el trabajo será en vano.
9. Las evaluaciones al capacitador deberán ser monitoreadas y de ser necesario tomar acciones correctivas.



## 4 GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actividades:** Son las acciones que se deben realizar en forma secuencial, dentro de un proceso, utilizando determinados insumos, para contribuir con el resultado final, servicio o producto objeto de la actividad. O conjunto de tareas u operaciones propias de una persona o unidad organizativa.

**Ámbito y alcance del proceso:** Identifica hacia donde está referido el proceso, así como sus principales líneas de acción.

**Análisis de procesos:** Analiza la contribución de cada actividad al logro de los objetivos se identifica el área y el factor de éxito como punto de aplicación de los controles.

**Cliente:** Personas naturales o jurídicas públicas y privadas, que reciben los productos que se genera en el proceso. Puede ser interno o externo.

**Eficacia:** Análisis de la oportunidad para lograr los resultados, así como, la relación que éstos guardan con sus objetivos y metas que sus organismos de dirección les definen en un periodo determinado.

**Eficiencia:** Maximización de los productos sobre los insumos, ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

**Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes satisfacer los requisitos de los clientes y enfocarse en exceder las expectativas de los clientes. ISO

**Indicador:** Dato que ayuda objetivamente a la medición de un proceso.

**Insumo:** Bienes o servicios que utilizan los procesos para generar productos o servicios para sus clientes (*internos o externos*).

**Macroproceso:** Conjunto de dos o más procesos que se orientan a cumplir un mismo objetivo.

**Mapeo de Procesos:** Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales “mapas” dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

**Objetivos del proceso:** Especificación de los objetivos formalmente asignados al proceso por los organismos conductores. Su contraste con los resultados permite, entre otros, obtener conclusiones sobre el grado de coherencia del proceso respecto de su concepción original.

**Proceso:** Actividad o conjunto de actividades relacionadas entre sí que se transforman, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales, insumos agregando valor, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

**Proceso Agregador de Valor:** Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conformes a los requerimientos del cliente (ciudadano, empresa, entidad pública), relacionados con la misión.

**Proceso Gobernante:** Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico, que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

**Proceso Habilitante de asesoría y de apoyo:** Conjunto de actividades requeridas para generar productos y servicios de los procesos gobernantes, agregadores de valor y los propios habilitantes de asesoría y de apoyo.

**Procesos misionales o básicos:** Se refieren a la realidad misma de la misión organizacional. A través de ellos, se logra satisfacer las necesidades de la institución, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno.

**Procesos transversales o estratégicos:** Introducen las acciones tácticas de la organización, las que permiten asumir con características propias la responsabilidad de producir unos resultados definidos.

**Procesos de apoyo:** Soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

**Producto:** Resultado de un proceso

**Proveedor:** Persona natural o jurídica pública y privada, que entrega obras, bienes o servicios. Puede ser al igual que el cliente interno o externo.

**Simplificación:** Lograr reducir la complejidad de un proceso. Una reducción posible de la complejidad que conduce a menos etapas, menos enlaces o menos procedimientos; i.e.

"hacer todo más fácil de aprender y comprender".

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Subproceso:** Conjunto de actividades relacionadas entre sí que producen un bien o servicio que se integra o complementa a otro producto de mayor valor agregado.

**Tarea:** Acción que un funcionario debe realizar de acuerdo con unas especificaciones y tiempo determinados para contribuir al normal desarrollo de un proceso. O trabajo y obra que se realiza en un tiempo limitado.

## 5 BIBLIOGRAFÍA

1. BURGOS, Juan. *La Gestión por Procesos*. 2001
2. FOLLETOS EDINUN
3. HARRINGTON, James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá. 1994
4. JONES, Gareth y HILL, Charles. *Administración Estratégica*. McGraw Hill. Tercera Edición
5. Koontz, Wehrich. *Administración, una perspectiva Global*. McGraw- Hill. México. 1998.
6. Ministerio de Economía y Finanzas. *Manual de Procesos*. 2004
7. MARIÑO, Hernando. *Gerencia de Procesos*. 2001
8. MEJIA, Braulio. *Gerencia de Procesos*. Eco ediciones. Colombia. Septiembre 2000.
9. PÉREZ, José Antonio. *Gestión por procesos*. 2004
10. VAN DALEN, Deobold B. *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*

### Páginas de Internet.

1. <http://1sissec.mef.gov.ec/productosMEF/documents/MANUAL-PROCESO-34101.pdf>
2. [http://es.wikipedia.org/wiki/Business\\_Process\\_Management](http://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Management)
3. <http://usic13.ugto.mx/calidad/archivos/analisis%20y%20mapeo.pdf> - Universidad de Guanajuato – Curso taller Análisis y Mapeo de Procesos
4. <http://web.jet.es/amozarrain/index.html>
5. [http://www.aepro.com/congreso\\_03/pdf/paulino@unavarra.es\\_583e10625c7eba0e8b48481bc6c38f2d.pdf](http://www.aepro.com/congreso_03/pdf/paulino@unavarra.es_583e10625c7eba0e8b48481bc6c38f2d.pdf)
6. <http://www.aiteco.com/indicador.htm>
7. <http://www.cnep.org.mx/Informacion/resenas/admonprocesos.htm>
8. <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
9. <http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.htm>
10. <http://www.monografias.com/trabajos32/planeacion-estrategica-aplicada/planeacion-estrategica-aplicada3.shtml>

11. Universidad Miguel Hernández de Helche -  
<http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>
12. [web.jet.es/amosarrain/gestion\\_integrada.htm](http://web.jet.es/amosarrain/gestion_integrada.htm)
13. [www.calidad.unav.es/Archivos/herramientas.pdf](http://www.calidad.unav.es/Archivos/herramientas.pdf)
14. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/procesosyproduccion.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/procesosyproduccion.htm)
15. [www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm)
16. [www.qpr.com/Spanish/ProcessManagement.html](http://www.qpr.com/Spanish/ProcessManagement.html)
17. [www.uasb.edu.ec/reforma/Programa%20de%20Reforma%20del%20Bachillerato/subpaginas/propuesta01.htm](http://www.uasb.edu.ec/reforma/Programa%20de%20Reforma%20del%20Bachillerato/subpaginas/propuesta01.htm)- PROGRAMA DE REFORMA DEL BACHILLERATO