



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO:

“LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA VIPKARD DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD, PERIODO 2018-2019”

PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

CRISTIAN DARIO YEDRA MUÑOZ

TUTOR:

Ing. René Basantes A. PhD.

AÑO

2020

INFORME DEL TUTOR

En mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por el ciudadano YEDRA MUÑOZ CRISTIAN DARIO, con C.I 060514474-0, para optar al título de INGENIERO COMERCIAL. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y privada, evaluaciones por parte del tribunal correspondiente que se digne con los requisitos y méritos suficientes para su aprobación.



Ing. Rene Basantes PhD



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

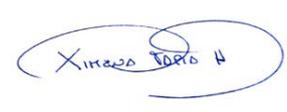
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA VIPKARD DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD, PERIODO 2018-2019

Tesis de grado para la obtención del título de Ingeniero Comercial: Gestión Micro y Pequeñas Empresas, aprobado por el tribunal en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo, y ratificado con sus firmas.

HOJA DE CALIFICACIONES DEL TRIBUNAL DEL TRABAJO ESCRITO

Ing. Rene Abdón Basantes Avalos. PhD	9	
TUTOR	CALIFICACIÓN	FIRMA
Ing. Francisco Paul Pérez Salas Mgs.	8	
MIEMBRO	CALIFICACIÓN	FIRMA
Eco. Ligia Ximena Tapia Hermida Mgs.	9	
MIEMBRO	CALIFICACIÓN	FIRMA

NOTA: 8,66 (SOBRE 10)

DERECHO DE AUTOR

Yo, Cristian Darío Yedra Muñoz con C.I. 0605144740, soy el responsable de las ideas, doctrinas resultados y propuestas expuestas en el siguiente trabajo, y los derechos de autor pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo, por la presente autorizo hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académico o de investigación



Cristian Darío Yedra Muñoz
C.I. 060514474-0

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a Dios por guiarme y darme sabiduría en todo momento. A mi madre Silvia Elizabeth Muñoz Murillo quien ha sido pilar fundamental en mi vida, por brindarme todo el amor, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional en cada etapa de mis estudios universitarios. A mi papá Abuelito Jorge Alberto Muñoz quién fue una combinación de padre, maestro y mejor amigo. A mi abuelita Carmen Murillo que desde el cielo sé que me brinda todas sus bendiciones, a mis hermanos Andrea, Alison, José y Francisco y finalmente a mi tío Vinicio Muñoz.

AGRADECIMIENTOS

La culminación de esta etapa me permite expresar un profundo agradecimiento a Dios, y a mi familia porque muchas veces me pusieron en sus hombros para que pudiera ver lejos.

Agradezco a mi querida Universidad Nacional de Chimborazo por haberme permitido adquirir todos los conocimientos necesarios para enfrentarme a mi vida laboral. A mi tutor de tesis el Ing. Rene Basantes por brindarme su guía durante el desarrollo de la tesis.

Mi agradecimiento a la Empresa VIPKARD por aceptar que realice mi tesis en su prestigiosa Empresa.

Finalmente agradezco a mis amigos y compañeros ya que, gracias a su amistad y apoyo, hemos culminado esta etapa de aprendizaje y a todos aquellos que siguen estando cerca de mí y que regalan a mi vida algo de ellos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problema	3
1.1.1.	Planteamiento del Problema	4
1.2.	Justificación	4
1.3.	Objetivos.....	6
1.3.1.	Objetivo General.....	6
1.3.2.	Objetivos Específicos	6
1.4.	Hipótesis.	7
1.4.1.	Variables independiente y dependiente	7
2.	MARCO TEÓRICO	8
2.1.	Antecedentes.....	8
2.2.	Fundamento teórico	12
2.3.	Empresa VIPKARD.....	14
2.3.1.	Ubicación.....	14
2.3.2.	Misión	15
2.3.3.	Servicios	15
2.3.4.	Valores corporativos	15
2.3.5.	Productos	15
2.4.	Gestión por procesos.....	15
2.4.1.	Definición de procesos.	15
2.4.2.	Definición de gestión por procesos.....	17
2.4.3.	Objetivos de la gestión por procesos	19
2.4.4.	Elementos de la gestión por proceso	20
2.4.5.	Importancia de la gestión por proceso	21
2.4.6.	Factores que intervienen en un proceso	23
2.4.7.	Tipos de proceso	24
2.4.7.1.	Procesos estratégicos	24
2.4.7.2.	Procesos operativos o claves	25
2.4.7.3.	Procesos de apoyo	25
2.4.8.	Etapas de un modelo por procesos.....	25
2.4.9.	Diagrama de flujo	26

2.4.10. Tipos de diagramas de proceso.....	28
2.4.11. Seguimiento y producción de los procesos.....	30
2.5. Productividad.....	32
2.5.1. Definición.....	32
2.5.2. Factores que influyen en la productividad.....	32
2.5.3. Tipos de productividad.....	33
3. METODOLOGÍA.....	36
3.1. Métodos.....	36
3.2. Tipo de investigación.....	37
3.3. Diseño.....	37
3.3.1. Enfoque de la investigación.....	37
3.4. Población y muestra.....	38
3.4.1. Población.....	38
3.4.2. Muestra.....	38
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
3.5.1. Técnicas.....	38
3.5.2. Instrumentos.....	38
3.6. Técnicas y procesamiento de la información.....	39
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	40
4.1. Análisis de los resultados.....	40
4.1.1. Valoración general de la encuesta.....	40
4.1.2. Análisis de tablas y gráficos generados con la utilización del programa estadístico SPSS 22 según las preguntas establecidas para cada dimensión de las variables de estudio.....	41
4.2. Comprobación de hipótesis.....	71
4.2.1. Hipótesis:.....	71
4.2.2. Evaluación de supuestos.....	71
4.2.3. Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson para valorar la dependencia entre ambas variables.....	72
4.2.4. Conclusión de la comprobación.....	72
4.3. Análisis de fiabilidad.....	73
4.4. Discusión.....	74

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
5.1.	Conclusiones.....	77
5.2.	Recomendaciones	78
6.	BIBLIOGRAFÍA	20
7.	ANEXOS	23

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valoración de los parámetros según ítems 1.1, para la variable gestión por procesos.	41
Tabla 2. Valoración de los parámetros según ítems 1.2, para la variable gestión por procesos.	42
Tabla 3. Valoración de los parámetros según ítems 1.3, para la variable gestión por procesos.	43
Tabla 4. Valoración de los parámetros según ítems 1.4, para la variable gestión por procesos.	44
Tabla 5. Valoración de los parámetros según ítems 1.5, para la variable gestión por procesos.	45
Tabla 6. Valoración de los parámetros según ítems 1.6, para la variable gestión por procesos.	46
Tabla 7. Valoración de los parámetros según ítems 1.7, para la variable gestión por procesos.	47
Tabla 8. Valoración de los parámetros según ítems .8, para la variable gestión por procesos.	48
Tabla 9. Valoración de los parámetros según ítems 1.9, para la variable gestión por procesos.	49
Tabla 10. Valoración de los parámetros según ítems 1.10, para la variable gestión por procesos.	50
Tabla 11. Valoración de los parámetros según ítems 1.11, para la variable gestión por procesos.	51
Tabla 12. Valoración de los parámetros según ítems 1.12, para la variable gestión por procesos.	52
Tabla 13. Valoración de los parámetros según ítems 1.13, para la variable gestión por procesos.	53
Tabla 14. Valoración de los parámetros según ítems 1.14, para la variable gestión por procesos.	54
Tabla 15. Valoración de los parámetros según ítems 1,15, para la variable gestión por procesos.	55
Tabla 16. Valoración de los parámetros según ítems 2.1, para la variable productividad.	56
Tabla 17. Valoración de los parámetros según ítems 2.2, para la variable productividad.	57
Tabla 18. Valoración de los parámetros según ítems 2.3 para la variable productividad.	58
Tabla 19. Valoración de los parámetros según ítems 2.4, para la variable productividad.	59
Tabla 20. Valoración de los parámetros según ítems 2.5, para la variable productividad.	60
Tabla 21. Valoración de los parámetros según ítems 2.6, para la variable productividad.	61
Tabla 22. Valoración de los parámetros según ítems 2.7, para la variable productividad.	62
Tabla 23. Valoración de los parámetros según ítems 2.8, para la variable productividad.	63
Tabla 24. Valoración de los parámetros según ítems 2.9, para la variable productividad.	64

Tabla 25. Valoración de los parámetros según ítems 2.10, para la variable productividad.	65
Tabla 26. Valoración de los parámetros según ítems 2.11, para la variable productividad.	66
Tabla 27. Valoración de los parámetros según ítems 2.12, para la variable productividad.	67
Tabla 28. Valoración de los parámetros según ítems 2,13 para la variable productividad.	68
Tabla 29. Valoración de los parámetros según ítems 2,14, para la variable productividad.	69
Tabla 30. Valoración de los parámetros según ítems 2,15, para la variable productividad.	70
Tabla 31. Pruebas de normalidad de las variables gestión por procesos y productividad.	71
Tabla 32. Correlación de Pearson para las variables gestión por procesos-productividad.	72
Tabla 33. Fiabilidad Instrumento de gestión por procesos.	73
Tabla 34. Fiabilidad Instrumento de Productividad.	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Imagen de la ubicación geográfica de la empresa VIPKARD.....	14
Figura 2. Arquitectura de un proceso	20
Figura 3. Dimensiones de un proceso.....	21
Figura 4. Elementos del diagrama de flujo de un proceso.....	27
Figura 5. Diagrama de flujo en bloque formato vertical	29
Figura 6. Formato horizontal	29
Figura 7. Formato panorámico.	30
Figura 8. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.1, para la variable gestión por procesos.....	41
Figura 9. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.2, para la variable gestión por procesos.....	42
Figura 10. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.3, para la variable gestión por procesos.....	43
Figura 11. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.4, para la variable gestión por procesos.....	44
Figura 12. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.5, para la variable gestión por procesos.....	45
Figura 13. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.6, para la variable gestión por procesos.....	46
Figura 14. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.7, para la variable gestión por procesos.....	47
Figura 15. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.8, para la variable gestión por procesos.....	48
Figura 16. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.9, para la variable gestión por procesos.....	49
Figura 17. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.10, para la variable gestión por procesos.....	50
Figura 18. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.11, para la variable gestión por procesos.....	51
Figura 19. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.12, para la variable gestión por procesos.....	52
Figura 20. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.13, para la variable gestión por procesos.....	53
Figura 21. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.14, para la variable gestión por procesos.....	54
Figura 22. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.15, para la variable gestión por procesos.....	55
Figura 23. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.1, para la variable productividad	56
Figura 24. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.2, para la variable productividad	57
Figura 25. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.3, para la variable productividad.	58
Figura 26. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.4, para la variable productividad	59
Figura 27. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.5, para la variable productividad	60
Figura 28. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.6, para la	

variable productividad.	61
Figura 29. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.7, para la variable productividad	62
Figura 30. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.8, para la variable productividad	63
Figura 31. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.9, para la variable productividad	64
Figura 32. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.10, para la variable productividad	65
Figura 33. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.11, para la variable productividad	66
Figura 34. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.12, para la variable productividad	67
Figura 35. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.13, para la variable productividad	68
Figura 36. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.14, para la variable productividad	69
Figura 37. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.15, para la variable productividad	70
Figura 38. Sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.	74
Figura 39. Eficiencia y eficacia de la empresa para alcanzar los objetivos.....	74
Figura 40. Modelo de gestión de proceso.....	75
Figura 41. Modelo del proceso empresarial.	76

RESUMEN

El Modelo de Gestión destinado a evaluar la productividad de la empresa VIPKARD constituye una herramienta para la toma de decisiones de forma eficiente y obtener una ventaja competitiva al incidir en los niveles de productividad de la empresa. Este estudio cualitativo se realizó con la participación de 16 clientes y se procedió al diseño y aplicación de una encuesta compuesta por 30 ítems, de los cuales 15 estaban relacionados con la gestión por procesos basado en categorías e indicadores compuestos por optimización de recursos (reducción de costos, menos desperdicios), eficiencia (desempeño, productividad, competencia); eficacia (cumplimiento de objetivos, satisfacción del cliente). Los otros 15 ítems basado en la productividad estuvieron compuestos por recursos (nivel de recursos); producción (nivel de producción); eficiencia (nivel de calidad, características del producto, desempeño). Los datos fueron procesados usando el programa SSPS versión 22, a través del cálculo de frecuencia, y niveles de significancia. Con los resultados alcanzados se puede deducir que existen relaciones estadísticamente significativas entre las variables gestión por procesos y productividad. El análisis de fiabilidad de los ítems que conforman a cada variable origina un coeficiente de Alpha de Cronbach para la gestión de procesos fue de 0,901 y para la productividad de 0.923 respectivamente. Este trabajo a través del modelo de gestión que permitió identificar los elementos clave al medir el cumplimiento de los principales objetivos y el mejoramiento continuo, a través de búsqueda de estrategias; para lograr resultados en los niveles de productividad óptimos tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de todos los que conforman esta empresa.

Palabras claves: gestión, productividad, procesos, gestión por procesos.

ABSTRACT

The Management Model aimed at evaluating the productivity of the VIPKARD company constitutes a tool for making decisions efficiently and obtaining a competitive advantage by affecting the productivity levels of the company. This qualitative study was carried out with the participation of 16 clients and a survey composed of 30 items was designed and applied, of which 15 were related to management by processes based on categories and indicators composed of resource optimization (reduction of costs, less waste), efficiency (performance, productivity, competition); efficiency (meeting objectives, customer satisfaction). The other 15 items based on productivity were composed of resources (resource level); production (level of production); efficiency (quality level, product characteristics, performance). The data were processed using the SSPS version 22 program, through the calculation of frequency and levels of significance. With the results achieved, it can be deduced that there are statistically significant relationships between the variables management by processes and productivity. The reliability analysis of the items that make up each variable gives rise to a Cronbach's alpha coefficient for process management was 0.901 and 0.923 for productivity, respectively. This work through the management model that allowed to identify the key elements when measuring the fulfillment of the main objectives and continuous improvement, through the search for strategies; to achieve results in optimal productivity levels both in economic and financial terms as well as operational and satisfaction of all who make up this company.

Keywords: management, productivity, processes, process management

Reviewed by:

Mgs. Marcela González Robalino

English Professor

c.c. 060301770

1. INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos constituye una herramienta de mejora de los procesos que se realizan en la empresa, que abarcan desde la planificación hasta la entrega del producto final al cliente. Como estrategia de administración moderna permite a la empresa desarrollar mecanismos que mejoran el desempeño de los procesos con la optimización de las funciones, incremento de la productividad y mayor calidad de sus productos con un consecutivo aumento de la satisfacción del cliente

La gestión por procesos permite manejar de una forma ordenada basándose en las principales actividades y acciones que se debe realizar para generar un valor agregado al producto y cumplir con los requerimiento y necesidades del cliente, planificando, controlando y eliminando los procesos de trabajo aumentará la capacidad de la empresa y de su rendimiento.

Alcanzar el éxito empresarial y ser competitivos es el propósito fundamental de las empresas para tener el mejor posicionamiento en el mercado, para lo cual es muy importante el recurso humano, el mismo que se debe ser motivado e impulsado para alcanzar los objetivos de la empresa. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta del personal, es decir es un estímulo que se brinda a un colaborador para que este realice alguna actividad siendo más productivos y realicen su trabajo con la actitud de eficiencia y eficacia.

El desperdicio de la materia prima, el tiempo perdido en cada una de las etapas que se cumplen para la obtención del producto final da lugar a la implantación de un modelo de gestión de procesos para estandarizar las etapas en las diferentes áreas: financiera, administrativa y de producción, de esta manera incrementar la productividad y mantener una mejora de sus procesos. La adopción del modelo de gestión por procesos tiene como finalidad el incremento de la productividad, reducción de tiempos en las diferentes áreas, de esta manera implementar controles en los procesos y fomentar la cultura de gestión en la empresa, y contar con un producto de calidad.

En el capítulo I, de esta investigación se comienza por describir el problema de investigación, se detalla el plan de investigación, situación problemática a nivel local, nacional e internacional, los elementos y factores que los componen como los objetivos de investigación.

En el capítulo II, se ha buscado antecedentes de estudios realizados a nivel local, nacional e

internacional, se detallaron las bases teóricas que sirvieran para el desarrollo de la investigación, en relación con las variables dependiente e independiente.

En el capítulo III, se delimito el tipo y diseño de esta investigación, se analizaron los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaran para la recolección de datos.

En el capítulo IV, se ha realizado el diagnóstico actual de la situación problemática de la empresa, identificando los problemas principales de todos los procesos; del mismo modo, se analizan las causas de dichos problemas.

En el capítulo V, se plantean las propuestas de mejoras a través de la evaluación de las causas y efectos de los problemas encontrados en la empresa involucrados con la productividad.

Por último, en el capítulo VI, se muestra las conclusiones y recomendaciones planteadas al respecto.

1.1. Problema

El modelo de Gestión basada en los Procesos, es una estrategia de gestión denominada Calidad Total la cual es un instrumento para visualizar, analizar y mejorar los flujos de trabajo, además se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a lo que la empresa lleva a cabo para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento (Mallar, 2010).

Drucker, 1991; destaca que la productividad del conocimiento es la clave de la productividad, de la fortaleza competitiva y del éxito empresarial. Las empresas se vuelven más competitivas en la medida que logran desplazar a otras en los mercados mediante procesos de innovación que incluyen nuevas tecnologías y formas de hacer las cosas. Una organización puede mejorar sus productos o servicios a comparación de otras, pero se da cuenta que su ubicación en el mercado no es la adecuada, no es competitiva. Por lo tanto, se deben analizar las razones por las cuales se presenta esta situación, y proponer alternativas para mejorarlas.

La presente investigación surge de la necesidad de la empresa VIPKARD, de mejorar sus procesos con el fin de cumplir con sus metas planificadas en un determinado tiempo. La problemática radica en realizar cambios de mejora continua en la institución, con los procesos y las políticas o normas que las rigen, así como sus responsables. Ya que es una institución pública que busca optimizar su gestión a través de un modelo de gestión por procesos que permita a la empresa realizar sus actividades efectivamente, explotando al máximo la capacidad del talento humano.

La empresa actualmente se encuentra operando con normalidad, pero no cuenta con un proceso estandarizado, con procedimientos o registros documentados y sociabilizados, que ayude a los operarios a realizar su trabajo de una forma sistematizada para de esta manera se pueda prevenir posibles errores que afecten a la producción y así lograr obtener una producción estable controlando las variables e identificando los puntos de control críticos del proceso.

1.1.1. Planteamiento del Problema

¿Cómo incide un modelo de gestión por procesos en la productividad de la empresa VIPKARD de la ciudad de Riobamba en el periodo 2018-2019?

1.2. Justificación

La gestión por procesos está centrada a mejorar el desempeño organizacional mediante la gestión de sus procesos de negocio (Harmon, 2007). Según Pritchard et al. (1999) hay una comprensión creciente de su uso con el propósito de lograr una ventaja competitiva mejorando el desempeño mediante la adopción de una visión de proceso del negocio. Sin embargo, trabajos recientes han revelado una mayor conciencia de las limitaciones de los enfoques tradicionales (Bruno et al., 2011).

Las empresas industriales ecuatorianas se encuentran ante un momento crucial. La complementación del país en sectores económicos regionales, donde se cede la capacidad de protección de los mercados internos, en función de la posibilidad de incrementar los volúmenes de producción actuales, diversificar sus exportaciones y aprovechar el acceso a los mercados internacionales, significa que se pueden obtener oportunidades, pero a la vez grandes retos, que es necesario enfrentar de forma creativa para poder elevar las oportunidades de inserción en la economía mundial.

En este estudio se puede conocer las particularidades de las diferentes ramas, de modo que puedan plantearse alternativas de viabilidad. De igual manera, contar con indicadores clave para estos sectores permitirá analizar sus características actuales y establecer vías para incrementar sustancialmente la productividad.

Es determinante incrementar la productividad, ya que se transmite de forma automática al producto, resultando en el mediano plazo en mejor calidad y precio, lo que hace a la empresa más rentable y con mayores posibilidades de incrementar los ingresos de sus empleados. Por otra parte, los aumentos de salarios que se fundamentan en incrementos de la productividad no generan tendencias inflacionarias, lo cual se traduce en una mayor estabilidad de la empresa, las diferentes ramas y al fin y al cabo, del país.

Por esto, los gobiernos y empresas propenden por la mejora de la productividad en las organizaciones, por lo que el objetivo principal de una nación es conseguir un alto y

creciente nivel de vida para sus ciudadanos, la actitud para hacerlo depende de la productividad con la que se empleen la mano de obra.

La investigación se enfoca en la productividad del factor humano, denominada productividad laboral, dado su impacto en el desempeño empresarial y el crecimiento económico de las naciones. Por lo tanto, es esencial darles una atención urgente en términos de mejorar la producción, la productividad y la eficiencia (Parida y Pradhan, 2016).

Hernández et al. (2017) se refieren a que las pequeñas empresas para responder a los cambios del entorno tecnológico y alcanzar una productividad de alto nivel deben actuar de forma contundente, considerando aspectos como: la practicidad de los procesos, el uso integral de los sistemas de comunicación, la inversión en actividades de investigación y el desarrollo de una cultura de conocimiento

El estudio de la productividad laboral desde dos dimensiones importantes: la humana y la de los procesos, permite identificar como factores determinantes el comportamiento grupal y ambiente social de trabajo; y para la segunda: la gestión de los procesos y las capacidades/control de la empresa. Los resultados son la base para concluir sobre la necesidad de incentivar en los empresarios de promover y facilitar su participación en la mejora del proceso productivo y dar información sobre aspectos del personal.

La presente investigación para realizarse se justifica por la notoria necesidad de la empresa VIPKARD, de implantar una gestión de procesos en su línea de productos de exhibición con la finalidad de mejorar su productividad, convirtiéndola en una empresa con mayor reconocimiento nacional e internacional cumpliendo de manera satisfactoria con los requerimientos de sus clientes externos e internos y sin duda buscando la perfección en la ejecución de cada uno de sus procesos.

Una gestión de procesos no solamente ayuda a determinadas empresas a convertirse en una destacada compañía dentro de un país o una región, la gestión de procesos ayuda a cualquier tipo de empresa a ampliar de manera considerable su mercado lo que está relacionado directamente con mayor cantidad de plazas de trabajo, incremento de producción, mejoramiento de la calidad de los productos, en fin una gestión de procesos ayuda sustancialmente al progreso no solo empresarial, a la vez aporta a toda la colectividad que esta inversa en la misma.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Determinar la gestión por procesos de la empresa VIPKARD de la ciudad de Riobamba como vía de valoración de su productividad durante el periodo 2018-2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la productividad de la empresa VIPKARD de la ciudad de Riobamba
- Identificar los procesos de producción que realiza la empresa VIPKARD de la ciudad de Riobamba.
- Diseñar un modelo de gestión por procesos en la empresa VIPKARD de la ciudad de Riobamba que permita valorar su productividad

1.4. Hipótesis.

El modelo de gestión por procesos incide de forma significativa en la productividad de la empresa VIPKARD de la ciudad de Riobamba durante el período 2018-2019.

1.4.1. Variables independiente y dependiente

Variable dependiente: Productividad

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. (Prokopenko, 1989)

Variable independiente: Gestión por Procesos.

La gestión por procesos es en la cual toda la organización basa sus actividades en procesos, su importancia radica en que cada vez más empresas buscan la optimización de los recursos de esta forma basan sus procesos en la mejora continua, eficiencia y eficacia de sus procesos para brindar un producto de calidad a sus clientes, así como también ayuda a desarrollar mejores estrategias que brinden un valor agregado a sus productos, a su cumplimiento y a elevar el nivel de satisfacción de sus usuarios (Cedeño , 2018)

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Según Juan Cabezas Moposita en la tesis realizada con el título “Gestión por procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la empresa Instruequipos Cía. Ltda.” Se plantea como objetivo analizar los procesos en la empresa Instruequipos Cía. Ltda., para mejorar la productividad de su línea de productos para exhibición a través del estudio del trabajo, obteniendo como resultado que para la fabricación de los productos de exhibición se utilizan ocho procesos bien definidos en donde muchos de estos presentan problemas o cuello de botellas lo que ocasiona que el flujo de materiales sea inadecuado. (Moposita, 2014)

En la tesis de Santiago Maldonado Fiallos, con el título “Aumento de la productividad mediante gestión por procesos en el área de empaque de la empresa Greenrose”; se plantea como objetivo aumentar la productividad del área de empaque de la empresa Greenrose aplicando la gestión por procesos para optimizar los recursos utilizados en dicha sección y al final de la investigación se llega a la conclusión que se puede apreciar un aumento promedio del 2.31% en la eficiencia de mano de obra, esto se debe a la reducción del tiempo necesario para empacar y de las paradas no programadas por descanso en jornadas de trabajo prolongadas. (Maldonado Fiallos, 2016)

Guillermo Calvache Banda, en su trabajo de grado con el título “Incremento de la productividad basado en un modelo de gestión por procesos en la empresa Poliacrilat”, se plantea como objetivo incrementar su producción, reducir tiempos en las áreas financiera, administrativa y de producción, de esta manera reducir tiempos, documentar sus procesos, implementar indicadores para controlar los procesos y fomentar la cultura de gestión en la empresa, y contar con un producto de calidad para el mercado nacional y llega a la conclusión que la empresa Poliacrilat debe adoptar e implementar la gestión por procesos para ser más competitivos y por consiguiente el incremento de la productividad. (Calvache Banda, 2018)

Según describen Esparza y Mesa (2017), en la gestión por procesos hay que tomar como enfoque principal a los objetivos estratégicos, ya que en los objetivos estratégicos está el diseño para alcanzar un mayor grado de eficiencia en sus operaciones y una mayor

competitividad ,con esto concluyen que es importante revisar el trabajo de selección sobre aquellos procesos por gestionar, ya que su correcta ejecución evitará desencuentros entre directivos por entregarle una mayor atención a un determinado proceso, argumentando su elección y facilitando los alineamientos sobre los focos estratégicos; sin embargo su actual planteamiento en la empresa en donde desarrollaron su trabajo se arriesga la reputación confiabilidad de esta herramienta debido a lo subjetivo de sus resultados. Se precisan resultados de alto impacto para no dar la sensación de subutilizar recursos y tiempo.

Para Puga y Rodríguez (2016), el objetivo principal es implementar y aplicar los indicadores de gestión en cada uno de los procesos, con el fin de evaluar el grado de desempeño, cumplimiento y nivel de satisfacción obtenidos como consecuencia del mejoramiento de procesos. Revela también que indicador de gestión debe ser medible y cuantificable además los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, la ventaja de un indicador de gestión es de motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas, los indicadores de gestión van incluidos en los procesos de planificación estratégica, estudio de mercado, recaudación de servicio, y otros en lo cual se mide la eficiencia y eficacia de ellos. Los resultados que en su propuesta de tesis no están cuantificados, pero nos dicen que, al implementar y aplicar los indicadores de gestión en cada uno de los procesos, a fin de evaluar el grado de desempeño, cumplimiento y nivel de satisfacción obtenidos da como consecuencia del mejoramiento de procesos.

Hernández (2019), dice que tiene como en uno de sus objetivos cuantificar los resultados de mejora de la eficacia del proceso de trabajo y buscar la mejora continúa utilizando la metodología del PDCA y la evaluación de los procesos los cuales son: Planificación de compra, de mantenimiento, post venta y de servicios. Los resultados son que con la aplicación de la gestión por procesos se disminuyó el tiempo en 119 minutos equivalente a un 55,11% más de eficacia, con esto se está cumpliendo la hipótesis de este proyecto al mejorar el proceso y brindar un mejor servicio, lo que contribuirá a captar más clientes. Se debe tomar en cuenta que para el mejoramiento de los procesos fue necesario considerar a nuevo personal para que desarrolle las actividades que se propusieron.

Para Imbaquingo (2012), el objetivo es mejorar el desempeño de los procesos a través de la medición, seguimiento y control de indicadores de gestión, la metodología usada fue utilizar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008, para evaluar los procesos

administrativos, de apoyo y de realización. Los indicadores de Gestión son: Calidad y satisfacción de los servicios y proyectos, Eficiencia en la producción de servicios y proyecto, por último el cálculo de la productividad, el resultado obtenido en su investigación es que indicador crítico de Post-Cosecha que es el desperdicio, alto porcentaje de flor nacional que bordea un 16%, uno de los principales problemas encontrados es la metodología en los procesos donde las actividades son repetitivas y el personal realiza la misma actividad durante 6 horas diarias, 6 días a la semana lo cual da un promedio de 36 horas a la semana bajo las mismas condiciones que genera mucha fatiga y por lo tanto la probabilidad de pasar tallos de mala calidad es alta, también se encuentra en los resultados una mejora en las horas/trabajador, que equivale a una mejora de 11,74 % en la productividad.

Según describen Baque y León, (2016), los objetivos de una gestión por procesos es determinar los indicadores de Gestión que evalúen la eficiencia de los procesos y encontrar los procesos claves y de apoyo en la empresa, para desarrollar el trabajo se realizó un diseño de del mapa de procesos de la organización, el diagrama de flujo de la situación actual de la empresa y la realización del análisis del valor agregado de las actividades. Se concluyó que las actividades que permitieron determinar los procesos críticos fueron: Atención a pacientes, compra de medicinas y compra de insumos, para su empresa de servicios médicos. Como resultado se obtuvo la reducción de las actividades de espera de un 47, 64% con un tiempo en minutos de 2880 min a 2,4% que equivale a un tiempo de 60 min al evaluar las actividades de la empresa.

Para Cruzado (2014), en su propuesta de estudio los objetivos de gestión por procesos son maximizar la productividad del personal y maximizar los trabajos programados, y reducir así las actividades correctivas. Con la cual usa como metodología realizar un modelo Mantenimiento centrado en la confiabilidad (RCM), evaluación de los indicadores de gestión y los mapas de proceso para una asociatividad de Mypes del sector textil. Para la gestión de mantenimiento se tomó en cuenta también el modelo de RR. HH, el modelo de gestión de residuos para que sean mínimos en la producción y el modelo de gestión logística integrada conjunto con la seguridad y salud ocupacional entre otros que se interrelacionan para asegurar las estrategias del equipo de mantenimiento. En su estudio de propuesta mencionan que gestión por procesos integrada a una gestión de mantenimiento aseguran los objetivos planteados pueden lograrse, aplicando un mantenimiento de actividades preventivas de las maquinarias y un trabajo conjunto y ordenado de las operaciones

estratégicas.

De acuerdo con Usaqui (2015), en una empresa es importante plantearse como objetivo alcanzar una relación mutuamente beneficiosa con sus Proveedores con el fin de aumentar la capacidad de ambos para crear valor, así mismo también es importante mantener contacto permanente con los clientes, ya que en conjunto se puede mejorar los resultados finales de una empresa y se puede aprovechar para evaluar el nivel de satisfacción del cliente. El desarrollo de su investigación se basa en un plan de proceso de selección teniendo en cuenta el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado y la Ley N° 29465 que debe estar incluido en Plan Estratégico de Optimización, los procesos de selección son: licitación pública, concurso público, adjudicación directa y menor cuantía, para analizar los procesos de selección, se deben realizar flujo gramas de proceso, ya que esto permite hacer un análisis de los procesos para aplicar una mejora continua.

También es importante revisar el nivel de motivación de la persona y su percepción del comportamiento y liderazgo de su superior. Consecuentemente, el recurso humano es una variable importante para el desarrollo de una gestión. Como resultado del estudio mencionan que las acciones desarrolladas de mejora continua y relaciones establecidas con sus clientes, proveedores, personal, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones, garantizan el correcto desarrollo de la gestión por procesos, además deben estar marcadas por una actitud de respeto, diálogo y transparencia hacia la persona, el medioambiente, las normas de prevención de riesgos y el cumplimiento legal.

Para Sandoval (2017), dice que el objetivo principal para desarrollar la gestión por procesos en una institución es identificar los procesos administrativos que requieren un control y seguimiento permanente de esa área es decir los procesos claves, y de acuerdo a ello establecer los criterios y métodos necesarios para establecer un control administrativo. La metodología necesaria para desarrollar la caracterización de los procesos es el diagrama de flujo, ya que aportan una percepción visual del flujo de actividades y secuencia de los mismos; también es importante caracterizar los procesos a través de la ficha de procesos. Acorde con los resultados obtenidos con su investigación resalta que es difícil introducir una cultura organizacional que faciliten todas las funciones y acciones que realicen los miembros de la institución, cabe mencionar que es una institución pública, lo que se refiere el autor en esta investigación es que cambiar la mentalidad de las personas no es fácil a pesar de que esto significa un cambio de mejora continua.

Para Chafloque y Quiroz (2015), mencionan que para gestionar los procesos en una empresa de producción el objetivo general es identificar las condiciones administrativas en la cual se desarrollan los procesos para poder elaborar una propuesta de mejora. La metodología y técnicas empleadas son el análisis de datos a través de las encuestas que mediante ello miden la satisfacción del cliente y el rendimiento del trabajador. El desarrollo de la investigación concluye que las empresas productoras necesitan actualizarse tecnológicamente para a su vez tener una aceptación rápida en el mercado y también concluyen que este tipo de inversiones con el tiempo ganan un posicionamiento en la mentalidad del consumidor en relación con la calidad del producto.

2.2. Fundamento teórico

La empresa VIPKARD, se dedica a la fabricación y elaboración de una amplia variedad de productos dentro de la industria de diseño web, diseño publicitario, diseño multimedia e impresos en todo el Ecuador, los mismos que gozan de creatividad e ingenio, ofreciendo a sus clientes confiabilidad, resistencia y calidad como características propias de su producción.

La empresa no posee una adecuada gestión por procesos para el desarrollo de las funciones y actividades en la empresa midiendo su productividad dentro de este mercado, que necesita cambios continuos debido a las constantes necesidades de la población y el adelanto en tecnología e innovación que cada día crece. Este aporte para la Empresa VIPKARD ayudaría a que la misma ponga en marchas procesos que mejoren la calidad del servicio reduciendo los tiempos de producción sin desperdicio de materia prima innecesaria, haciendo de VIPKARD una empresa productiva y competitiva en el mercado.

Una de las herramientas más aplicadas por las de empresas en cuanto a gestión por procesos, son los manuales de procedimientos, lo cual orienta a la creación de valor mediante la identificación de los procesos direccionales, operativos o de apoyo, que permiten ejecutar actividades consecuentes de forma planificada y así lograr el cumplimiento de los objetivos, mejorar su nivel de producción, lograr mayor eficiencia y eficacia. (Bucheli, 2015)

Si hablamos de productividad debemos tener claro el concepto de este término ya que existe mucha confusión, no se trata del porcentaje de producción o fabricación, sino que tan bien fueron utilizados los recursos para alcanzar la producción deseada.

Una productividad de nivel alto es aquella en la que los recursos que intervienen en los procesos de fabricación son bien administrados y generan menos desperdicios, de esta forma tenemos un ahorro económico que será representativo para las empresas, aumentando así la rentabilidad y volviéndose más competitiva, ya que a mayor productividad mayor será la eficiencia del proceso. (Fernandez Garcia , 2010)

De forma que podemos puntualizar, lo que significa la productividad, como se mide, los factores que la pueden afectar para que esta no se desarrolle correctamente, entre otras, ya que es importante saber estos conceptos para el desarrollo de esta variable en el trabajo.

Schroeder (1992 citado en Aquino & Castañeda, 2015) menciona que la productividad se define como la relación entre las entradas y salidas de un sistema productivo. Esta productividad debe medir en relación como una razón de la salida dividida entre la entrada. Si se produce más salida con las mismas entradas se mejora la productividad. De la misma manera, al utilizar menos entradas para producir la misma salida también se mejora la productividad. atención se concentró en las mediciones y en los problemas de la productividad. Son varias las definiciones existentes sobre lo que representa la palabra proceso, pero vale la pena indicar todas aquellas que comparten criterios comunes, como lo son: En la cita textual de Davenport y Short (1990 citado en Ortiz y Serrano, 2012)

Definen proceso como: “Conjunto estructurado y medido de actividades que mantienen un orden específico a lo largo del tiempo y el espacio, con un comienzo y un final, y además con unas entradas y unas salidas claramente identificadas”. (p.12)

Según Pérez (2010), define que un proceso según ISO 9000 es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman los elementos de entrada en salidas. Así mismo define que un proceso es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valores importantes para los clientes.

Metcalfe (1996 citado en Imbaquingo, 2012) Define a la palabra gestión como asumir responsabilidades para el correcto funcionamiento de un sistema en la administración de recursos, y con ello se debe alcanzar un objeto en el tiempo, además de los costos preestablecidos.

Según Pérez (2013), explica que: Gestión y mejora son términos similares, pues la mejora

es parte de la gestión; (...). El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor mediante la toma de decisiones, para inducir eficacia. (p.124)

Según Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, (2009) El modelo EFQM explica que gestión por procesos es el actuar de manera más efectiva, cuando todas las actividades están interrelacionadas, enfocadas con una visión de objetivo en el cliente. El enfoque por procesos se fundamenta en la estructuración de la organización orientada a clientes.

Según Ramírez y Pérez (2009) indica que en las empresas se implementa la gestión por procesos porque quieren alcanzar un grado de eficiencia que les permita cumplir con las necesidades de los clientes, producto de la competencia y sus avances de la tecnología.

También las actividades burocráticas en una organización producen que se implemente una gestión por procesos de una manera inmediata. En las empresas que implementan estructuras por funciones verticales, también deben implementar la gestión por procesos, dándose las siguientes características: No muestra el flujo de las actividades, el cliente no es priorizado, hay un vacío o aislamiento entre las funciones y actividades.

Al aplicar la gestión por procesos, tendríamos una organización adecuada con decisiones ágiles y equipos de trabajos.

2.3. Empresa VIPKARD.

2.3.1. Ubicación

Se encuentra ubicada en Velasco 18-25 y Chile Riobamba, Ecuador. En la figura 1 se muestra imagen de ubicación geográfica de la empresa.



Figura 1. Imagen de la ubicación geográfica de la empresa VIPKARD.
Fuente: Google Earth (imagen)

2.3.2. Misión

Somos una empresa ecuatoriana con un equipo de profesionales jóvenes con ideas frescas e innovadoras, con una trayectoria de 13 años trabajando en diseño web, diseño publicitario, diseño multimedia e impresos en todo el Ecuador.

2.3.3. Servicios

Impresión offset, impresión digital laser, plotter de impresión, plotter de corte, router de corte, sublimación, serigrafía, tampografía, modelos para visualizados holográfico, vallas publicitarias, paletas publicitarias.

2.3.4. Valores corporativos

- Honestidad
- Respeto
- Ética
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Eficiencia
- Creatividad
- Puntualidad

2.3.5. Productos

Tarjetas de presentación, carnets PVC, roll up, fundas de plásticos, rótulo de control remoto, jarros personalizados, envases térmicos, imán personalizado, esferos personalizados, servilletas personalizadas, mini araña.

2.4. Gestión por procesos.

2.4.1. Definición de procesos.

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para un usuario o cliente. Los procesos son posiblemente el elemento más importante y extendido en la gestión de las empresas innovadoras. Durante años se han orientado enormes esfuerzos a medir, controlar, certificar y corregir los procesos de

producción.

Como consecuencia, los procesos de la empresa se convirtieron en el principal factor de costo para las organizaciones. El resultado fue una estrategia de mejoramiento, conocida como mejoramiento de los procesos de la empresa. Con lo cual obtuvieron como resultado mejoramientos sorprendentes, incluyendo los siguientes: mayor confiabilidad de los procesos de la empresa, mejor tiempo de respuesta, disminución del costo, reducción de inventarios, mejoramiento en manufactura, superior participación de mercado, mayor satisfacción al cliente, incremento de la moral de los empleados, incremento de las utilidades. Todo lo que se hace actualmente se lo lleva de mejor si se lo centran en los procesos.

Los procesos internos de las organizaciones constituyen uno de los focos de atención de los planteos estratégicos de la administración ya que, a través de su optimización, se intenta dar satisfacción a las necesidades del usuario-ciudadano. El término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos los integrantes de una empresa al cliente.

Todo proceso consta de tres elementos:

Un input (entrada principal). Es el producto con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

La secuencia de actividades. Aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre bien a la primera. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un output (salida). Es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). El output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente.

Centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos.
- Permite optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficacia local o funcional.
- Aporta una visión más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión.
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.
- Permite la autoevaluación del resultado del proceso por parte de cada persona.
- Contribuye a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.
- Posibilita mejoras de fuerte impacto.

Los componentes primordiales de un modelo de gestión por procesos son justamente los procesos organizacionales. Según Muñoz (2009, 225) en el ámbito empresarial un proceso es el ordenamiento sistémico y secuencial de las actividades necesarias para que una organización produzca bienes o servicios. Por su parte, la ISO 9000 (2015) define proceso como el conjunto de todas las operaciones que intervienen y se relacionan entre sí para transformar las entradas en resultados.

Pérez, 2010; entiende al proceso como la organización secuencial de operaciones que generan valor para el usuario o cliente final, y que tienden a repetirse. Un proceso abarca una serie de operaciones secuenciales que están destinadas a tomar un input o entrada (que puede ser materia prima, datos, requerimientos, información, entre otros), para transformarlo mediante una secuencia de actividades en la que se involucran recursos (personas-materiales) o factores (información, factores físicos), y dar como resultado una salida u output.

2.4.2. Definición de gestión por procesos.

La administración como disciplina, siempre se ha direccionado en establecer los lineamientos para lograr el óptimo funcionamiento de todos los componentes que intervienen en las organizaciones, sean humanos, técnicos, financieros o de cualquier otro tipo.

En este sentido, han surgido diversos modelos de gestión que pretenden dotar a la

administración de una metodología clara la cual seguir. Se pueden mencionar, por ejemplo, el modelo de gestión funcional que “pone énfasis en los departamentos por funciones” (Riba 2002, 61) y en el que se definen límites administrativos y jerarquías para agrupar los recursos internos según diversas actividades como menciona Summers (2006, 204); el modelo de gestión por resultados en el que “...se establece un marco desde el cual el mánager puede negociar con el empleado, definir el rumbo y fijar los objetivos que hay que alcanzar” (Díaz de Santos 2004), y en el que, para Sagi y Grande (2004, 161), permite el alineamiento de los esfuerzos y los recursos individuales y colectivos, con la estrategia, metas y objetivos primarios de la organización, y el modelo de gestión por procesos, en el que todos los componentes organizacionales están configurados y agrupados de acuerdo con las actividades que intervienen en la producción.

Pues como señala Medina (2005, 112) “son finalmente los procesos y no los departamentos o las áreas funcionales de la organización las que producen los bienes o servicios que se facturan en un negocio. Es decir, los que crean valor para una organización”. Para este autor, la rápida expansión de este modelo de gestión se debe a que está direccionado a crear valor y manejar los procesos transversalmente.

La gestión por procesos es la metodología mediante la cual se identifican, definen, interrelacionan, optimizan, operan y mejoran los procesos de una organización de acuerdo con Tovar (2012, 20). Sin embargo, para este autor este tipo de manejo permite una administración completa de todas las actividades y procedimientos que “agregan valor” a los bienes o servicios en beneficio de clientes

Hammer (2006) manifiesta que: “Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes”. (p. 22) Por otra parte, Pall (1986) define un proceso como: “La organización lógica de personas, materiales, energía, equipamiento e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido (producto o servicio)”. (p. 14).

Carrasco, (2011), expresa que la gestión por procesos es: Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son

facilitadores, (p. 85).

Según la Norma Internacional UNE-EN-ISO 9000:2000 manifiesta que: Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. (p. 26)

Después de analizar las definiciones anteriores se puede concluir que la gestión por procesos es una organización lógica de personas, materiales, energía, equipamiento e información, diseñada para que se interrelacionen entre sí para cumplir una meta propuesta, la cual se deberá cumplir unos requisitos una serie de requisitos para tener éxito. externos e internos; superando así el enfoque tradicional basado solamente en la supervisión de los departamentos.

Al poder identificar y evaluar cada actividad que interviene en un proceso, existe una cantidad mayor de datos cuantitativos y cualitativos a interpretarse, que facilitan la evaluación de indicadores tales como efectividad, competitividad, costos, entre otros; facilitando la mejora continua y la toma de decisiones.

En una empresa tradicional, todos los recursos están divididos en departamentos o áreas que cumplen ciertas funciones, y que difícilmente se integran de forma coordinada. Una organización por procesos interrelaciona todos los procesos y los alinea hacia el logro de la satisfacción del usuario

2.4.3. Objetivos de la gestión por procesos

El principal objetivo que persigue la Gestión por procesos es el incremento de los resultados a través de incrementar los niveles de satisfacciones, incrementando la productividad aplicando los siguientes puntos:

- Reducción de los costos los cuales resultan ser innecesarios y que no generan valor.
- Disminuir los plazos para la entrega para mejorar la calidad, el valor que los clientes perciben.

Agregar las actividades que generar un valor adicional al servicio, el cual sea fácil de percibir por el cliente

2.4.4. Elementos de la gestión por proceso

Los elementos que son parte de la estructura de un modelo de procesos son:

- Las entradas del proceso son aquellas que van a ser transformadas por las diversas actividades a ser desarrolladas dentro del mismo para tener un producto final o brindar un servicio.
- Red de actividades, es aplicada según la secuencia de actividades para cada unidad de flujo la cual se presenta según los diagramas, para diferenciar las actividades y puntos que se desarrollan en cada unidad para que posteriormente sean transformadas.
- Estructura en la información la cual es indispensable para la gestión de cada uno de los procesos y la cual debe estar disponible cuando se lo requiera.

Salidas del proceso es el resultado que se obtiene sobre la unidad de flujo el cual se considera como el fruto de todo el proceso

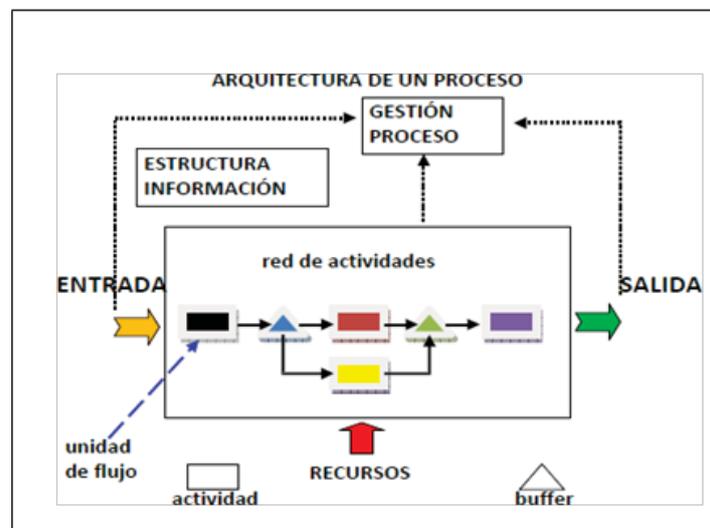


Figura 2. Arquitectura de un proceso
Fuente:(IXCHELITE, 2013)

El resultado del proceso se define según las siguientes dimensiones:

- **Costo:** materiales, directos e indirectos requeridos para el desarrollo de las actividades.

- **Tiempo de ciclo:** Tiempo requerido para la transformación de la unidad de flujo.
- **Calidad o conformidad con el diseño:** Identificación de las capacidades para generar un resultado según las especificaciones definidas y fiabilidades.
- **Variedad o flexibilidad:** Se identifica la capacidad de cada uno de los procesos para otorgar los diversos productos y servicios con el uso de los mismos recursos, equipos, instalaciones, personas (Harrington; James; Erik; Esseling y Van, 1997, p. 54), como se presenta en el siguiente gráfico:

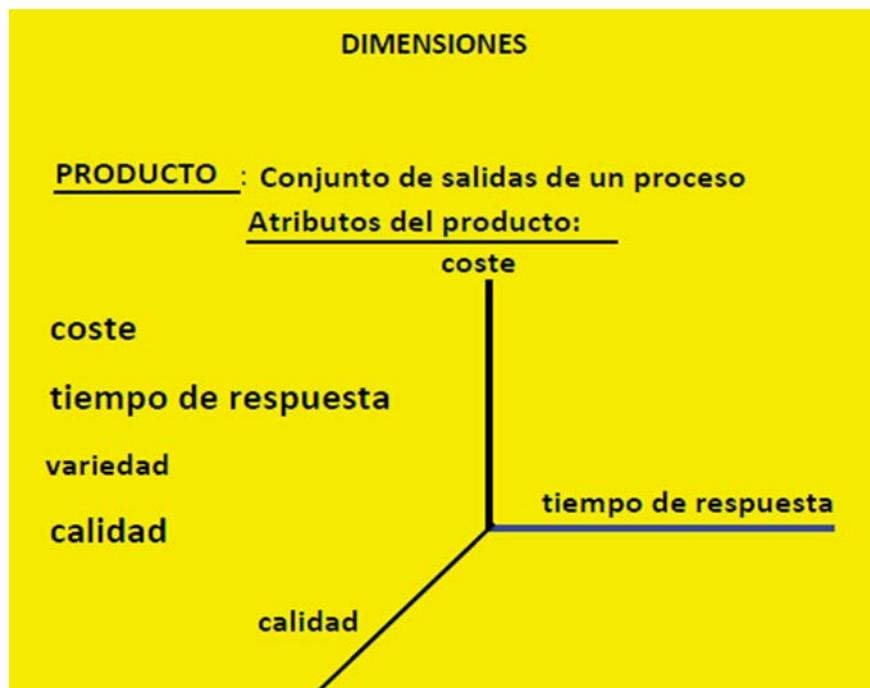


Figura 3. Dimensiones de un proceso.
Fuente: Oportunidades de negocios, 2013

2.4.5. Importancia de la gestión por proceso

El manejo por procesos facilita la evaluación de estos, y proporciona la posibilidad de establecer diversas prioridades sobre los procesos más relevantes, y la identificación de fallas y la mejora de los errores detectados. La visión de todos los procesos de la organización da una pauta para entender cómo se movilizan los recursos internos, e inclusive fortalece la capacidad para asignar mayor inversión a los procesos que agregan valor, y reducir los costos innecesarios por procesos que no aportan a los bienes o servicios producidos.

Otro factor importante es la posibilidad de evaluar cada proceso respecto de los objetivos

organizacionales, y de los objetivos definidos para cada proceso. Por esto Jiménez (2011) propone que un modelo de gestión por procesos requiere una estructura organizada en función de los objetivos establecidos y de los responsables o propietarios de cada proceso. Además, para una correcta aplicación del modelo se necesita contar con documentación que respalde la identificación y diseño de los procesos empresariales. En esta documentación suelen estar definidos los indicadores, que son simplemente medidas relacionadas con el desempeño del proceso y que facilitan la evaluación.

Según Andreu y Martínez (2011, 140) el propósito de un modelo de gestión por procesos es lograr los resultados esperados y los objetivos propuestos, y no centrarse en las tareas o procedimientos individuales. Según los autores, es común que, en un gran número de organizaciones, sean grandes, medianas o pequeñas, cada componente humano destine sus esfuerzos únicamente a la tarea que le corresponde, generando individualismo y desinterés por los resultados globales. En el modelo de gestión por procesos, el esfuerzo de cada uno debe encaminarse a la consolidación de los mismos procesos para lograr los resultados esperados.

Como resultado de este modelo se pueden lograr importantes ventajas según Jiménez V. (2011), como el aumento de la eficacia y la productividad, la reducción de costos innecesarios, mejora de la calidad, reducción y mayor control en los plazos y tiempos de producción, identificación de los responsables de cada proceso y procedimiento, entre otras ventajas.

La Gestión de Procesos posee una gran importancia de tipo estratégica en las diversas organizaciones, ya que cada vez más los productos, servicios son el producto de los procesos manejados por las empresas, por lo cual estos deben ser eficaces, eficientes y sujetos a una mejora continua lo cual debe considerar como estrategia de sostenibilidad de la productividad, competitividad y calidad del servicio.

Fernández (2003) manifiesta que: Consiste en concretar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la organización, en vez de en las tareas o actividades, la cual genera un compromiso para cumplir los objetivos previamente planteados (p. 37).

Para que se dé un cumplimiento de estos objetivos se requiere identificar a los

responsables para cada uno de los procesos, además la respectiva documentación, información de los proveedores, necesidades de los clientes internos, las expectativas de los clientes externos, indicadores, criterios de medición, y herramientas de mejora.

La administración de los procesos cada vez más es relevante a nivel interno de las organizaciones, ya que se debe tomar en cuenta que los procesos al ser gerenciada eficientemente se obtienen resultados proporcionales según el grado de gestión.

El dirigir y controlar los procesos según los requisitos establecidos según el respectivo proceso para la obtención de productos, servicios y el manejo de materia prima ya que si se manejan adecuadamente son la garantía para lograr el cumplimiento de las metas fijadas en las organizaciones.

Según las condiciones previamente expuestas se deben desarrollar en un ambiente de productividad, para diseñar y producir los productos, servicios con el fin de satisfacer las necesidades para los clientes acompañados de condiciones de eficiencia y eficacia, para la generación del máximo aprovechamiento de los recursos y a su vez se evidencie la calidad generando una oportunidad para los bienes, servicios producidos.

El manejo de estos procesos se considera como un factor fundamental que permite a las organizaciones el asegurar el cumplimiento de las metas u objetivos, por lo cual se debe gerenciar en el día a día para obtener los productos, servicios deseados, planificados, por lo cual se deberán establecer, definir políticas, objetivos y un marco de referencia que permita que los procesos se delinee según las etapas requeridas para la gestión de procesos para los productos, servicios lleguen a los clientes según lo ofrecido al mercado (Amorrazarain, 1999, p. 98).

2.4.6. Factores que intervienen en un proceso

Existen varios factores que inciden en que la adopción de un enfoque de gestión por procesos sea exitosa, haciendo la diferencia entre las organizaciones para las que los sistemas de gestión normalizados son un gasto y las que lo convierten en un activo intangible. De estos factores necesarios para el éxito en la adopción del enfoque de gestión por procesos se pueden resaltar los que siguen:

La estrategia: La adopción de un enfoque de gestión por procesos debe hacer parte de las

estrategias de la alta gerencia y es una decisión del negocio que debe tomarse de manera integral, debe considerarse como un proceso de transformación que va a involucrar a cada uno de los miembros de la empresa y no debe limitarse a la obtención de un certificado o registro.

La Cultura: Para implementar la gestión por procesos en una organización debe haber un cambio cultural que incluye la identificación de principios y valores que deben estar presentes en cada una de las personas de la empresa. La alta gerencia debe asegurar que las condiciones sean propicias para que se dé la cultura que hace posible la gestión de los procesos.

La estructura organizacional: La adopción de la gestión por procesos transforma radicalmente la estructura organizacional, en la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de actividades, inclusive afecta las jerarquías (que se opondrán al cambio), ya que con ella se busca cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de creación de valor en sentido horizontal.

La creación de valor: El enfoque de gestión por procesos está centrado como se dijo en el valor agregado, y debe diseñarse un sistema de creación de valor, que se pueda medir con indicadores de eficiencia y eficacia incluyendo los financieros como el EVA. Si los indicadores no muestran incrementos en la eficacia (valor percibido por el cliente y rentabilidad del negocio) y en la eficiencia (mejora de procesos y disminución de gastos) el sistema no está bien definido.

Los procesos críticos: La gestión de los procesos implica también identificar los procesos críticos para el negocio y que afectan al cliente y las organizaciones, buscando un sistema en el que no se terminen gestionando procesos que no agregan valor.

2.4.7. Tipos de proceso

2.4.7.1. Procesos estratégicos

Son procesos que están vinculados al área de responsabilidades de la alta gerencia o dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

2.4.7.2. Procesos operativos o claves

Son procesos que están ligados directamente con la fabricación o realización del producto y/o la prestación o ejecución del servicio.

2.4.7.3. Procesos de apoyo

Son procesos que dan soporte a los procesos operativos. Por lo general se enfocan a procesos enlazados con la gestión de recursos y de las actividades de seguimiento y medición.

2.4.8. Etapas de un modelo por procesos

La gestión de los procesos utilizados en una organización y en especial en la interacción se basa en un enfoque con base a los procesos, por lo cual se identifica que las etapas de un modelo de procesos son:

Identificación. - La Identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

Externos: Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.

Internos: Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, y otros.

Planificación. - En esta etapa se determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro. Para esto se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual.

Transferencia. - El propósito de esta etapa es la capacidad de transferir el proceso a las diferentes áreas, con el objetivo de ir mejorando cada proceso, en el cual el responsable y su equipo participan para identificar y analizar los problemas e implementar un plan de acción.

Gestión operacional. En esta etapa se procede a verificar dentro de la organización, para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. La cual abarca los cambios en la estructura de la organización, en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. (Sistema de Gestión de Calidad Normas ISO, 2012).

2.4.9. Diagrama de flujo

Un diagrama de procesos se considera como una representación gráfica de cada uno de los pasos que siguen una secuencia de actividades en un proceso o procedimiento para la identificación con el empleo de símbolos según sea la naturaleza, en la que se incluye la información necesaria según las que se consideren necesarias como son distancias, cantidad requerida, tiempo etc.

Aquí se manejan términos como operaciones, transporte, inspecciones, retrasos o demoras, almacenaje.

Para el desarrollo del plano o dibujo se deberá tomar en consideración detalles de diseño, ajustes, especificación, detalles de fabricación, administración para que sean apreciados en un diagrama de operaciones de procesos.

El diseño de un diagrama de flujo genera una descripción visual para las actividades implicadas en el proceso según la secuencia y relación entre cada uno de las actividades, para facilitar una rápida comprensión de las mismas, cual su relación entre ellas, el flujo de la información, los materiales, los procesos, el número de pasos para el proceso, operaciones interdepartamentales para seleccionar los adecuados procesos de indicadores (Davenport, T., 1993, p. 32)

Beneficios del diagrama de flujo

Los beneficios de un diagrama de flujo de procesos presentan los siguientes beneficios

- Facilita la obtención de la visión del proceso para mejorar la comprensión, la diagramación permite centrarse en los aspectos específicos y apreciar las interrelaciones de los procesos para generar otros procesos y subprocesos.
- Definición de los límites de un proceso, ya que a veces los límites no resultan ser evidentes, muchas veces se define los proveedores, clientes, involucrados.
- Facilita la identificación de los clientes, e identificar las necesidades ajustar los procesos a la satisfacción de los requerimientos y expectativas.
- Estimulación del pensamiento analítico con el fin de estudiar a los procesos para la generación de alternativas más útiles
- Proporcionar un método para generar una comunicación eficaz para introducir la capacitación con una diagramación.
- Un diagrama de flujo permite establecer un valor agregado para las diversas actividades que son parte del proceso.
- Constituir un modelo de referencia para establecer los diversos mecanismos de control para medir los procesos, llevar a los objetivos y desarrollar las operaciones a cabo.
- Facilitar los estudios para aplicar acciones y mejorar las variables de tiempos costos, actividades mejorando la eficacia y eficiencia.
- Implementación de un punto de comienzo para desarrollar acciones de reingeniería (Escalante, E, 2006, p. 71).

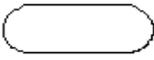
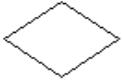
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI" – "NO"		Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento: Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente que agrupa a distintos documentos.		Inspección / Firma: Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno").
	Conector de proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.		Archivo Manual: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	Base de datos/aplicación: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo. Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Figura 4. Elementos del diagrama de flujo de un proceso
Fuente: (Alteco, 2013)

Las razones antes mencionadas apuntan al diseño de un diagrama de flujo como un instrumento para la correcta gestión de los procesos. El desarrollo de un diagrama de flujo se considera como una actividad para ser ligada íntimamente para implementar un proceso y generar un componente para la gestión de procesos.

Un modelo se considera como una representación exacta de la realidad para desarrollar una descripción lo más exacta de la realidad y el desarrollo de las actividades.

Un proceso al ser modelado con una representación gráfica en la cual se podrá apreciar las interrelaciones existentes entre distintas actividades, y poner de manifiesto la oportunidad de acciones de mejora (Harrington, J. 1997).

2.4.10. Tipos de diagramas de proceso

El diagrama de proceso es una forma gráfica de presentar los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza. Incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. Los tipos de diagramas más conocidos son

Formato vertical:

Para identificar el flujo de las secuencias de las operaciones las cuales van de arriba hacia abajo. Se considera una lista con un orden sistemático de las operaciones del proceso empleado con la información necesaria según los propósitos (Molina, 2009, p. 45)

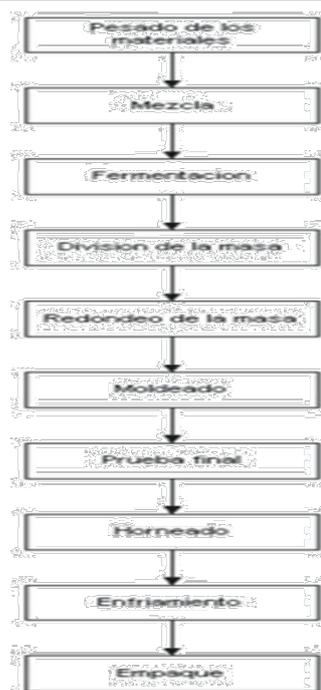


Figura 5. Diagrama de flujo en bloque formato vertical
 Fuente: (Calidad Gráfica, 2010)

Formato horizontal

Caracterizado por la presencia del flujo y secuencia para las operaciones, la cual va de izquierda a derecha

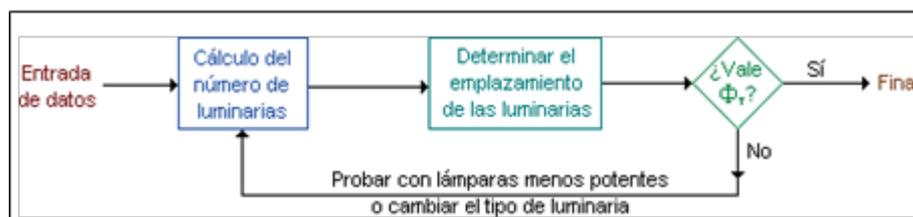


Figura 6. Formato horizontal
 Fuente: (Calidad Gráfica, 2010)

Formato panorámico

Proceso representado por una sola carta en la cual se puede identificar en una sola mirada, para que sea más rápida su lectura, facilitando su comprensión. Aquí se registra en línea vertical y horizontal y las diversas acciones y la participación del puesto o departamento (Molina, 2009, p. 45).

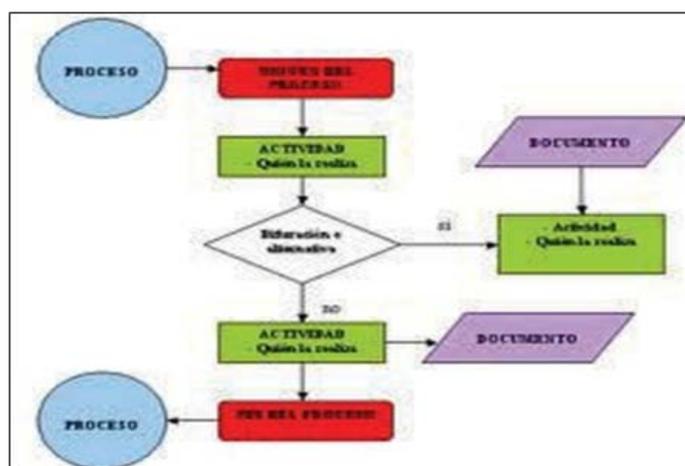


Figura 7. Formato panorámico.
Fuente: Mecías (2011)

2.4.11. Seguimiento y producción de los procesos

El seguimiento y medición de las actividades se considera de gran importancia ya que es la base para identificar la situación actual y determinar el grado de cumplimiento de los resultados deseados y por donde orientar las mejoras.

Indicadores de procesos

Los indicadores son un instrumento para recopilar información sobre la ejecución y resultados de los procesos e identificar la capacidad y eficiencia para conocer los resultados y poder inclinarse hacia el mejoramiento.

Indicador de entrada

Miden la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las organizaciones para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación económica y de eficiencia en la gestión de los planes de formación.

Indicador de salida

Miden el nivel de servicios prestados por un programa. Exige su análisis detallado y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades.

Indicador de eficiencia

Valoran si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Para ello, se analizan los recursos utilizados, las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los bienes o servicios, los servicios proporcionados por la organización, todo orientado a la medida y mejora del rendimiento.

Indicador de calidad

Son instrumentos de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial. Los indicadores de calidad, idealmente pocos, aunque representativos de las áreas prioritarias o que requieren supervisión constante de la gestión, deben ser:

Realistas: relacionados con las “dimensiones” significativas de la calidad del proceso, producto o servicio

Efectistas: que se centren en el verdadero impacto de la calidad

Visibles: en forma de gráficos de fácil interpretación, accesibles a las personas involucradas en las actividades medidas

Sensibles a las variaciones del parámetro que se está midiendo

Económicos: sencillos de calcular y gestionar

Indicadores operacionales

Miden el trabajo realizado, ya sea en función de la cantidad o de la calidad de él. Miden la cantidad de actividades y procedimientos realizados, en relación con metas o estándares establecidos previamente.

Indicadores de eficacia:

Miden el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización.

Indicador de cultura

Miden los volúmenes de la calidad del ambiente, nivel de eficiencia y eficacia del comportamiento, capital humano, Indicadores de satisfacción de empleados (Mejía, 2006, p. 1-47).

2.5. Productividad

2.5.1. Definición

La productividad: el aumento de la productividad supone un aumento de las ganancias de los dueños de la empresa, dado que el costo de los materiales variará con las cantidades que se transformen, pero el costo del trabajo humano en un mismo tiempo seguirá siendo el mismo. Si se logra una optimización total del proceso (incorporación del control automático – eliminación de tiempos muertos) y la demanda sigue creciendo, la productividad estará asociada a la incorporación de máquinas, operarios y horario de trabajos. También puede suceder que la productividad disminuya hasta el punto de cerrar la fábrica.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua y gracias a este sistema se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se “La Productividad es ante todo, un estado de la mente.

Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy. Adicionalmente significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones con la aplicación de nuevas teorías y métodos”, reflejan en el aumento de la utilidad.

2.5.2. Factores que influyen en la productividad

Una de las formas más comunes de aumentar la productividad es invertir en bienes de capital para hacer el trabajo más eficiente, manteniendo o incluso reduciendo el empleo.

Principales factores que afectan a la productividad de una empresa:

- Calidad y disposición de recursos naturales. Si una empresa se encuentra cerca de los recursos naturales será más productiva. Tanto por el valor de esos recursos, por no tener que comprarlos ni transportarlos desde lejos.
- El capital invertido en la empresa: La cantidad de capital es un factor directo de la productividad.
- La cantidad y calidad de los recursos humanos; labor o trabajo: El número de empleados de la empresa, su nivel de educación y experiencia.
- El nivel tecnológico: Cuanto mayor sea el conocimiento y nivel tecnológico mayor será la productividad. Tecnología no solo son productos mecánicos, sino procesos productivos.
- La configuración de la industria: El tipo de industria afectará enormemente a la productividad de una empresa. No es lo mismo la producción de trigo que de naves espaciales. La estructura de una industria viene determinada por intensidad de la competencia, competidores potenciales, barreras de entrada, productos sustitutivos y poder de negociación.
- Entorno macroeconómico: La coyuntura económica influirá tanto en la demanda de productos y servicios como en la necesidad de innovación y mejorar la eficiencia. Son las fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización.
- Entorno microeconómico: El microentorno tiene un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final, como por ejemplo la regulación de la empresa.

2.5.3. Tipos de productividad

Cuando se habla de la gestión de la productividad se suele pensar solo en procesos. Pero este es un error, dado que este concepto va más allá de este aspecto. En realidad, la productividad de procesos es solo uno de los tantos tipos que existen. Estos son algunos de los más importantes.

A nivel económico, podemos destacar:

- Productividad laboral: Se refiere al aumento o disminución del rendimiento de una producción basado en el tiempo invertido por trabajador para obtener un producto final.
- Productividad parcial: Cociente entre el nivel de producción alcanzado y los factores consumidos para conseguirlo en un periodo de tiempo.
- Productividad marginal: También se le conoce como Producto Marginal en la Teoría Microeconómica. Se trata de la cantidad adicional producida al añadir al añadir una unidad adicional de un factor productivo, dejando constante el resto de los factores.
- Productividad total de los factores: Es una medida de cálculo a nivel macroeconómico que mide el efecto de las economías de escala en la economía a nivel agregado. Dicho de otra forma, cómo crece la producción total al aumentar cada factor productivo en una unidad. Se mide calculando la diferencia entre la tasa de crecimiento de la producción de una economía y el incremento ponderado del trabajo, capital y el resto de los factores productivos.

A nivel empresarial, podemos destacar:

- Productividad de procesos: implica dar el uso correcto a los diferentes recursos que se tienen en la organización como los tecnológicos, físicos, las herramientas de gestión y el talento humano. Al gestionar de forma conjunta estos aspectos la empresa puede alcanzar altos niveles de calidad en su producción, conseguir un excelente servicio al cliente y agregar valor a la organización.
- Productividad del marketing: este es uno de los sectores más importantes para la empresa moderna. Vivimos en una economía globalizada en la que es esencial generar buenas estrategias comerciales que permitan a las empresas llegar a nuevos mercados. De esta manera pueden aumentar su base de clientes para luego fidelizarlos. Recuerda que los clientes son la base de todo negocio.
- Productividad en la innovación: con la amplia competencia que existe hoy día, es necesario apostar por la innovación. Esta debe ser percibida en las empresas como algo nuevo y rentable y debe basarse en acciones como monitorización del entorno, el benchmarking (comparación entre empresas), conocimiento de la evolución de las tendencias y estar al tanto de las nuevas tecnologías.
- Productividad del conocimiento: para seguir siendo competitiva, el talento humano de una empresa debe contar con conocimientos precisos y sobre todo actualizados

del área donde se desenvuelva. Esto implica conocimiento sobre temas relacionados con herramientas, tecnologías, procesos de organización, entre otros.

3. METODOLOGÍA

3.1. Métodos

Un método es un procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla. (Castillo, 2018)

El método hipotético deductivo es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos, a través de la emisión de hipótesis acerca de posibles soluciones y la posterior comprobación con los datos disponibles. (Cegarra, 2012)

Para la presente investigación, se utilizó el método hipotético deductivo; debido a que este parte de la observación y planteamiento del problema lo cual permitió evidenciar las falencias de la empresa VIPKARD; posteriormente se formuló la hipótesis y en el desarrollo del trabajo se establecieron deducciones para finalizar contrastando la hipótesis y generando conclusiones y recomendaciones

Hipotético- Deductivo, es una aproximación a la verdad, considera una descripción del método científico al plantear hipótesis en base a los datos disponibles y luego aplicar la deducción para llegar a una conclusión (Rodríguez & Pérez, 2017)

Planteamiento del Problema: A través de una investigación preliminar se determinó que no existe información, en donde se pueda evidenciar la gestión por procesos de la empresa VIPKARD

Formulación de hipótesis: con los datos recopilados se procede a la constatación de la hipótesis para realizar la posterior comprobación

Deducciones de conclusiones: Con los datos recopilados se procedió a verificar las consecuencias observables en caso de que la hipótesis sea verdadera.

La contrastación: con la información obtenida se procedió a la puesta en prueba de una hipótesis, confrontándola con los hechos reales.

3.2. Tipo de investigación

Es de tipo descriptiva por la relación existente entre las variables que forman parte lo que permite establecer el comportamiento. Se pretende describir las características que identifican los diferentes elementos, componentes y su interrelación en las actividades de empresa, ya que se estudia la situación actual en la que se encuentra, y su incidencia en la productividad. A partir de la recopilación de datos, su procesamiento y la información resultante se podrán buscar las causas y efectos de las actividades que inciden en contra de la empresa y posteriormente se podrán buscar herramientas que ayuden a la empresa a eliminar sus imperfecciones organizacionales y mejorar su servicio.

Su carácter exploratorio está dado por la información a obtener del problema de investigación que cada vez se intensifica más en los momentos actuales. Es evidente que para buscar una relación causa y efecto como es la que se quiere encontrar entre las variables, resulta imprescindible explicar los rasgos de estas al respecto, de ahí su carácter explicativo, por otra parte, también se valora como una investigación de campo.

3.3. Diseño

El diseño no experimental es aquella investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos en un determinado tiempo (Hernández, 2012). En la presente investigación se aplicó el diseño no experimental porque no existe la manipulación de variables.

El estudio adoptó un diseño de investigación explicativo, descriptivo, analítico. Investigación explicativa enfocada a explicar los aspectos del estudio de manera detallada.

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que se analizaron los fenómenos de la realidad actual en la que se desenvuelve la empresa objeto de estudio para proponer las mejoras necesarias y con ello, revertir los problemas que le afectan.

3.3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo ya que ambos enfoques buscan resolver problemas o producir conocimiento en el campo investigativo

(Collado, 2010)

Enfoque cuantitativo: el estudio se dirige hacia las mediciones numéricas de los resultados de las encuestas, y su procesamiento será mediante el análisis estadístico, partiendo de la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de población. Es un enfoque cualitativo por que permitió llegar a conclusiones de los análisis efectuados (Hernández, 2014).

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población es una colección de organismos del mismo grupo o especie que viven en un área geográfica particular. Para la investigación se considera como unidad de análisis a los empleados que fueron un total de 16 personas.

3.4.2. Muestra

La muestra es considerada como un subconjunto de operaciones que se realizan para estudiar determinados caracteres en su totalidad de una población universo. (Hernández R., 2014).

La muestra para este estudio contempla el total de la población, un total de 16 empleados De ellos 12 son hombres y 4 son mujeres.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas

La encuesta como técnica de investigación científica permite obtener información de los encuestados a través de preguntas. Se aplicó de forma directa a los empleados de la empresa VIPKARD, para obtener información primaria de la investigación en función de las variables de estudio.

3.5.2. Instrumentos

Como parte del trabajo inicial se diseñó un instrumento de medición de acuerdo con las variables de estudio: gestión por procesos y productividad. El mismo fue aplicado a los

empleados de la empresa VIPKARD. El cuestionario constó de 30 ítems, 15 ítems fueron relacionados con los indicadores de gestión por procesos y los otros 15 fueron relacionados con los indicadores de productividad, los cuales fueron evaluados a través de una escala de Likert con cinco opciones de respuesta. La escala de Likert alinea las respuestas en una escala del 1 al 5, donde 1 = siempre, 2 = con frecuencia, 3 = a veces, 4 = rara vez y 5 = nunca. Se determinó la linealidad y correlación entre las variables de estudio. Para valorar la fiabilidad del instrumento se realizó la prueba alfa de Cronbach, que permite evaluar la consistencia interna del ensayo, siendo esta mayor cuando el valor de alfa de Cronbach está más cerca de 1.

3.6. Técnicas y procesamiento de la información

La recopilación de datos es el proceso de recopilar y evaluar información sobre variables específicas en un sistema establecido, que luego permite interpretar los resultados. Los mismos fueron utilizados como instrumento de recopilación los datos primarios a través de las encuestas

Se procedió además al procesamiento de datos como proceso que traduce los datos recopilados sin procesar en información utilizable. Los datos se analizaron utilizando el paquete estadístico para las ciencias sociales, (SPSS) versión 20. Este paquete estadístico fue utilizado para comprobar la hipótesis, donde se analizó la relación existente entre las variables de estudio: dependiente e independiente.

El análisis realizado en base a los datos obtenidos con la utilización de la herramienta SPSS, permitió la adecuación de tablas y gráficos con su correspondiente interpretación y comparación con los resultados que han alcanzados otros investigadores que han desarrollado investigaciones en el tema.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de los resultados

4.1.1. Valoración general de la encuesta.

En general, la estructura tradicional de la empresa se representa en forma de organigrama. Sin embargo, el organigrama no muestra de que manera funcional a la empresa, y las responsabilidades que tiene cada una de las partes, los aspectos estratégicos, de qué manera fluye la información ni la comunicación.

Se tuvo en cuenta para la implementación de la gestión por procesos la estructura de la empresa que, al ser tradicional y funcional, está centrada en las necesidades propias de la empresa, por lo que la encuesta potencia las motivaciones del cliente, siendo éste el eslabón clave en la gestión por procesos. Esto conlleva a optimizar los recursos para que le aporten valor a la empresa.

En el modelo aplicado se presenta existencia de una visión proactiva y excesiva operatividad en la solución de problemas adecuada existencia de un diseño estratégico en la empresa alineado totalmente con los procesos de la empresa, predominio de la dirección centralizada de la información, resistencia a la introducción de cambios o transformaciones que mejoran los procesos, como orientar la empresa hacia resultados y procesos que cumplan con las necesidades del cliente, para eliminar todo tipo de actividad que no aporte valor.

Al implementar la gestión por procesos en la empresa se logra mejoramiento de la competitividad de la empresa en la industria, se reconoce la existencia de procesos internos, mide el proceso por el grado de satisfacción con el cliente, y se identifican las necesidades tanto internas como externas de éste, orientando a la empresa a un proceso eficiente. Se incorpora en las actividades realizadas y en la toma de decisiones al cliente. Se establecen objetivos, indicadores y organizadores a cada uno de los procesos, para promover su mejora continua, eliminando la causa que provocan los errores en éstos, por lo que se mantiene una distribución de los recursos de manera más eficiente.

4.1.2. Análisis de tablas y gráficos generados con la utilización del programa estadístico SPSS 22 según las preguntas establecidas para cada dimensión de las variables de estudio.

Resultados alcanzados según los ítems relacionados con las categorías e indicadores de la Gestión por Procesos: Optimización de recursos (reducción de costos, menos desperdicios), Eficiencia (desempeño, productividad, competencia); Eficacia (cumplimiento de objetivos, satisfacción del cliente)

Tabla 1. Valoración de los parámetros según ítems 1.1, para la variable gestión por procesos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	8	50,0	50,0	50,0
Válidos Con frecuencia	8	50,0	50,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

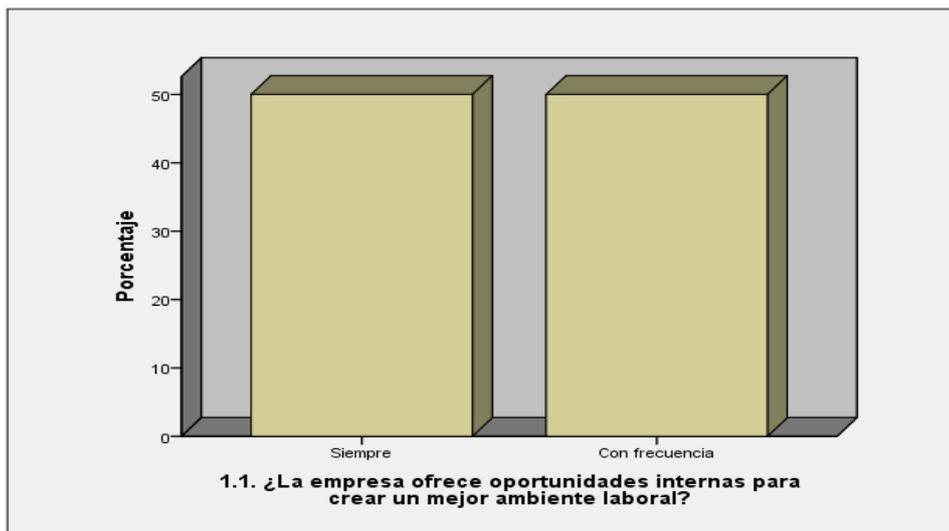


Figura 8. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.1, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 50% de los empleados considera que siempre la empresa ofrece oportunidades internas para crear un mejor ambiente laboral, mientras que el 50% lo considera con frecuencia.

Tabla 2. Valoración de los parámetros según ítems 1.2, para la variable gestión por procesos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	50,0	50,0
	Con frecuencia	7	43,8	93,8
	A veces	1	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0

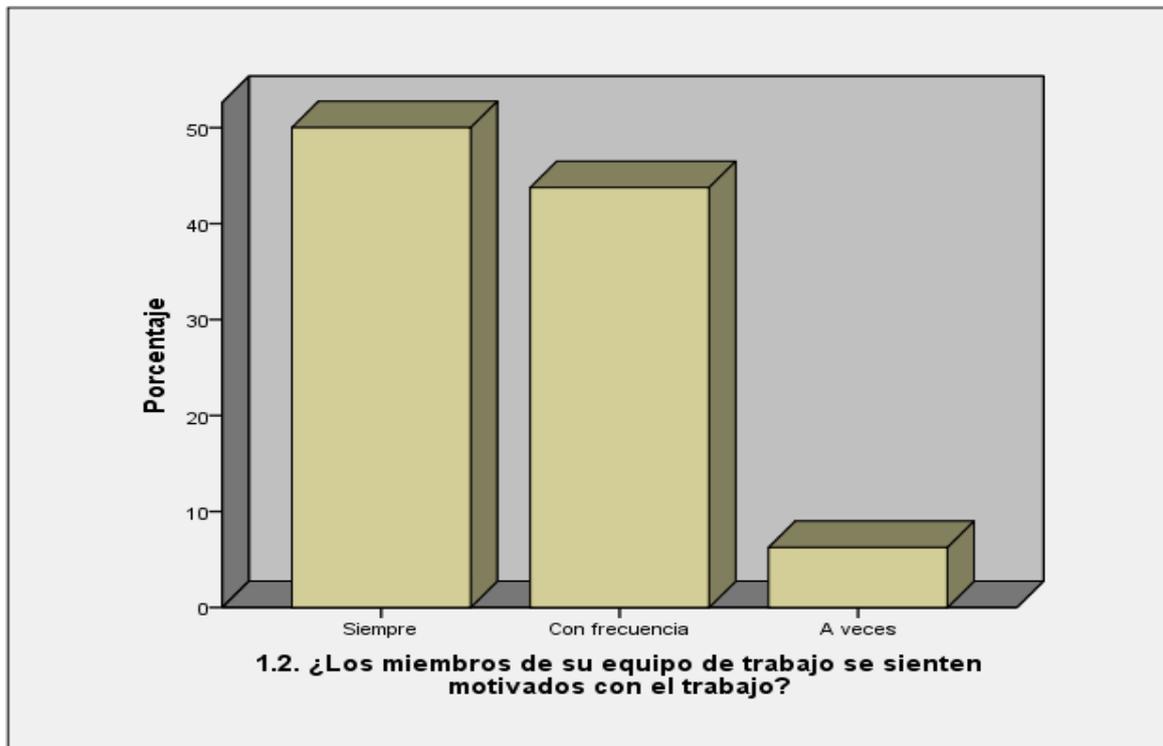


Figura 9. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.2, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 50% de los empleados considera que siempre los miembros de su equipo de trabajo se sienten motivados con el trabajo, mientras que el 43,8 % lo considera con frecuencia y el 6,3 % lo considera veces.

Tabla 3. Valoración de los parámetros según ítems 1.3, para la variable gestión por procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	25,0	25,0	25,0
	Con frecuencia	11	68,8	68,8	93,8
	A veces	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

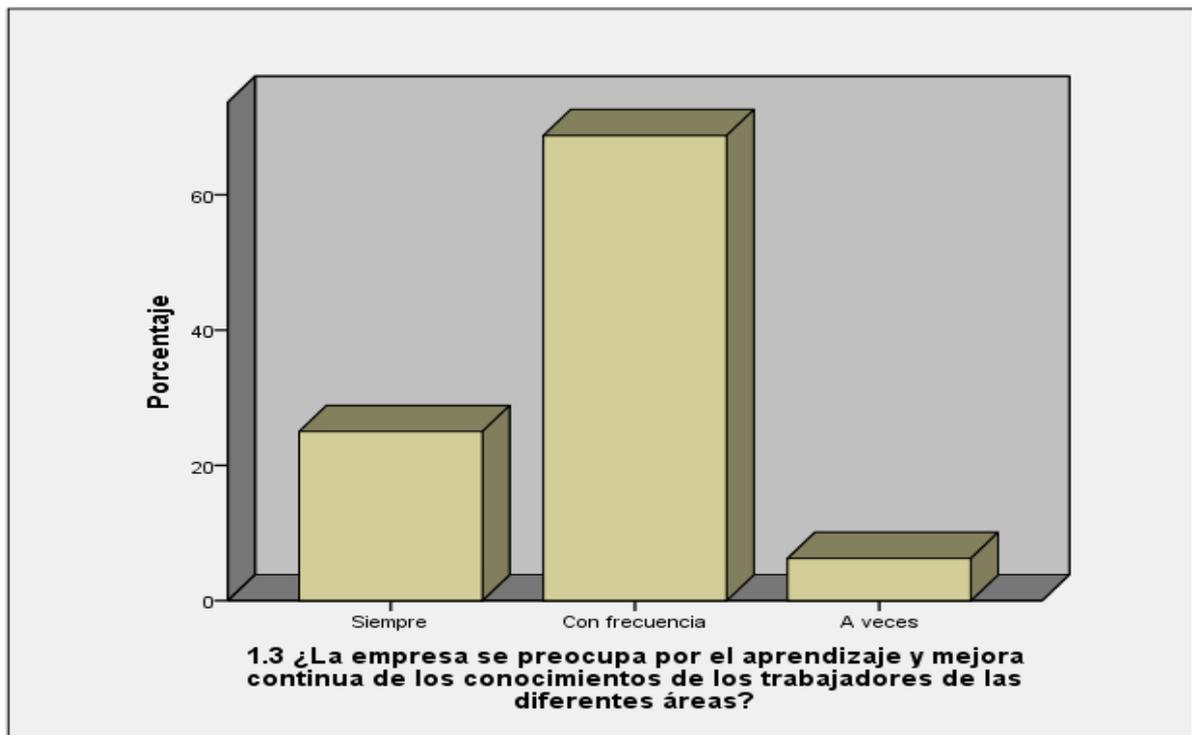


Figura 10. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.3, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 25% de los empleados considera que siempre la empresa se preocupa por el aprendizaje y mejora continua de los conocimientos de los trabajadores de las diferentes áreas, mientras que el 68,8% lo considera con frecuencia y el 6,3 lo considera a veces.

Tabla 4. Valoración de los parámetros según ítems 1.4, para la variable gestión por procesos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	68,8	68,8
	Con frecuencia	4	25,0	93,8
	A veces	1	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0

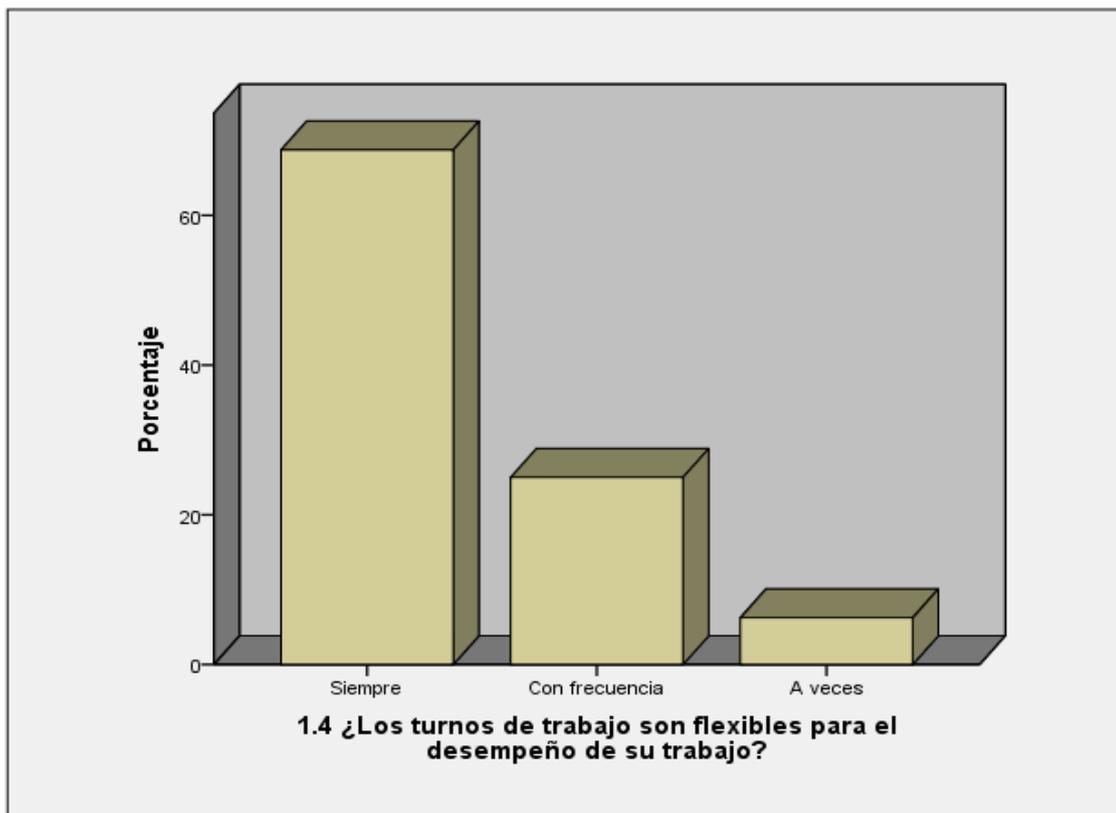


Figura 11. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.4, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 68,8 % de los empleados considera que siempre los turnos de trabajo son flexibles para el desempeño de su trabajo mientras que el 25% lo considera con frecuencia y el 6,3 % lo considera a veces.

Tabla 5. Valoración de los parámetros según ítems 1.5, para la variable gestión por procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	56,3	56,3	56,3
	Con frecuencia	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

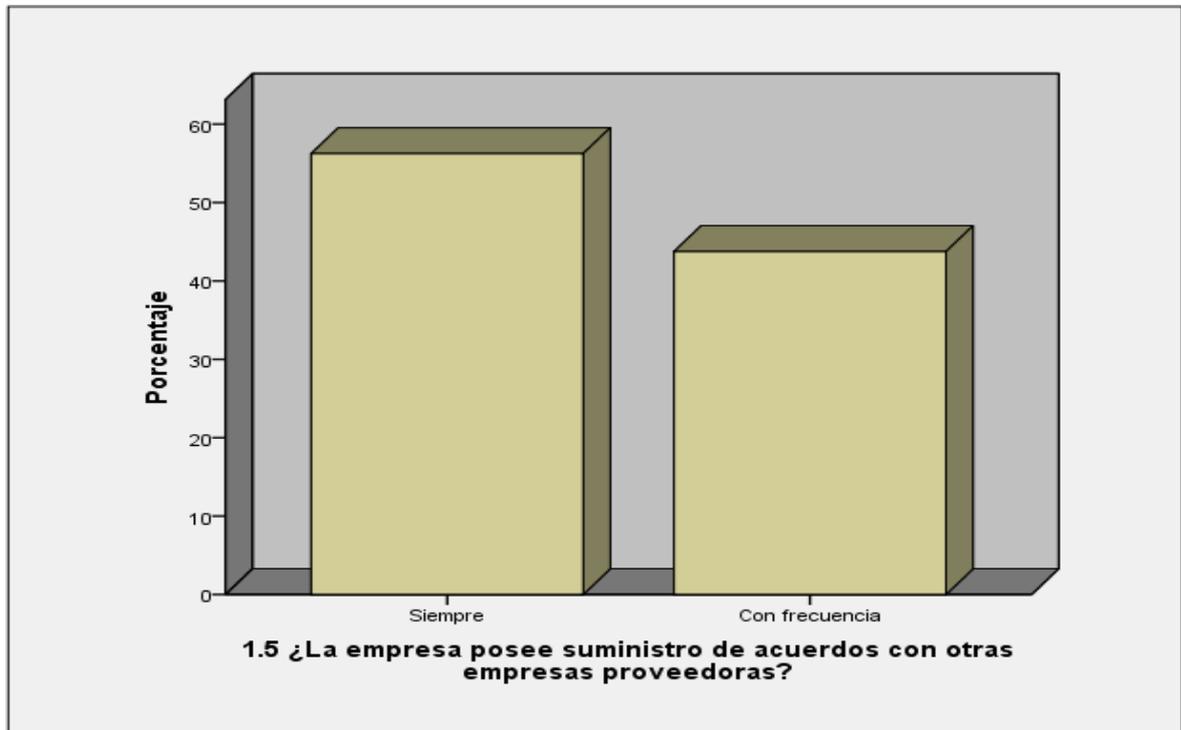


Figura 12. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.5, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 56,3% de los empleados considera que siempre la empresa posee suministro de acuerdos con otras empresas proveedoras mientras que el 43,8% lo considera con frecuencia.

Tabla 6. Valoración de los parámetros según ítems 1.6, para la variable gestión por procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	68,8	68,8	68,8
	Con frecuencia	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

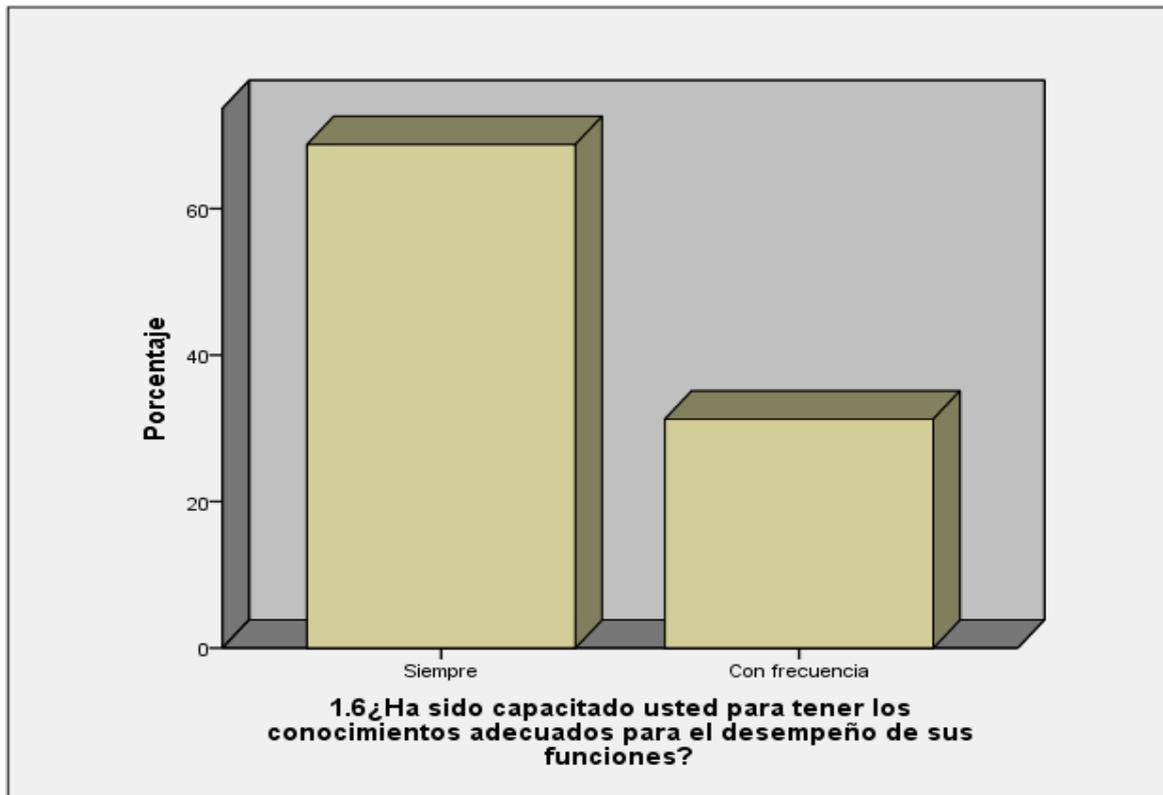


Figura 13. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.6, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 68,8% de los empleados considera que siempre ha sido capacitado para tener los conocimientos adecuados para el desempeño de sus funciones mientras que el 31,3% lo considera con frecuencia

Tabla 7. Valoración de los parámetros según ítems 1.7, para la variable gestión por procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	68,8	68,8	68,8
	Con frecuencia	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

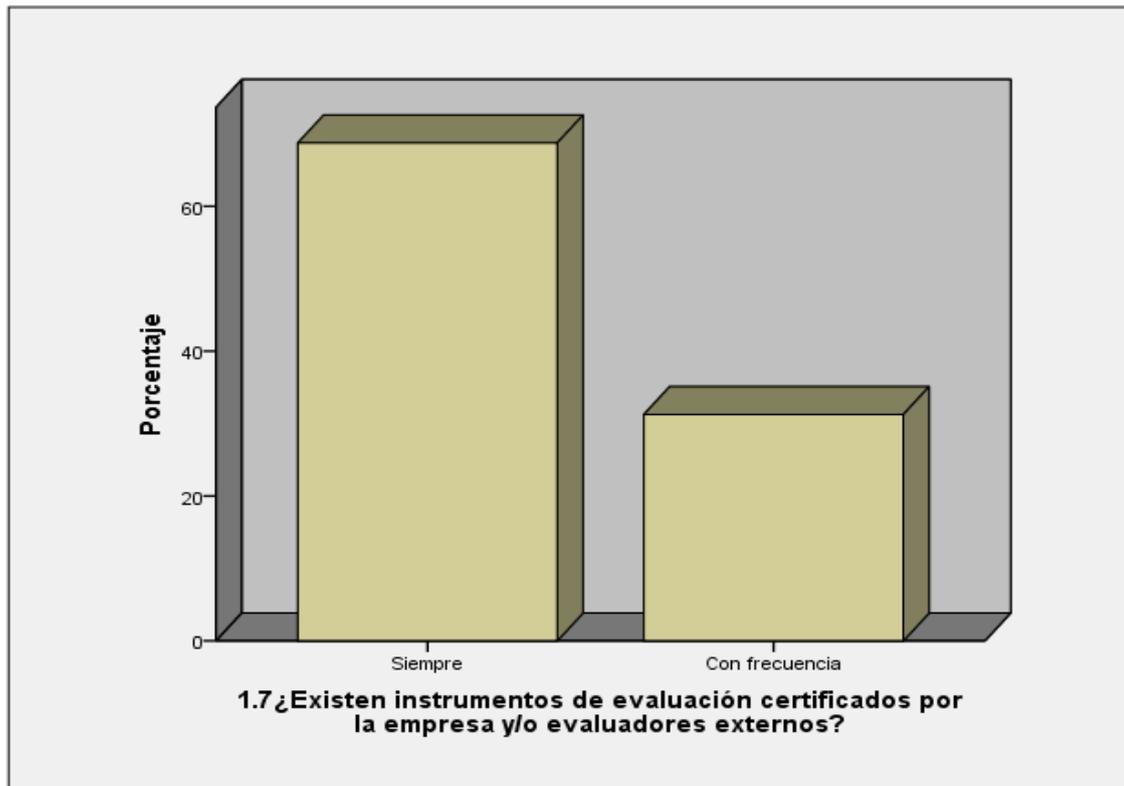


Figura 14. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.7, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 68,8% de los empleados considera que siempre existen instrumentos de evaluación certificados por la empresa y/o evaluadores externos, mientras que el 31,3% lo considera con frecuencia

Tabla 8. Valoración de los parámetros según ítems .8, para la variable gestión por procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	14	87,5	87,5	87,5
	Con frecuencia	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

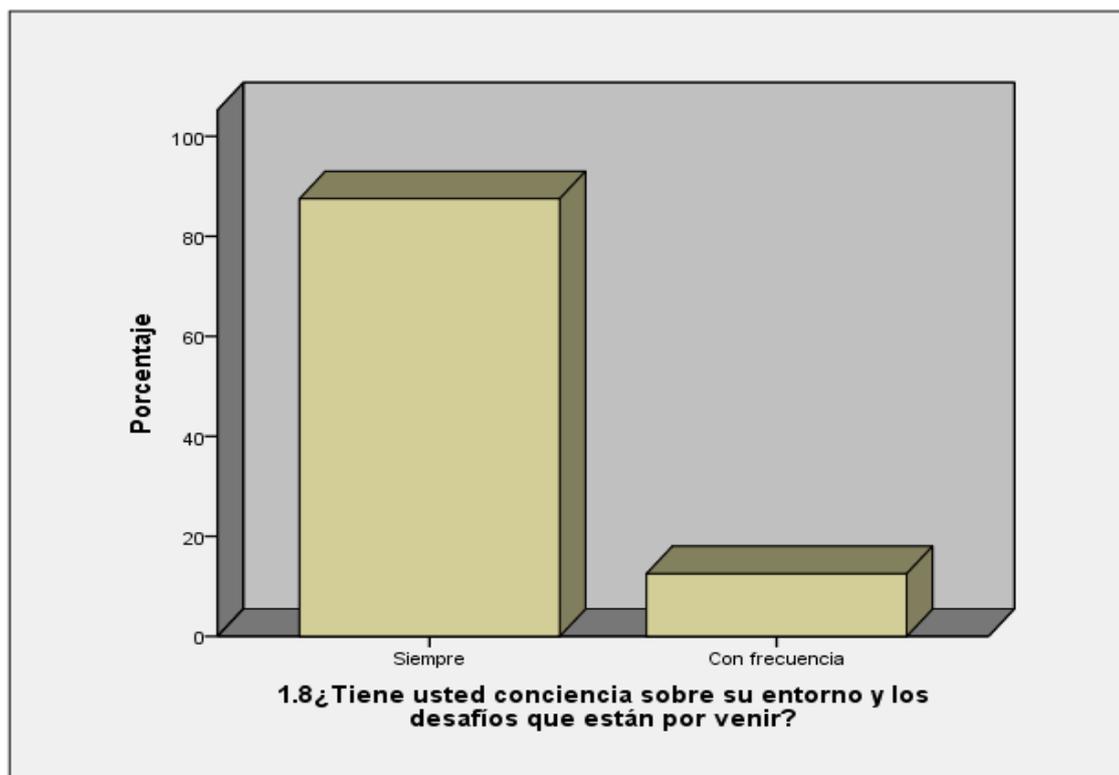


Figura 15. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.8, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 87,5% de los empleados considera que siempre tienen conciencia sobre su entorno y los desafíos que están por venir, mientras que el 12,5% lo considera con frecuencia

Tabla 9. Valoración de los parámetros según ítems 1.9, para la variable gestión por procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	56,3	56,3	56,3
	Con frecuencia	6	37,5	37,5	93,8
	A veces	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

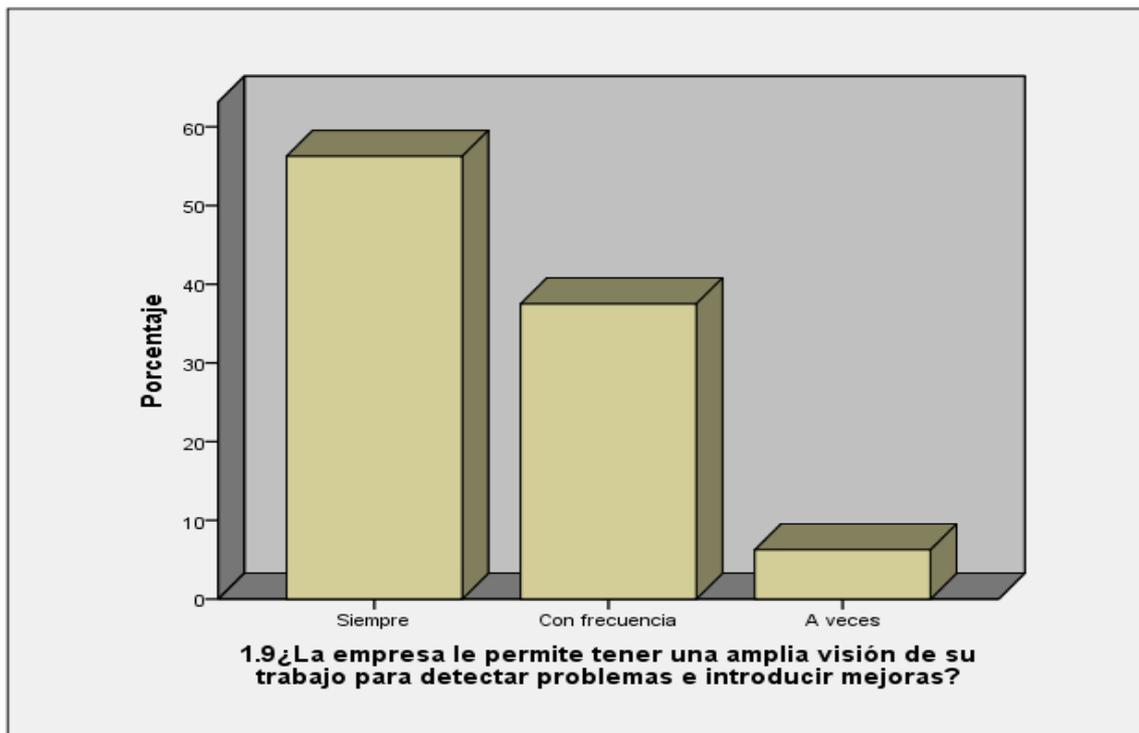


Figura 16. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.9, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 56,3% de los empleados considera que siempre la empresa le permite tener una amplia visión de su trabajo para detectar problemas e introducir mejoras, mientras que el 37,5 % lo considera con frecuencia y el 6,3 lo considera a veces.

Tabla 10. Valoración de los parámetros según ítems 1.10, para la variable gestión por procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	75,0	75,0	75,0
	Con frecuencia	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

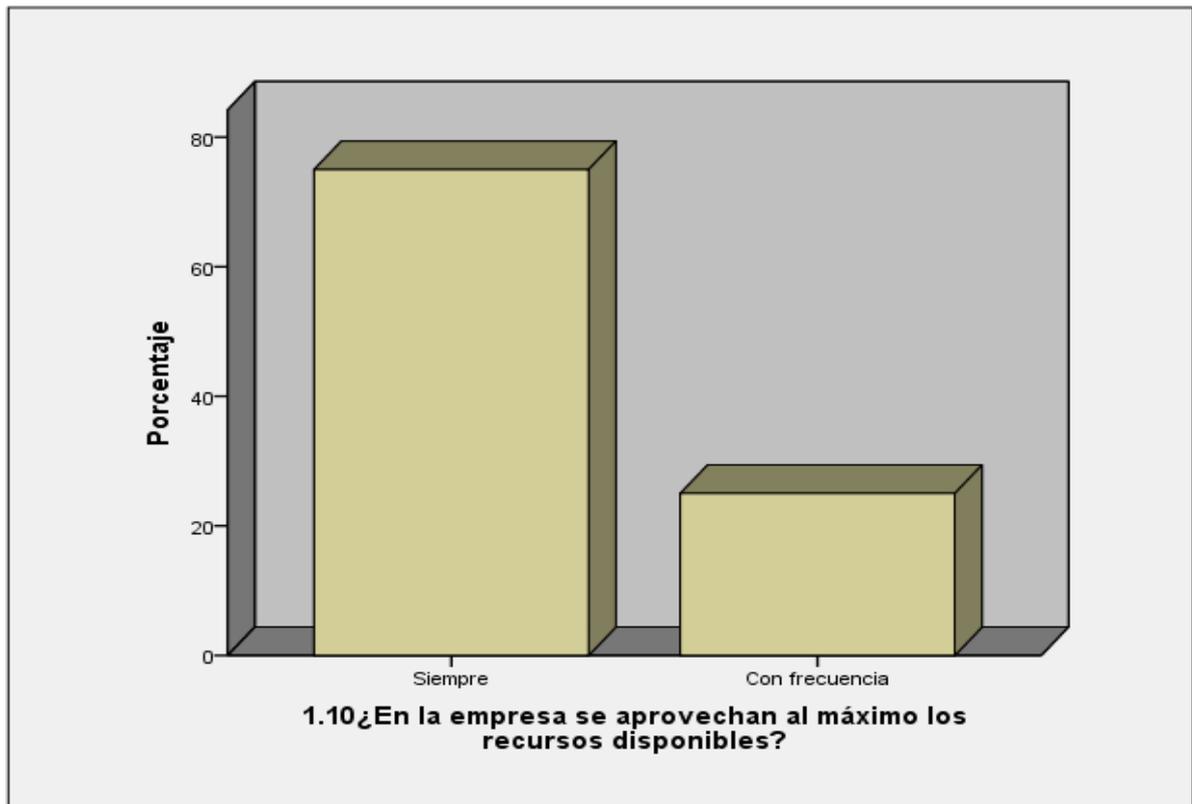


Figura 17. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.10, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 75% de los empleados considera que siempre en la empresa se aprovechan al máximo los recursos disponibles, mientras que el 25% lo considera con frecuencia

Tabla 11. Valoración de los parámetros según ítems 1.11, para la variable gestión por procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	75,0	75,0	75,0
	Con frecuencia	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	



Figura 18. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.11, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 75 % de los empleados considera que siempre la empresa fija plazos para llegar a cumplir la meta en cuestión mientras que el 25 % lo considera con frecuencia.

Tabla 12. Valoración de los parámetros según ítems 1.12, para la variable gestión por procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	81,3	81,3	81,3
	Con frecuencia	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

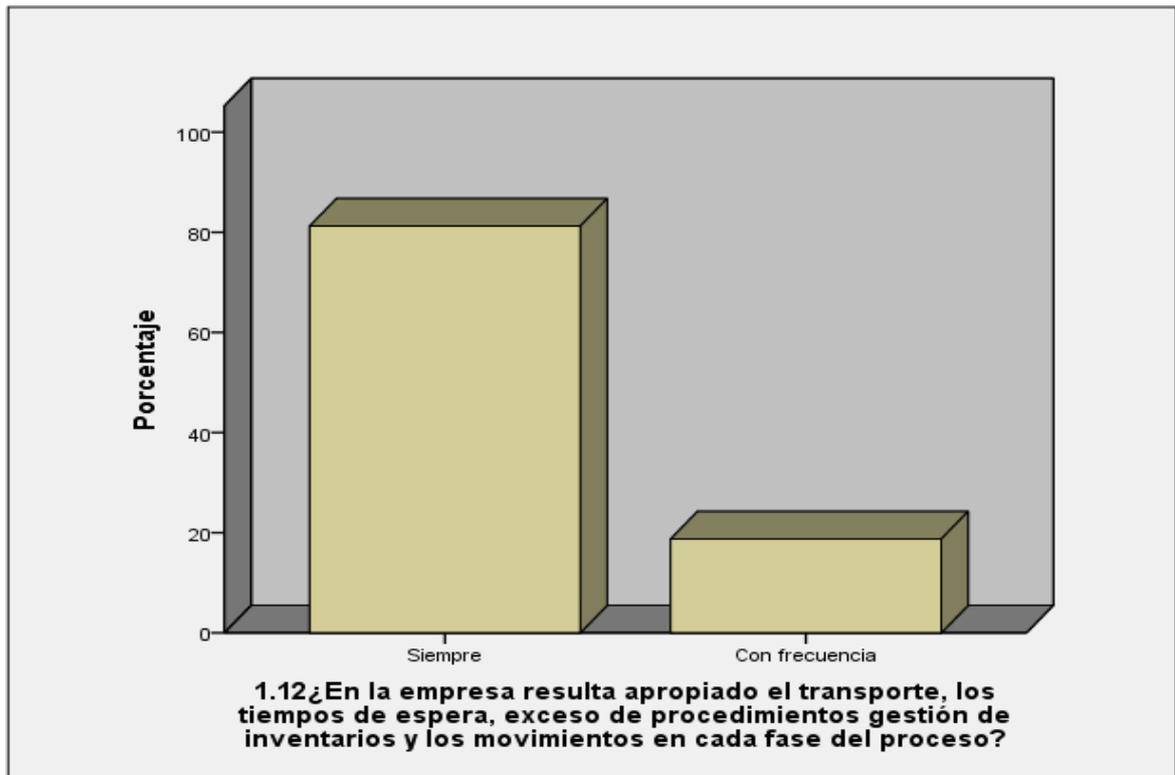


Figura 19. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.12, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 81,3% de los empleados considera que siempre en la empresa resulta apropiado el transporte, los tiempos de espera, exceso de procedimientos gestión de inventarios y los movimientos en cada fase del proceso? mientras que el 18,8% lo considera con frecuencia.

Tabla 13. Valoración de los parámetros según ítems 1.13, para la variable gestión por procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	68,8	68,8	68,8
	Con frecuencia	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

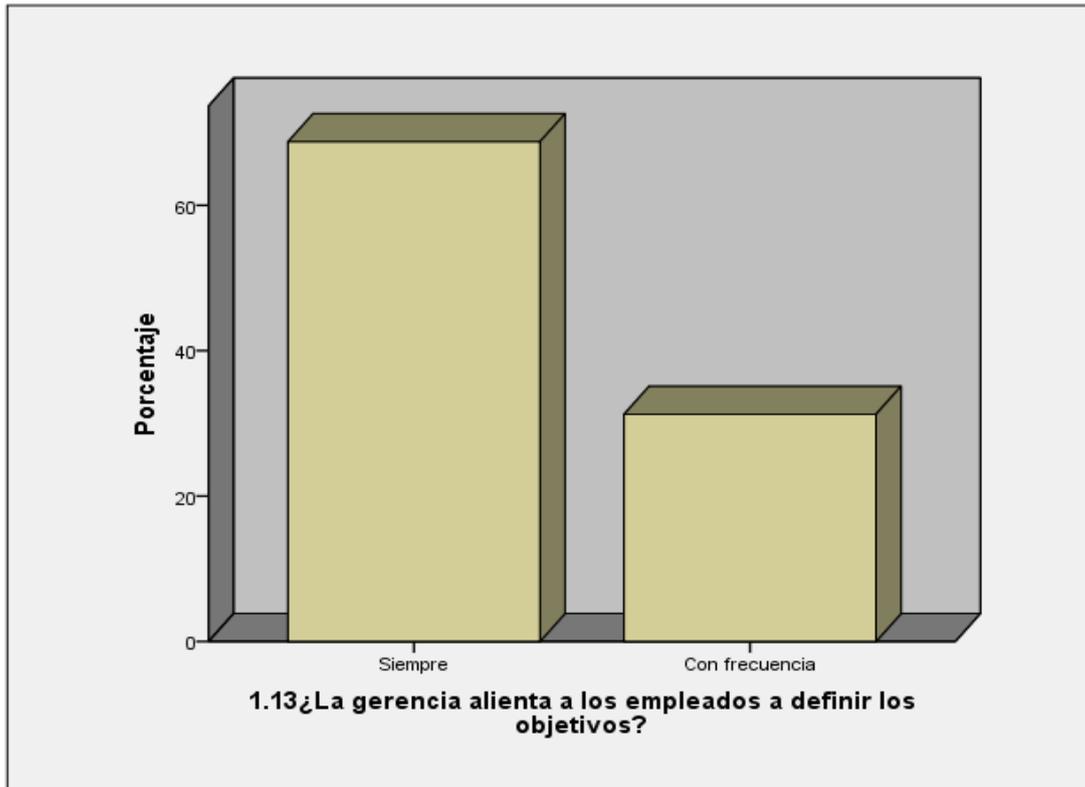


Figura 20. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.13, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 68,8% de los empleados considera que siempre la gerencia alienta a los empleados a definir los objetivos, mientras que el 31,3 % lo considera con frecuencia

Tabla 14. Valoración de los parámetros según ítems 1.14, para la variable gestión por procesos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	56,3	56,3
	Con frecuencia	6	37,5	93,8
	A veces	1	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0

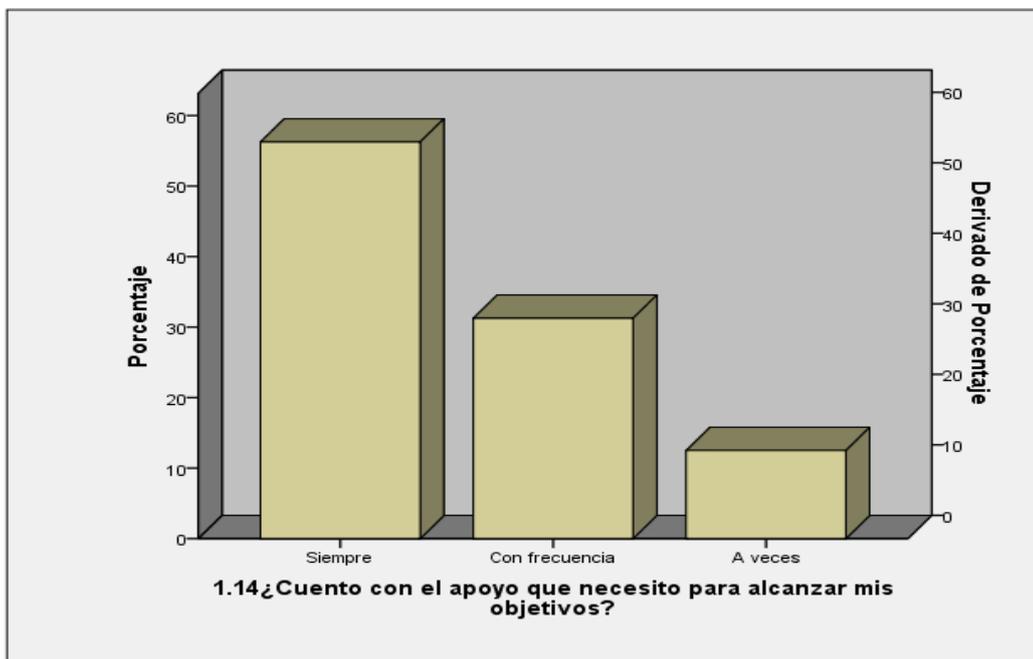


Figura 21. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.14, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 56,3% de los empleados considera que siempre cuentan con el apoyo que necesitan para alcanzar sus objetivos, mientras que el 37,5 % lo considera con frecuencia, y el 6,3 % lo considera a veces.

Tabla 15. Valoración de los parámetros según ítems 1,15, para la variable gestión por procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	56,3	56,3	56,3
	Con frecuencia	5	31,3	31,3	87,5
	A veces	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

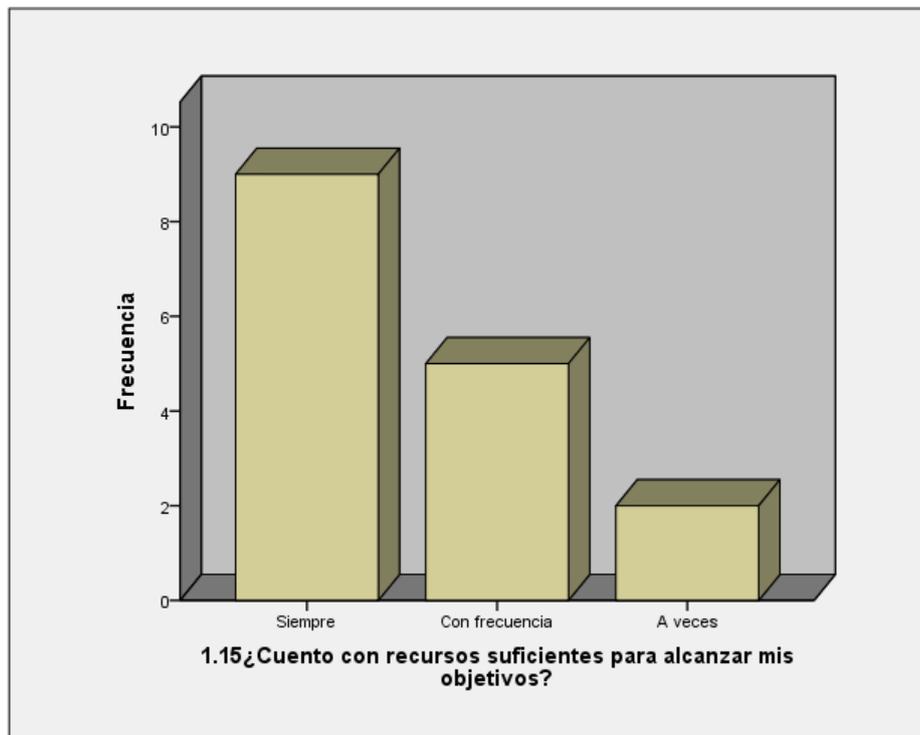


Figura 22. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 1.15, para la variable gestión por procesos.

Análisis e Interpretación

El 56,3% de los empleados considera que siempre cuentan con recursos suficientes para alcanzar sus objetivos, mientras que el 31,3% lo considera con frecuencia y el 12,5% lo considera a veces.

Ítems relacionados con las categorías e Indicadores de la productividad:

Recursos (nivel de recursos); Producción (nivel de producción); Eficiencia (nivel de calidad, características del producto, desempeño)

Tabla 16. Valoración de los parámetros según ítems 2.1, para la variable productividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	14	87,5	87,5	87,5
Con frecuencia	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

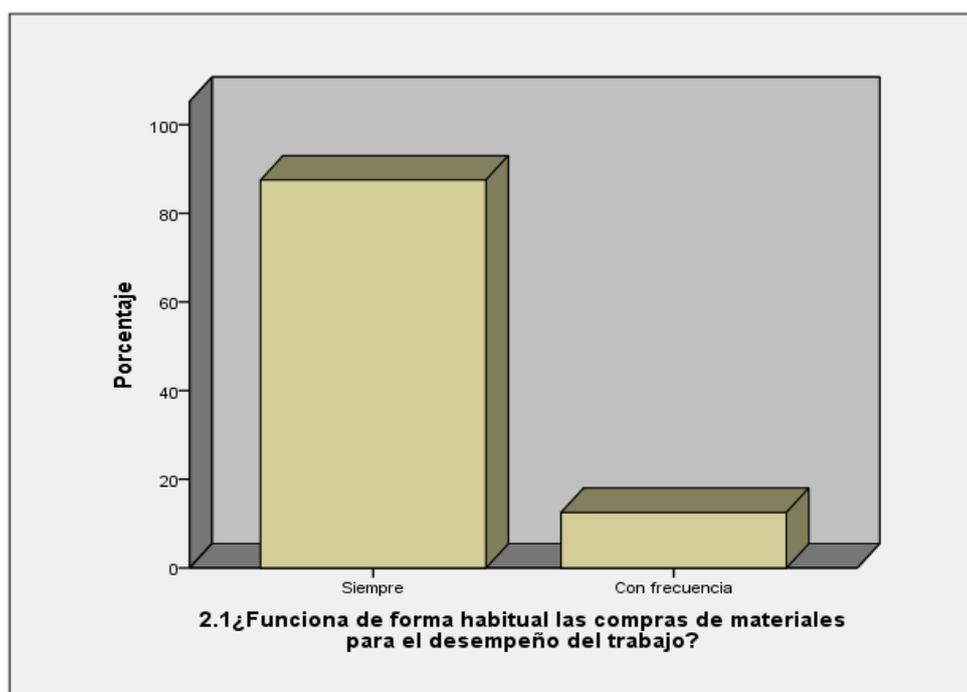


Figura 23. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.1, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 87,5% de los empleados considera que siempre funcionan de forma habitual las compras de materiales para el desempeño del trabajo mientras que el 12,5% lo considera con frecuencia.

Tabla 17. Valoración de los parámetros según ítems 2.2, para la variable productividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	68,8	68,8	68,8
Con frecuencia	5	31,3	31,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

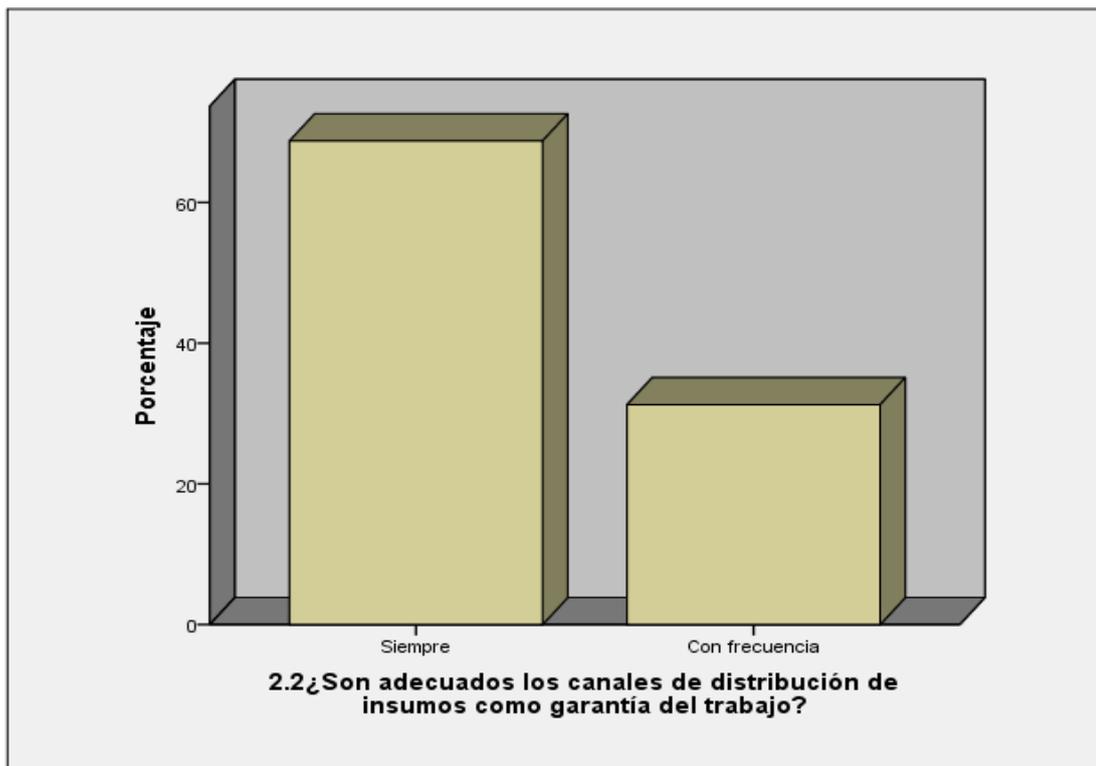


Figura 24. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.2, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 68,8 % de los empleados considera que siempre son adecuados los canales de distribución de insumos como garantía del trabajo? mientras que el 31,3 % lo considera con frecuencia.

Tabla 18. Valoración de los parámetros según ítems 2.3 para la variable productividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	62,5	62,5	62,5
	Con frecuencia	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

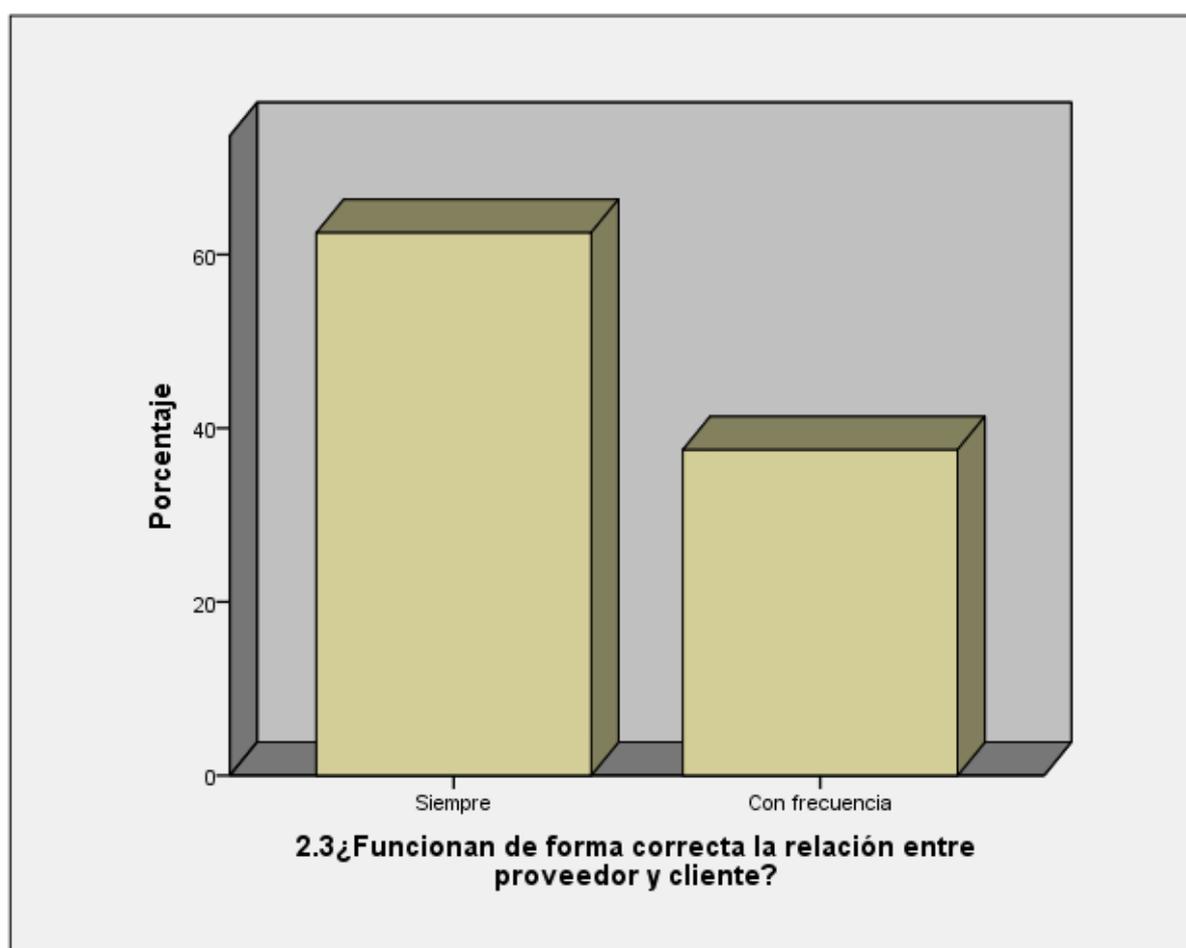


Figura 25. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.3, para la variable productividad.

Análisis e Interpretación

El 62,5% de los empleados considera que siempre funcionan de forma correcta la relación entre proveedor y cliente? mientras que el 37,5% lo considera con frecuencia.

Tabla 19. Valoración de los parámetros según ítems 2.4, para la variable productividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	81,3	81,3
	Con frecuencia	3	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0

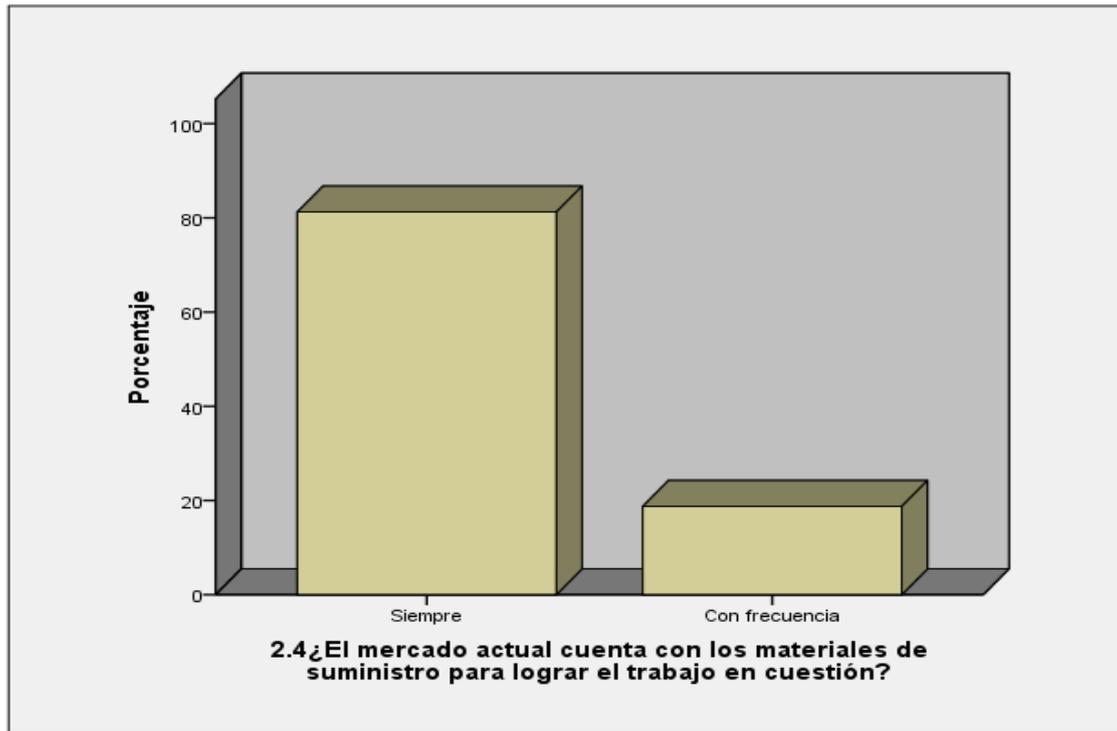


Figura 26. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.4, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 81,3% de los empleados considera que siempre el mercado actual cuenta con los materiales de suministro para lograr el trabajo en cuestión, mientras que el 18,8% lo considera con frecuencia.

Tabla 20. Valoración de los parámetros según ítems 2.5, para la variable productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	10	62,5	62,5	62,5
Con frecuencia	6	37,5	37,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

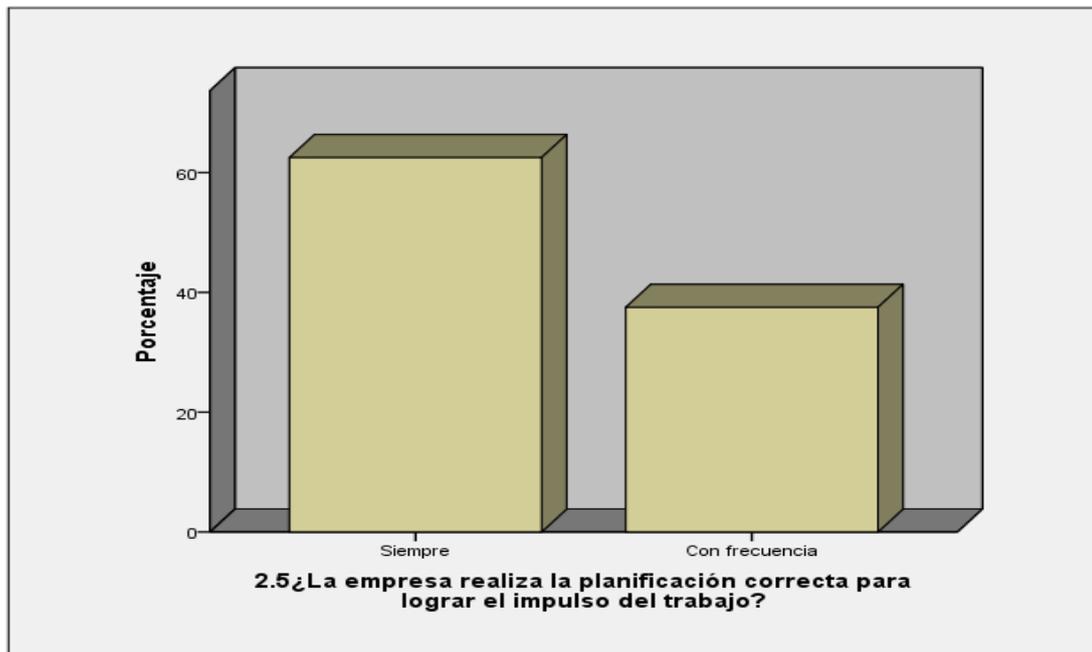


Figura 27. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.5, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 62,5% de los empleados considera que siempre la empresa realiza la planificación correcta para lograr el impulso del trabajo, mientras que el 37,5% lo considera con frecuencia.

Tabla 21. Valoración de los parámetros según ítems 2.6, para la variable productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	62,5	62,5
	Con frecuencia	6	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0

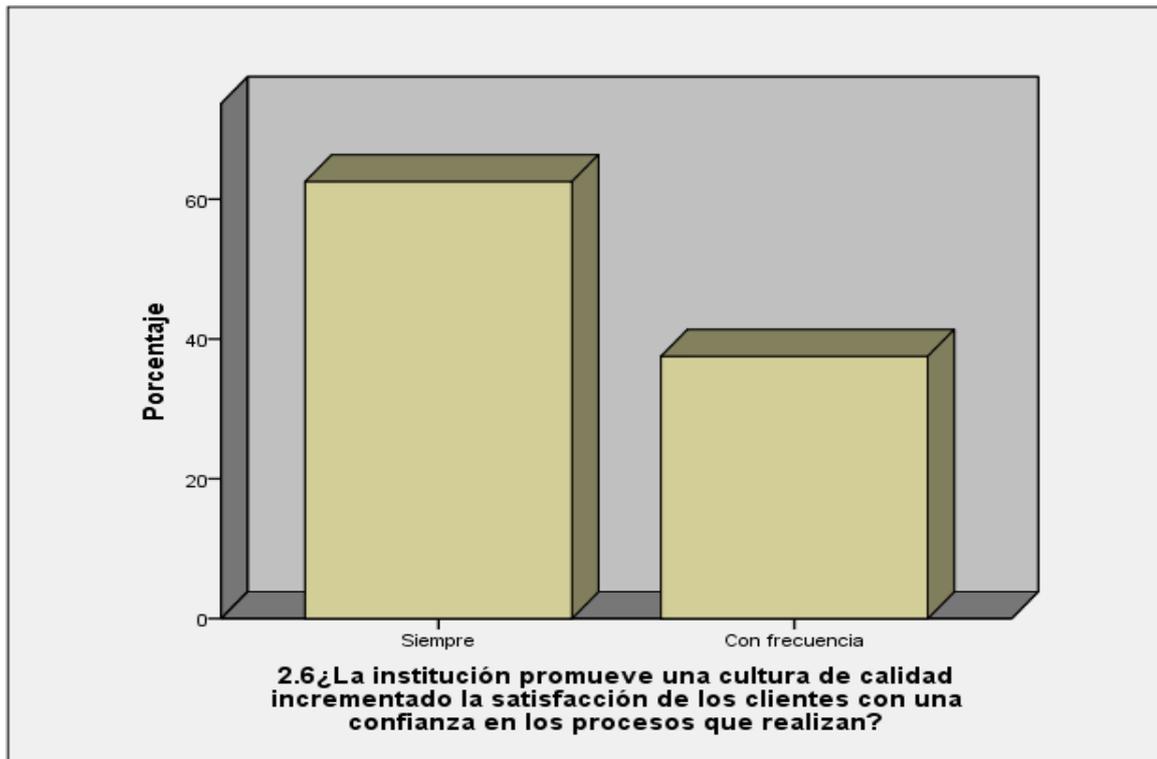


Figura 28. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.6, para la variable productividad.

Análisis e Interpretación

El 62,5% de los empleados considera que siempre la institución promueve una cultura de calidad incrementado la satisfacción de los clientes con una confianza en los procesos que realizan mientras que el 37,5% lo considera con frecuencia.

Tabla 22. Valoración de los parámetros según ítems 2.7, para la variable productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	16	100,0	100,0	100,0

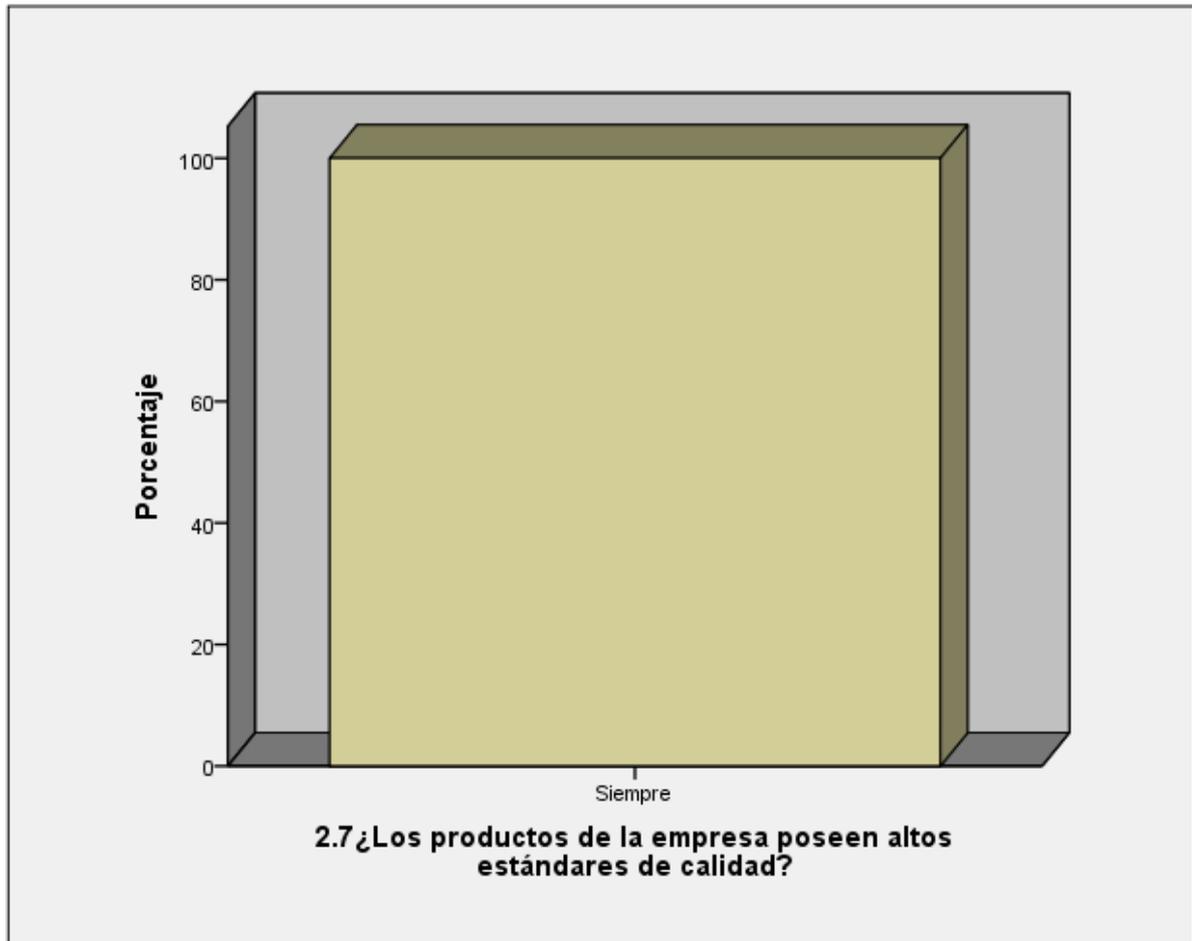


Figura 29. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.7, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados considera que los productos de la empresa poseen altos estándares de calidad.

Tabla 23. Valoración de los parámetros según ítems 2.8, para la variable productividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	12	75,0	75,0	75,0
Con frecuencia	4	25,0	25,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

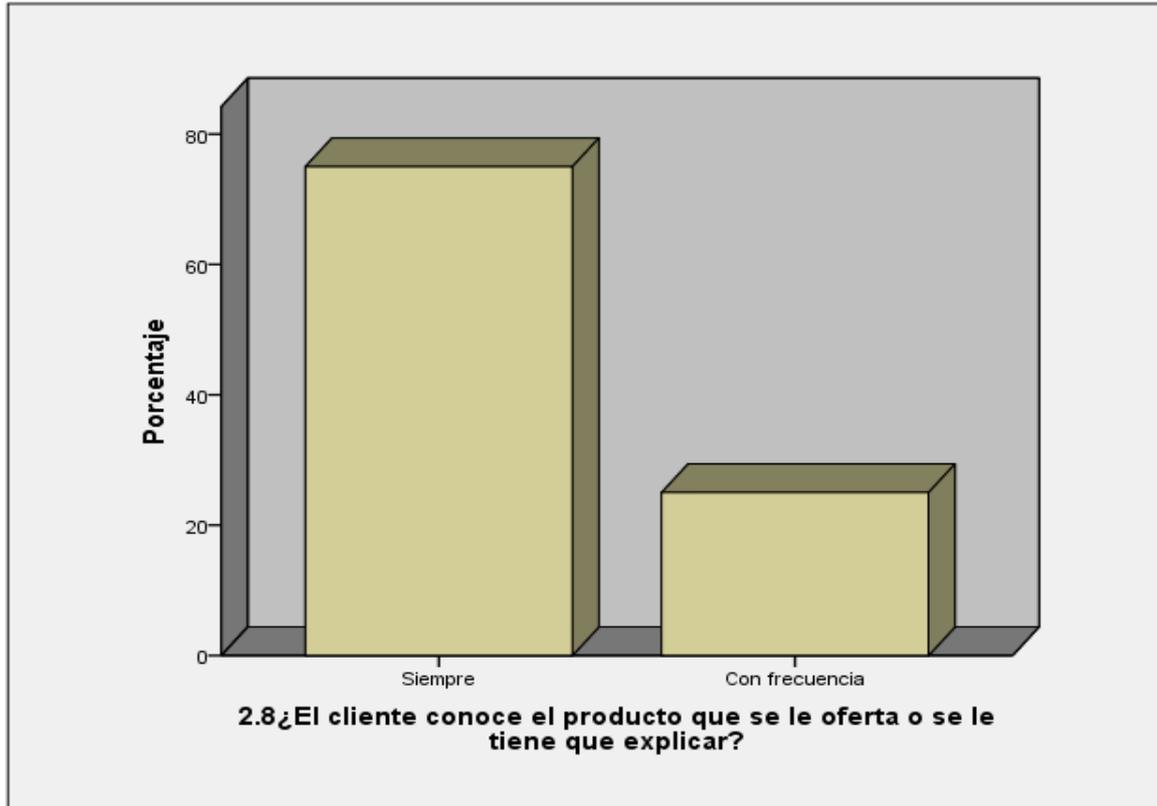


Figura 30. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.8, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 75% de los empleados considera que siempre el cliente conoce el producto que se le oferta o se le tiene que explicar, mientras que el 25% lo considera con frecuencia

Tabla 24. Valoración de los parámetros según ítems 2.9, para la variable productividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	50,0	50,0
	Con frecuencia	7	43,8	93,8
	A veces	1	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0

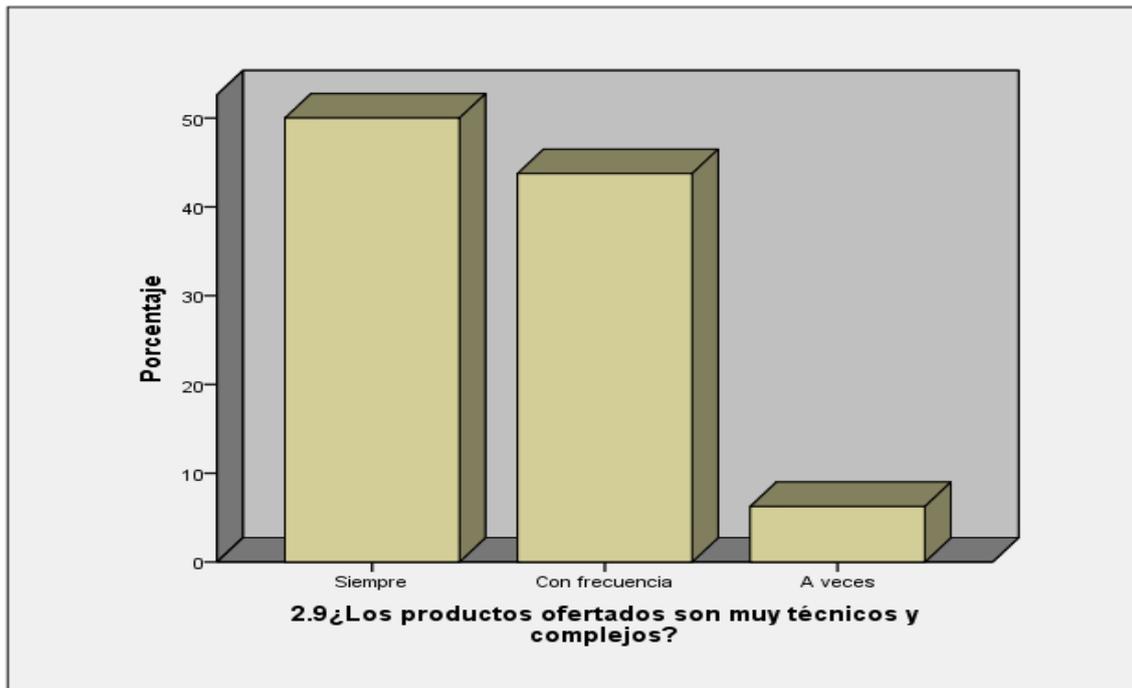


Figura 31. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.9, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 50% de los empleados considera que siempre los productos ofertados son muy técnicos y complejos, mientras que el 43,8% lo considera con frecuencia y el 6,3 lo considera a veces

Tabla 25. Valoración de los parámetros según ítems 2.10, para la variable productividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	62,5	62,5
	Con frecuencia	6	37,5	100,0
	Total	16	100,0	

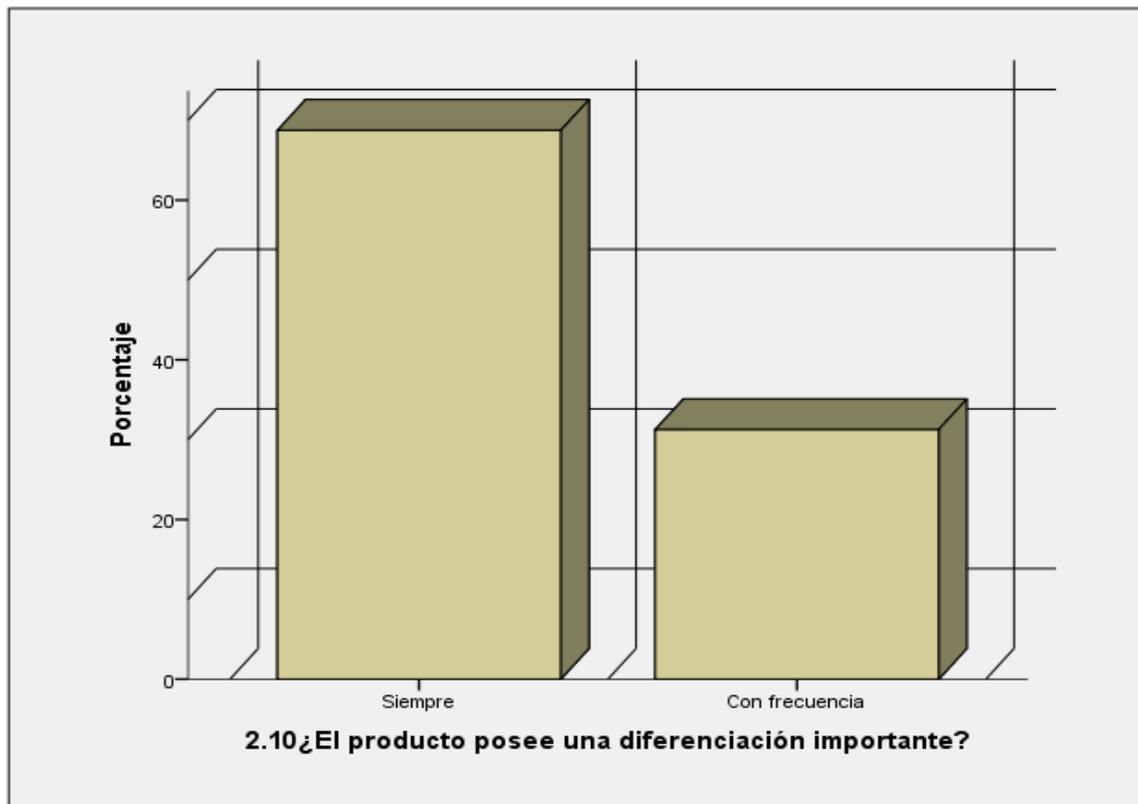


Figura 32. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.10, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 62,5% de los empleados considera que siempre el producto posee una diferenciación importante, mientras que el 37,5% lo considera con frecuencia

Tabla 26. Valoración de los parámetros según ítems 2.11, para la variable productividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	62,5	62,5	62,5
	Con frecuencia	1	6,3	6,3	68,8
	A veces	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

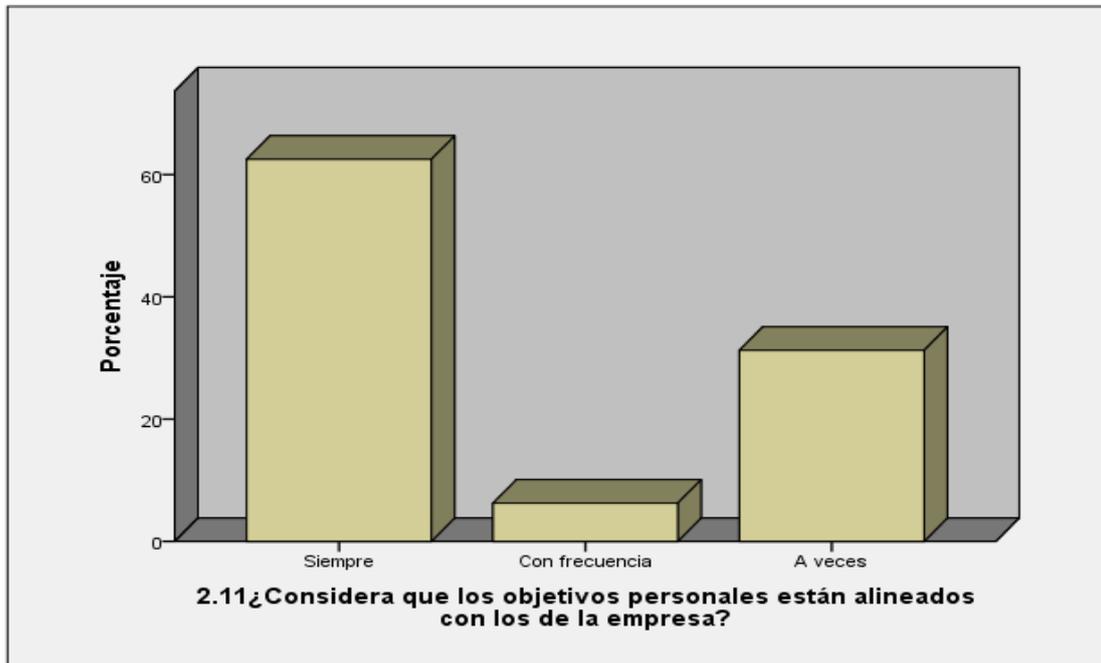


Figura 33. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.11, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 62,5% de los empleados considera que siempre los objetivos personales están alineados con los de la empresa, mientras que el 6,3% lo considera con frecuencia y el 31,3% lo considera a veces

Tabla 27. Valoración de los parámetros según ítems 2.12, para la variable productividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	18,8	18,8	18,8
	Con frecuencia	13	81,3	81,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

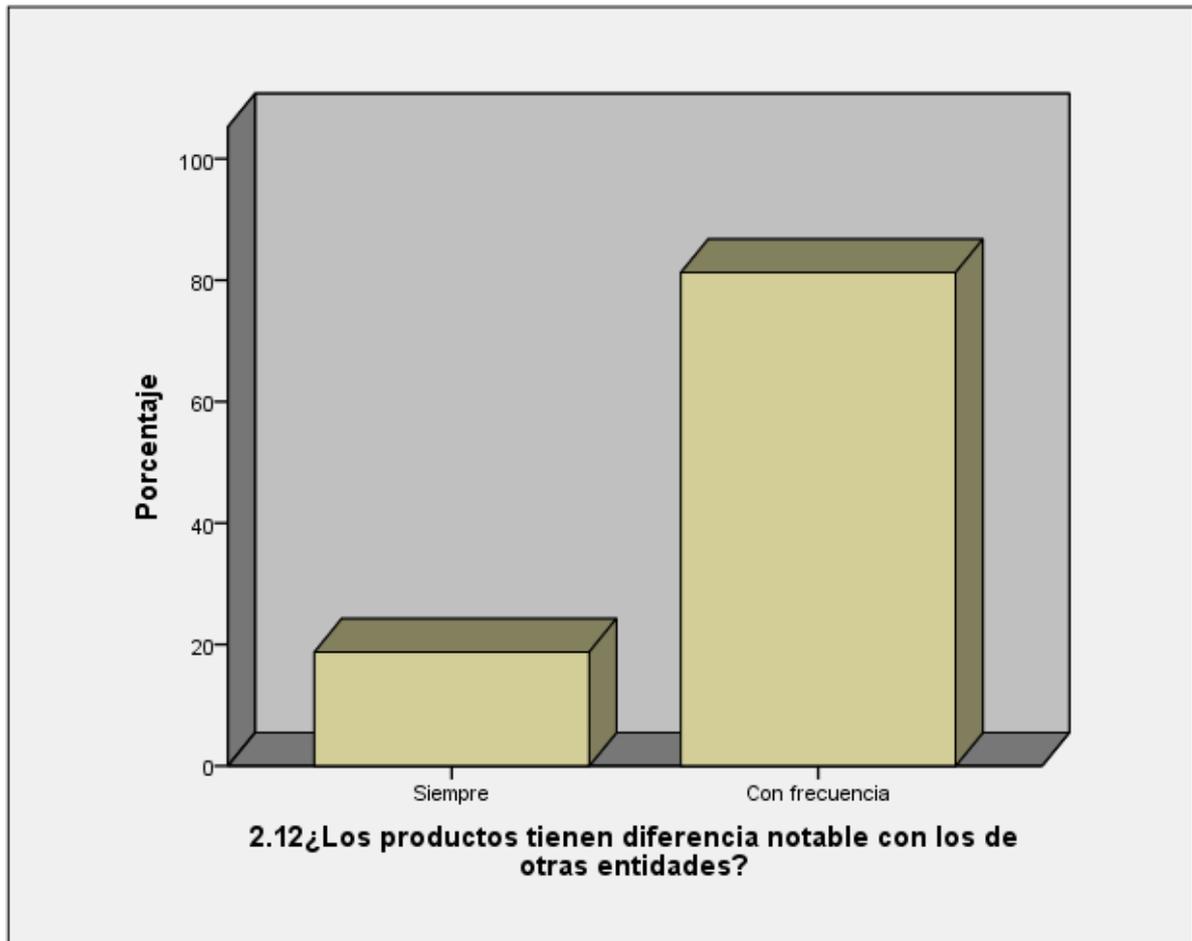


Figura 34. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.12, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 18,8 % de los empleados considera que siempre los productos tienen diferencia notable con los de otras entidades, mientras que el 81,3 % lo considera con frecuencia

Tabla 28. Valoración de los parámetros según ítems 2,13 para la variable productividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	14	87,5	87,5	87,5
Con frecuencia	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

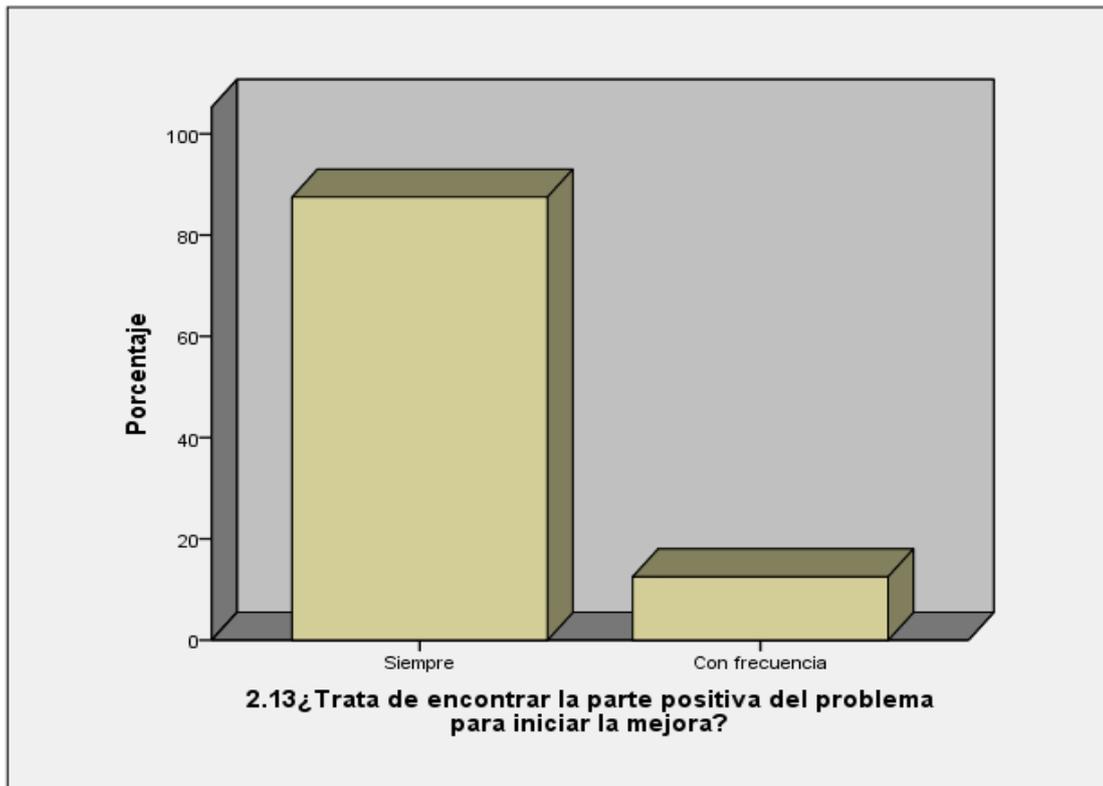


Figura 35. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.13, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 87,5% de los empleados considera que siempre trata de encontrar la parte positiva del problema para iniciar la mejora, mientras que el 12,5% lo considera con frecuencia

Tabla 29. Valoración de los parámetros según ítems 2,14, para la variable productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	12	75,0	75,0	75,0
Con frecuencia	4	25,0	25,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

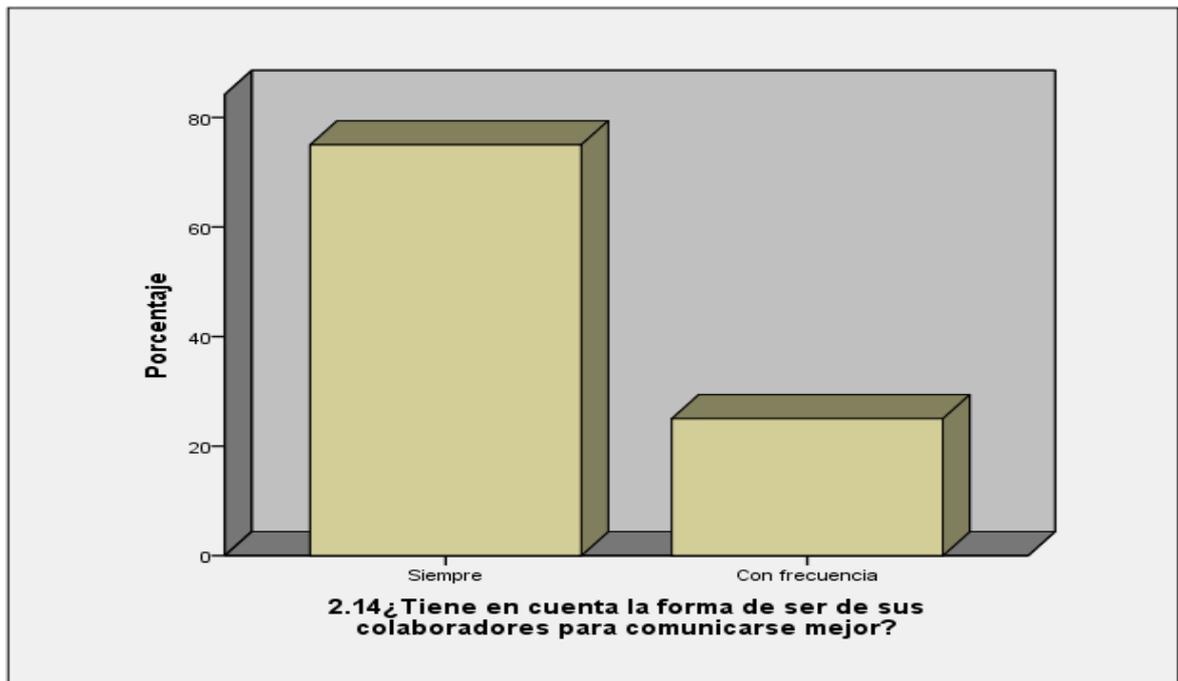


Figura 36. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.14, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 75% de los empleados considera que siempre tiene en cuenta la forma de ser de sus colaboradores para comunicarse mejor, mientras que el 25% lo considera con frecuencia

Tabla 30. Valoración de los parámetros según ítems 2,15, para la variable productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Con frecuencia	16	100,0	100,0	100,0

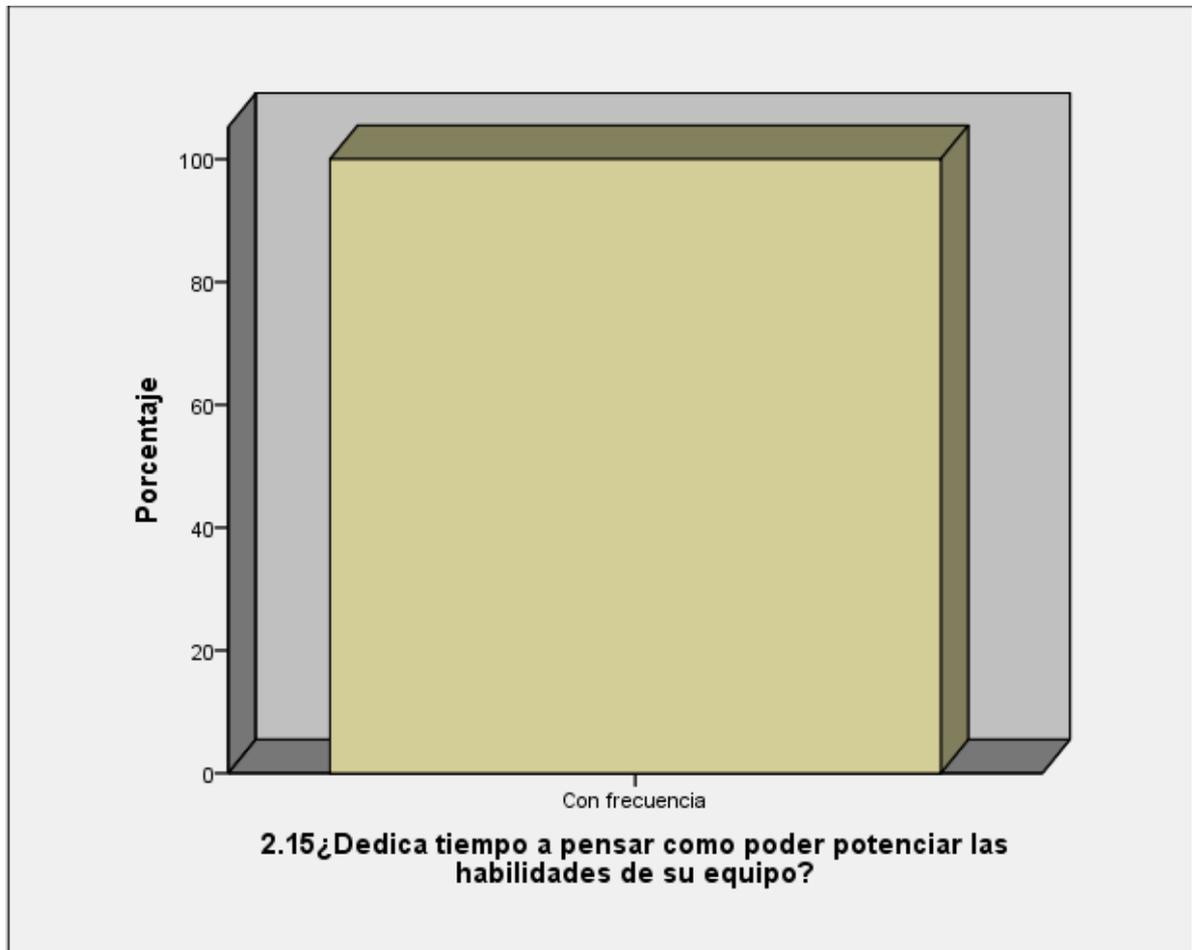


Figura 37. Porcentajes alcanzados según la valoración del ítem 2.15, para la variable productividad

Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados considera que con frecuencia dedican tiempo a pensar como poder potenciar las habilidades de su equipo.

4.2. Comprobación de hipótesis

4.2.1. Hipótesis:

H_a: El modelo de gestión por procesos se relaciona de forma significativa con la productividad de la empresa VIPKARD de la ciudad de Riobamba durante el período 2018-2019.

H₀: El modelo de gestión por procesos no se relaciona de forma significativa con la productividad de la empresa VIPKARD de la ciudad de Riobamba durante el período 2018-2019.

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

4.2.2. Evaluación de supuestos

Las variables gestión por procesos y productividad son de tipo numérica.

Se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk teniendo en cuenta que muestra está constituida de 16 clientes para determinar los supuestos de normalidad entre las variables. Se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla.

Tabla 31. Pruebas de normalidad de las variables gestión por procesos y productividad.

Variables	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable Gestión por procesos	,921	16	,261
Variable Productividad	,967	16	,394

Fuente: Base de datos -IBM SPSS Statistics 22
Elaborado por: Cristian Yedra

p (variable gestión por procesos) $\geq \alpha = 0,261 \geq 0,05$. Presenta distribución normal

p (variable productividad) $\geq \alpha = 0,394 \geq 0,05$. Presenta distribución normal

4.2.3. Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson para valorar la dependencia entre ambas variables.

Tabla 32. Correlación de Pearson para las variables gestión por procesos-productividad.

Variables		Variable Expectativa	Variable Percepción
Variable Gestión por procesos	Correlación de Pearson	1	,998**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	16	16
Variable productividad	Correlación de Pearson	,998**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	16	16
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Base de datos -IBM SPSS Statistics 22
Elaborado por: Cristian Yedra.

$r = 0,998$, por lo que la relación es significativa, lineal y directa, $p \leq 0,05 = 0,000 \leq 0,05$; por lo que se acepta H_a .

4.2.4. Conclusión de la comprobación

La gestión por procesos, de la empresa VIPKARD, muestra una relación significativa con la productividad. Con este resultado se realizó el cálculo de la fiabilidad de la encuesta aplicada a través de la determinación del alfa de Cronbach, cuyo requerimiento radica en la normalidad de las variables con una relación directa entre las mismas.

4.3. Análisis de fiabilidad.

Alfa de Cronbach

a) Confiabilidad de la encuesta para Clima Organizacional

Se realizó el análisis de confiabilidad del instrumento para medir la gestión por procesos utilizando el programa estadístico SPSS versión 22, con el cual se logró determinar un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.901, reflejando así un alto grado de confianza por estar muy cercano a 1, por lo que se concluye que el instrumento analizado es confiable.

Tabla 33. Fiabilidad Instrumento de gestión por procesos

Alfa de Cronbach	N de elementos
.901	16

Fuente: Elaboración propia de los datos obtenidos. SPSS versión 22.

b) Confiabilidad de la encuesta para Satisfacción Laboral

Se realizó el análisis de confiabilidad del instrumento para medir la productividad para lo cual se utilizó el programa estadístico SPSS versión 22, y en este caso la determinación del coeficiente de Alfa de Cronbach originó un valor de 0.923, el cual también es cercano a 1, por lo que el instrumento analizado es confiable.

Tabla 34. Fiabilidad Instrumento de Productividad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.923	16

Fuente: Elaboración propia de los datos obtenidos. SPSS versión 22.

4.4. Discusión

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados muy competitivos y globalizados, entornos en los que toda organización que desee tener éxito o, al menos, subsistir tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales.



Figura 38. Sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.
Fuente: Elaboración propia

Para poder llegar a alcanzarlos, se necesita gestionar tanto actividades como recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de estos, lo que a su vez ha derivado la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan configurar su sistema de gestión.

El sistema de gestión, como se puede apreciar en la figura 41 por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc., a través una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos.

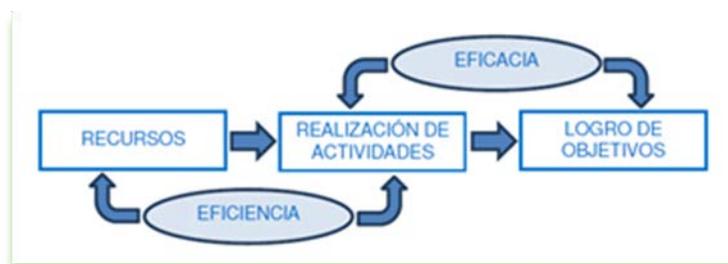


Figura 39. Eficiencia y eficacia de la empresa para alcanzar los objetivos.
Fuente: Elaboración propia

Con esta finalidad, el modelo permite establecer, documentar y mantener sistemas de gestión para dirigir y controlar la respectiva organización.



Figura 40. Modelo de gestión de proceso.
Fuente: Elaboración propia

Para esto no sólo se enfocó en alcanzar los objetivos estratégicos o de negocio definidos por medio de un sistema de gestión como algo que lo soporta, sino en la manera de hacerlo.

Actualmente la competitividad de las organizaciones está cada vez más asociada a la eficiencia de sus procesos o actividades. Gestionar los procesos de manera efectiva, satisfaciendo los requerimientos del cliente, y de manera eficaz, con el menor costo posible, es determinante para el éxito y competitividad. Es por ello el enfoque en sistemas de gestión a través de los procesos.

El modelo organizativo utilizado, establece preocupación por crecer y aumentar sus volúmenes de producción, basado en la fuerte especialización de las funciones de la empresa en una organización funcional.

Por ello, es necesario que la satisfacción del cliente sea la razón de ser y existir de la empresa; y está orientado hacia la creación de valor mediante el diseño de procesos operativos, eficaces y consecuentes con ese objetivo, procesos, donde las actividades de la organización se agrupan no por su similitud sino por la relación que existen entre ellas, donde la organización se diseña alrededor de flujos de trabajo rompiendo las barreras departamentales para satisfacer las demandas específicas de cada actividad.

Como se observa en la figura 43, la forma de producir productos y servicios excelentes y suministrarlos a los clientes, ha requerido que todas las personas que intervienen en los procesos, independientemente de su función, den lo mejor de sí en ese esfuerzo común de satisfacer las necesidades del cliente y se responsabilicen de la calidad de su propio trabajo.



Figura 41. Modelo del proceso empresarial.
Fuente: Elaboración propia

El enfoque utilizado está vinculado a normas, procedimientos, etc. para que las acciones se realicen correctamente y considerando el sistema de información necesario para las mismas. Sin embargo, el enfoque buscado está vinculado a los clientes, como procesos de mejora continua de la calidad, que necesita del esfuerzo constante de todos los agentes implicados para mejorar lo existente, con los cambios y adaptaciones que sean necesarios en cada circunstancia.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa VIPKARD, solidifica el conocimiento expresado en muchos métodos, técnicas y herramientas indispensables para incorporarlas y desarrollarlas en la empresa; lo que ayuda motivando actitudes como el profesionalismo, la orientación al cliente, la visión de procesos en lugar de áreas, la alineación con la estrategia y el liderazgo que es necesario lograr lo que generó una expectativa que se ve reflejada en procesos controlados y en mejora continua que agregan valor al cliente aumentando la productividad.

Se modelaron los procesos actuales de la empresa encontrando algunos problemas en cada uno de los procesos, cuya solución se haya en la ejecución de un plan de mejoras, según el modelo de gestión por procesos para incrementar la productividad de la empresa

Respecto al área de trabajo muestra cierta disconformidad en los trabajadores con un clima organizacional con algunas incoherencias en el aspecto de coordinación, lo que hace necesario el plan de mejora sobre la comercialización y de parte de la gerencia.

El empleador debe mantener buena área de trabajo y buenas condiciones para su personal con respecto a las actividades que no muestran ningún valor en el proceso, se debe realizar un análisis exhaustivo para optimizar los tiempos y el recurso para realizar un proceso eficaz y eficiente, se observa en el análisis de encuesta que no se les realiza fácil trabajar en coordinación entre sus compañeros y entre las áreas ya que esto genera una demora en el servicio y ausencia de trabajo en equipo

La gestión por procesos en la empresa permite satisfacer los clientes y mejorar sus procesos, optimizando la efectividad y la eficiencia como vía de mejora de la productividad.

5.2. Recomendaciones

Que la empresa debe dar a conocer y/o capacitar a sus trabajadores sobre los conceptos fundamentales y valores corporativos como la visión, misión y valores de la empresa ya que mediante a ello el trabajador contara con una buena dirección para conocer mejor las directrices de la empresa.

Se debe mejorar el ambiente de trabajo brindándoles una buena infraestructura y comodidad, así el personal pueda desarrollar su trabajo con mayor eficacia y eficiencia.

Capacitar aún más al personal en el trabajo en equipo con personas de su misma área y diferentes áreas para poder tener mejor coordinación obteniendo mejores resultados para la productividad.

6. BIBLIOGRAFÍA

Alteco. (2013). Diagrama de flujo en Gestión de Procesos. Recuperado de:

<http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

Amorrazarain, M, (1999): La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón

Corporación Corporativa., p. 98

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.

Bernal, C. (2016). Metodología de Investigación. México: Pearson Prentice Hall.

Bucheli, M. (2015). Modelo de gestión por procesos de la empresa Serving. Pontificia Universidad católica del Ecuador, Esmeraldas.

Calvache Banda, G. (2018). Incremento de la productividad basado en un modelo de gestión por procesos en la empresa Poliacrilat. Escuela Politecnica Nacional, Quito.

Castillo, T. (2018). Metodología de la Investigación. Riobamba.

Cedeño, M. (2018). La Administración por procesos en la dirección de Administración de Talento Humano y su incidencia en la gestión de la calidad del Gobierno autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba periodo 2015-2016. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba.

Cegarra, J. (2012). Los métodos de investigación. Madrid: In D. De Santos.

Chiavenato, I. (2009). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (Vol. 3ra. Edición). México:

Davenport, T. H, (1993), *Process innovation reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School, p. 32.

Díaz de Santos. 2004. Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa.

Drucker, P. (1991). Harvard Business, 69-79.

Escalante, E, (2006), *Seis sigmas: metodología y técnicas*. México: Limusa., p. 71 ESIC Editores.

Fernández García, R. (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. Alicante- España: Club Universitario.

Fernández, José. 2010. Gestión por procesos. Madrid: ESIC Editorial.

Fernández, Mario. 2011. El Control, fundamento de la gestión por procesos. Madrid: gestión por procesos.» Gestión Empresarial. <http://www.gestionempresarial.info>.

Hammer, M, Champy, and J. (1993), *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business., p. 22

Harrington, H; James; Erik, K.; Esseling, H. y Van, N. (1997). *Los Procesos y sus variaciones*. México: McGraw Hill., p. 54.

Harrington, J. (1995). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill

Harrington, J. (1997). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: Mc

Hernández, G. E. (2012). DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PEARSON.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México DF: Mc Graw - Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V.

Interamericana (4th ed., Vol. 4, p. 309). McGraw-Hill Interamericana.

Jiménez Valentín, José Manuel. 2011. «Gestión de Proyectos: Características de la Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Maldonado Fiallos, S. (2016). Aumento de la productividad mediante gestión por procesos en el área de empaque de la empresa Greenrose. UDLA, Cuenca.

- Mallar, M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. "visión del Futuro", 5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- McGraw-Hill. David, D. P. (26 de mayo de 2012). TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN. Obtenido de <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- Medina, Alejandro. 2005. Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico. Santo Domingo, República Dominicana: INTEC.
- Mejía, Braulio, (2010), *Gerencia De Procesos De Empresas De Salud*. España: Ministerio de Salud., p. 1-47.
- Molina, Frans, (2009). Sistema de calidad por procesos con el enfoque a la salud. España: MS., p.50.
- Moposita, J. A. (2014). gestión por procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la empresa Instruequipos Cia. Ltda. Universidad técnica de Ambato, Ambato.
- Pall. (1986). *La organización Lógica de personas, materiales*. España: UOC., p. 14.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2010). Gestión por Procesos ((4ª Ed.) ed.). México Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V.
- Pérez Fernández, J. (2013). Gestión por Procesos ((5ª Ed.) ed.). México: Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V.
- Prokopenko, J. (1989). La gestión de la Productividad. Mexico.
- Serralde, A. (2016). Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por expertos. Reddin Consultant. Obtenido de <http://docplayer.es/21558283-Definiciones-de-desarrollo-organizacional-hechas-por-los-expertos.html>

7. ANEXOS

7.1 Encuesta sobre la gestión por procesos y la productividad en la Empresa VIPKARD



La presente encuesta tiene como objetivo determinar el nivel de incidencia de la gestión por procesos sobre la productividad de la empresa **VIPKARD**

Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo con su opinión, marcando con una “X” el número de escala cuantitativa que aparece en cada pregunta.

Ponderación:

Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1	2	3	4	5

Cuestionario:

GESTIÓN POR PROCESOS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.1 ¿La empresa ofrece oportunidades internas para crear un mejor ambiente laboral?					
1.2 ¿Los miembros de su equipo de trabajo se sienten motivados con el trabajo?					
1.3 ¿La empresa se preocupa por el aprendizaje y mejora continua de los conocimientos de los trabajadores de las diferentes áreas?					
1.4 ¿Los turnos de trabajo son flexibles para el desempeño de su trabajo?					
1.5 ¿La empresa posee suministro de acuerdos con otras empresas proveedoras?					
1.6 ¿Ha sido capacitado usted para tener los conocimientos adecuados para el desempeño de sus funciones?					
1.7 ¿Existen instrumentos de evaluación certificados por la empresa y/o evaluadores externos?					

1.8 ¿Tiene usted conciencia sobre su entorno y los desafíos que están por venir?					
1.9 ¿La empresa le permite tener una amplia visión de su trabajo para detectar problemas e introducir mejoras?					
1.10 ¿En la empresa se aprovechan al máximo los recursos disponibles?					
1.11 ¿La empresa fija plazos para llegar a cumplir la meta en cuestión?					
1.12 ¿En la empresa resulta apropiado el transporte, los tiempos de espera, exceso de procedimientos gestión de inventarios y los movimientos en cada fase del proceso?					
1.13 ¿La gerencia alienta a los empleados a definir los objetivos?					
1.14 ¿Cuento con el apoyo que necesito para alcanzar mis objetivos?					
1.15 ¿Cuento con recursos suficientes para alcanzar mis objetivos?					
PRODUCTIVIDAD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.1 ¿Funciona de forma habitual las compras de materiales para el desempeño del trabajo?					
2.2 ¿Son adecuados los canales de distribución de insumos como garantía del trabajo?					
2.3 ¿Funcionan de forma correcta la relación entre proveedor y cliente?					
2.4 ¿El mercado actual cuenta con los materiales de suministro para lograr el trabajo en cuestión?					
2.5 ¿La empresa realiza la planificación correcta para lograr el impulso del trabajo?					
2.6 ¿La institución promueve una cultura de calidad incrementado la satisfacción de los clientes con una confianza en los procesos que realizan?					
2.7 ¿Los productos de la empresa poseen altos estándares de calidad?					
2.8 ¿El cliente conoce el producto que se le oferta o se le tiene que explicar?					
2.9 ¿Los productos ofertados son muy técnicos y complejos?					
2.10 ¿El producto posee una diferenciación importante?					
2.11 ¿Considera que los objetivos personales están alineados con los de la empresa?					
2.12 ¿Los productos tienen diferencia notable con los de otras entidades?					

2.13 ¿Trata de encontrar la parte positiva del problema para iniciar la mejora?					
2.14 ¿Tiene en cuenta la forma de ser de sus colaboradores para comunicarse mejor?					
2.15 ¿Dedica tiempo a pensar como poder potenciar las habilidades de su equipo?					

¡Gracias por el tiempo brindado!

7.2 Operacionalización de las variables.

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES
Productividad	La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. (Prokopenko, 1989)	<p>Recursos</p> <p>Producción</p> <p>Eficiencia</p>	<p>Nivel de recursos</p> <p>Nivel de producción</p> <p>Nivel de calidad</p> <p>Características del producto</p> <p>Desempeño</p> <p>Competencia</p>

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES
Gestión por Procesos	<p>La gestión por procesos es en la cual toda la organización basa sus actividades en procesos, su importancia radica en que cada vez más empresas buscan la optimización de los recursos de esta forma basan sus procesos en la mejora continua, eficiencia y eficacia de sus procesos para brindar un producto de calidad a sus clientes, así como también ayuda a desarrollar mejores estrategias que brinden un valor agregado a sus productos, a su cumplimiento y a elevar el nivel de satisfacción de sus usuarios (Cedeño , 2018)</p>	<p>Optimización de recursos</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>	<p>Reducción de costos</p> <p>Menos desperdicios</p> <p>Desempeño</p> <p>Productividad</p> <p>Competencia</p> <p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Satisfacción del cliente</p>