

Departamento de EDUCACION A DISTANCIA

TRABAJO DE DIPLOMA

*DISEÑO DE UN ENFOQUE DE GESTION BASADO EN PROCESOS
SEGÚN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9000 EN LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH CIENFUEGOS.*

Autor: Keila Velázquez Garcés

Tutor: Lic. Esperanza Ruiz Sosa

Asesora: Ing. Liset Quintero Morales

Cienfuegos, junio del 2009

Pensamiento

*Lo verdaderamente importante es mantener una continua
sucesión de proyectos de mejora de la calidad en
cada área de trabajo, año tras año.*

Juran.

Dedicatoria

A mi hija, fuente inspiradora de todos mis sacrificios

Agradecimientos:



Hoy llego a la culminación de este trabajo gracias a la ayuda de muchas personas que confiaron en mí y me apoyaron.

Vaya mi agradecimiento más profundo a mis compañeros de trabajo y de estudio.

A Esperanza, mi tutora, mi jefa, mi compañera, que a pesar de sus múltiples responsabilidades buscó el tiempo y se consagró a este trabajo, por lo que le estaré eternamente agradecida y que me brindó todas las posibilidades para desarrollar, a lo largo de estos años mis estudios.

A Liset, que con su paciencia y su experiencia profesional, estuvo cuando necesitamos de su ayuda de forma incondicional.

A mis compañeros que estuvieron pendiente a lo largo de la elaboración de este trabajo, a mis profesores.

Y también a aquellos, que aunque de forma indirecta, colaboraron con sus conocimientos, su profesionalidad a la realización de este trabajo.

A mi esposo, que me comprendió,

En fin a todos los que me han dado aliento para seguir adelante.

Resumen

El presente trabajo titulado "Diseño de un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la normas ISO 9000 en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos", se plantea como objetivo proponer la aplicación del diseño de un enfoque de gestión basado en procesos, tomando como muestra uno de los procesos claves de la organización, dando así los primeros pasos de la gestión por procesos. Se utilizan herramientas tales como: mapas de procesos, diagramas de flujo, mapas SIPOC, FMEA, planes de control, entre otros.

En la realización de este trabajo fue necesario apoyarse en diferentes técnicas de recopilación de información tal como la revisión bibliográfica, la tormenta de ideas y el trabajo de equipo, que sirvieron de apoyo indispensable a las herramientas utilizadas.

Para la elaboración del diseño de gestión basado en procesos y teniendo en cuenta que se siguen los requisitos de norma ISO 9000, se toma como referencia el procedimiento propuesto por esta organización en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 de mayo del 2004. Esta investigación pretende brindar un aporte fundamental a la futura implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

Summary

The present work propose an management processes according to quality standard ISO 9001 for implement in ITH Cienfuegos company. The object of this work is proposed to design the management processes in one of the most importan processes of organization. This event begins the management processes in ITH Cienfuegos.

It was made necessary to use different compilation techniques of information like the bibliographic revision, brainstorming and the teamwork that they served to base indispensable tools. Many tools were used such as maps processes, flow diagrams, SIPOC maps and control plan.

For elaboration of the steps design in processes takes as reference the procedure ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 of the 2004 and ISO 9000:2000 standard. This investigation intends to offer the future management system implantation for quality in ITH Cienfuegos, it is the fundamental contribution.

INDICE:

Introducción.....	9
Capitulo 1. MARCO TEORICO.....	12
1.1 La Gestión de la Calidad	12
1.1.1 Enfoques para la gestión de la Calidad.....	13
1.1.2 La necesidad de la orientación por procesos para la gestión	18
1.2 Los enfoques de gestión basados en procesos	19
1.2.1 Beneficios de la gestión por procesos	20
1.2.2 Mejores prácticas para el desarrollo de enfoques de gestión basado en procesos	21
1.3 Los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000.....	29
1.3.1. La certificación ISO 9000.	31
1.3.2. Situación en Cuba.....	32
1.3.3.La serie ISO 9000 y el enfoque de gestión basada en procesos.....	34
1.4 Conclusiones parciales.....	36
Capitulo 2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH CIENFUEGOS.....	39
2.1. Caracterización del entorno	39
2.1.1. Objetivos estratégicos.....	41
2.1.2. Caracterización jerárquica organizativa de la empresa.....	43
2.1.3. Dirección de Recursos Humanos.....	43
2.1.3.1. Capacitación.....	46
2.1.4. Dirección Contabilidad y Finanzas.....	46
2.1.5. Dirección UEB Logística.....	48
2.1.6. Dirección UEB Comercialización y Negocios.....	49

2.1.6.1. Caracterización de las Ventas.....	50
2.1.6.2. Situación comercial de la empresa.....	53
2.2. Necesidad de un sistema de gestión de calidad en ITH Cienfuegos.....	55
2.2.1. Cronograma de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000.....	58
2.2.2. Diagnóstico de la situación actual relacionado con el Sistema de Gestión de la Calidad.....	61
2.2.3. Necesidad de un enfoque de gestión basado en procesos.....	61
2.3. Conclusiones parciales.....	62
Capitulo 3. DESARROLLO DE UN ENFOQUE BASADO EN PROCESOS SEGÚN LA SERIE DE NORMAS ISO 9000	63
3.1. Identificación de los procesos de la organización.....	63
3.1.1. Definición del propósito, políticas y objetivos de la organización.....	63
3.1.2. Determinación de los procesos de la organización.....	64
3.1.3. Determinación de la secuencia e interacción de los procesos claves..	69
3.2. Planificación de los procesos.....	77
3.2.1. Definición de los requisitos de seguimiento y medición.....	77
3.2.2. Definición de los recursos necesarios.....	80
3.2.3. Verificación del proceso con respecto a sus objetivos planificados....	81
3.3. Propuesta del Plan de Acción.....	81
3.4. Conclusiones Parciales.....	85
CONCLUSIONES GENERALES.....	86
RECOMENDACIONES GENERALES.....	87
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	88
BIBLIOGRAFIA.....	89
ANEXOS.....	91

Introducción

La ISO 9000 es un modelo de diseño-desarrollo del producto, su proceso de producción, instalación y mantenimiento, es un sistema para asegurar la calidad, obligando a una estrecha relación entre el cliente y el proveedor, también interrelaciona las diferentes áreas de la empresa y minimiza el factor de error en la toma de decisiones. Se ha adoptado como un sistema válido, fiable y realizable.

Las Normas ISO 9000 regulan la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen las empresas, así como los aspectos ambientales implicados en la producción de los mismos. Tanto el comercio como las empresas tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniformes para todos los países, es decir tienden a la normalización. Su influencia tiende a dar estabilidad a la economía, ahorrar gastos y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas. El organismo internacional de normalización es la ISO (Internacional Standards Organization) creado en 1947, y que cuenta con 110 estados miembros.

Lo anteriormente expuesto deja clara la necesidad de desarrollar esfuerzos para aumentar la competitividad de la empresa cubana y de la economía. Dentro de esta, la industria turística ha desarrollado una política de calidad que manifiesta la necesidad e importancia del diseño e implantación de sistemas de gestión de calidad ISO 9000.

Dentro de la industria turística cubana se encuentra la Empresa Comercializadora Mayorista ITH, como principal suministradora de las entidades turísticas del territorio y que se distingue por una tradición de buen servicio y calidad en sus productos. Cuenta con una Casa Matriz que ha declarado entre sus objetivos estratégicos para el 2009 la implantación y certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000, según cronograma para el último trimestre del año.

Por esta razón es que surge esta investigación, donde se propone un diseño de gestión basado en procesos para contribuir a la implantación de este sistema. La investigación esta enfocada a uno de los procesos de la organización, dando así los primeros pasos de la gestión por procesos, brindando un aporte fundamental a la futura implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

Debemos señalar que la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos es una de las empresas del territorio que tiene aprobado e implantado el proceso de perfeccionamiento empresarial.

Como resultado de la situación existente ha podido identificarse el siguiente **Problema Científico**:

No existe un diseño que permita el desarrollo de un enfoque de gestión basado en proceso, según las Normas ISO 9000 en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

La **Hipótesis** de la presente investigación queda planteada de la siguiente manera:

El diseño del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9000, en el proceso de gestión comercial facilitará la futura implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Determinándose como **Objetivo General** para este trabajo:

Diseñar el enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la normas ISO 9000 en el proceso de gestión comercial de ITH Cienfuegos.

Derivándose los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Elaborar un Marco Teórico sobre el enfoque basado en procesos y los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 que sirva como referencia y que proporcionen las bases conceptuales fundamentales para el desarrollo de la investigación.
2. Diseñar el enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la normas ISO 9000 tomando como muestra uno de los procesos claves de la organización.
3. Elaborar el plan que permita la transferencia del diseño y su adecuación al proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000.

El trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

En el primer capítulo se aborda todo lo relacionado con las consideraciones teóricas abordadas en la investigación.

En el segundo se realiza una caracterización de la empresa objeto de estudio, así como la necesidad de implantar un enfoque de gestión basado en procesos.

En el tercero se muestra el desarrollo de la implantación de la Gestión por procesos.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizan varias herramientas propias de los procesos de investigación entre las que podemos mencionar la observación, la consulta de documentos, y el trabajo con expertos. También se utilizan herramientas de la gestión de la calidad que permiten dar respuesta a la problemática planteada, pudiéndose destacar herramientas de mapeo de procesos, tales como los mapas de proceso, los diagramas de flujo de estándares ANSI y los mapas SIPOC. Además se utilizan herramientas para la documentación de procesos, y se utilizan el análisis FMEA y los Planes de Control para el control y seguimiento de los procesos.

En este trabajo se presentan los resultados del diseño del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la normas ISO 9000, tomando como muestra uno de los procesos de la organización. Permitiendo así extender el procedimiento propuesto a los demás procesos claves de la empresa, lo que será un aporte valioso al proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad, iniciando el camino para la trabajar en este tema en la organización.

Capítulo 1: Marco teórico

Las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector al que pertenezcan, se enfrentan a mercados cada vez más competitivos en los que han de conciliarse muchos factores, entre los que se destacan, la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

De forma tradicional, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que generalmente dificultan la orientación hacia el cliente. Por su parte la gestión de procesos ve a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Es una visión alternativa a la tradicional, caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico funcional, que subsiste desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

En el presente capítulo haremos referencia a los principales hallazgos teóricos encontrados durante el estudio bibliográfico referente al tema de la gestión por procesos, dando elementos necesarios para la fundamentación de este estudio y de los modos de actuación resultantes de las aplicaciones prácticas.

1.1 La Gestión de la Calidad.

La Gestión de la Calidad describe una serie de principios en la que basa su filosofía:

- Organización enfocada al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Gestión basada en sistemas.
- Mejora continua.
- Toma de decisiones basadas en hechos.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Este epígrafe se refiere al 4to principio de los Sistemas de Gestión de la Calidad: El Enfoque en procesos, se describen sus conceptos fundamentales, las herramientas más usadas, así como sus diferencias con las estructuras tradicionales o departamentales.

1.1.1 Enfoques para la Gestión de la Calidad.

La calidad ha sido un anhelo deseado por todas las sociedades, pero las formas de conseguirla y su significación ha ido cambiando en las distintas etapas históricas.

En el último cuarto del siglo XX, después de la Crisis del Petróleo, la aceleración de la competencia internacional, hizo que las más importantes empresas y las que se consideraban destacadas y de éxito, se centraran en la calidad para cumplir mejor sus objetivos.

Con el desarrollo, la globalización y la interdependencia entre las distintas economías, la calidad se convierte en un elemento decisivo no sólo para desarrollar con éxito cualquier actividad económica, sino para mantenerse con una posición privilegiada en el mercado, imponiéndose la misma cada vez más como arma competitiva por excelencia, al comenzar a dejar atrás la tradicional competencia por los precios. Ello explica por qué la calidad hace más rentable las actividades, será éticamente mejor para los clientes internos y externos, se corresponderá más con los criterios de desarrollo sostenible y por lo tanto tendrá un carácter estratégico.

Las novedades que se introducen son la implicación de los departamentos y empleados, se empieza a escuchar al consumidor, introduciendo sus especificaciones en la definición de los productos.

El consumidor tiene mucha más información a la vez que los mercados empiezan a saturarse. A principio de los 80 las empresas empiezan a considerar que la calidad no es solo esencial en sus aspectos técnicos de forma que se introduce también en la gestión, pero no es hasta enero de 1988 cuando se constituye en Estados Unidos el premio Malcolm Baldrige a la calidad, dando gran énfasis a los sistemas de información y análisis así como al cliente y su satisfacción, también se introduce el Premio Deming, y le sigue en el contexto europeo el premio de la Fundación Europea para la Gestión de la calidad.

La Calidad total japonesa, la dirección de la calidad total norteamericana (Total Quality Management), la teoría de la Excelencia, el avance alcanzado por la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) y sus recientes cambios, el premio Europeo de la Calidad, la consideración del tema de la calidad en todas las Escuelas Modernas de Administración y en los distintos enfoque actuales del Marketing, acreditan la calidad como el tema clave para lograr en forma estable los objetivos que se persigan.

Estos Premios constituyen modelos de excelencia. Un Modelo de Excelencia “es un referente estratégico divisible en una serie de grandes capítulos o materias clave dentro de la organización que, a su vez, se descomponen áreas que nos marcan las pautas o mejores prácticas a seguir para alcanzar la excelencia dentro de la organización, a través de una

metodología de autoevaluación, detectando sus puntos fuertes y áreas de mejora, para la determinación así como de sus planes de mejora” [1]

La metodología seis sigma es muy utilizada en los últimos tiempos.

Para tener una visión más clara de qué trata cada uno de estos modelos se explican a continuación sus principales características:

Modelo japonés o Premio DEMING.

En 1952 Japón implementa el premio que lleva el nombre del propio Deming. Tras más de 60 años, este premio se ha convertido en una institución. Establecen dos categorías:

1. El que se otorga a empresas y que comprende tres modalidades:
 - ✓ Para grandes empresas
 - ✓ Para divisiones de grandes empresas
 - ✓ Para Pymes
2. El que se otorga a personas que han contribuido a la difusión y al desarrollo de las teorías de la calidad total.

Premio MALCOM BALDRIGE NATIONAL QUATILY AWARD.

Este premio se convoca por primera vez en 1987 por el gobierno de Estados Unidos para impulsar la Gestión de la Calidad Total en las empresas norteamericanas. En los últimos años ha conseguido una gran popularidad y prestigio y es palpable el interés suscitado entre las posibles empresas aspirantes. El objetivo del premio es promocionar la calidad y reconocer el logro de niveles excelentes de calidad por parte de las empresas norteamericanas, y dar publicidad a las estrategias empleadas para desarrollar con éxito sistemas de calidad. De alguna manera, Estados Unidos se mira en Japón y pretende conseguir los mismos resultados obtenidos por el premio Deming en ese país.

Se otorgan a tres tipos de modalidad de empresa y existen dos premios por categoría:

- 1 Grandes Empresas.
- 2 Empresas de Servicios.
- 3 Pymes.

El modelo de la Fundación Europea de la Gestión de la Calidad (EFQM) o el PREMIO EUROPEO DE LA CALIDAD.

El modelo europeo de la calidad fue desarrollado por la European Foundation For Quality Management (EFQM), creada en 1988, por catorce empresas centroeuropeas líderes en la industria electrónica (Philips, Siemen, etc.) y automoción (Workswagen, Audi, etc.) con el

fin de contrarrestar la presión de la industria americana y japonesa. Su objetivo es de carácter estratégico y se basa en la calidad total y está liderado por asociaciones de miembros de la alta dirección. Aunque anteriormente a esta Fundación existía ya la European Organization for Quality (EOQ), que había sido fundada en 1951, su desarrollo se ha dedicado más a directivos medios y sobre todo a directores de departamentos de calidad y de formación. El objetivo del modelo EFQM es la evaluación de los directivos y servir de pauta para que cada empresa pueda conseguir la Calidad Total (GCT).

La primera convocatoria del premio fue en 1991 a partir del modelo desarrollado por la EFQM, y se entregó en 1992, en España durante el desarrollo de la celebración del foro Europeo para la Gestión de la Calidad.

Metodología SEIS SIGMA.

Además de todos los modelos empleados por las organizaciones a lo largo de la historia industrial en el mundo, existe una estrategia de mejora continua del negocio que data desde el año 1987 momento en el cual fue introducida por primera vez; el objetivo fundamental de esta metodología es encontrar y eliminar las causas de los errores, defectos y retrasos en los procesos del negocio, enfocándose hacia aquellos aspectos que son críticos para el cliente. Seis Sigma (SS) se apoya en una metodología altamente sistemática y cuantitativa orientada a la mejora de la calidad del producto o del proceso.

La meta de SS es lograr procesos con una calidad SS, es decir, procesos que como máximo generen 3.4 defectos por millón de oportunidades. Esa meta se pretende alcanzar mediante un programa vigoroso de mejora, diseñado e impulsado por la alta dirección de una organización, en el que se desarrollan proyectos SS a lo largo y a lo ancho de la organización, lograr mejoras y eliminar defectos y retrasos de productos, procesos y transacciones. La metodología en la que se apoya Seis Sigma esta definida y fundamentada en las herramientas y el pensamiento estadístico.

Definición de calidad

No se puede hablar de Calidad sin mencionar los principales predecesores de la Calidad. En este marco se puede decir que los principales autores estadounidenses de los modernos conceptos de la calidad total fueron: Philip B. Crosby, Edward W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran. Dentro de los autores japoneses se utilizarán las ideas de: Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Shigeo Shingo y Geinichi Taguchi. Estos son sólo los más importantes dentro de una enorme cantidad de autores que han publicado material acerca del tema.

Tanta importancia ha adquirido el tema de la calidad que en ocasiones se reconoce como una escuela de administración, la acumulación de experiencia y el cuerpo de conocimientos logrados en Japón entre las décadas del 60 al 70.

Kaoro Ishikawa es reconocido por su labor en esta dirección, las características del pueblo japonés fueron el caldo de cultivo propicio para el alto rendimiento y la calidad en sus empresas.

También son reconocidos los aportes de los norteamericanos Edward Deming y Joseph Juran.

Un aporte significativo tiene el norteamericano Philip Crosby al publicar primero *La Calidad no cuesta* (1979) y luego *La Calidad sin lágrimas y la Organización permanentemente exitosa* (1992), constituyendo una confirmación del trabajo para alcanzar la calidad.

Se puede identificar que la mayoría de los autores y organizaciones que trabajan en el tema coinciden en asegurar que estos tres últimos autores resultan los más significativos, han sido las personas que más han investigado, aportado y legado a la teoría de la calidad.

Se muestra una comparación de las ideas planteadas sobre este tema de estos tres autores. Esta comparación ha sido tomada de Oakland [1989] por responder perfectamente a los intereses de esta discusión. Se toman en cuenta diferentes aspectos que describen los elementos fundamentales de la teoría de la calidad y que pueden resultar contrastantes para los diferentes enfoques.

En cuanto a:

- Definición de Calidad:

Crosby plantea que calidad es concordancia con los requisitos, Deming señala que es un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo, adecuado para el mercado y Juran refiere que es adecuado para el uso.

- Grado de responsabilidad de la gerencia superior:

Crosby: Que es responsable de la calidad.

Deming: Que es responsable del 94 % de los problemas de la calidad.

Juran: Que menos del 20% de los problemas de la calidad se deben a los trabajadores.

- Normas de desempeño y motivación:

Crosby: Cero defectos.

Deming: La calidad tiene muchas escalas, plantea que se usen las estadísticas para medir el desempeño en todas las áreas, Critica el concepto de Crosby de cero defecto.

Juran: Plantea evitar campañas para realizar el trabajo perfecto.

- Trabajo en equipo:

Crosby: Propone Equipos de mejora de la Calidad, Consejos de Calidad.

Deming: Participación de los empleados en la toma de decisiones, eliminar las barreras entre los departamentos.

Juran: Enfoque en equipos y círculos de calidad.

- Bases para mejoras:

Crosby: Un proceso, no un programa. Metas de mejora.

Deming: Continua, para reducir las varianzas. Eliminar los objetivos sin métodos.

Juran: Enfoque de equipos por proyectos, establecer metas.

Volviendo al concepto de la calidad, se puede decir que ha sido el punto de partida para el establecimiento de los diferentes modelos de gestión conocidos. Seguidamente se procede a examinar algunos conceptos de calidad de mayor vigencia, algunos de los cuáles pertenecen a los autores mencionados anteriormente:

- W.E. Deming 1986: Predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado.

[2]

- Juran 1983: Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente. [3]

- Ishikawa 1988: Calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores, incluyendo el costo.[4]

- ISO 9000: 2000: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. [5]

Como podemos ver todas estas definiciones tienen algo en común: la satisfacción del cliente, cumplimiento de requisitos, costo, etc.

La ISO 9000:2000 ofrece una compilación sintetizada de las diferentes definiciones.

Se puede concluir diciendo que es la Calidad por lo tanto, un instrumento global de gestión enfocado a la mejora continua, aspecto que engloba a todas las actividades y a todos los procesos, es una propuesta para incrementar la satisfacción de los clientes teniendo en cuenta sus expectativas, es también un mecanismo de motivación, de implicación de todos

los profesionales de la empresa en los objetivos generales de la organización. Es el mecanismo para estandarizar las actividades, que puede facilitar el diseño de los procedimientos a seguir, dando los instrumentos para evaluar las desviaciones que pueden existir frente a los objetivos que se han propuesto, permitiendo la evaluación de los resultados a medida que estos se van obteniendo.

Aunque la calidad se ha convertido en un estilo de gestión empresarial, la verdad más absoluta y profunda de la calidad se encierra en las personas y sus valores. Los procesos, técnicas y documentos son sólo materias en la que se basa el trabajo para alcanzar la excelencia, pero si no se tiene en cuenta que detrás de todo hay personas y que son las que han de creer en ella, impulsarla, utilizar sus instrumentos y que existen unos valores en los que confían los profesionales y también los ciudadanos que vienen como clientes ninguna medida o sistema que se adopte tiene alguna posibilidad de triunfar [6].

1.1.2 La necesidad de la orientación por procesos.

Los procesos constituyen el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Esto ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos.

Los procesos son considerados actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

De este modo las organizaciones *de tipo funcional* generaron algunos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones y las organizaciones *de tipo matricial*, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica.

Lo que sucede es que generalmente las organizaciones están estructuradas de forma tal que se gestionen verticalmente, cada una con sus responsabilidades divididas entre unidades funcionales. El cliente y otras partes interesadas no ven todo lo que está involucrado y se suele dar menos prioridad a los problemas internos que a las metas a corto plazo. Esto dificulta o más bien anula mejoras para las partes interesadas pues se enfocan más en las funciones que en el producto final que no es más que el beneficio Global.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal (tipo matricial) cruzando las barreras departamentales y unifica sus enfoques hacia las metas de la organización.

Trabajar de acuerdo con los procesos y cómo se desenvuelven en la empresa permite:

- Reducir las actividades sin valor añadido: Mejorar el valor del cliente y eliminar las ineficiencias.
- Incrementar la flexibilidad y la simpatía: Generar satisfacción al cliente.
- Acrecentar la calidad y la exactitud: Brindar el mejor servicio disponible.
- Condensar los ciclos de tiempo: Mejorar la administración de los recursos y enfrentar el cambio.
- Aumentar el impacto de valor añadido: Diferenciarse de la competencia y obtener mayores ganancias.
- Reducir la fragmentación de las tareas: Eliminar las barreras organizacionales y ver el escenario completo [7].

1.2 Los enfoques de Gestión Basados en Procesos.

Un enfoque por procesos es un método que consiste en sacar a la luz la cadena vital de la organización. Sus posibilidades de éxito son demostradas porque determina los elementos que conforman la cadena de valor de una organización, gestiona además las actividades que ocurren dentro de la misma, identifica los actores que intervienen y los proveedores y las relaciones que se establecen entre ellos.

El concepto de proceso

Se hace necesario comprender el concepto de proceso antes de hablar de gestión por procesos, un proceso es un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas entre sí que transforma entradas de materiales o información en salidas añadiéndole valor.

Seguidamente se abordan las principales definiciones de proceso encontradas en la literatura universal:

Un "Proceso" puede definirse como un "Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". (ISO 9000: 2005)[8]

"un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno, dichos

procesos utilizan los recursos de la organización para suministrar resultados definitivos” (Harrington) [9]

También se define como proceso cada una de las acciones que intervienen y se interrelacionan en el sistema y que permiten la evolución del ciclo de vida, donde las entradas a un proceso del sistema pueden constituir la salida de otro y a la inversa.

Lo fundamental es que se piense en función de procesos, no departamentalizar las funciones poniéndole fronteras a los procesos. La manera más efectiva de que actúen las organizaciones es comprendiendo y gestionando de manera sistemática todas sus actividades interrelacionadas. La mayoría de las empresas que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su excesiva inercia ante los cambios, potenciando el concepto de proceso y su gestión, con un foco común que es trabajar con una visión de objetivo en el cliente.

1.2.1 Beneficios de la gestión por procesos

Probados son los beneficios que concede la gestión por procesos a cualquier organización que la asuma. Los procesos de las organizaciones se asocian a un buen número de factores críticos de éxito en las empresas, contribuyen a crear compromisos, generan recursos, proyectan una situación, solucionan conflictos y facilitan el logro de objetivos y metas. La gestión por procesos genera a cualquier organización los siguientes beneficios:

- Permite medir la actuación de la organización, reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado) y acortar los plazos de entrega (reducir tiempos del ciclo) para mejorar la calidad de los productos/servicios.
- Revela los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito y los que son redundantes e improductivos.
- Define el grado de satisfacción del cliente interno o externo y lo compara con la evaluación del desempeño personal.
- Identifica las necesidades de los usuarios o clientes externos y orienta a la organización para compatibilizar la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados organizacionales.
- Permite entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella dirigida a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).
- Revela aquello que es positivo del trabajo en equipo contra el trabajo individual y la eficacia de los procesos con una óptica integradora en lugar de parcial.
- Anula las divisiones de las funciones por departamentos o unidades organizativas.

- Analiza y resuelve las limitaciones de la organización funcional vertical.
- Apunta a la organización en torno a resultados y no a tareas.
- Asigna responsabilidades a cada proceso.
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Mantiene los procesos bajo control, mejora continuamente su funcionamiento global y reduce su inestabilidad a causa de cambios imprevistos.

Los miembros de las organizaciones reconocen estos beneficios; no obstante, acostumbrados a algunos de los paradigmas dominantes hasta el momento, como el organigrama y la jerarquía, son, en ocasiones, los que frenan el desarrollo de esta nueva forma de gestionar la organización.

Como consecuencia de que las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno complejo e inestable, los procesos en general deben someterse a continuos cambios para que puedan adaptarse al medio y obtener la máxima rentabilidad posible.

Sin embargo, si se definen bien la misión y los objetivos de los procesos en términos de valor agregado, percibido por los clientes, automáticamente se revelarán aquellas actividades consideradas como imprescindibles o, por el contrario, las que son ineficaces.

Es necesario meditar sobre los incuestionables beneficios que la aplicación del enfoque de la gestión por procesos genera a las instituciones, a partir del aumento de la satisfacción de sus clientes, con la integración de personas y procesos y el incremento de la productividad, la competitividad y el desempeño de las organizaciones.

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.

La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos". (ISO 9000:2005)[10]

1.2.2 Técnicas para el desarrollo de enfoques de Gestión Basado en Procesos.

Las prácticas más usadas para la documentación y seguimiento de los procesos por su facilidad de utilización y debido a que reúnen la información necesaria para la adecuada gestión de los mismos, son las que se explican a continuación:

El Mapa de Procesos

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Los procesos necesarios o claves como también se les conocen son aquellos que finalmente aparecerán en el Mapa de procesos de la organización, y para su determinación, pueden usarse los siguientes criterios:

- 1 Grado en que afectan el nivel de satisfacción del cliente, porque de ellos depende en gran medida, la capacidad para cumplir con sus necesidades y expectativas.
- 2 Están relacionados con la capacidad de la organización para suministrar productos y servicios conformes.
- 3 Dependen en gran medida de ellos el cumplimiento de la misión de la organización, el progreso hacia la visión y la consecución de sus objetivos estratégicos dependen en gran medida de ellos.
- 4 Involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización y, como consecuencia, su optimización y eficiencia tienen un peso muy relevante en la consecución de resultados competitivos

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no estando establecida ninguna regla para la elección de la herramienta o pasos a seguir para elaborar el Mapa.

Existen dos tipos de agrupaciones para los mapas de procesos (figura 1.1 y 1.2):



Fig. 1.1 Agrupación de procesos I (Beltrán, Jaime y colectivo de autores) [11]

- Procesos estratégicos: aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- Procesos operativos: aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- Procesos de apoyo: aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

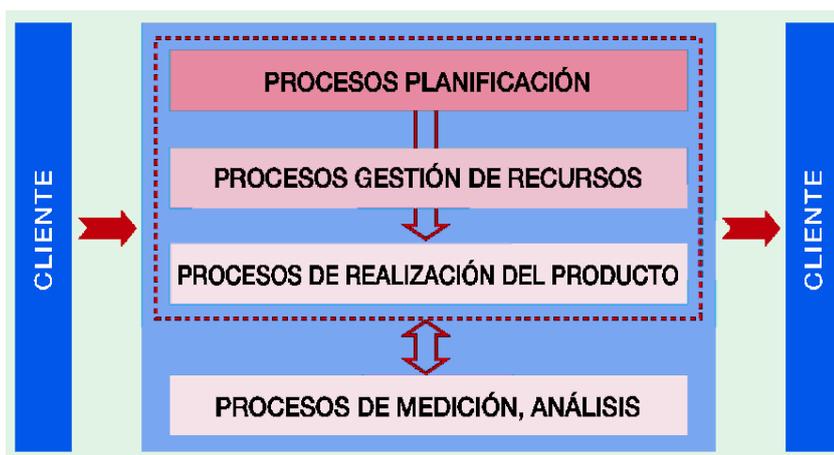


Fig. 1.2 Agrupación de procesos II (Beltrán, Jaime y colectivo de autores) [12]

Este modelo es de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001.

- Procesos de planificación: aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- Procesos de gestión de recursos: aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).
- Procesos de realización del producto: aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- Procesos de medición, análisis y mejora: aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

El modelo anterior está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9000.

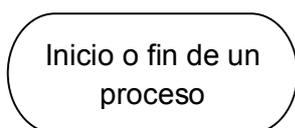
Estas agrupaciones permiten una mayor representatividad de los mapas de procesos además de facilitar la representación de los mismos. El nivel de detalle de los Mapas de procesos depende del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades.

Diagrama de flujo

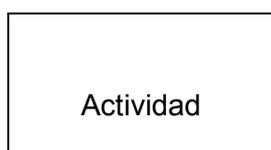
Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se ofrece una percepción visual del flujo y la secuencia de las actividades, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

El diagrama de flujo estándar permite una información visual clara de cómo funciona el proceso, en este diagrama de flujo deben aparecer además los puntos dónde se realizan las acciones de control del proceso, así como las notas aclaratorias, numeradas en orden consecutivo que sean necesarias para profundizar en la información que se desea ampliar y pueden aparecer expresadas en un apéndice:

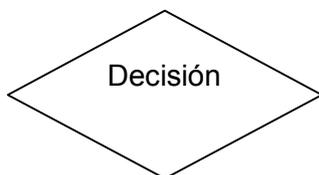
Seguidamente se muestran algunos de los símbolos más utilizados:



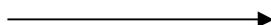
Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o del destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.



Dentro del diagrama del proceso se emplea para representar una actividad si bien también puede llegar a representar un conjunto de actividades.



Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones)



Representa el flujo de productos, información, y la secuencia en que se ejecutan las actividades.



Representa un documento. Se suele utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.



Representa a una Base de datos y se suele utilizar para la introducción o registro de datos en una base de datos (habitualmente informática)

Mapa SIPOC

El Mapa SIPOC (de sus siglas en inglés Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) constituye una herramienta que permite mostrar visualmente mediante símbolos y formatos la estructura de un proceso. Nos brinda la posibilidad de:

- Definir y mostrar visualmente un proceso.
- La identificación de las Variables de Salida Claves del Proceso (KPOVs).
- La identificación de los pasos claves del proceso.
- La identificación de las Variables de Entrada Claves del Proceso. (KPIVs)

Esta técnica permite identificar cuales son los suministradores del proceso en cuestión, las entradas de cada suministrador al proceso, el proceso propiamente dicho o sea las etapas o fases del proceso (estas son representadas en un diagrama de bloques), las salidas que genera el mismo y los clientes externos e internos que reciben las salidas y los requerimientos de las salidas.

Proveedores: Entidades que proveen entradas al proceso tales como materiales, información, y recursos. Se usa las entradas del proceso para identificar los proveedores.

Entradas: Todos los materiales, información y soporte (tangibles o intangibles) que se necesitan para apoyar el proceso. Una buena manera de decidir si vale la pena agregar una entrada al proceso o no, es preguntarse, ¿es esta entrada medible? y “¿qué pasa si esta entrada es omitida?”.

Procesos: estas son las actividades o acciones necesarias para convertir las entradas en salidas. Una manera de revisar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una acción. Algunos ejemplos son: medir, fluir, mezclar, cortar y probar, etc.

Salidas: los resultados tangibles de un proceso. Cada salida del proceso debe ser medida o ser medible.

Requerimientos de las salidas: Estos requerimientos pueden estar establecidos por la propia organización, el cliente y/o la legislación vigente.

Cientes: Las personas o entidades para quien la salida es creada.

Un ejemplo de este tipo de mapa es el siguiente se muestra en la Figura 1.3

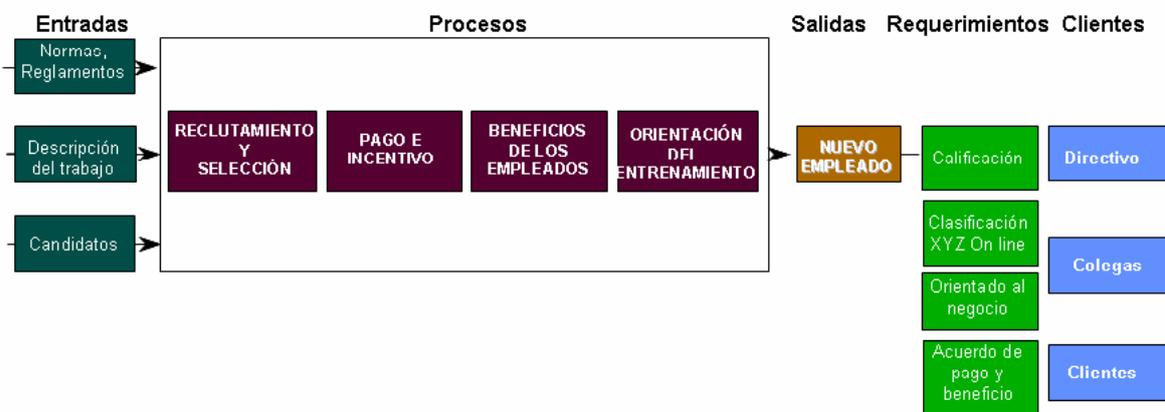


Fig 1.3 Ejemplo de mapa SIPOC [13]

Ficha de Proceso

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo. Por lo general la información que comúnmente se utiliza en una ficha de proceso es la siguiente:

- MISIÓN DEL PROCESO

Debe identificar el para qué, propósito o razón de ser y el para quién se destina el proceso, la finalidad y los clientes y usuarios. Puede incluir una descripción inicial del proceso breve y concisa, de forma que sirva de orientación y presentación del mismo.

- PROPIETARIO DEL PROCESO:

Miembro de la organización al que se le asigna la dirección o liderazgo de todas las actividades relativas a la gestión del proceso

Tareas:

- Asumir la responsabilidad global del proceso, asegurando su control, efectividad y eficiencia de forma estable y permanente.
- Responsabilidad final de los resultados ante la dirección
- Administrar correctamente la delegación de poder recibida, facultando y delegando, a su vez, a los empleados que asuman la propiedad de sus trabajos
- Mantener la interrelación con los demás procesos de la organización
- Asegurar que el proceso está debidamente documentado con los indicadores, variables de control y medidas necesarias y que la información es distribuida regular y puntualmente.

- LÍMITES

Donde empieza y donde acaba el ámbito de influencia del proceso.

Aquí se identifican:

- Inicio y fin y actividades que incluye
- Las entradas y proveedores
- Las salidas y clientes

- ALCANCE DEL PROCESO

Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

- INDICADORES DEL PROCESO

Los indicadores son una expresión numérica representativa de la consecución de de la misión de un proceso y su evolución en el tiempo

- VARIABLES DE CONTROL:

Son los parámetros sobre los cuales se puede actuar para modificar los resultados de los procesos.

- DOCUMENTOS Y REGISTROS:

Se pueden referenciar en la ficha de procesos aquellos documentos o registros que vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Análisis de los Modos de Fallos y sus Efectos (FMA)

El FMA es una herramienta que identifica Modos de Fallos Potenciales y las tasas de severidad de sus efectos, evalúa objetivamente la ocurrencia de causas y la habilidad para detectarla cuando esta ocurre, asigna rango a las deficiencias potenciales del producto y el proceso y ayuda a prevenir problemas antes de que ocurran.

Esta herramienta además reduce riesgo de fallo:

- 1 Ayudando a la evaluación objetiva de requerimientos y alternativas de diseño.
- 2 Incrementando la probabilidad de inclusión en el proceso de desarrollo de aquellos modos de fallos potenciales que tengan mayor efecto en las CTQ's del cliente.
- 3 Ayudando a la planificación de planes de validación completos y eficientes.

El FMA debe ser un enfoque de equipo que debe involucrar representantes de todas las áreas de las actividades afectadas.

Las distintas etapas del FMA son:

1. Lista de funciones de diseño o etapas del proceso
2. Listar los modos de fallo
3. Asignar la Tasa de severidad del efecto del cliente
4. Listar de efecto de cada modo de fallo
5. Listar las causas para cada modo de fallo
6. Evaluar con que frecuencia ocurre un modo de fallo
7. Documentar como la causa es controlada actualmente en el proceso
8. Evaluar como puede ser detectado el modo de fallo o la causa
9. Calcular número de prioridad de riesgo (RPN)

El FMA es una herramienta que identifica Modos de Fallos Potenciales y las tasas de severidad de sus efectos, evalúa objetivamente la ocurrencia de causas y la habilidad para

detectar la causa cuando esta ocurre, asigna rango a las deficiencias potenciales del producto y el proceso y ayuda a prevenir problemas antes de que ocurran.

1.3 Los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000

La calidad es un criterio que pueden elegir los negocios y los clientes por igual. Ya sea si la empresa los denomina Gestión de Calidad Total (TQM), Control de Calidad Total (TQC) o de alguna otra forma, todos los programas de este tipo apuntan a mejorar los procesos operativos, productos y servicios. Sin embargo, la calidad puede ser algo muy subjetivo. La idea de qué constituye un servicio de calidad, por ejemplo, puede ser muy diferente en tiendas del igual objeto social y regiones diferentes.

Es aquí precisamente donde se aplica ISO 9000. El término se refiere a una serie de normas universales que define un sistema de "Gestión de Calidad" desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y adoptado por muchos países en todo el mundo. ISO está compuesta por representantes de normas nacionales de más de 100 países. Su objetivo es promover el intercambio de productos y servicios en todo el mundo y fomentar la cooperación mundial en las áreas intelectual, científica, tecnológica y económica.

La familia de Normas ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales genéricas que establecen sistemas de gestión de la calidad aplicados por organizaciones de cualquier tipo o tamaño que:

- Fabrican productos o componentes
- Fabrican software
- Fabrican materiales procesados
- Desempeñan funciones de administración pública

La implantación de un sistema de Calidad debe ser una decisión de la organización. Las Normas ISO especifican los requisitos para un sistema de gestión de la Calidad cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos y/o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables. Además se proyecta en vías de aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación del sistema incluyendo los procesos para la mejora continua del sistema y la seguridad de que se pueda cumplir con los requerimientos de cliente.

Según la ISO 9000:2001 La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional,

d) los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y los registros requeridos por esta Norma Internacional

Además para su sistema de gestión de la calidad la organización debe establecer y mantener un manual de la calidad, los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse, debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón. (ISO 900:2005)[14]

En cuanto al control de los registros estos deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Se hace necesaria la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la ISO 9000:

- Porque el cliente lo quiere
- Para trabajar con calidad y excelencia
- Para obtener mejores resultados financieros
- Para satisfacer a las partes interesadas, empleados y asociados.

La implantación de las Normas ISO 9000 trae múltiples beneficios:

Para la organización:

- Mejora los resultados de las inversiones
- Mejora de los resultados operativos
- Mejora mercados
- Aumento beneficios

Para los clientes:

- Productos y servicios conformes con los requisitos
- Seguros y fiables
- Disponibles
- Mantenibles

Para los trabajadores:

- Mejores condiciones de trabajo
- Mejora en la salud y seguridad
- Estabilidad de empleo

Para los proveedores:

- Estabilidad
- Crecimiento
- Colaboración y comunicación

1.3.1 La certificación ISO 9000.

Para la certificación ISO 9000, una empresa deberá cumplir con ciertos requisitos que se explicarán más adelante y conforme a lo certificado por un organismo de certificación externo. El sistema de Gestión de Calidad, no el producto ni el servicio en sí, logra la certificación. Una certificación ISO 9000 indica a los clientes que esta empresa ha implementado un sistema para garantizar que cualquier producto o servicio que venda cumplirá constantemente con las normas internacionales de calidad.

La certificación ISO 9000 será esencial para el éxito de las empresas si:

- Clientes importantes, o posibles clientes, piden que sus proveedores tengan la certificación o están comenzando a averiguar si usted está certificado
- En su sector se considera que la certificación ISO 9000 es una necesidad importante
- Sus competidores están trabajando para obtener la certificación
- Pretende realizar negocios en Europa
- Su empresa se puede beneficiar al establecer un sistema de calidad formal para mejorar la calidad, reducir errores, devoluciones y reclamos de clientes.

El certificado que estipula que su empresa cumple con la norma ISO 9000 sólo puede ser emitido por un organismo de certificación acreditado y externo. Debe seleccionar su organismo de certificación al comienzo del proceso y averiguar con detalles cuáles son los requisitos para que le otorguen la certificación. Generalmente, dicho organismo realizará

una “auditoria de evaluación previa” para identificar áreas de incumplimiento, de modo que pueda corregirlas antes de la “auditoria de certificación”.

Un certificado de registro ISO 9000 es válido por un periodo de tres años y el organismo de certificación puede realizar auditorias cada 6 meses para garantizar que la empresa continúe cumpliendo con la norma.

Los sistemas de gestión de calidad tienen como objetivo ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Esta familia de Normas se compone de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoria (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar).

Las Normas Internacionales ISO son revisadas al menos cada 5 años en los procesos de revisiones periódicas ISO, sus Comités Técnicos y los expertos delegados de los países miembros, practican uno de los grandes principios de la calidad: “La Mejora Continua”. El aprendizaje logrado durante cada período permite reforzar los elementos positivos y eliminar o disminuir los negativos. El proceso toma en cuenta principalmente las experiencias de los usuarios de las normas ISO 9000 alrededor del mundo (más de 500000 actualmente entre empresas certificadas, no certificadas y en proceso de implantación). [15]

1.3.2 Situación en Cuba

El crecimiento de certificados ISO 9000:2000 en América Central y Sur América según la última publicación del The ISO Survey of Certifications 2007, con solo 4.14% de crecimiento en comparación con el 2005 y un total de 39 354 certificados en 32 países. Lo que aún no es significativo si lo comparamos con otros países más avanzados en este sentido.

Cuba es miembro pleno de esta organización desde 1962, dicha representación la ostenta la Oficina Nacional de Normalización. La Oficina es miembro de COPANT desde el año 1989 en la cual ha realizado una destacada labor desde su ingreso.

Según la Oficina de Normalización, Cuba cuenta hasta abril del 2009 con 502 empresas certificadas, en la figura que se muestra a continuación obtenida en el mismo centro, podemos observar el crecimiento que ha tenido la certificación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000 desde 1996 en nuestro país.

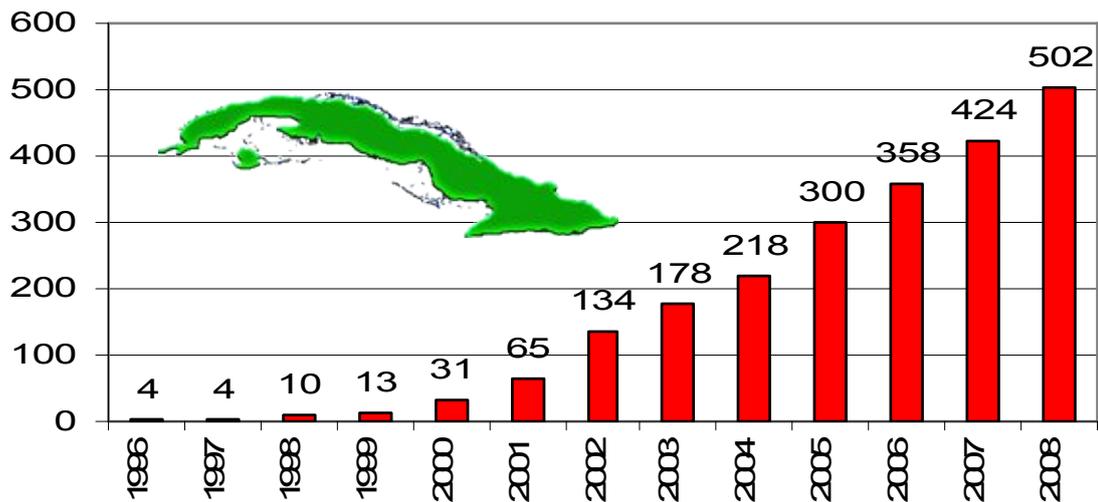


Fig. 1.4 Empresas certificadas en Cuba del 1996 a 2008

Esto demuestra que se ha tomado conciencia y se ha ganado cultura en temas como la calidad.

Siendo el turismo un sector altamente competitivo, con una fuerte influencia de las empresas extendidas internacionalmente, con entrada constante de nuevos oferentes y surgimiento y facilitación de productos muy atractivos y ofertas incalculables e insólitas, trabajar centrándose en la calidad es orientarse correctamente hacia el aseguramiento del presente y del futuro.

¿Qué se ha hecho en cuanto a calidad en el turismo en Cuba?

La calidad en el turismo en Cuba ha ido evolucionando paulatinamente junto con la prioridad otorgada a este ministerio y su desarrollo en toda la década pasada. Como en buena parte de los sectores económicos del país, los seminarios de Sensibilización sobre la Calidad, las promoción de trabajo en grupo y las técnicas de solución de problemas, las consultorías colaborativas, integrales o parciales, las técnicas de mejora de la calidad de Deming, etc. contribuyeron a despertar los intereses y las primeras acciones por la calidad en la base del sector turístico.

Prácticamente todas las empresas cuentan con algún dispositivo estructural relacionado con las actividades de calidad y algunas cadenas presentan una estructuración y estrategias para desarrollar sus actividades. La promoción de los Premio Nacional de Calidad y el de Excelencia Empresarial también han tenido su influencia en este sentido.

Sin embargo, hay que señalar que el trabajo no ha sido homogéneo ni estable, en unos lugares hay más avances que en otros, existiendo incluso actividades vinculadas al receptivo y otras actividades donde no se ha logrado empezar todavía a trabajar en esta dirección.

1.3.3 La serie ISO 9000 y el enfoque de Gestión Basado en Procesos.

Las ISO 9000 promueve la necesidad de aumentar la satisfacción del cliente adoptando un enfoque basado en proceso implementando y mejorando la eficacia de un sistema de gestión de la calidad. Según la ISO para que una organización funcione de manera eficaz tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

Dicha norma pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Queda claro en esta norma que en un enfoque de gestión basado en procesos los clientes y otras partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.

Requerimientos para el desarrollo de enfoques de Gestión Basado en Procesos según la serie ISO 9000

La familia de Normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001. Estos requisitos son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. Esta no establece requisitos para los productos.

Para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000, la organización primeramente deberá implementar un enfoque de gestión basado en procesos siguiendo los requisitos de la Norma que son los que se muestran a continuación:

- a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,

f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. (ISO 9000:2001)[16]

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

En la figura 1.5 se muestra gráficamente la gestión por procesos según la ISO



Fig 1.5 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Como se mencionaba en epígrafes anteriores la ISO 9000 no establece ninguna regla acerca de la forma en que la empresa deberá cumplir cada uno de los requisitos de la norma o sea no refiere que herramientas o métodos deben ser utilizados para lograr el

propósito de gestionar eficazmente sus procesos. Aún así este organismo internacional de normalización emite un conjunto de documentos para el soporte de la serie de Normas ISO 9000 entre los que se encuentra: " Orientación sobre el concepto y uso del *Enfoque basado en procesos* para los sistemas de gestión " el cual contiene una metodología que puede aplicarse a cualquier tipo de proceso. En el **Anexo 1** se encuentra esta secuencia de pasos que además es que se ha utilizado para el desarrollo de la investigación que nos ocupa.

1.4 Conclusiones Parciales:

1. El enfoque basado en procesos facilita la forma de gestionar las actividades de trabajo creando valor al cliente y otras partes interesadas haciendo más eficientes las organizaciones.
2. La gestión por procesos trae consigo el aumento de la eficiencia y eficacia de las organizaciones, contribuyendo además al aumento de la competitividad de las mismas.
3. La certificación de las normas ISO favorece el éxito de las empresas indicando que han implementado un sistema para garantizar que se cumplan las normas internacionales de calidad.
4. El enfoque de Gestión basado en procesos es el primer esfuerzo y desafío fundamental para implantar un sistema de gestión de la Calidad.

CAPÍTULO 2: Descripción de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos

En este capítulo se describe la empresa objeto de estudio. Se abordan las características principales de cada uno de las áreas de la misma, mostrando sus principales indicadores. Además se refiere la situación actual de Sistema de gestión de la Calidad y la necesidad de un enfoque de gestión basada en procesos.

2.1 Caracterización del entorno.

Desde 1994 el turismo se convirtió en la principal fuente de ingresos en divisas del país, superando los obtenidos por la exportación de bienes con una tendencia ascendente, ubicados en este sector turístico se encuentra el Grupo Empresarial Comercializadora ITH S.A, con domicilio social en Calle 15 numero 851 entre 4 y 6 , Vedado, municipio Plaza de la Revolución. Ciudad de la Habana. Cuba con personalidad jurídica y un patrimonio propio, que mediante documento emitido por el Ministro de Economía y Planificación, de fecha 16 de Enero del 2009, dirigido al Ministro de Turismo, se informó de la aprobación del nuevo objeto social del Grupo Empresarial Comercializadora ITH S.A., quedando redactado el mismo de la forma siguiente:

- Importar según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.
- Comercializar de forma mayorista productos importados según la nomenclatura que para esos fines aprueben los ministerios del Comercio Exterior e Interior, según corresponda, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Adquirir en Cuba productos y equipos para su comercialización mayorista, distribución y arrendamiento a las entidades del sector turístico, a las vinculadas directa o indirectamente al turismo y terceros, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de almacenamiento, manipulación, e izaje para la recepción, depósito, distribución y comercialización de las mercancías en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de alquiler de almacenes, locales, medios de manipulación e izaje de cargas en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportación de cargas al sistema de turismo en pesos cubanos y pesos convertibles y a terceros a través de las Agencias Locales de Carga en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios en Centro Comerciales, Centros de Venta y Salones de Exposición, según nomenclatura

aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Prestar servicios de asesoramiento técnico sobre las actividades inherentes a su objeto social en pesos cubanos.
- Comercializar ocasionalmente de forma mayorista mercancías en peso cubano, a entidades del sector del turismo, previo la autorización correspondiente y de acuerdo con la legislación vigente a tales fines.
- Comercializar ocasionalmente ventas mayoristas de mercancías en pesos cubanos, a entidades no pertenecientes al sector del turismo, previas las autorizaciones correspondientes del Ministerio de Turismo y el Ministerio de Comercio Interior y de acuerdo con la legislación vigente a tales fines.
- Prestar servicios de comedores obreros y gastronómicos en pesos cubanos para sus trabajadores, para los de las organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones y para otros que se autoricen por el Ministerio del Turismo.

La actividad de esta nueva empresa determinó, gracia a su enfoque de gestión, un acelerado proceso de su estructura y un crecimiento oportuno de razón económico-financiero, conllevando a una rápida expansión por el Territorio Nacional, creándose *Según Acta de la Junta de Accionistas Extraordinaria del 24 de Julio de 1998 de dicha Compañía la División Territorial ITH Cienfuegos, que en fecha 30 de Junio del 2007 por Acuerdo No. 7 de la Junta General de Accionistas cambió su estructura y denominación por la de COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH CIENFUEGOS, con domicilio legal en Ave. 58, Esquina Calle 31, No. 3101 en el Municipio y Provincia del mismo nombre, Asumiendo el mismo Objeto Social de su Casa Matriz, realizándose en esta organización el estudio en cuestión.*

Desde el año 2000 se ha trabajado en el proceso de planeación estratégica, encontrándose definida la Misión y Visión:

Misión

Ser la Comercializadora del Turismo que trabaja para la satisfacción de sus clientes garantizando productos y servicios oportunos, con calidad y precios competitivos.

Visión

Asegurar un crecimiento constante en los ingresos siendo el principal suministrador de las Instalaciones del Turismo en el Territorio, que nos distinga por tener la confianza y preferencia de proveedores y clientes.

2.1.1 Objetivos estratégicos.

La Comercializadora ITH se propone desarrollar una estrategia de diferenciación del servicio y crecimiento que permita afianzar el posicionamiento de la organización en el polo, completando la infraestructura y tecnologías necesarias para lograr una eficiente y eficaz cadena de abastecimientos, sobre la base de la determinación de las necesidades de los clientes, priorizando los del Sector de Turismo, determinando y afianzando los rasgos distintivos del servicio que ofrece la Entidad, de forma tal que le permita obtener ingresos crecientes en sucesivos períodos, y mantener los puntos de equilibrio internos de la gestión del negocio, tomando medidas para eliminar los impagos e implementar una adecuada política de precios.

1. Preservar y fortalecer la moral revolucionaria del 100 % de los cuadros y trabajadores de la entidad.

Estrategias

- Determinar y analizar los problemas que afectan los valores éticos y morales de los cuadros y trabajadores de la Entidad.
- Potenciar el incremento sostenido del compromiso, motivación y combatividad de directivos y trabajadores de la entidad por el cumplimiento de sus objetivos y misión.
- Diseño y puesta en marcha de programas de superación político-ideológicos-económicos que respondan a las necesidades del puesto y/o cargo que ocupa el individuo.

2. Lograr incrementos sostenidos en la gestión comercial con una tasa promedio anual de crecimiento de un 5 %.

Estrategias

- Identificar y gestionar las demandas de los productos en correspondencia con su estacionalidad para lograr mantener el equilibrio de los ingresos de la Entidad y atenuar las diferencias entre las temporadas altas y bajas.
- Realizar estudio de las necesidades de los clientes para actualizar la cartera de productos básicos de la Entidad, así como identificar los posibles niveles de ventas a obtener en otras familias de productos.
- Confeccionar el Plan de Compras realizando el análisis costo – beneficio de estas acciones tomando como base el estudio de las necesidades de los clientes.

- Pactar ciclos de pagos en las negociaciones comerciales favorables para nuestra Entidad en correspondencia con su situación financiera.

3. Incrementar la eficiencia económica y el perfeccionamiento de la actividad financiera.

Estrategias

- Introducir y sistematizar la utilización de las técnicas de análisis de riesgos en las operaciones financieras.
- Diseño y aplicación de un sistema informativo que contribuya al análisis y evaluación del comportamiento de los indicadores y establecer con los mismos estados comparativos.
- Mantener un estricto control económico financiero en las todas las áreas de la entidad, desarrollándose una cultura de eficiencia económica de los trabajadores.

4. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) sobre la base de las normas ISO 9000:2000, logrando un nivel superior de preferencia en el mercado a partir de la aplicación de una filosofía de marketing que ubique al cliente como elemento vital dentro de la actuación de la empresa.

Estrategias

- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa, dirigido a incentivar la excelencia del servicio por parte de los trabajadores y directivos.
- Enfatizar el rol de la Calidad en los resultados integrales de la Gestión de la Entidad mediante la definición y monitoreo de indicadores.
- Realizar estudios para determinar el nivel de satisfacción de los clientes, determinando los rasgos distintivos del servicio que ofrece la Entidad.
- Implantar un Sistema de Administración Empresarial logrando una alta integración de las actividades de: compras, abastecimientos, económico financiera, contable, gestión de recursos humanos y calidad entre otros.

5. Lograr una eficiente utilización del capital humano mediante una correcta preparación en función de las necesidades del servicio que ofrece la Entidad.

Estrategias

- Diseñar un sistema de gestión de los recursos humanos acorde a las necesidades y eficacia que requiere la organización en estos recursos.
- Elaborar los programas de capacitación que respondan objetivamente a las necesidades y expectativas de trabajadores y directivos.

2.1.2 Caracterización jerárquica o estructura organizativa de la empresa.

En cuanto a su caracterización jerárquica o estructura organizativa la empresa cuenta con una Dirección General que establece su Reglamento, adecuando lo establecido al respecto por la Casa Matriz, siendo responsable de la empresa a todos los niveles, a este mando se subordina directamente:

- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección Contabilidad y Finanzas
- Dirección UEB Logística
- Dirección UEB de Comercialización y Negocios

Estos son los responsables ante el Director General de llevar a cabo todas las funciones de la empresa. **(Ver Anexo 2)**

2.1.3 Dirección de Recursos Humanos.

El capital humano constituye el recurso competitivo mas importante para cumplir las metas de una Organización. El objetivo fundamental de su gestión es alcanzar el aumento de la productividad del trabajo así como de la satisfacción laboral, esta se realiza como función integral de la Empresa acorde con los objetivos y estrategias trazadas a partir del diseño de las tareas, medidas y acciones que permitan su logro, estas son:

1. Diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la empresa y sus reservas en correspondencia con los lineamientos que a estos efectos se emite por el Gobierno
2. Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el reglamento de estimulación moral de los trabajadores de la empresa.
3. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el sistema de atención al hombre en la empresa.
4. Elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento.
5. Realizar el plan de estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa. Implantar las medidas a tomar como resultado de los estudios de organización del trabajo realizados.

6. Analizar el método de estudio a utilizar para el perfeccionamiento del trabajo de acuerdo a las características técnicas y productivas de la empresa, así como aplicar las medidas necesarias para instrumentar los resultados obtenidos una vez aprobados en el consejo de dirección.
7. Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborara las normas de consumo material y los índices de intensidad energética de conjunto con Logística
8. Diseñar e implantar en coordinación con la organización sindical el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.
9. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
10. Evaluar de conjunto con la organización sindical, el período a prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto.
11. Determinar de conjunto con el sindicato los cargos por designación de la empresa, así como los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, según lo establecido en la legislación vigente.
12. Evaluar e implantar de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la empresa, en correspondencia a lo establecido.
13. Garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
14. Elaborar el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones.
15. Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido. Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves.
16. Elaborar el procedimiento para la creación de nuevos puestos de trabajo, definiendo el método de valuación a emplear en la empresa.
17. Elaborar e implantar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.
18. Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la empresa.
19. Elaborar con la amplia participación de los trabajadores y la organización sindical el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento.

20. Organizar la estructura salarial a aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada a la empresa, garantizando que no se produzcan igualdades ni incongruencias salariales.
21. Evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los jefes y de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de la empresa.
22. Garantizar que todos los trabajadores de la empresa vinculen su salario a los resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
23. Confeccionar, oído el criterio de la organización sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.
24. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección y en las asambleas de trabajadores los resultados de los sistemas de pagos y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.
25. Evaluar los puestos que están sometidos a condiciones laborales anormales, trabajar para la eliminación de las que sean posibles.
26. Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la empresa.
27. Elaborar el reglamento de pago por el alto desempeño en la empresa. Garantizar su cumplimiento.
28. Evaluar y tramitar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa.
29. Aplicar a los trabajadores de la empresa, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento ante la ocurrencia de interrupciones laborales.
30. Evaluar el personal propuesto a declarar disponible en la empresa, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que corresponde.
31. Evaluar los riesgos existentes en la empresa (desastres, incendios, plagas, ciclones, etc.), determinando cuales deben ser transferidos a empresas de seguros y lo que asumirá la empresa.
32. Elaborar e implantar el manual de seguridad y salud en el trabajo. Elaborar el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano.

La dirección de Recursos Humanos cuenta con el diseño de las ocupaciones o cargos, donde se mantiene los requisitos que en la actualidad están establecidos, es decir, no se modifican ni se crean nuevos cargos.

En la tabla 2.1 se muestra la distribución de trabajadores según la categoría ocupacional:

CATEGORIA OCUPACIONAL	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Dirigentes	9
Técnicos	23
Servicio	9
Obreros	9
TOTAL	50

Tabla 2.1 Categoría ocupacional.

2.1.3.1 Capacitación

Para la capacitación existe una estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas para lograr que los directivos, y la reserva incorporen en su acción cotidiana su preparación, con vista a desempeñar el papel que le corresponde.

Los cuadros tienen la responsabilidad de desarrollar el liderazgo político de forma tal que con su palabra y acción estén a la vanguardia de sus colectivos, contribuyendo a la superación permanente, a la reflexión, análisis y valoración de los principales acontecimientos políticos- ideológicos, sociales y económicos de Cuba y el mundo y luchar para alcanzar los más altos niveles de excelencia.

La capacitación debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación en correspondencia con los objetivos estratégicos.

Existe una estrecha relación con la Escuela de Hotelería y Turismo, donde se imparten cursos de superación para los trabajadores que lo necesiten y desean elevar su nivel profesional.

2.1.4 Dirección de Contabilidad y Finanzas.

La Dirección Contable Financiera tiene organizado el trabajo de sus técnicos y especialistas de manera que quedan separadas las funciones de contabilidad de las relacionadas con las finanzas y de elaboración y control del presupuesto, cuenta con un grupo de funciones, estas son las siguientes:

1. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo. Desagregar el plan por meses.

2. Elaborara el procedimiento de planificación de la empresa en correspondencia con lo establecido por el organismo.
3. Garantizar la participación de los trabajadores de la empresa en todo el proceso de elaboración del plan anual en coordinación con la organización sindical.
4. Presentar y defender, el plan anual de la empresa, en la organización superior de dirección y de corresponder en Junta de Gobierno u Organismo.
5. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes, evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento de las mismas.
6. Actualizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la empresa su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas.
7. Emitir periódicamente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.
8. Certificar anualmente los estados financieros de la empresa con entidades autorizadas.
9. Depositar, anualmente, los estados financieros aprobados por el director general de la empresa, en las oficinas territoriales del Registro Mercantil.
10. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantizar que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en la empresa.
11. Evaluar en el consejo de dirección los resultados deficientes en la gestión, demostrados en auditorias y controles, analizar las causas de las desviaciones detectadas y las medidas a tomar, disciplinarias, laborales, técnicas, económicas, organizativas y salariales que procedan. Informar los resultados de estos análisis a los trabajadores, a la organización sindical, a la instancia superior.
12. Organizar la actividad de tesorería teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real que asumiría en la empresa a partir de las políticas establecidas por el organismo correspondiente.
13. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC).
14. Analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de las empresas y lo dispuesto por el Gobierno.
15. Evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su recuperación siempre que proceda en un banco o institución no bancaria.

16. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financiero y materiales de la empresa.

17. Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del organismo correspondiente.

Con el objetivo de recopilar información para obtener el diagnóstico general de la se realizó un resumen del comportamiento de la situación financiera existente al cierre del año 2008, donde se obtiene una comparación entre, los valores del plan, con las cifras reales, así como los gastos por peso de ingreso, este resumen se muestra a continuación en la tablas 2.2.

PRINCIPALES INDICADORES	PLAN MMCUC	REALMMCUC	%
	INGRESOS	6000.0	6479.3
GASTOS CUC por peso ingreso	0.0455	0.0439	96.6
UTILIDAD	309.3	319.0	103.1
Ingreso por trabajador	117.5 MCUC	127.1 MCUC	108

Tabla 2.2 Principales indicadores económicos al cierre diciembre 2008.

2.1.5 Dirección UEB Logística.

Como área de prestaciones de servicio esta dirección consolida toda la actividad logística de forma tal que permita completar y mejorar la infraestructura técnica y tecnológica de la entidad así como la imagen de la Empresa y los requerimientos del nivel de servicios que demandan los clientes, contando para ello con las funciones siguientes:

1. Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
2. Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
3. Organizar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.
4. Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo.

5. Organizar y controlar toda la actividad de recepción y distribución de la mercancía.
6. Responder por la calidad y los resultados del proceso de distribución.

Esta dirección garantiza por la vía del Mantenimiento que la disponibilidad técnica del transporte para la distribución y carga de Mercancías no sea menor al 80%. Se muestra tabla con los resultados de este indicador fundamental del transporte al cierre del año 2008.

INDICADORES	UM	VALORES
Km recorridos total	MKM	225.85
Km recorridos con carga	MKM	120.14
Tráfico	MTON-KM	144.4
Toneladas transportadas	MTON	5.077
Diesel consumido	TON	33.25
Aprovechamiento del recorrido	U	0.53
Aprovechamiento del parque	%	82.3
Indice de consumo	KM/LITROS	5.78

Tabla 2.3 Indicadores fundamentales del transporte cierre 2008

2.1.6 Dirección UEB Comercialización y Negocios.

Las empresas para conseguir, conquistar y mantener la lealtad de sus clientes, tienen que identificar, controlar y ajustarse a las características de su competencia. La mejor forma para una empresa de adquirir una visión completa de su competencia consiste en ponerse en la óptica del comprador. Esta dirección está concebida como uno de los principales departamentos de la Empresa, de su gestión depende el poder afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado.

Posee los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación. Su gestión debe alcanzar todo el proceso de compra y venta. Para ello organiza y coordina la actividad dentro del espíritu del marketing, además de ajustar la oferta a la demanda existente en el mercado. Para el logro de estos objetivos la Dirección Comercial trazó las siguientes funciones:

1. Realizar estudios para la correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.

2. Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.
3. Elaborar un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la empresa.
4. Responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
5. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios en correspondencia con lo establecido.
6. Garantizar la sustitución de importaciones e incluir en el plan anual este aspecto, controlando sistemáticamente el cumplimiento del mismo.
7. Elaborar, organizar y dirigir la actividad de mercadotecnia y ventas en la empresa.

2.1.6.1 Caracterización de las ventas.

Al cierre del año 2008 se obtienen 6479.3 MMCUC de un plan de ventas de 6000.0 MMCUC para un 108 % del cumplimiento del plan, obteniendo un costo /peso de venta de 0.90. En la tabla 2.4 se muestran los ingresos, desglosados por meses:

	PLAN	REAL	%	COSTO MERCANCIA	COSTO/VENTA
ENERO	365.0	377.0	103	342.0	0.91
FEBRERO	370.0	387.6	105	350.1	0.90
MARZO	370.0	372.3	101	335.8	0.90
ABRIL	345.0	350.4	102	315.4	0.90
MAYO	345.0	371.8	108.0	335.4	0.90
JUNIO	355.0	366.60	103	330.8	0.90
JULIO	360.0	436.3	121	396.0	0.91
AGOSTO	370.0	576.1	156	524.1	0.91
SEPTIEMBRE	345.0	515.2	149	467.6	0.91
OCTUBRE	345.0	375.0	109	341.3	0.91
NOVIEMBRE	385.0	451.2	117	410.7	0.91
DICIEMBRE	445.0	721.4	162	645.5	0.89
TOTAL	4400.0	5300.0	121	4794.5	0.90

Tabla 2.4. Ingresos por meses año 2008.

Análisis de la representatividad por segmentos de mercados:

Segmentos de Mercado	Cierre 2008
Turismo	56 %
Tercero	44 %

Tabla 2.5. Representatividad en los ingresos por segmentos de mercados

Clientes:

Dentro del sector turístico el porcentaje de representatividad por cadenas se comportó:

1- Unidades de Apoyo	19.2 %
2-Cubanacán	11.8
3-Extrahotelera Palmares	9.9
4-Islazul	9.7
5-Gran Caribe	5.2

Por instalaciones la representatividad en ventas se comportó:

1-Servisa	22.2 %
2-Extrahotelera Palmares	17.7
3-Hotel Rancho Luna	16.4
4-Hotel Pasacaballo	9.7
5-Hotel Jagua	9.0
6-Emprestur	5.0
7-Hotel La Unión	3.3
8-Hotel Punta LA Cueva	4.7
9-Villa Yaguanabo	2.6
10-Villa Guajimico	1.2

Gran importancia para nuestra división tienen los clientes terceros, dadas las características propias de la provincia como un importante polo industrial del país, este segmento representó al cierre del año el 44 % del total de los niveles de ingreso, resultando los clientes más representativos:

1-ESTEC	11.0 %
2-Sepa	8.2
3-Empresa Servicios Petroleros	7.0
4-Empresa Asistencia y Servicio	6.6
5-UB Servicios Marítimos	4.9
6-Organización Básica Eléctrica	3.1
7-Administración Interna	2.6
8-Facultad Ciencias Médicas	2.3
9-Sumarpo	2.3
10-Trasval	2.5
11-Banco Popular de Ahorro	2.0
12-EPICIEN	1.6
13-Empresa Tabaco Torcido	1.3

Proveedores:

ITH cuenta con dos grupos de proveedores fundamentales: La Casa Matriz y Nacionales.

Casa Matriz: La central de compras realiza las mismas con su grupo de especialistas a proveedores extranjeros. Estas compras representaron un 64 % de entrada de mercancías a la comercializadora. En ellas existe la posibilidad de solicitar las mercancías que el cliente necesita mediante el proceso establecido de Compras Puntuales o Compras Especiales.

Nacionales: La Empresa cuenta con más de 40 proveedores nacionales. Estos representan el 36 % de entrada de mercancías a la entidad, y se tiene la posibilidad de seleccionar lo que se necesita mediante compras mensuales. Todos estos proveedores al comercializar con ITH S.A. utilizan el canal de distribución de la misma, considerando los beneficios de concentran en la empresa la facilidad de crédito en una sola entidad, lo que

constituye para ellos un menor riesgo financiero y la posibilidad de realizar una mejor utilización de su sistema logístico.

La aplicación del Marketing como conjunto de actividades que lleva a cabo la empresa para estudiar la forma de satisfacer las necesidades y deseo de los clientes a través del intercambio para la obtención de beneficios, ha permitido tener definido la segmentación de mercado diferenciando la estrategia comercial revelando a su vez utilidades como:

- Tener conocimiento de oportunidades de negocios existentes.
- Facilitar el análisis de la competencia.
- Facilitar el ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas.
- Facilitar mayor conocimiento en el proceso de compras.

Para las operaciones de compras en el año 2008 se trabajó en el análisis y selección de la oferta más ventajosa hasta donde lo permite el Reglamento de Contratación Vigente establecido por la Dirección Nacional de la Casa Matriz

En los **Anexos 3 y 4** se muestran algunas de las principales firmas proveedoras, nacionales y extranjeras, que surten de mercancías a la Comercializadora, siendo algunas, exclusivas en el país.

2.1.6.2 Situación comercial de ITH Cienfuegos.

Al cierre del año 2008 la situación comercial en la Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos se puede definir:

Oportunidades:

- 1) Estar insertados en un sector priorizado de la Economía
- 2) Incremento de la demanda de mercancías para satisfacer las necesidades de las empresas del sector.
- 3) Ser considerados como la primera opción de compras del sector.
- 4) Existencia de una oficina empleadora que garantiza el ingreso de fuerza calificada a la empresa de manera oportuna.
- 5) Condiciones culturales de la Región.
- 6) Existencia de una política y programa de desarrollo del turismo en el país.
- 7) Interés creciente en la realización de actividades náuticas en el territorio.

Debilidades:

- 1) No factibilidad del Sistema de Pago en moneda nacional aplicado que provoca desestimulación en los trabajadores.
- 2) Falta de sistematicidad en las ofertas de mercancías por los proveedores nacionales.
- 3) No se cuenta aún con el sistema integral automatizado de gestión empresarial.
- 4) Incumplimiento de las obligaciones de pago con los proveedores
- 5) Insatisfacción de algunos productos solicitados por los clientes.

Amenazas:

- 1) Encarecimiento de los costos de adquisición de las mercancías.
- 2) El no arribo oportuno de las compras solicitadas a los proveedores o predespachados en almacenes por falta de transportación.
- 3) Incumplimiento de las obligaciones de pago de los clientes que afectan la liquidez de la empresa.
- 4) Presencia de CIMEX, COPEXTEL Y CUBALSE que cuentan con Centros Comerciales en el territorio.
- 5) Recrudescimiento de la política agresiva de EE.UU. contra Cuba.
- 6) Presencia de Productores Nacionales que venden directamente a las Instalaciones del Turismo.

Fortalezas:

- 1) Tener aprobado un objeto social que ampara una adecuada cartera de acciones de negocios.
- 2) Principal proveedor y distribuidor de productos y servicios del sector en el territorio.
- 3) Poseer un Centro Comercial que garantice la promoción y venta de sus productos.

- 4) Facilidades de crédito a los clientes, almacenamiento y transportación de los productos hasta los almacenes de los mismos.
- 5) Calidad de los productos y entrega en tiempo a sus clientes.
- 6) Poseer liderazgo como comercializadora en el Polo.
- 7) Estabilidad de la fuerza laboral.
- 8) Apoyo a la capacitación y desarrollo del personal.
- 9) Elevado nivel político-ideológico del colectivo
- 10) Poseer buena capacidad de almacenamiento.
- 11) Disponer con transporte para la gestión de ventas.
- 12) Posicionamiento geográfico ventajoso con relación a otras Comercializadoras

2.2 Necesidad de un sistema de gestión de calidad en ITH Cienfuegos.

La certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 hace tiempo ha evolucionando hasta convertirse en una necesidad de primer orden si se quiere competir y mantener las ventajas competitivas.

Existen sectores que se destacan por un trabajo más serio en este punto, pero la industria de los servicios está dando pasos precisamente ahora. Dentro de esta, la industria turística ha desarrollado una política de calidad donde se deja claro la necesidad e importancia del diseño e implantación de sistemas de gestión de calidad ISO 9000.

Según datos publicados por la Organización Mundial de Turismo, la llegada de turistas internacionales por subregiones en el 2008 resulto:

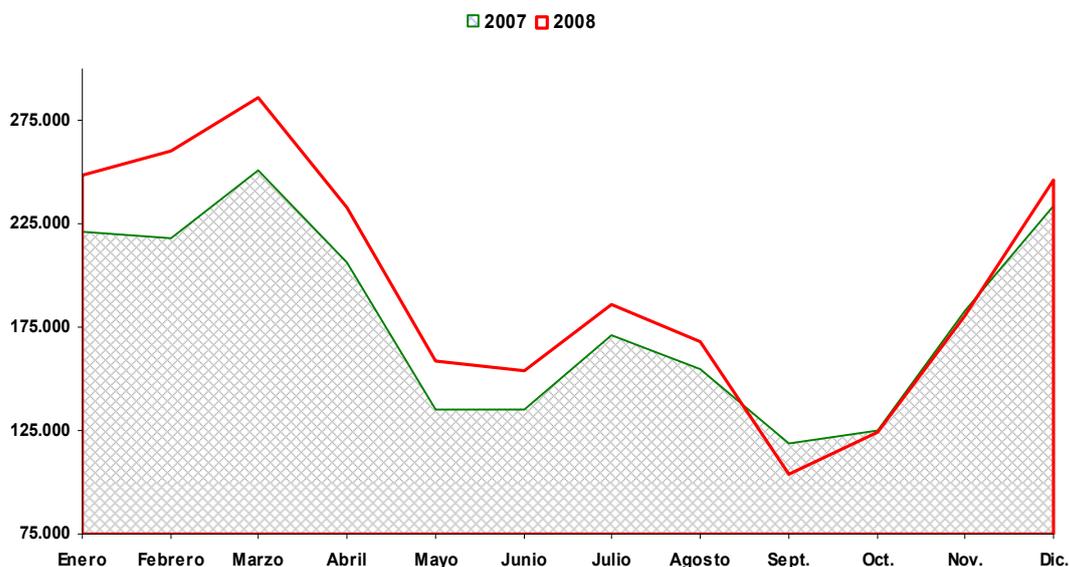
Llegadas de turistas internacionales por subregiones			
	2007	2008	%
Mundo	908,0	924,0	102
Europa	488,0	488,5	100
Asia/Pacífico	185,4	188,3	102
África	44,9	46,9	104
Américas	142,5	147,6	104
de ello:			
Caribe	19,5	19,7	101

Tabla 2.6 Arribos en turistas internacionales en millones. OMT.

El arribo de visitantes a Cuba en el año 2008 fue de 2 348 340 turistas, observándose un crecimiento en relación al año 2007 donde se recibieron un total de 2 152 221 visitantes,

cifra superior que el arribo del año 2006 que fue de 2 2150 000 visitantes. Ver datos en la siguiente tabla:

Arribos de visitantes por meses a Cuba. Proyección cierre 2008.



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
2007	221,226	217,908	250,404	206,470	135,326	135,000	171,452	154,316	118,760	124,660	102,999	233,406	2,152,221
2008	248,446	259,032	284,145	232,660	158,824	153,727	185,505	167,826	104,098	124,512	100,613	246,064	2,348,340
%	112,3	119,2	114,3	112,7	117,4	113,9	108,2	108,8	87,6	99,7	98,7	105,4	109,1

Fuente: Cifras de la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba.

Tabla 2.7 Arribos de turistas. Año 2008

En Cienfuegos el comportamiento del arribo de turistas extranjeros se comportó de la forma que se aprecia en la Tabla 2.8:

	Plan	Real Año 2008	Cumplimiento 2008	Cumplimiento 2007
Hotel Jagua	33229	33466	100,7	106,1
CUBANACÁN	44465	38771	87,2	92,8
Hotel Rancho Luna-Faro Luna	30000	23657	78,9	90,0
Hotel La Unión-Hostal Palacio Azul	14465	15114	104,5	97,6
ISLAZUL	5640	3547	62,9	88,3
Hotel Pasacaballo	3123	2366	75,8	79,0
Hotel Punta La Cueva	1027	638	62,1	117,1
Villa Yaguanabo	1490	543	0,0	113,6
Palmares	0	254		120,4
TOTAL	83334	76038	91,2	98,1

Tabla 2.8. Arribo de turistas internacionales a Cienfuegos. Año 2008

De este contexto se impone la especial importancia y validez de la aplicación de enfoques y herramientas que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio en el turismo, y por ende, de la competitividad del sector.

Una de las organizaciones que forman parte de la industria turística cubana es la Empresa Comercializadora Mayorista ITH, proveedora por excelencia de los aseguramientos necesarios para dar servicio al turista y que se distingue por una tradición de buen servicio y calidad en sus productos.

Esta entidad se encuentra trabajando en función del cumplimiento de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000, además, ha sido aprobado el expediente de Perfeccionamiento Empresarial por el Grupo Gubernamental, por lo que se encuentra constituido el Comité de Calidad, con el objetivo de realizar las tareas de capacitación e introducir una cultura de calidad. En tal sentido se propone como objetivos estratégicos establecer, aplicar y controlar el sistema de gestión de la calidad como parte del perfeccionamiento empresarial haciendo particular énfasis en desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio.

Para ello se ha creado un cronograma de implantación que se muestra a continuación en la Tabla 2.9:

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH. CIENFUEGOS.

NO. FASE	ESTADO	ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
1. Designación o ratificación del Representante de la Dirección	Cumplida			
2. Capacitación	Cumplida	Actualización: personal de dirección y trabajadores	Por etapas 1er Trimestre 2009: personal de dirección y trabajadores	Responsable de calidad y Especialista de Capacitación de la empresa.
2. Elaboración y comunicación de la Política y los Objetivos de la Calidad	Cumplida	Actualización sistemática de objetivos de trabajo	Anual	Responsable de calidad Director General
3. Elaboración e implantación del Manual de la Calidad.	En proceso	En proceso de actualización atendiendo a orientaciones y modificaciones internas	Septiembre-2009	Responsable de Calidad
4. Organización de los procesos	En Proceso	Actualización sistemática	Fecha de inicio: Diciembre 2008	Responsable de calidad y Directores de áreas.
5. Elaboración, control y distribución de los documentos	En	En proceso, actualización	En proceso	Responsable de

	Proceso	sistemática.	sistemático	calidad y Directores
6. Organización y realización de auditorías internas	En proceso	Organización del cronograma de auditorías y ejecución por auditor interno	En proceso Fecha de inicio: Diciembre 2008	Responsable de Calidad
7. Revisión por la Dirección	En proceso / en fecha	En proceso, actualización sistemática.	En proceso continuo.	Responsable de calidad Director General
8. Auditoría del Grupo	En fecha	Actualización de orientaciones y modificaciones	En fecha	Grupo de Calidad Casa Matriz
9. Certificación del SGC	En fecha		Año 2010	Dirección General

APROBADO: Pedro Lanza Herrera

Director General Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos

2.2.2 Diagnóstico de la situación actual relacionado con el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el análisis de la situación actual del sistema de Calidad, se toma en cuenta el criterio del Especialista de calidad de la entidad, el análisis de la documentación existente al respecto y el criterio del grupo de trabajo. También se tomó en cuenta la opinión de trabajadores de experiencia y especialistas de diferentes áreas.

Los principales resultados del diagnóstico son los siguientes:

En el momento en que se inicia la investigación la empresa cuenta con procesos que al no poseer los requerimientos claves de diseño, limitan el desarrollo y el éxito de la misma, además no existe un enfoque basado en procesos lo que conlleva a que se desconozcan los procesos claves así como su relación con los proveedores y clientes que son los que inciden de manera significativa en sus objetivos estratégicos.

En cuanto a los requisitos para la implantación del sistema de calidad, no existe evidencia de que se haya identificados los procesos solo existen algunos procedimientos que son rectores de la Casa Matriz, así como los registros requeridos se encuentran aún en proceso de revisión.

Por lo que no existe un adecuado análisis de las actividades de la organización y por tanto es ineficiente la información que se necesita para gestionar de manera adecuada cada uno de los procesos., por lo que existen problemas en muchas de las acciones que se realizan en cada una de las áreas de la empresa.

Como aspecto positivo se puede señalar que como parte del perfeccionamiento empresarial en el que se encuentra inmersa la empresa, se están dando los primeros pasos en la conformación de algunos de los documentos que se encontraban inexistentes

La empresa evalúa mensualmente a través del procesamiento de los registros establecidos que se envían para la Casa Matriz el nivel de satisfacción de los clientes como tarea fundamental del sistema de calidad.

La conclusión del diagnóstico en la que se sostiene la investigación es que no existe un enfoque basado en procesos, limitando que se conozcan y gestionen adecuadamente las actividades de la Comercializadora.

2 2.3 Necesidad de un enfoque de Gestión Basado en procesos

Se ha referido que como parte de sus objetivos estratégicos, la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos se encuentra inmersa en la implantación del sistema de gestión de la calidad, siendo este el impulso para la realización de este

trabajo, dejando clara la necesidad de desarrollar esfuerzos para aumentar la competitividad de la empresa.

Por tal motivo surge esta investigación, donde se propone un diseño de gestión basado en procesos según los requisitos de la serie de Normas ISO 9000, la misma está enfocada a uno de los procesos claves de la organización, dando así los primeros pasos de la gestión por procesos brindando un aporte fundamental a la futura implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

2.3 Conclusiones Parciales

La Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos está en un proceso de avance, posee implantado el perfeccionamiento empresarial y como parte de este y de sus objetivos estratégicos el diseño de aplicación del sistema de gestión de la Calidad.

1. No están identificados los procesos de la organización, esto implica que no exista un adecuado análisis de las actividades de la empresa y se desconozcan los procesos claves los cuales inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos.
2. Se hace necesario en la entidad el diseño del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma, constituyendo un aporte valioso al proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad.

Capítulo 3: Desarrollo de un enfoque basado en procesos según la serie de Normas ISO 9000.

En este capítulo se muestra como se llevó a cabo el diseño del enfoque de gestión basado en procesos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos, constituyendo un aporte importante para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa, para su desarrollo se utiliza un procedimiento incluido en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 [7] que se muestra en el **Anexo I**. Existen otros métodos en la literatura universal con este fin, pero como se pretende desarrollar el enfoque de gestión basado en procesos según los requerimientos de la serie de normas ISO 9000, se cree oportuno utilizar este procedimiento.

Como se expresa en esta publicación la metodología no tiene que ser prescriptiva y puede aplicarse a cualquier tipo de proceso. Algunos pasos pueden realizarse simultáneamente como es en el caso objeto de estudio, lo cual se explicara según corresponda.

3.1 Identificación de los procesos de la organización.

Para la gestión de los procesos se hace muy necesaria su identificación, constituyendo esto la primera tarea de la investigación, dándonos la posibilidad de conocer de manera más amplia la empresa a través de sus procesos.

3.1.1 Definición del propósito, políticas y objetivos de la organización

En el caso del Grupo Empresarial Comercializadora ITH S.A., se determinan los objetivos estratégicos de manera general para que se conozca hacia donde se dirige la Organización y cada gerencia representada en el país establece su planeación, políticas y objetivos, de acuerdo a las características de su mercado.

La Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos realiza un enfoque de dirección por objetivos. En estos momentos la División Cienfuegos se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial por lo que será considerablemente mejorada la planeación de la organización para el logro de sus metas.

Se utilizó lo establecido como políticas y objetivos en estos momentos. En el capítulo 2 epígrafe 2.1.1 de este trabajo se encuentra en detalle cada uno de los objetivos

estratégicos por los que la empresa se rige. A continuación se relacionan de manera simplificada estos objetivos:

Objetivos estratégicos:

1. Preservar y fortalecer la moral revolucionaria del 100 % de los cuadros y trabajadores de la entidad.
2. Lograr incrementos sostenidos en la gestión comercial con una tasa promedio anual de crecimiento de un 5 %.
3. Incrementar la eficiencia económica y el perfeccionamiento de la actividad financiera.
4. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) sobre la base de las normas ISO 9000:2000, logrando un nivel superior de preferencia en el mercado a partir de la aplicación de una filosofía de marketing que ubique al cliente como elemento vital dentro de la actuación de la empresa.
5. Lograr una eficiente utilización del capital humano mediante una correcta preparación en función de las necesidades del servicio que ofrece la Entidad.

3.1.2 Determinación de los procesos de la organización

La norma ISO establece que para determinar los procesos conlleva a su identificación, determinar cuáles son los necesarios (claves) para obtener los resultados previstos y clasificarlos en los cuatro grandes grupos de los que se habló en el capítulo teórico.

Identificación de los procesos de la organización

Identificar los procesos resulta la primera problemática para una empresa que desee adoptar este enfoque, estos procesos ya existen dentro de la misma, el esfuerzo se debería centrar en identificarlos para llevar a cabo la documentación de cada uno.

Por decisión de la dirección de la empresa el grupo de Expertos con que se trabajara serán los creados en la organización, específicamente los pertenecientes a la UEB de Comercialización y Negocios y a la UEB Logística (**Anexo 5**) así como los integrantes del consejo de Calidad (**Anexo 6**) con el fin de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que no es necesario calcular el número de expertos en ninguna de las sesiones.

Para dar inicio se realiza una sesión de trabajo en grupo, donde se explica el proceso que se estará llevando a cabo con el objetivo de identificar cada uno de los procesos, se realizan entrevistas con cada uno de los Jefes de Áreas, especialistas de más experiencias y algunos trabajadores para identificar las funciones interrelacionadas y personas o áreas involucrados, utilizando además lluvias de ideas y la búsqueda de

información. Realizándose posteriormente una sesión de trabajo en grupo para llegar a un consenso de los criterios obtenidos

Tabla 3.1 Procesos por áreas y nivel de participación

Área	Procesos identificados	Nivel de participación	
Recursos Humanos	1. Proceso de gestión de los recursos humanos	Director RRHH Jefes de Área	Director Trabajadores
	2. Proceso de seguridad y salud ocupacional	Especialista RRHH	
	3. Proceso para los sistemas de pago a los trabajadores		
Dirección Contable financiera	4. Proceso de elaboración del presupuesto	Consejo Dirección	
	5. Proceso de gestión contable	Especialista Contabilidad Informático	Director General Director Económico
	6. Proceso de gestión y análisis financiero	Informático Especialista Contabilidad Especialista Finanzas	Director General Director Económico
	7. Proceso para el control de los AFT	Especialista Contabilidad Informático	Director General Director Económico
Calidad	8. Proceso de evaluación de la satisfacción al cliente	Jefe almacén Especialistas comerciales	Director UEB Comercial Especialista Calidad
	9. Proceso de control de la calidad	Jefes de Áreas Consejo Calidad	Director general Especialista Calidad

	10. Atención a quejas de los clientes	Director Comercial Jefes de Áreas	Especialista de Calidad
Informática	11. Procesos de los sistemas informáticos	Operarios de los sistemas informáticos	Especialista Informática
Dirección Logística	12. Proceso de distribución de la mercancía	Jefe de almacén Especialista Transporte Chóferes distribuidores	Director General Director Logística
	13. Proceso de almacenamiento	Jefes de almacenes	Director Logística
	14. Proceso para la disponibilidad técnica del parque automotor	Especialista transporte Chóferes	Director Logística
	15. Proceso de control de portadores energéticos	Especialista energético Consejo dirección Todos los trabajadores	Director General Director Logística
	16. Proceso de reposición de equipos	Directores UEB	Director General
	17. Proceso de mantenimiento a equipos	Jefes de Áreas	Director General Director Logística
Dirección General	18. Proceso de planeación estratégica	Consejo de dirección	Director General Directores UEB
	19. Proceso de supervisión y control	Consejo de Dirección Directores UEB Especialista	Director General Directores UEB

		Protección	
	20.Proceso Control Interno	Consejo Dirección Directores UEB Todos los trabajadores Especialista Protección	Director General Directores UEB
	21.Proceso de Protección y seguridad	Consejo de Dirección Directores UEB Todos los trabajadores Especialista Protección	Director General Directores UEB
Dirección Comercialización y Negocios	22.Proceso de Gestión Comercial	Director Comercial Especialista comerciales	Director General Director Comercial
	23.Proceso de gestión para la rotación de inventario	Especialistas Comerciales	Director Comercial
	24.Proceso de contratación	Director Comercial Asesor Jurídico	Director General Director Comercial
	25.Proceso de servicio al cliente	Especialistas comerciales Técnicos de venta	Consejo Dirección

Clasificación de los procesos de la organización.

Una vez identificados los procesos de la organización se procede a su clasificación. Esto se realiza a través de una sesión trabajo en grupo donde cada uno de los participantes indicó la clasificación que a su criterio correspondía a cada proceso identificado.

En el **Anexo 7** se muestra el cuestionario utilizado para este trabajo. Se agruparon los procesos según las clasificaciones resultantes y se tomó la mayoría de votaciones en cada caso.

Muestra de la clasificación utilizada que es la establecida por la ISO 9000.

- ✓ **Procesos de planificación:** aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- ✓ **Procesos de gestión de recursos:** aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).
- ✓ **Procesos de realización del producto:** aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- ✓ **Procesos de medición, análisis y mejora:** aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Identificación de los procesos claves.

Ya identificados y clasificados los procesos se inicia la selección de los claves. Teniendo en cuenta las peculiaridades de cada enfoque disponible para este fin, se decide trabajar con el enfoque ponderado de selección, el cual permite concentrar la atención en los procesos claves.

En otra sesión de trabajo en grupo con la misma cantidad de expertos que en las sesiones anteriores. Como se observa en el **Anexo 8** se diseña un cuestionario a responder para llevar a cabo la votación y obtener los procesos claves de la empresa, que consiste en el listado de los procesos de la organización con escalas para cada una de las categorías a evaluar por cada proceso, con una escala donde 1 significa que el proceso tiene poco impacto o poca importancia para la categoría en cuestión, y una calificación de 5 significaría alto impacto.

Las categorías son:

Impacto en el cliente: ¿qué impacto tiene este proceso en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?

Impacto en la empresa: ¿qué importancia tiene este proceso para el cumplimiento de las estrategias y objetivos claves de la organización?

Impacto sobre los recursos: ¿qué impacto tiene este proceso sobre los recursos de la organización?, ¿existen muchos recursos y/o capital invertidos en el proceso?

Impacto en las personas: ¿qué impacto tiene este proceso sobre las personas de la organización?

Luego de tener los resultados de cada uno de los miembros del comité de calidad se procesan los datos a través del software SPSS v15.0. Se utiliza la prueba no paramétrica W de Kendall para probar el consenso entre los expertos. Como se puede comprobar en el **Anexo 9** el nivel de significación de la prueba es menor que $\alpha = 0.05$, por tanto se puede afirmar que existe concordancia entre el criterio de los expertos.

Resultando los procesos claves:

1. Proceso de Gestión de los recursos humanos (RRHH)
2. Proceso de Gestión Comercial (Comercial)
3. Proceso de almacenamiento (Logística)
4. Procesos de evaluación de la Satisfacción de clientes (Calidad)
5. Procesos de servicio al Cliente (comercial)
6. Proceso de Planeación estratégica (Dirección)
7. Procesos de control interno (Dirección)
8. Proceso de Distribución de la Mercancía (Logística)
9. Proceso de los sistemas informáticos (Informática)
10. Proceso de gestión y análisis financieros (Contable-Financiero)

3.1.3 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos claves.

Mapa de procesos

Para la secuencia e interacción de los procesos puede usarse las herramientas que se estimen convenientes no existiendo una forma específica para su realización. Los procesos claves o necesarios son los que conforman el mapa de procesos y serán documentados como corresponde.

Después de conocer cuáles son los procesos claves, se hace necesario determinar su secuencia para colocarlos ordenadamente en el mapa, para esto se realizaron varias entrevistas a los trabajadores y especialistas de más experiencia con el objetivo de determinar cuáles procesos eran clientes de otros procesos y cuáles proveedores.

Quedando finalmente el mapa de procesos de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos como se muestra en la Figura 3.1

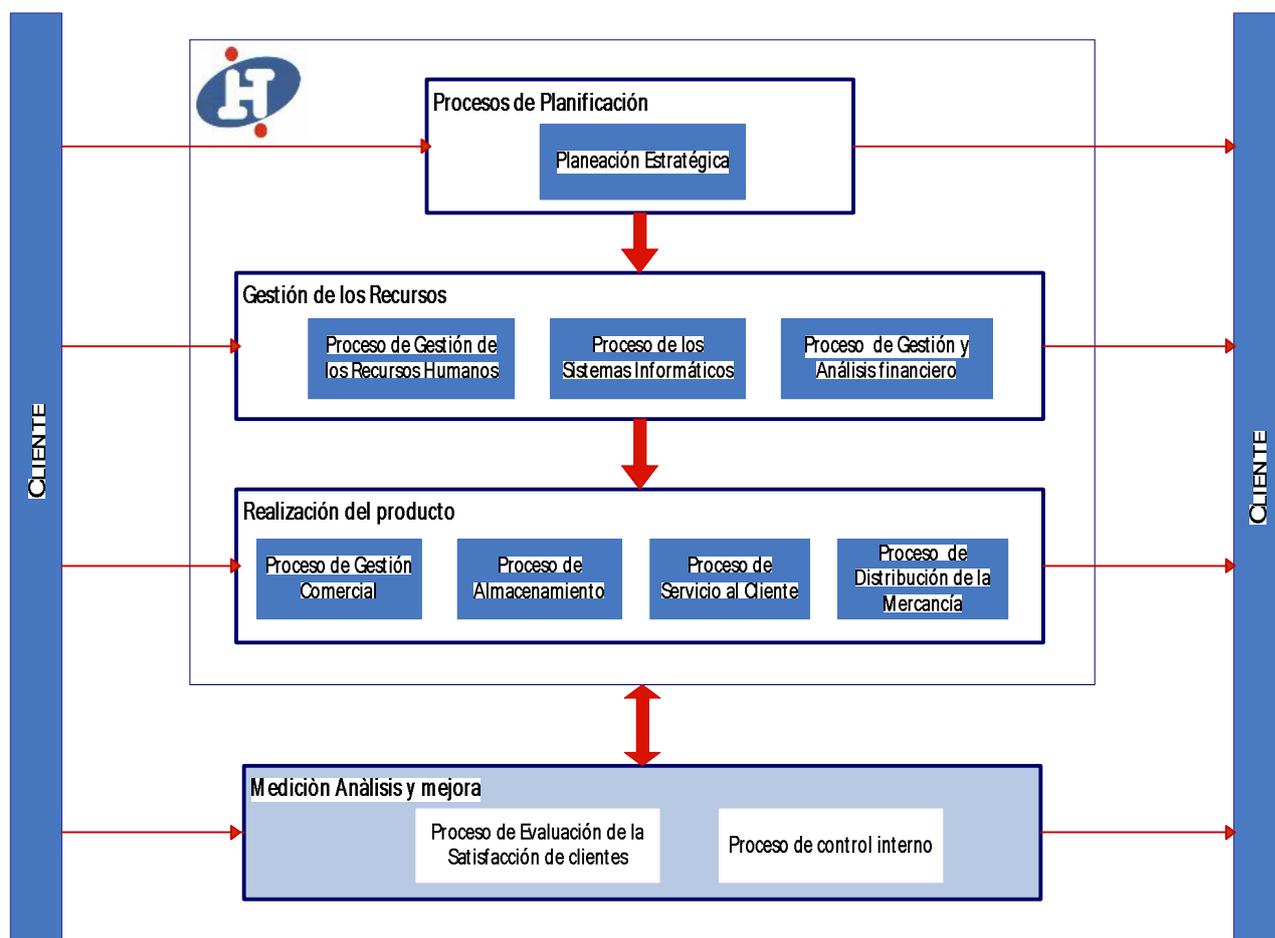


Figura 3.1 Mapa de procesos de la Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos

Determinación del proceso de Gestión Comercial como Objeto de estudio.

Llegado a este punto es necesario aclarar que en lo adelante la investigación estará enfocada solamente a uno de los procesos claves donde se debieran trabajar con todos. Las razones se exponen a continuación.

El alcance del estudio ha sido decisión del equipo de trabajo y ha estado condicionado por factores como la limitación del tiempo en las condiciones reales de trabajo, la rigurosidad del estudio y la poca cultura organizacional en el tema.

Se escoge el proceso de gestión Comercial por el criterio unánime de los expertos de que este proceso sustenta toda la actividad comercial de la entidad para llevar a cabo sus objetivos y la prestación de servicio requerido en el sistema del turismo en el contexto del

marketing estratégico para conocer las necesidades del mercado, su evolución como paso previo a la orientación de las compras y la satisfacción de la demanda del cliente.

Por tanto y como ya se ha explicado anteriormente, el objetivo de esta investigación es dar un aporte valioso al diseño del enfoque de gestión basado en procesos como parte del sistema de gestión de la calidad dejando el camino para que se aplique este diseño de la manera que proponemos a los demás procesos claves de la organización.

Determinación de las relaciones cliente – proveedor: Mapa SIPOC.

En este punto después de haber conformado el mapa de procesos de la organización, se hace necesario describir con más detalle las interacciones entre los procesos. Para determinar la secuencia del proceso en cuestión se utiliza como herramienta el Mapa SIPOC que posibilita representar las relaciones cliente proveedor de manera más específica.

La confección del mapa se realizó a partir de un trabajo en grupo donde mediante las iniciativas de los expertos, tormentas de ideas y la revisión de documentos como Política Comercial, procedimientos e indicaciones de la Casa Matriz se identificó para este proceso: los proveedores, las entradas, los clientes, las salidas y sus requerimientos.

A continuación se muestra del Mapa SIPOC del proceso.

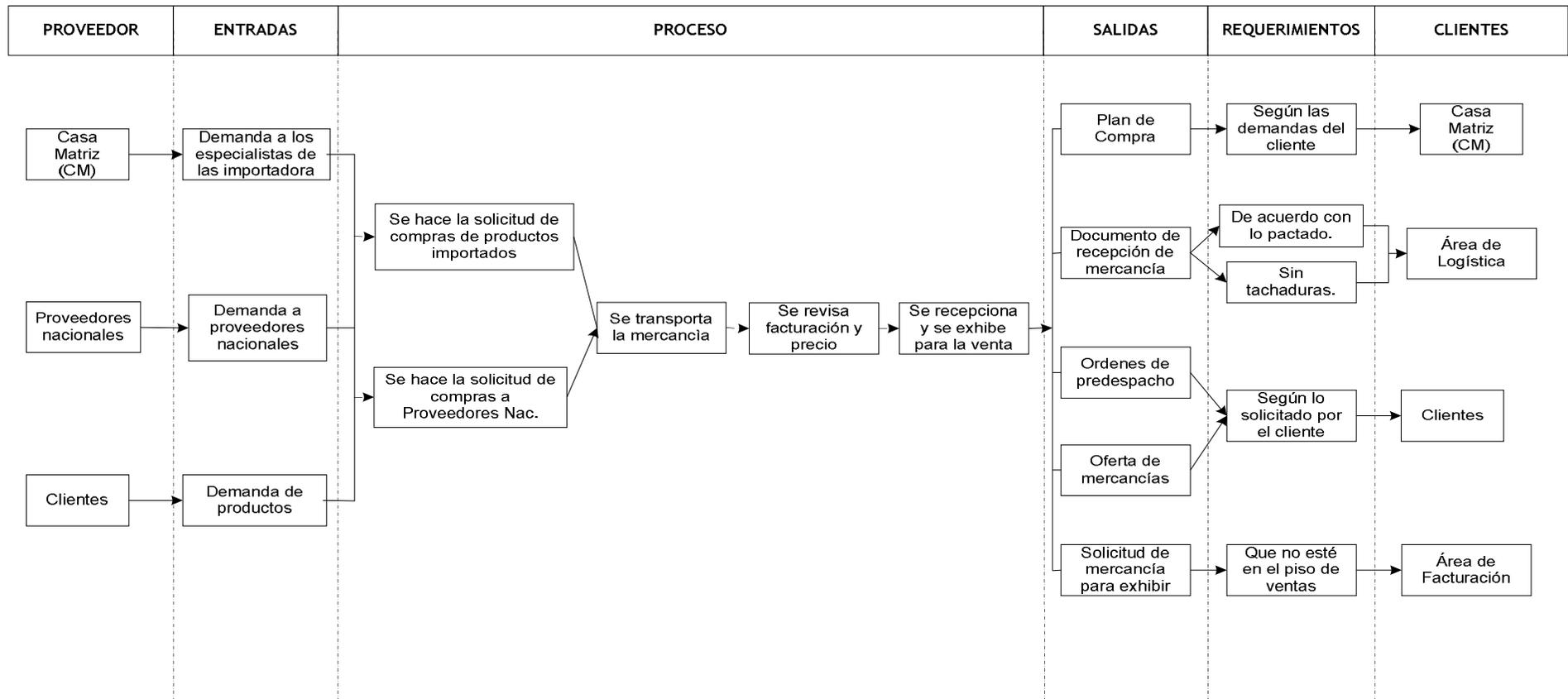


Figura 3.2 Mapa SIPOC. Proceso de Gestión Comercial

Definición de de la documentación del proceso

Antes de comenzar el estudio no existe en la empresa documentación referente a este proceso, el objetivo inicial de documentar el proceso está dado por la necesidad de facilitar una operación coherente y concreta de sus características.

Se determina utilizar como herramienta la ficha de procesos agrupando así los pasos 5 y 6 de la metodología utilizada además de ser esta una de las prácticas más usadas, contiene la información resumida de cada uno de los procesos caracterizándolos de manera concreta. Como se explica en el Capítulo 1, la información a incluir en la ficha de procesos es decisión de cada organización, en el caso que nos ocupa el comité de expertos decide la información que se incluiría en la ficha a través de un trabajo en grupo, influyó en esta decisión las características del proceso de manera general y la información que la empresa necesita del mismo.

El contenido de cada uno de los elementos definidos para las fichas se determinó mediante el trabajo en grupo, la entrevista a los trabajadores y la revisión de documentos normativos que rige la Casa Matriz (procedimientos relacionados con la Política Comercial, procesos, indicaciones, informes, regulaciones, etc.)

En el caso de los indicadores, el consejo de calidad realizó sesión de trabajo con el responsable del proceso con el fin de obtener información acerca de las salidas y sus requerimientos para llegar a conclusiones en cuanto a cómo asociar medidores de eficiencia y eficacia para cada salida.

La ficha de procesos quedó conformada como se muestra a continuación:

FICHA DE PROCESO



Nombre del proceso: Proceso de gestión Comercial

Propietario (Responsable del proceso): Director UEB Comercialización y negocios

Misión: Gestionar los aseguramientos necesarios para la venta de mercancías

Documentación: Política Comercial, Procedimiento de venta, Instrucciones de la Casa Matriz

Alcance:

Inicio: Análisis de los históricos de venta por producto y demanda de los clientes.

Incluye: Conformación del plan de compra, gestión, transportación y recepción de la mercancía.

Termina: Exhibición y ventas de mercancía.

Entradas: Modelo de demanda de CM, clientes y proveedores Nac., mercancía para la venta.

Proveedores: Clientes, Casa Matriz, Proveedores nacionales

Salidas: Plan de Compra, Solicitud de mercancía, Documento de recepción de mercancía, Ordenes de predespacho, Oferta de mercancías.

Clientes: Casa Matriz, Proveedores nacionales, Área de Facturación, Área de logística, clientes.

Inspecciones: Mensual.

Registros: Registro de modelo de pedidos, Registro de productos insatisfechos, Registro de parte de ventas, Registro de devoluciones de mercancía, Registro de comité de compras.

Variables de Control: Requisitos de la mercancía, Cumplimiento del plan de ventas, Precio de ventas, precios de adquisición (para proveedores nacionales),

Indicadores:

Eficiencia:

% de Rotación de inventarios: < 60 % mal; entre 60 y 80 regular; > 80 % bien

% de cumplimiento del plan de ventas: < 100 % mal; 100 % bien

Eficacia:

% de Satisfacción del cliente: < 80 % mal; entre 80 y 95 regular; > 95 % bien

% de Satisfacción de los pedidos: < 80 % mal; entre 80 y 95 regular; > 95 % bien

% de cumplimiento del plan de ventas: > 100 %

Definición de las actividades dentro del proceso: Diagrama de flujo.

Para definir las actividades dentro del proceso el equipo de trabajo escoge el diagrama de flujo por ser una herramienta que describe perfectamente las actividades dentro del proceso.

Para obtener la información del diagrama de flujo se utilizaron técnicas como la entrevista a los trabajadores del área en cuestión, especialmente a los de mayor experiencia, trabajo en grupo con estos trabajadores y también la observación directa, todo esto con el fin de ir enlazando cada una de las actividades del proceso.

Luego de la propuesta inicial del diagrama de flujo, se discute con el grupo de expertos, para mejorar la propuesta inicial, quedando finalmente el diagrama de flujo:

Diagrama de Flujo del proceso de Gestión Comercial

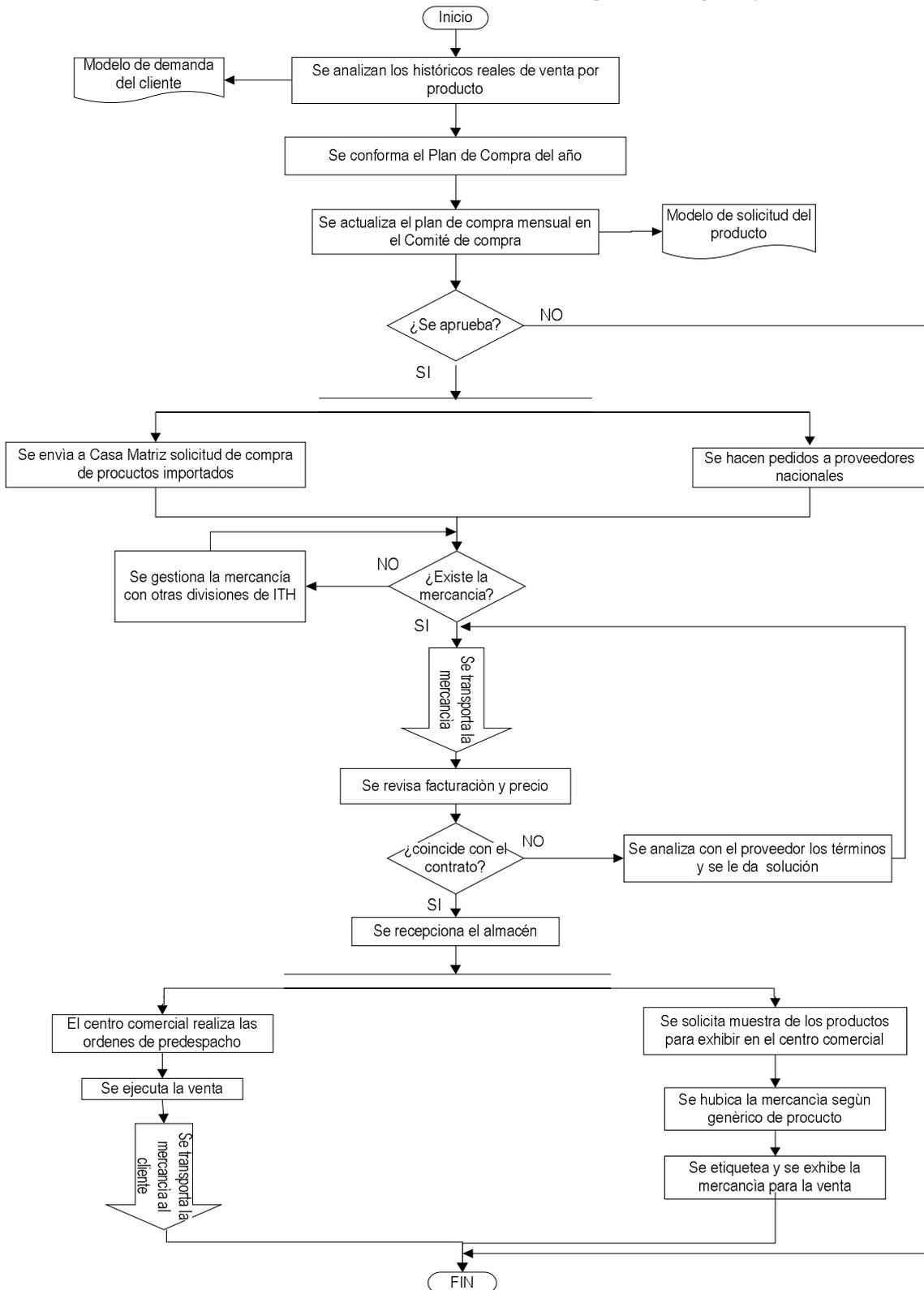


Fig. 3.2 Diagrama de flujo. Proceso de gestión Comercial.

3.2 Planificación de los procesos:

3.2.1 Definición de los requisitos de seguimiento y medición

Luego de identificar los indicadores del proceso es necesario buscar herramientas que posibiliten su control, en este paso se utiliza el Análisis de Modos y Efectos (FMEA) y los Planes de Control del mismo, herramienta que posibilita un enfoque hacia el monitoreo y control del proceso.

Análisis de Modos de Fallos y Efectos (FMEA) del proceso

Para el desarrollo de esta técnica se realizó el trabajo en equipo y se contó con la intervención de algunos especialistas vinculados al proceso.

Para ello se determino:

1. Entradas del proceso.
2. Los posibles modos de fallo.
3. Los efectos de cada posible modo de fallo.
4. La severidad del efecto en el cliente utilizando tasas de severidad estándares.(17)
5. Las causas de cada modo de fallo.
6. La frecuencia en que ocurre una particular causa para cada modo de fallo utilizando las tasas de ocurrencias para capacidad desconocida. (17)
7. Que posibilidad existe en la causa o modo de fallo en ser detectada por los controles actuales antes de que llegue al cliente utilizándose como base de apoyo las tasas de detección para capacidad de proceso desconocida. (17)
8. El calculo del Número de Prioridad de Riesgo:
(RPN, de sus siglas en inglés) = Severidad x Ocurrencia x Detección.
9. Las acciones recomendadas para reducir los modos de fallos de mayor RPN.

Una vez recolectada la información necesaria se conforma la tabla del FMEA, facilitando una actuación preventiva ante los modos de fallos más posibles.

Tabla 3.2 FMEA del proceso de gestión Comercial:

Entradas del Proceso	Modos de Fallos Posibles	Efectos de los Modo de Fallo	Severidad del efecto	Causas	Frecuencia de ocurrencia	Detección del fallo	RPN
Demanda a los especialistas de las importadoras	<ol style="list-style-type: none"> 1. No llega la mercancía al territorio. 2. Llega mercancía sin ser solicitada. 3. No existencia de la mercancía. 4. No llega en el tiempo requerido. 	<p>Bajos ingresos.</p> <p>Quejas del cliente.</p> <p>Insatisfacción del cliente.</p> <p>Desmotivación del empleado.</p> <p>Existencia de productos en Lento Movimiento.</p>	7	<p>Problemas de transporte.</p> <p>Situación financiera de la entidad.</p> <p>Insuficiente gestión logística entre las partes.</p> <p>Compras de productos en exceso sin respaldo de demandas</p>	10	6	420
Demandas de productos de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de productos que no están en la cartera de productos de ITH. 2. No existe correspondencia entre las cantidades compradas con las demandadas ya sea por exceso o por defecto. 3. Insuficiente planificación de compras. 	<p>Baja rotación de inventarios.</p> <p>Productos insatisfechos.</p> <p>Afectaciones al servicio</p>	7	<p>Falta de capacitación del personal.</p> <p>Falta de coordinación entre las áreas que interactúan en el proceso de compras que efectúa el cliente.</p> <p>Poco análisis en el proceso de planificación de sus necesidades.</p>	10	5	350

Demandas a proveedores nacionales	<p>1 No existencia de producciones.</p> <p>2. No entrega de la mercancía o fuera del tiempo.</p> <p>3. No entrega de las cantidades solicitadas.</p>	<p>Bajos ingresos.</p> <p>Quejas del cliente.</p> <p>Insatisfacción del cliente.</p> <p>Afectaciones en el servicio.</p>	7	<p>Falta de materias primas.</p> <p>Falta de una logística para sus operaciones.</p> <p>Insuficiente capacidad de producción</p>	10	6	420
-----------------------------------	--	--	---	--	----	---	-----

Acciones a tomar para los modos de fallos de mayor RPN

RPN: 420

- Mejorar la comunicación con la Casa Matriz.

Responsable: Casa Matriz, División territorial.

- Establecer mecanismos que permitan la llegada en tiempo a las Divisiones de la mercancía solicitada.

Responsable: Casa Matriz, Dirección Logística.

- Controlar los pedidos que se hacen.

Responsable: Directora Comercial

RPN: 350

- Asesorarse con los especialistas comerciales sobre la cartera de productos actualizada de ITH.

Responsable: Especialistas Comerciales

- Exigir a las entidades que confeccionen sus demandas con la participación de todas las áreas interesadas

Responsable: Especialistas Comerciales

RPN: 420

- Mejorar la comunicación con los proveedores nacionales.

Responsable: Especialistas Comerciales

- Buscar alternativas con otros proveedores.

Responsable: Especialistas Comerciales.

Planes de control (PC):

Estos están orientados a los requerimientos del cliente, al tener un formato estandarizado por la ISO para el seguimiento de los mismos, contiene un resumen de los sistemas utilizados para llevar a la mínima expresión la variación del proceso. En fin el Plan De Control resume la información relevante que se necesita para poder controlar el proceso, dejando claro las maneras de actuación ante cualquier desviación de los requisitos.

El equipo de trabajo para la elaboración de este plan se baso en la búsqueda de información para las siguientes categorías del plan:

1. Característica: generalmente las entradas y salidas claves del proceso.
2. Requerimiento: el(los) valor meta o requisito que se utilizará para verificar la conformidad del parámetro en cuestión.
3. Método de Medición: la forma que se utilizará para evaluar el cumplimiento del (los) requisitos.
4. Número de muestra (n): el tamaño de la muestra que se utilizará para desarrollar el método de medición.
5. Frecuencia de medición: la frecuencia de las mediciones.
6. Quién mide: el responsable de realizar la medición.
7. Dónde se registra: establece el documento donde se registrarán los resultados de las mediciones.
8. Acción Correctiva: la acción correctiva que deberá desarrollarse en el caso de un incumplimiento del(los) requisito.
9. No. de código: el código o numeración utilizada para los registros.

Según el criterio del grupo de experto se decide no incluir el código o numeración para los registros ya que aún no están definidos.

La búsqueda se realizo a través de la entrevista a trabajadores del área lo que se discutió posteriormente por el equipo, quedando conformado el plan de control como se muestra en el **Anexo 10**.

3.2.2. Definición de los recursos necesarios.

Para lograr la eficiencia y la eficacia la organización debe definir y garantizar los recursos que sean necesarios, ya sea suministros, recursos humanos, infraestructura, ambiente de

trabajo, información, materiales o recursos financieros como se plantea en la propia metodología. Considerando que aun el diseño de gestión por procesos en esta organización no esta concluido en esta investigación no se abordara este paso, evaluando a su vez la posibilidad que quede definido al estar terminado y aprobado el diseño del enfoque de gestión basado en procesos de la empresa.

3.2.3 Verificación del proceso con respecto a sus objetivos planificados.

Como el diseño del enfoque de gestión basado en procesos no incluye las actividades referentes a la implementación, medición y análisis de los procesos, no se analizara en este estudio, sugiriendo a la empresa el desarrollo de estas acciones según las consideraciones de la ISO 9000.

Para el desarrollo de estas actividades, se puede sugerir las siguientes acciones:

1. Medir el desempeño del proceso y compararlo con los requisitos definidos para confirmar la eficacia y eficiencia del proceso y la necesidad de cualquier acción correctiva.
2. Luego de la ejecución del proyecto la organización debe realizar las mediciones, el seguimiento y los controles como se planificó.
3. Planificar e implementar los procesos y actividades.
4. Organizar un proyecto de implementación de los procesos que incluya:
 - a. Comunicación.
 - b. Toma de conciencia.
 - c. Formación.
 - d. Gestión del cambio.
 - e. Participación de la dirección.
 - f. Actividades de revisión aplicables.
5. Verificar la satisfacción de todos los requisitos identificados en 3.1.1.
6. Como parte del análisis de los procesos se deben evaluar los datos obtenidos en la etapa anterior.
7. Identificar las oportunidades de mejora basado en los datos de desempeño del proceso.
8. Informar a la dirección general de la organización los resultados obtenidos.

3.3 Propuesta de Plan de acción para la implantación del diseño del enfoque de gestión basado en procesos en la Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

Finalmente se necesita confeccionar un plan que permita extenderse a los demás procesos claves de la organización de la manera que se propone el diseño de implantación.

El equipo revisa en detalles el diseño y realiza entrevista al responsable del proceso y demás personal del área donde identifica cuales serán las acciones y de que manera se insertan en el proceso de implantación del Sistema Gestión Calidad de la Empresa, utilizando para ello el formato 5W2H que resulta muy apropiado para este tipo de plan.

El plan diseñado se muestra a continuación:

Tabla 3.3 Plan de acción a tomar para la implantación del diseño del enfoque basado en proceso:

Acciones/ Actividades. (¿Qué?)	Responsable (¿Quién?)	Porque (¿Porqué?)	Fecha/ Duración. (¿Cuándo?)	Lugar (¿Dónde?)	¿Cómo?	Recursos (¿Cuanto?)
Presentar a la dirección de la empresa los resultados de esta investigación.	Director UEB Comercial y Especialista en Gestión de la Calidad.	Para dar a conocer los resultados del estudio e incentivar al colectivo para la implantación del SGC.	30 de Junio del 2009. 2:30 PM ,1 hora.	Salón de reuniones.	Mediante exposición y discusión del estudio.	Salón, Mesa, sillas, computadora.
Adiestramiento del personal de la Organización acerca de la norma ISO.	Especialista en Gestión de la Calidad.	Para concienciar al personal acerca de la importancia de la implantación de un enfoque de gestión basado en procesos dentro del SGC.	6 de julio del 2009. Máximo de 5 días.	Salón de reuniones.	A través de conferencias por especialistas en el tema.	Salón, Mesa, sillas, computadora. Internet, bibliografía, bolígrafos, libreta.
Incluir un punto para Calidad obligatorio en los consejos de dirección ampliados como análisis de los objetivos de trabajo.	Director General	Para controlar las acciones planificadas relacionadas con el SGC.	Segundo martes de cada mes Máximo 20 minutos.	Salón de Reuniones.	A través de informes con cierre de mes	Salón, Mesa, sillas,

Acciones/ Actividades. (¿Qué?)	Responsable (¿Quién?)	Porque (¿Porqué?)	Fecha/ Duración. (¿Cuándo?)	Lugar (¿Dónde?)	¿Cómo?	Recursos (¿Cuanto?)
Elaboración de la documentación de los procesos claves de la Empresa.	Especialista en Gestión de la Calidad.	Concluir el enfoque de gestión por procesos según la ISO 9000	20 de Julio del 2009. 4 meses	Propietarios de los procesos identificados.	Asesoramiento por especialista de calidad.	Una oficina, Computadoras, oficinas, bolígrafos, libretas, papel blanco, presillas, carpetas, correo electrónico, Internet, software
Elaborar el manual de Calidad de la Empresa	Especialista en Gestión de la Calidad.	Con el objetivo de incluir en el Manual de Calidad de la organización todo lo relacionado con el diseño y que pudiera ser relevante para la certificación	Diciembre de 2009. 15 días.	Oficina del especialista en Calidad	Actualizando el manual e insertar la documentación relevante del diseño propuesto	Computadoras, oficinas, bolígrafos, libretas, papel blanco, presillas, carpetas, correo electrónico, sillas, mesas.
Presentar los resultados a la organización de la aplicación del enfoque basado en procesos de la misma.	Especialista en Gestión de la Calidad	Conocer los resultados de la aplicación, mejorara la eficiencia y eficacia..	Diciembre de 2009. 2 horas máximo.	Salón de reuniones.	Mediante exposición de los resultados.	Salón, Mesa, sillas, computadora, impresora, hojas.

3.4 Conclusiones parciales

Las conclusiones de este capítulo son:

1. Se demuestra la necesidad de utilizar un procedimiento para el diseño del enfoque basado en procesos y que es viable la utilización del procedimiento publicado por la ISO/TC 176/SC 2/N 544R2.
2. Se propone el diseño del enfoque basado en procesos partiendo inicialmente del proceso de gestión comercial de la entidad.
3. El diseño propuesto para el desarrollo de un enfoque de gestión en dicho proceso contribuye con el propósito de la organización a la aplicación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Conclusiones Generales

Al finalizar este trabajo hemos llegado a la siguiente conclusión:

1. Fue elaborado un marco teórico y referencial que resume las principales tendencias y el estado actual de arte y ciencia referente a los enfoques de gestión basada en proceso y los modelos disponibles para su desarrollo.
2. Este enfoque facilita la forma de gestionar las actividades de trabajo creando valor al cliente, haciendo más eficientes las organizaciones.
3. La Empresa Comercializadora Mayorista ITH es la principal proveedora de alimentos, insumos y ferretería del sector del turismo y tiene implantado el perfeccionamiento empresarial, por lo que entre sus objetivos estratégicos se encuentra el diseño y aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad.
4. Para el diseño del enfoque de gestión basado en procesos se toma como referencia un procedimiento propuesto por la serie de Normas ISO 9000 en la publicación ISO/TC/N544R, tomando como muestra uno de los procesos claves de la organización.
5. Para el diseño de este enfoque en la muestra seleccionada se incluye los siguientes resultados:
 - Construcción del Mapa de procesos de la organización.
 - Mapa SIPOC del proceso de Gestión Comercial.
 - Ficha de proceso.
 - Diagrama de Flujo del proceso de Gestión Comercial.
 - FMEA y Plan de Control para el monitoreo y seguimiento.
 - Plan para la inserción de este diseño en el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.
6. La propuesta del diseño del enfoque de gestión basado en procesos al extenderse a los demás procesos de la organización constituye un aporte importante para la futura implantación del Sistema de gestión de la calidad en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH, verificándose así la hipótesis de esta investigación.

Recomendaciones Generales

Al término de esta investigación recomendamos:

1. Utilizar el marco teórico de esta investigación para la preparación de cursos y seminarios como parte del adiestramiento a realizar sobre el tema en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.
2. Aplicar el diseño de enfoque de gestión basado en proceso al resto de los procesos claves de la entidad y así contribuir al proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000.
3. Perfeccionar y enriquecer a través de la práctica el diseño propuesto.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- 1).Acebes G, Ciro. Calidad y Formación: Binomio Inseparable. Normas y modelos de gestión de calidad. __ España: Ed. Instituto Nacional de Empleo, 2003. __ p. 83
- 2).Deming, E. W. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis.__ España: Editorial Díaz de Santos, S.A., 1992. __ p.120
- 3).Juran J. M. Manual de control de la calidad. Quinta edición, VolumenIII. España: Mc Graw Hill Interamericana de España S.A., 2001. __ p. 115
- 4).Ishikawa, Kauro. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa.__ Ciudad de La Habana: Edición Revolucionaria, 1988. __ p. 20
- 5).NC ISO 9001: 2005. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. __ p. 19
- 6).De los Ángeles Cancio Suárez, Virginia. Calidad. Solo ISO 9000. Tomado de: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/tec_mj_06.htm, mayo 2008.
- 7).Introduction to Process Redesign, Vialog Group Communications, s/a. __ p. 20
- 8).NC ISO 9000: 2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. __ p. 7
- 9).Harrington, H. J. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. __ Colombia: McGRAW-HILL / Interamericana, S.A Santafé de Bogotá, 1993. __ p.309
- 10).NC ISO 9000: 2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. __ p. vi
- 11).Beltrán Sanz, J. Guía para una Gestión Basada en Procesos.__España: Instituto Andaluz de Tecnología, Andalucía, ISBN. 84-923464-7-7(digital), 2002. __ p. 21
- 12).Ídem, p. 14
- 13).Galán Vázquez, Manuel. La gestión por procesos. ppt.
- 14).NC ISO 9000: 2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. __ p. 6
- 15).Estévez Ramírez, Fausto. Políticas globales para la introducción de la nueva norma ISO 9001:2000. 2000. __ p. 1
- 16).NC ISO 9001: 2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. __ p. 3
- 17).Nancy R. Tague's The Quality Toolbox, Second Edition, ASQ Quality Press, 2004. __ p. 236-240.

BIBLIOGRAFIA.

- Beltrán Sanz, J.(n.d.) Guía para una gestión basada en procesos. (p. 157). España: Instituto Andaluz de Tecnología, (s.a). Retrieved March 14,2009.
- Chávez Alvarad, Rosario.(2004). ISO 9000 y el control de los documentos.(p. 23). Costa Rica: Instituto Costarricense de Electricidad. Retrieved March 14,2009.
- Crosby, P. (1987). La calidad no cuesta. (p.256) . Estados Unidos: Compañía Editorial Continental, S.A, Retrieved March 17,2009,
- Davenport, T. (1990)La Nueva ingeniería industrial: tecnología de la información y rediseño de procesos. Sloan Management Review (EUA) (4):
- Deming, E. W. (1989).Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. (p. 120) España: Editorial Díaz de Santos, S.A., Retrieve Retrieved March 14,2009,
- Deming, E.W. (1982) Quality, Productive and Competitive Position. (p.167)EE.UU: Universidad de Cambridge, Retrieved March 17,2009.
- Earl, M. (1994)¿Es nuevo el rediseño de procesos?. European Management Journal (p. 20-30)España . Retrieved April 14,2009,
- Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo (2001) Enfoque por Procesos. (p. 105) Ciudad de la Habana: MINTUR, Retrieved April 14,2009,
- Formento, Hector R. Reingeniería-6 Sigma (2003). . Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en PYME, Universidad Nacional Gral. Sarmiento (cap. VI)(Buenos Aires) Retrieved March 17,2009,
- Harrington, J.(1993). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. (p. 357) Colombia: Editorial Norma, Retrieved March 17,2009,
- Ishikawa, K. (1985).Guía de control de calidad. (p. 112) New York : UNIPUB, Retrieved April 14,2009,
- Juran J. M. (2001).Manual de control de la calidad. (volumen III) España: Mc Graw Hill Interamericana de España S.A.,
- Morales Quintero, Liset (2007) Aplicación de un procedimiento para la investigación de clientes en la Dirección Territorial Sucursal Caracol Cienfuegos - Proyecto de Curso; Universidad de Cienfuegos.
- Morales Quintero, Liset (2008).Diseño de un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2000 en la Dirección Territorial de la Sucursal Caracol Cienfuegos. Trabajo de Diploma

Munich, L. (1992) Más allá de la excelencia y de la calidad total. (p. 253) México: Ed. Trillas, Retrieved May 17,2009,

Ponjuan Dante, Gloria.(1999) Gestión, Gestión de información, Gestión del conocimiento. (83 h) Tesis de maestría ; Universidad de la Habana (La Habana), Retrieved March 17,2009,

Romero Romero, Manuel.(2004) Seminario Taller: La Empresa y la Administración de Procesos. (p.102) Cuba: Asociación Iberoamericana de Profesionales y Empresarios de Turismo,), Retrieved June 3,2009,

Soler González, Rafael H.(2003) La ISO 9000 del 2000 como complemento del BSC. (p. 30) , Retrieved June 3,2009,

Calidad total como clave del éxito.(2005) Retrieved June 3, 2009, from <http://www.gestiopolis.com>,

El mejoramiento continuo, principales enfoques y tendencias.(2005) Retrieved June 3, 2009, from <http://www.monografias.com>,

La certificación ISO y las empresas. Tomado de: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/tec_so_04.htm, 2005.

La gestión por procesos, innovación y mejoras. Tomado de: http://www.juran.es/consultoria/excelencia+GESTI%C3%93N+POR+PROCESOS+INNOVACION+Y+MEJORA&hl=es&lr=lang_es, 2008

Anexo 1. Metodología de implementación del enfoque basado en procesos según la ISO 9000

Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000

Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión

5. Implementación del enfoque basado en procesos

La siguiente metodología de implementación puede aplicarse a cualquier tipo de proceso. La secuencia de pasos es sólo un método y no pretende ser descriptiva. Algunos pasos pueden llevarse a cabo simultáneamente.

5.1 Identificación de los procesos de la organización

Pasos del enfoque basado en proceso	¿Qué hacer?	Orientación
5.1.1 Defina el propósito de la organización	La organización debería identificar sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos para la organización	<p>Recopile, analice y determine los requisitos de los clientes y otras partes interesadas, así como otras necesidades y expectativas.</p> <p>Determine los requisitos para la gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, riesgo de los negocios o responsabilidad social del sistema de gestión que serán aplicadas dentro de la organización.</p>



5.1.2 Defina las políticas y objetivos de la organización	Basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas, establezca las políticas y objetivos de la organización	La alta dirección debería decidir a que mercado debería dirigirse la organización y desarrollar políticas al respecto. Basándose en esas políticas debería entonces establecer objetivos para los resultados deseados. (por ejemplo, productos, desempeño ambiental)
---	---	--



<p>5.1.3</p> <p>Determine los procesos de la organización</p>	<p>Identifique todos los procesos necesarios para producir los resultados previstos</p>	<p>Determine los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos. Estos procesos incluyen gestión, recursos, realización, medición y mejora</p> <p>Identifique todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos)</p>
---	---	---



<p>5.1.4</p> <p>Determine la secuencia de los procesos</p>	<p>Determine como es el flujo de los procesos en su secuencia e interacción</p>	<p>Defina y desarrolle una descripción de la red de procesos y sus interacciones.</p> <p>Considere lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cliente de cada proceso • Los elementos de entrada y los resultados de cada proceso • Qué procesos están interactuando • Interfases y cuales son las características • Tiempo y secuencia de los procesos que interactúan • Eficacia y eficiencia de la secuencia
--	---	--



<p>5.1.5</p> <p>Defina los dueños del proceso</p>	<p>Asigne la responsabilidad y autoridad para cada proceso</p>	<p>La dirección debería definir el papel y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento y la mejora de cada proceso y sus interacciones. A tal individuo normalmente se le denomina "dueño del proceso"</p> <p>Para gestionar las interacciones del proceso puede ser útil establecer un equipo de gestión de proceso que tenga una visión general de todos los procesos y que incluya a representantes de cada proceso</p>
---	--	---

		que interactúan.
--	--	------------------



<p>5.1.6</p> <p>Defina la documentación del proceso</p>	<p>Determine los procesos que se van a documentar y la forma de llevarla a cabo</p>	<p>Los procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería estar limitado a identificarlo y gestionarlos de manera más apropiada. No existe un catalogo o lista de procesos que tengan que ser documentados,</p> <p>El propósito principal de la documentación es permitir la operación coherente y estable de los procesos.</p> <p>La organización debería determinar los procesos que deben ser documentados basándose en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tamaño de la organización y el tipo de actividades. • LA complejidad de sus procesos y sus interacciones. • La criticidad de los procesos • La disponibilidad de personal competente <p>Cuando sea necesario documentar los procesos se pueden utilizar métodos tales como representaciones gráficas, listas, diagramas de flujo.</p>
---	---	--

5.2 Planificación de un proceso
--

Pasos del enfoque basado en procesos	¿Qué hacer?	Orientación
<p>5.2.1</p> <p>Defina las actividades dentro del</p>	<p>Determine las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso</p>	<p>Defina los elementos d entrada y los resultados requeridos del proceso</p> <p>Determine las actividades requeridas para transformar los</p>

proceso		<p>elementos de entrada en los resultados requeridos</p> <p>Determine y defina la secuencia e interacción de las actividades dentro del proceso.</p> <p>Determine cómo se llevará a cabo cada actividad</p>
----------------	--	---



<p>5.2.2</p> <p>Defina los requisitos de seguimiento y medición</p>	<p>Determine donde y cómo deberían aplicarse el seguimiento y la medición. Esto debería ser tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previstos del proceso.</p> <p>Determine la necesidad de registrar los resultados.</p>	<p>Identifique los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso, para determinar la ineficacia y la eficacia del proceso, teniendo en cuenta factores tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con los requisitos • Satisfacción del cliente • Desempeño del proveedor • Entrega a tiempo • Plazos • Tasas de fallas • Desechos • Costos del proceso • Frecuencia de incidentes
---	---	--

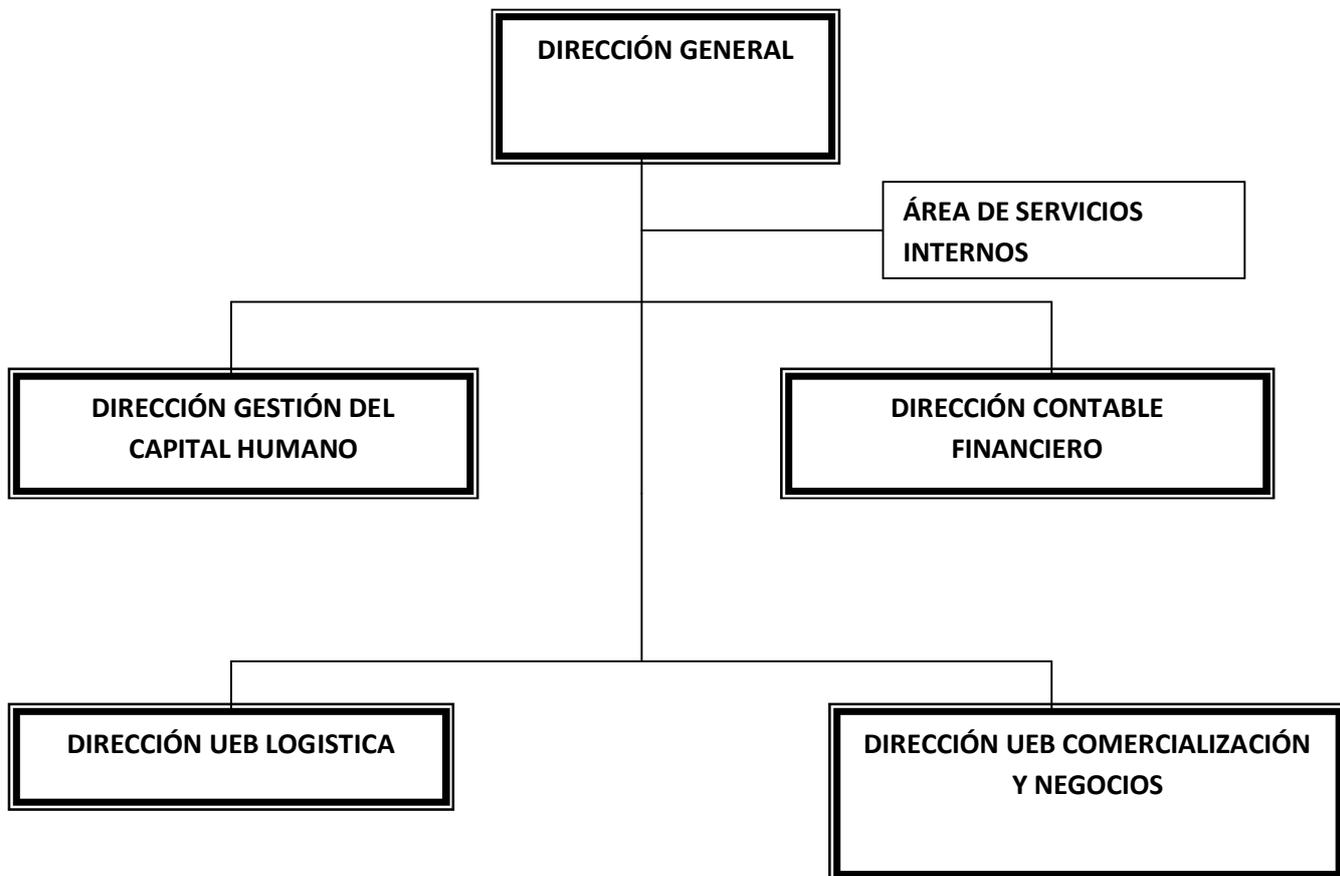


<p>5.2.3</p> <p>Defina los recursos necesarios</p>	<p>Determine los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso</p>	<p>Ejemplos de recursos incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Infraestructura • Ambiente de trabajo • Información • Recursos naturales • Materiales • Recursos financieros
--	---	---



<p>5.2.4</p> <p>Verifique el proceso y sus actividades con respecto a sus objetivos planificados</p>	<p>Confirme que las características del proceso y sus actividades son coherentes con el propósito de la organización (véase 5.1.1 y 5.2.1)</p>	<p>Verifique que se hayan satisfecho todos los requisitos identificados en 5.1.1. Si no, considere que actividades del proceso adicionales se requieren y vuelva al 5.2.1 para mejorar el proceso.</p>
--	--	--

Anexo 2. Estructura Jerárquica de la Empresa.



Anexo 3. Principales proveedores Nacionales. Año 2008

ALIMENTOS	
Proveedor	Acumulado
Oro Rojo	51646,15
EGAME	2326,50
Bravo S.A	346356,54
Tecnoazúcar	25623,63
Los Portales	601345,83
Emp, Alimentos VC	354,00
Papas and Co.	22045,06
Coracán	6563,85
CAI Arrocerero Sur del Jíbaro	14275,40
Comercial Café	45631,12
Emp. Beb. Y refrescos Cfgos	4255,35
Tropical Island	149270,88
Cereales Cfgos	18054,22
Confruve	101357,60
Gamby	43863,71
Ecasol	130188,24
Cubagro	28176,95
Emp. Beb. SS	5951,70
Subtotal	1597286,73
Total Compras Alimentos	3872609.56
% que representan de las compras totales	41.2
INSUMOS Y FERRETERIA	
Prosa	97834,96
Súchel Proquimia	69935,83
Unitidsa	12250,85

UEB Aerosoles	1134,00
Súchel Camacho	17652,00
Súchel Debón	0,00
Sarex	24220,00
Elquim	1720,10
Cepil	7282,96
Empresa. Químico. Farmacéutica	12888,08
Vitral	16533,9
Suchel Level	13461,2
Castrol	61146,54
Subtotal	336060,39
Total Compras Insumos y ferretería	2536750.06
% que representan de las compras totales	13.2
TOTAL DIVISION COMPRAS NACIONALES	1933347,12
% que representan de las compras totales	30.16

Anexo 4. Principales proveedores Internacionales (Casa Matriz).

Año 2008

ALIMENTOS
Proveedor
Aldaketa S:A
Hotelsa Multipan
Pucara
Alimport
INSUMOS Y FERRETERIA
Ferretería Comercial
Revinca
Olivé
Gammaexport
Impormóvil
Rodabilsa
Representatividad de las compras de Alimentos sobre las compras totales: 58.8 %
Representatividad de las compras de Insumos y Ferrería sobre las compras totales: 86.2 %
A nivel de División, representatividad de los productos importados: 69.8 %

Anexo 5. Resolución 47 Constitución Comité de Expertos.

RESOLUCIÓN No. 47 /2008.

POR CUANTO: El Grupo Empresarial Comercializadora ITH, S.A., constituido mediante Escritura Pública número dos mil noventa y tres, otorgada ante la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba, debidamente inscrita en el Registro Mercantil de La Habana, a cargo del Ministerio de Justicia, cuya denominación actual se ampara en el Acuerdo No. 5 de la Junta General de Accionistas de fecha 30 de Junio de 2007.

POR CUANTO: *En esta propia reunión de la JUNTA GENERAL DE ACCIONISTA se adoptó el ACUERDO No. 7 que aprueba el cambio de denominación de las sucursales pertenecientes al GRUPO EMPRESARIAL COMERCIALIZADORA ITH, S.A., las que se equiparán a empresas, así como la determinación del domicilio social de cada una de las sucursales, quedando en este caso como sigue COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH CIENFUEGOS, sita en Ave. 58, Esquina Calle 31, No. 3101. Cienfuegos.*

POR CUANTO: *Por Acuerdo No.6518, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 22 de Octubre del 2008, se aprobó que la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos, perteneciente al Ministerio de Turismo comience la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.*

POR CUANTO: *El Decreto No. 281, de fecha 16 de Agosto del 2007, pone en vigor el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, disponiendo en el Capítulo II, Sistema de Organización General, artículo 77, inciso 51, entre las facultades del Director General de la entidad la de crear como órgano asesor los comités de expertos que funcionarán en la misma.*

POR CUANTO: *Dada las características y estructura de nuestra entidad se creará un Comité de Expertos a nivel de empresa, que agrupa las áreas de regulación y control Contable Financiera y de Gestión de Capital Humano y uno en cada una de las UEB constituidas.*

POR CUANTO: *Teniendo en cuenta que en nuestra entidad no existe Comité de Base de la UJC, no se designará ningún representante de dicha organización en el Comité de Expertos, incrementándose en cada caso en uno el número de trabajadores que lo integren, así como el Comité de Expertos de la UEB de Comercialización y Negocios, por ser una pequeña, estará integrada sólo por 3 miembros.*

POR CUANTO: *Por Resolución No. 25/08, del Presidente del Grupo Empresarial Comercializadora ITH S.A, de fecha 27 de Octubre del 2008, fue designado el que*

resuelve como Director General de la Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos, quedando facultado para ejercitar toda clase de acciones en la administración y funcionamiento de la misma.

POR TANTO: En ejercicio de las facultades que me están conferidas;

RESUELVO

PRIMERO: Constituir el Comité de Expertos de la Oficina Central de la Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos el que quedará integrado por los siguientes compañeros:

- Como representante de la Administración. Pura Pérez Peña.
- Como representante de la Sección Sindical. Venus de la Cruz Armada.
- Trabajadores destacados: - Elvira Tarrío Álvarez.
- Carmen Estepa Ponce.
- Lourdes Iglesia Suárez.

SEGUNDO: Constituir el Comité de Expertos de la UEB Comercialización y Negocios integrado por los siguientes compañeros:

- Como representante de la Administración. - Yamila Prieto García.
- Como representante de la Sección Sindical. - Niurys Puga Vera.
- Como trabajador destacado. - Marelys Fundora Viamontes.

TERCERO: Constituir el Comité de Expertos de la UEB de Logística integrado por los siguientes compañeros:

- Como representante de la Administración. - Teresa Madrigal Pérez.
- Como representante de la Sección Sindical. - Bertha Becerra de Quesada.
- Como trabajador destacado. - Orlando Domínguez Martín.

CUARTO: La presente Resolución surte efectos legales a partir del 1ro. de Diciembre del año en curso..

Comuníquese la presente a los designados, a los miembros del Consejo de Dirección de la Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos y a cuantas personas naturales o jurídicas proceda.

Archívese el original en la Asesoría Jurídica de la entidad.

Dada en Cienfuegos, a los 11 días del mes de Noviembre del 2008.

Pedro Lanza Herrera.

Director General.

Anexo 6. Integrantes del Consejo de Calidad de la Empresa Comercializadora

ITH Cienfuegos.

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. Pedro Lanza Herrera | Director |
| 2. Pura Rodríguez | Especialista Calidad |
| 3. Francisco Ramírez | Director Recursos Humanos |
| 4. Orlando Rodríguez | Jefe Distribución, recepción y entrega Alimentos |
| 5. Carlos González | Jefe Distribución, recepción y entrega Insumos y Ferretería |
| 6. Alfredo de León Mederos | Especialista Principal en ATM. |

Anexo 7. Cuestionario para la identificación de los procesos.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo la clasificación de los procesos de la empresa en proceso de planificación (PP), procesos de gestión de recursos (PGR), procesos de realización del producto (PRP), y procesos de medición y mejora según lo establecido por la norma ISO 9000.

A continuación se presentan las definiciones correspondientes:

- **Proceso de Planificación:** Aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- **Proceso de gestión de recursos;** Aquellos procesos que permiten determina, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).
- **Procesos de realización del producto:** Aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- **Proceso de medición análisis y mejora:** Aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejoras.

Se deberá marcar con una X la clasificación que cree tendrá cada uno de los procesos de acuerdo con la explicación dada.

Anexo 7. Cuestionario para la identificación de los procesos

	Identificación de los procesos			
	Procesos de planificación (PP)	Procesos de gestión de recursos (PGR)	Procesos de medición, análisis y mejora (PM)	Procesos de realización del producto (PRP)
RECURSOS HUMANOS				
Proceso de gestión de los Recursos Humanos.				
Proceso de seguridad y salud ocupacional				
Proceso para los sistemas de pagos de los trabajadores				
DIRECCION CONTABLE FINANCIERA				
Proceso de elaboración del presupuesto				
Proceso de gestión contable				
Proceso de gestión y análisis financiero				
Proceso para el control de los AFT				

	Procesos de planificación (PP)	Procesos de gestión de recursos (PGR)	Procesos de medición, análisis y mejora (PM)	Procesos de realización del producto (PRP)
CALIDAD				
Proceso de evaluación de la satisfacción del cliente				
Proceso de control de la calidad				
Atención a quejas de los clientes				
INFORMATICA				
Proceso de gestión de los sistemas informáticos				
DIRECCION LOGISTICA				
Proceso distribución de la mercancía				
.Economía de almacenes				
Proceso disponibilidad técnica del parque automotor				
Proceso de control de portadores energéticos				
Proceso de reposición de equipos				

	Procesos de planificación (PP)	Procesos de gestión de recursos (PGR)	Procesos de medición, análisis y mejora (PM)	Procesos de realización del producto (PRP)
Proceso de mantenimiento a equipos				
DIRECCION GENERAL				
Proceso de Planeación Estratégica				
Proceso de supervisión y monitoreo				
Proceso de control interno				
DIRECCION COMERCIALIZACION Y NEGOCIOS				
Proceso de Gestión Comercial				
Proceso de gestión para la Rotación de Inventarios				
Proceso de contratación				
Proceso de servicio al cliente				

Anexo 8- Cuestionario para determinar los procesos claves

El siguiente cuestionario nos ayudará para la selección de los procesos claves de la organización, utilizando el enfoque ponderado de selección. Deberá marcar según la escala que se propone, teniendo en cuenta que la calificación de 1 significaría poco impacto o poca importancia y 5 mayores impacto.

- Impacto en el cliente: ¿qué impacto tiene este proceso en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?
- Impacto de la empresa: ¿qué importancia tiene este proceso para el cumplimiento de las estrategias y objetivos claves de la organización?
- Impacto sobre los recursos: ¿qué impacto tiene este proceso sobre los recursos de la organización? ¿existen muchos recursos y/o capital invertidos en el proceso?
- Impacto en las personas: ¿qué impacto tiene este proceso sobre las personas de la organización?

Anexo 8. Cuestionario para determinar los procesos claves.

	Impacto sobre las personas					Impacto sobre el cliente					Impacto sobre el trabajo					Impacto en la empresa				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
RECURSOS HUMANOS																				
Proceso de gestión de los Recursos Humanos.																				
Proceso de seguridad y salud ocupacional																				
Proceso para los sistemas de pagos de los trabajadores																				
DIRECCION CONTABLE FINANCIERA																				
Proceso de elaboración del presupuesto																				
Proceso de gestión contable																				
Proceso de gestión y análisis financiero																				
Proceso para el control de los AFT																				
CALIDAD																				
Proceso de evaluación de la satisfacción del cliente																				
Proceso de control de la calidad																				

Atención a quejas de los clientes																			
INFORMATICA																			
Proceso de gestión de los sistemas informáticos																			
DIRECCION LOGISTICA																			
Proceso distribución de la mercancía																			
.Economía de almacenes																			
Proceso disponibilidad técnica del parque automotor																			
Proceso de control de portadores energéticos																			
Proceso de reposición de equipos																			
Proceso de mantenimiento a equipos																			
DIRECCION GENERAL																			
Proceso de Planeación Estratégica																			
Proceso de supervisión y monitoreo																			
Proceso de control interno																			
DIRECCION COMERCIALIZACION Y NEGOCIOS																			

Proceso de Gestión Comercial																				
Proceso de gestión para la Rotación de Inventarios																				
Proceso de contratación																				
Proceso de servicio al cliente																				

Anexo 9. Prueba no parametrica Kendall

NPAR TESTS

```
/KENDALL = p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18
p19 p20 p21 p22 p23 p24 p25
```

```
/MISSING LISTWISE.
```

Pruebas no paramétricas

Notas

Resultados creados		5-06-2009 10:45:29
Comentarios		
Entrada	Datos	F:\keyla\Tesis keyla\moda.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguna>
	Peso	<ninguna>
	Segmentar archivo	<ninguna>
	Núm. De filas del archivo de trabajo	12
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario será tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos para todas las pruebas se basan en casos sin datos perdidos para las variables usadas.
Sintaxis		<p>NPAR TESTS</p> <pre>/KENDALL = p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18 p19 p20 p21 p22 p23 p24 p25 /MISSING LISTWISE.</pre>

Recursos	Tiempo de procesador	
		0:00:00.05
	Tiempo transcurrido	0:00:00.05
	Número de casos permitidos(a)	13568

a Basado en la disponibilidad de memoria en el espacio de trabajo.

[Conjunto_de_datos1] G:\KEYLA\Tesis keyla\moda.sav

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
p1	33.25
p2	25.71
p3	27.50
p4	26.63
p5	33.25
p6	26.17
p7	27.21
p8	33.25
p9	26.83
p10	28.08
p11	28.88
p12	23.54
p13	19.92
p14	24.46

p15	29.00
p16	24.54
p17	31.54
p18	33.25
p19	31.46
p20	33.25
p21	32.50
p22	22.58
p23	24.38
p24	31.54
p25	30.46

Estadísticos de contraste

N	12
W de Kendall(a)	.138
Chi-cuadrado	86.241
gl	52
Sig. asintót.	.002

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 10. Plan de Control. Proceso de gestión Comercial.

Parámetro (Entrada/Salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción correctiva
Demanda a las Divisiones importadoras (Casa Matriz)	Correspondencia con las necesidades de los clientes.	Análisis de la rotación de la mercancía.	Todos los pedidos	Cada vez que se realiza un pedido.	Especialista Comercial	Actas del Comité de Compras	Mejorar la gestión de compras.
Demanda a los proveedores nacionales	Correspondencia con las necesidades de los clientes.	Análisis de la rotación de la mercancía.	Todos los pedidos	Cada vez que se realiza un pedido.	Especialista Comercial	Actas del Comité de Compras	Mejorar la gestión de compras.
Demanda de productos	Correspondencia con las necesidades reales de los clientes.	Análisis de los históricos de venta.	Trimestral	Trimestral	Especialista Comercial	Modelo de demandas	Exigir por la calidad de la información.
Documento de recepción de la Mercancía	Según lo contratado. Sin tachaduras.	Chequeo de documentos	Todos	Cada vez que se genera un documento de recepción.	Especialista Comercial	Modelo de recepción a ciegas.	Exigir que se cumpla lo contratado.

Orden de predespacho	Correspondencia con lo solicitado por el cliente	Revisión del documento	Todos	Cada vez que se genera un documento de predespacho	Técnicos de ventas	No aplicable	Verificar lo solicitado.
Documento de oferta de mercancía	Correspondencia con lo solicitado por el cliente	Revisión del documento	Todos	Cada vez que se genera un documento de predespacho	Técnicos de ventas	No aplicable	Verificar lo solicitado y los precios.
Plan de Compras	Según las demandas de los clientes	Análisis de los históricos de venta.	Todos	Mensual	Especialista Comercial	Modelo de demandas	Exigir por la calidad de la información.
Solicitud de mercancía para exhibir	Que no esté expuesta en el Centro Comercial	Análisis de los Listados de existencia en el centro comercial.	Todos	Cada vez que se recepciona una mercancía	Especialista Comercial	Orden de predespacho de mercancía	Exigir la exposición de todos los productos con existencia en los almacenes.