



# Trabajo de Diploma

*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*

*Autor: Liset Morales Quintero*

*Tutor: MSc. Ing. Yamil Cárovez Santana*

*Cienfuegos, 2008*



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de: Ingeniería Industrial autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Cienfuegos.**

-----  
**Liset Morales Quintero**  
**Autora.**

**Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección del centro y el mismo cumple los requisitos referidos a la temática.**

\_\_\_\_\_  
**MSc ing Yamil Cáravez Santana**  
**Tutor.**

\_\_\_\_\_  
**Información Científica Técnica.**

\_\_\_\_\_  
**Computación.**

**Autor: Liset Morales Quintero**  
\_\_\_\_\_

## **Resumen**

El presente trabajo titulado "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" tiene como objetivo proponer el diseño de un enfoque de gestión basado en procesos en la empresa objeto de estudio, a través de un procedimiento de gestión por procesos y de la utilización de herramientas como: mapas de procesos, diagramas de flujo, mapas SIPOC, FMEA, planes de control, entre otros.

Para la realización de este trabajo fue necesario apoyarse en técnicas de recopilación de información tales como: la entrevista personal, la revisión bibliográfica, la tormenta de ideas y el trabajo de equipo en general, que sirvieron de apoyo a las herramientas anteriormente mencionadas.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como referencia el procedimiento propuesto por la ISO en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, que permitió diseñar un enfoque de gestión basado en procesos que constituye un aporte invaluable para la futura implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000 en la Sucursal Caracol Cienfuegos.

*Autor: Liset Morales Quintero*

---

*Dedicatoria:*

*Especialmente a mi mamá*

## *Agradecimientos:*

*Hoy tengo la suerte de llegar a la culminación de este trabajo gracias a un grupo importante de personas de quien he recibido ayuda profesional, material y espiritual y que no serán olvidadas:*

*Sean mis primeras palabras de agradecimiento a mis padres, mi hermano, mi abuela, mis tíos y primos, que me han ayudado a lo largo de mi vida y siempre han confiado en mi posibilidad de triunfar. A ellos les debo lo que soy en la profesión y en la vida.*

*A Yamil, tutor de este trabajo, por su profesionalidad, su maestría y su exquisita colaboración durante toda la investigación. Le agradezco por haberme hecho mejor profesional.*

*A los profesores Berlam y Yaimara, por su valiosa y oportuna ayuda.*

*A un grupo de amigos especiales quienes de lejos o de muy cerca han estado presentes y dispuestos a ayudarme en todo siempre, especialmente a Inés María, Silvita y familia.*

*A todos los trabajadores de La Sucursal Caracol, escenario de esta investigación por su gran apoyo y cooperación en todo momento, pues de otra manera no hubiese sido posible la realización de este trabajo.*

*A todos los que me han aportado siquiera una frase de aliento llegue hoy,*

*Mi más sincero testimonio de gratitud.*

## Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
1.1 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD. ....	12
1.1.1 Evolución y tendencias de los enfoques para la Gestión de la Calidad.....	12
1.1.2 La necesidad de la orientación por procesos para la gestión.....	17
1.2 LOS ENFOQUES DE GESTIÓN BASADOS EN PROCESOS. ....	20
1.2.1 El concepto de proceso.....	20
1.2.2 La gestión basada en procesos. ....	21
1.2.3 Mejores prácticas para el desarrollo de enfoques de Gestión Basado en Procesos.....	23
1.3 LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000.....	33
1.3.1 La certificación ISO 9000. Actualidad y tendencias.....	35
1.3.2 La serie ISO 9000:2005 y los enfoques de Gestión Basado en Procesos.....	38
1.4 CONCLUSIONES PARCIALES: .....	41
<b>CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS 42</b>	<b>42</b>
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO. ....	42
2.1.1 Objetivos estratégicos. ....	44
2.1.2 Caracterización jerárquica o estructura organizativa de la empresa.....	47
2.1.3 Dirección de Recursos Humanos.....	47
2.1.4 Dirección de Contabilidad y Finanzas.....	48
2.1.5 Dirección Comercial. ....	51
2.1.6 Dirección de Aseguramiento.....	52
2.1.7 Dirección de las Unidades Empresariales de Base.....	54
2.2 SITUACIÓN ACTUAL .....	56
2.2.1 Necesidad de un sistema de calidad en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.....	56
2.2.2 Diagnóstico de la situación actual de la Sucursal relacionado con el Sistema de Gestión de la Calidad. ....	61
2.2.3 Necesidad de un enfoque de Gestión Basado en procesos. ....	62
2.3 CONCLUSIONES PARCIALES.....	64
<b>CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE UN ENFOQUE BASADO EN PROCESO SEGÚN LA NORMA ISO 9000.....</b>	<b>65</b>
3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN. ....	65
3.1.1 Definición del propósito, políticas y objetivos de la organización .....	65
3.1.2 Determinación de los procesos de la organización.....	67
3.1.3 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos claves. ....	71
3.2 PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS: .....	76
3.2.1 Definición de los requisitos de seguimiento y medición .....	76
3.2.2 Definición de los recursos necesarios.....	79
3.2.3 Verificación del proceso con respecto a sus objetivos planificados. ....	79
3.3 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO DEL ENFOQUE DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS EN LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS. ....	80
3.4 CONCLUSIONES PARCIALES .....	82

Autor: Liset Morales Quintero

---

<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>88</b>

## Introducción

La aplicación y certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 desde hace un buen tiempo dejó de ser un asunto “a considerar” por los directivos de las organizaciones, para convertirse en una necesidad de primer orden si se quiere competir y mantener las ventajas competitivas en un mercado globalizado y muy agresivo.

Según la última publicación del The ISO Survey of Certifications 2006 para finales de diciembre de 2006 al menos 897 866 certificados ISO 9001:2000 se habían expedido en 170 países y economías. Ese año representó un incremento de 123 999 (+16%) certificados sobre el 2005 que se emitieron 773 867 certificados en 161 países. Esta carrera sigue siendo protagonizada por las principales economías del planeta, para el año 2006 China continua siendo el país con más certificados ISO 9001:2000 en el mundo, con un total de 162 259 certificados, seguido por Italia con 105 799 y Japón con 80 518 certificados respectivamente.

Para América Central y el Sur América el crecimiento no ha sido notable, con solo 3,27% de crecimiento en comparación con el 2005 y un total de 29 382 certificados en 30 países. En esta región Brasil sigue siendo el gigante sudamericano con un total de 9014 certificados a finales del 2006. Nuestro país se puede ubicar como uno de los países con menos certificados hasta esta fecha, con 363 certificados en el 2006 y 305 certificados en el 2005.

El planteamiento anterior deja clara la necesidad de desarrollar esfuerzos para aumentar la competitividad de la empresa cubana y de la economía. Si bien existen sectores que se destacan por un trabajo más serio en este punto, la industria de los servicios está dando los primeros 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, Cuba se encuentra entre los primeros 10 destinos de América del Sur y el Caribe. Esta afirmación pudiera cambiar en el futuro si se consideran los resultados de la actividad turística en Cuba, en comparación con sus competidores en el área del Caribe.

Los destinos más visitados en el Caribe son Jamaica que crece un 13 % en comparación con el 2005 y República Dominicana que creció un 7 %. Todo lo contrario, Cuba muestra un decrecimiento de un 5 % en comparación con la llegada de turismo internacional en el 2005. En el año 2006 Cuba recibió un total de 2 150 000 visitantes, cifra menor que el arribo del año anterior que fue de 2 261 000 visitantes. De esta manera, es de especial importancia y validez 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 cadena de tiendas Caracol. La cadena de tiendas Caracol es la proveedora por excelencia de servicios minoristas en la forma de boutiques, tiendas especializadas, tiendas mixtas y de souvenir al turismo en el territorio. Aunque actualmente Caracol ha diversificado sus ofertas para salir de los “límites” de un hotel o una instalación extra hotelera y competir abiertamente con otras cadenas minoristas, se distingue por una tradición de buen servicio y calidad en sus productos. La casa matriz de Caracol ha declarado entre los objetivos estratégicos de este año la implantación y certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 y la sucursal Cienfuegos está trabajando actualmente en el diseño del proceso de implantación del sistema.

En este contexto es que surge esta investigación, como parte de los esfuerzos de dicha organización para la consecución de la meta antes planteada. En la presente investigación se aborda uno de los temas más polémicos y difíciles del proceso de implantación de un sistema de gestión ISO 9000, y que para muchos teóricos del tema constituye precisamente el primer desafío a enfrentar: el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos. A consecuencia, en este estudio se presentan los resultados del 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.

Finalmente, también debiera destacarse que la Sucursal Caracol Cienfuegos es una de las empresas del territorio que tiene aprobado un proceso de perfeccionamiento empresarial y continúa trabajando en su implantación.

A consecuencia de la situación existente ha podido identificarse el siguiente **Problema Científico**:

*No existe el diseño que permita desarrollar 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.*

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 9001:2000 posibilitará la futura implantación de un sistema de gestión de la calidad en la Dirección Territorial de la Sucursal Caracol Cienfuegos.*

El planteamiento anterior determina el siguiente **Objetivo General** para este trabajo:

*Diseñar el enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2000 en la Dirección Territorial de la Sucursal Caracol Cienfuegos.*

Así como los **Objetivos Específicos** que se derivan:

- 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 proporcione las bases conceptuales fundamentales para el desarrollo de la investigación.*
- 2. Diseñar el enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001: 2000.*
- 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 9001:2000.*

El trabajo consta de tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. El primer capítulo contiene todo lo relacionado con las consideraciones teóricas abordadas en la elaboración del proyecto. El segundo trata la caracterización de la empresa objeto de estudio, así como la necesidad de implantar un enfoque de gestión basado en procesos. El tercero y último muestra el desarrollo de la implantación de la Gestión por procesos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizan herramientas propias de los procesos de investigación como la observación, la consulta de documentos, la entrevista y el trabajo

con expertos. 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, incluyendo las Matrices Causa – Efecto y finalmente se utilizan el análisis FMEA y los Planes de Control para el control y seguimiento de los procesos.

Finalmente, en este trabajo se presentan los resultados del diseño del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2000, constituyendo un aporte valioso al proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad en la organización.

## **Capítulo 1: Marco teórico**

En la actualidad, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector al que pertenezcan, se enfrentan a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. Por su parte la Gestión de Procesos ve la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone 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.

El presente capítulo hace referencia a los principales hallazgos encontrados durante el estudio bibliográfico referente a la Gestión por procesos, que permiten la incorporación de los elementos teóricos 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 de gestión, este epígrafe se refiere al 4to principio de los Sistemas de Gestión de la Calidad: 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 Evolución y tendencias de los enfoques para la Gestión de la Calidad.**

Desde la segunda guerra mundial hasta la década de los 70 en Occidente y Estados Unidos la calidad se basó en la inspección del producto final pues el mercado lo absorbía todo y la calidad se concentraba en la no-existencia de problemas. Por el contrario en Japón se inician los nuevos conceptos de la calidad, Deming estableció el control de calidad estadístico e Ishikawa estableció el concepto QWQC "Company Wide Quality Control". 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.

Con la crisis del petróleo de los años 70 y el inicio de la globalización de los mercados, 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.

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]

Por último la metodología seis sigma la cual 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:
  - ü Para grandes empresas
  - ü Para divisiones de grandes empresas
  - ü 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.

**El modelo americano o premio MALCOM BALDRIGE NATIONAL QUALITY 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 (Volkswagen, 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**

Cuando se habla de Calidad se hace necesario comentar acerca de los principales precursores de la Calidad. En este contexto 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 en el tema del TQM. Sin embargo, sin lugar a dudas son los que aportan la mayoría de las ideas originales en esta área del conocimiento.

Se puede identificar que la mayoría de los autores y organizaciones que trabajan en el tema coinciden en asegurar que hay tres autores más significativos, que han sido las personas que más han investigado, aportado y legado a la teoría de la calidad. Estos autores son Deming, Juran y Crosby. En el **Anexo 1** 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.

**Autor:** Liset Morales Quintero

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.

La teoría de la calidad desarrollada por los autores más reconocidos en esta área deja algunos espacios en blanco cuando se busca la forma de mejorar la competitividad de una organización mediante la ejecución de los conceptos de la calidad total. La teoría básica provee de una fuerte base de conocimientos para apoyar las áreas de operación del negocio y mejoramiento de la calidad, pero proporciona poca contribución sobre liderazgo, comportamiento humano, planeación estratégica y posicionamiento en el mercado. Si se agregan algunos otros conceptos desarrollados en otros campos de la teoría administrativa, es posible crear un buen modelo conceptual de negocios que sirva de guía para la implementación de un modelo de calidad total efectivo. En el **Anexo 2** se pueden encontrar tres corrientes de programas de Gestión de la Calidad Total.

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 líderes que se mencionan en el párrafo anterior:

- 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 se puede observar, todas estas definiciones tienen algo en común: satisfacción del cliente, cumplimiento de requisitos, costo, etc. La definición de ISO 9000:2000 es 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. Se conceptúa como una propuesta para incrementar la satisfacción de los clientes y que tiene en cuenta sus expectativas. Es también un mecanismo de motivación

y 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 se van obteniendo.

La calidad se ha convertido en un estilo de gestión empresarial, pero la verdad más absoluta y profunda de la calidad se encierra en las personas y sus valores. Procesos, técnicas y documentos son 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].

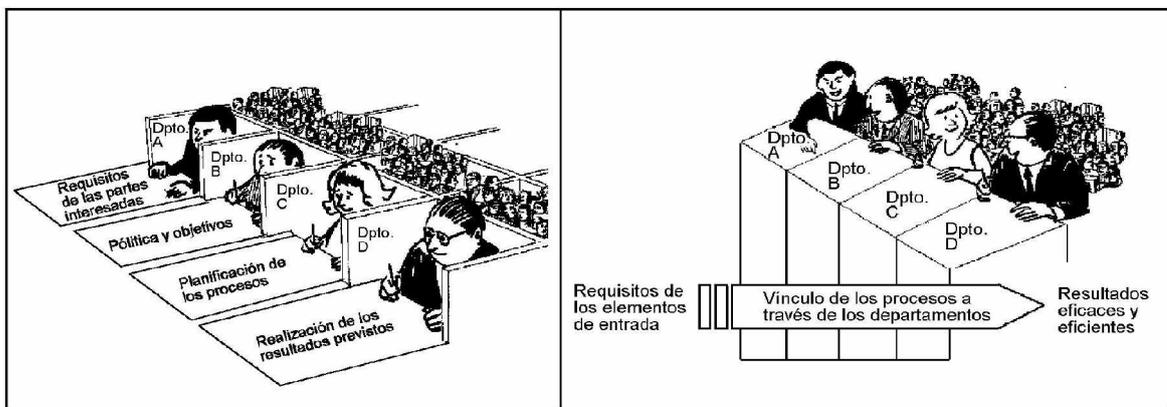
### **1.1.2 La necesidad de la orientación por procesos para la gestión.**

Los procesos son posiblemente 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. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Los procesos se consideran 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. Así 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. 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 por lo general las organizaciones están estructuradas de manera que se gestionen verticalmente, cada una con sus responsabilidades divididas entre unidades funcionales, como el cliente u otras partes interesadas no ven todo lo que está

involucrado 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 ya que 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 como se muestra en la **Figura 1.2**



**Fig.1.2 Ejemplo de vínculo de los procesos a través de los departamentos en una organización [7]**

Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar,...) hicieron fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito. El éxito de las industrias japonesas, bien patente a partir de los años setenta y ochenta, propició la aplicación de modelos de organización productiva, como *just in time* o *kanban*. Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes en los países occidentales, pero son modelos limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Tanto el modelo matricial como los de origen Japonés han apuntado a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas,

dando origen a estudios sobre los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, *su capacidad* de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

### **Beneficios del enfoque basado en procesos:**

El enfoque basado en procesos:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades. [8]

Según VIALOG Group COMMUNICATIONS:

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 [9].

## 1.2 Los enfoques de Gestión Basados en Procesos.

Emplear un enfoque por procesos es un método directo y con posibilidades de éxito demostradas que consiste en sacar a la luz la cadena vital de la organización. El éxito está dado porque este enfoque determina los elementos que conforman la cadena de valor de una organización además de gestionar las actividades que ocurren dentro de la misma, identifica qué actores se encuentran entre los clientes y los proveedores, las relaciones que se establecen entre ellos; y sus características.

### 1.2.1 El concepto de proceso

Al hablar de gestionar por procesos es preciso comprender primeramente el concepto de proceso, un proceso es un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas entre sí que transforma entradas de materiales o información en salidas añadiéndole valor.

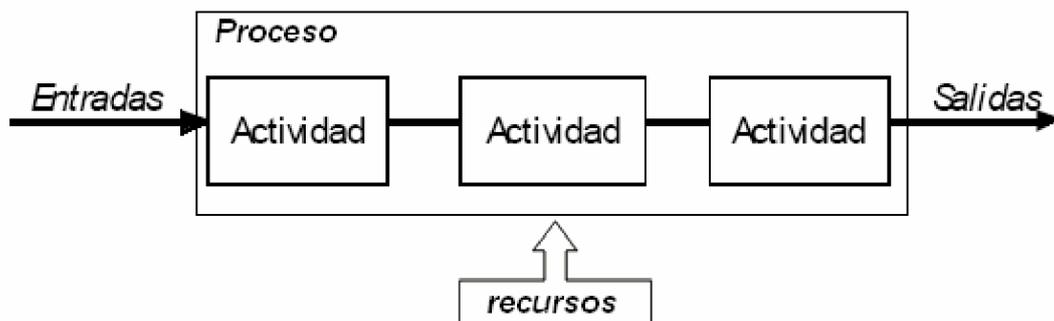


Fig. 1.1 Esquema de un proceso: Elaboración propia.

Seguidamente se abordan algunas de las definiciones de procesos 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)[10]

“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) [11]

Según la ISO-9000 y EFQM (European Foundation for Quality Management) un proceso es la forma natural de organización del trabajo.

Juran en el 2001 plantea que un proceso es la organización lógica de materiales, energía, equipamiento e información en actividades de trabajo diseñadas para producir el resultado final requerido (producto o servicio).

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.

### **1.2.2 La gestión basada en procesos.**

El mundo actual cada vez más complejo, para que las empresas sean más competentes se hace necesario que gestionen sus actividades y recursos para orientarlos a la consecución de sus objetivos, lo que impone la utilización de herramientas y metodología que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión de la calidad.

Un Sistema de Gestión de la calidad ayuda a una organización a establecer las metodologías, responsabilidades, los recursos, las actividades... que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es o mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

El primer esfuerzo y desafío fundamental para el Sistema de gestión de la Calidad es la implementación del enfoque basado en procesos.

Se muestran a continuación algunos conceptos de **Gestión por Procesos** que se encuentran en la literatura científica internacional:

Según La Universidad Champagnat Mendoza Argentina y El Colegio Oficial de Ingenieros Industriales Comunidad Valenciana, La gestión por procesos consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza, concentrando la atención en el resultado de cada uno de los procesos, no en las tareas o actividades. Su principal objetivo es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes, además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes, de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: Información).

Según el Institute for Process Management, and Working Knowledge & Antares Consulting. Asegurar que el proceso transcurre sin contratiempos es crítico para maximizar el valor añadido que proporciona a su cliente y gestionar los procesos clave de forma eficiente es crítico para el éxito de la compañía y puede ser más duro de lo que parece a simple vista - en especial porque estos procesos no se sostienen por si mismos, sino que interactúan con otros.

La gestión por procesos es una forma de organización en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, donde los procesos así definidos, son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes. [Cáravez, 2001] [12]

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 conoce como "enfoque basado en procesos". (ISO 9000:2005)[13]

### **1.2.3 Mejores prácticas para el desarrollo de enfoques de Gestión Basado en Procesos.**

En la implementación del enfoque de gestión basado en procesos, los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

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 establecido ninguna regla para la elección de la herramientas o pasos a seguir para elaborar el Mapa.

Existen dos tipos de agrupaciones para los mapas de procesos (**figura 1.3 y 1.4**):



**Fig. 1.3 Agrupación de procesos I (Beltrán, Jaime y colectivo de autores) [14]**

- 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.

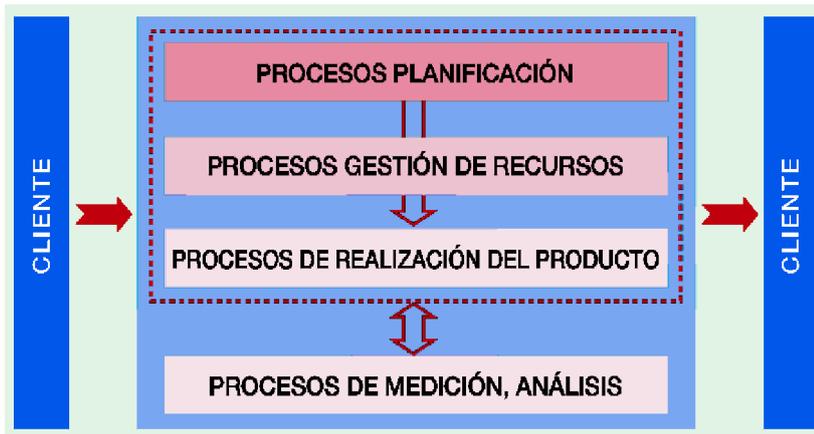


fig. 1.4 Agrupación de procesos II (Beltrán, Jaime y colectivo de autores) [15]

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 9001.

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. El Mapa ejemplo que se muestra en la **Figura 1.5** está realizado de acuerdo a la agrupación que plantea la ISO de la cual se habló anteriormente:

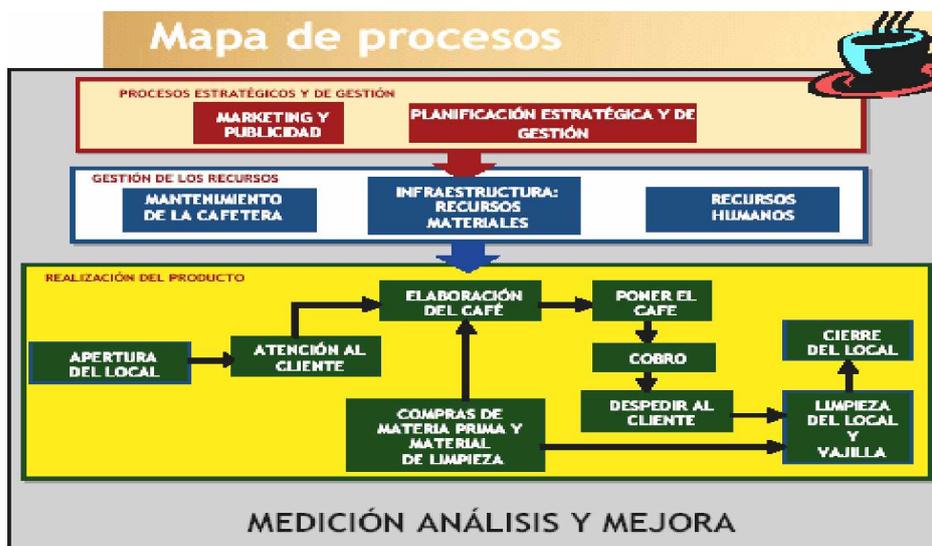


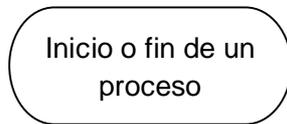
fig. 1.5 Ejemplo de Mapa de procesos. (Manuel Galán Vázquez) [16]

### Diagrama de flujo

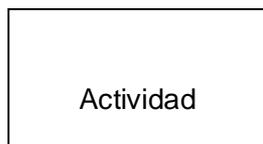
Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se ofrece una percepción visual del flujo y la secuencia de las actividades, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

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:

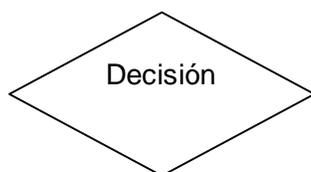
Seguidamente se muestran algunos de los símbolos más usados:



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) es una herramienta que permite mostrar visualmente mediante símbolos y formatos la estructura de un proceso. Posibilita:

- 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 (tangible o intangible) 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.

**Clientes:** 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 1.5



**Fig 1.5 Ejemplo de mapa SIPOC [17]**

**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.

#### **Matriz Causa-Efecto**

La matriz Causa-Efecto es una matriz que enfatiza la importancia de comprender los requerimientos de los clientes pues asocia las entradas de un Proceso a las salidas usando el mapa de proceso como fuente primaria donde las salidas son ponderadas según la importancia para el cliente.

Las diferentes etapas para conformar la Matriz Causa Efecto son:

- 1 Identificar los requerimientos claves del cliente a partir de un Mapa de proceso.
- 2 Ordenar el Rango y asigna un factor de prioridad a cada salida (usualmente sobre una escala de 1 a 10)
- 3 Identificar todas las etapas y materiales del proceso (entradas) a partir del mapa de proceso
- 4 Evaluar la correlación de cada entrada con cada salida

**Baja Puntuación:** un cambio en la variable de entrada (cantidad, calidad, etc.) tiene un efecto pequeño sobre la variable de salida

**Alta Puntuación:** un cambio en la variable de entrada puede afectar mucho la variable de salida

Luego se multiplican los Valores de estas puntuaciones por los rangos de prioridad de cada salida y se determinan los totales para cada entrada luego utilizando un diagrama de

pareto se determinan las entradas claves de los procesos. Esta será una información valiosa para la aplicación de otras herramientas que explicaremos a continuación.

### ***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.

Ahí es 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 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)[18]

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.

Las empresas que obtienen la certificación ISO 9000 generalmente se benefician con menos reclamos de clientes, menos costos operativos y una mayor demanda por sus productos o servicios. Aunque las industrias manufactureras se concentraron primero en la garantía de calidad, la norma ISO 9001 no excluye industrias o sectores económicos específicos. Su decisión de tratar de obtener o no la certificación dependerá más de lo que esperan sus clientes o requiere el mercado. Por ejemplo, algunas empresas no compran piezas ni productos a fabricantes que no cuenten con la certificación ISO 9000.

Además de esos beneficios muchas empresas han descubierto que simplemente al trabajar para lograr cumplimiento con las normas ISO 9000 se han logrado importantes

ventajas, incluso antes de lograr la certificación, sencillamente por mejorar sus procesos de calidad.

### **1.3.1 La certificación ISO 9000. Actualidad y tendencias.**

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 empresa 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 auditoría (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). [19]

En el **Anexo 3** se muestra un interesante resumen de la situación actual de las ISO y sus tendencias [20]

También el mundo de la informática se ha desarrollado en este contexto, diversas empresas en el mundo han creado paquetes de software computacionales para guiar a las empresas que quieren certificar su sistema de calidad en el proceso de creación, documentación y certificación de su sistema. Muchas ofrecen copias gratuitas o de demostración.

Existen muchos productos con este fin por ejemplo: KMKey ISO que se usa para la implantación de los sistemas de gestión de calidad de cualquier tipo de empresa, Calidad Total Plus que es otro de los software que existen con este fin, es una aplicación informática integrada, especialmente diseñada para la gestión de la documentación de Sistemas de Calidad (ISO 9000, Excelencia EFQM), Medio Ambiente (ISO 14000) y Prevención de Riesgos Laborales. Paraíso es otro software que se utiliza para este fin es una aplicación desarrollada por Megasistemas Ltda. para la Documentación, Control de Documentos y Control de Registros de un Sistema de Calidad, orientado a las organizaciones que están en proceso de certificación por ISO 9000, que ya están certificadas y desean sistematizar sus procesos de documentación y registros o que simplemente desean documentar su Sistema de Calidad.

### ***Situación en Cuba***

Para América Central y Sur América el crecimiento de certificados ISO 9000:2000 no ha sido notable según la última publicación del The ISO Survey of Certifications 2006, con solo 3,27% de crecimiento en comparación con el 2005 y un total de 29 382 certificados en 30 países. En esta región Brasil sigue siendo el gigante sudamericano con un total de 9014 certificados a finales del 2006.

Se puede referir que Cuba es miembro pleno de esta organización desde 1962 y por el Acuerdo No. 890 del Consejo de Ministros de fecha 14 de marzo de 1981, 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. Ostenta la Secretaría de dos Comités Técnicos (Metrología TC 142 y Seguridad del Trabajo Mejoramiento de las Condiciones y Ambiente del Trabajo TC 146). Más recientemente, en el período comprendido desde el año 1999 al 2001 la Oficina ocupó la Vicepresidencia de COPANT y actualmente forma parte de su Consejo directivo. [21]

Según la Oficina Nacional de Normalización: Con el derrumbe del campo socialista la economía cubana perdió el mercado de más del 80% de sus exportaciones e importaciones (incluyendo materias primas y combustibles), y su industria fue prácticamente paralizada.

La mercancía intercambiada con el campo socialista cumplía con las normas y su calidad satisfacía las necesidades de los consumidores, aunque no era de tecnología de punta en muchas ocasiones, ni tenía una presentación competitiva.

1 Al reiniciarse la producción y necesitar competir en el mercado mundial abierto, no se tenía toda la preparación para ello, incluyendo los nuevos conceptos y herramientas necesarias para lograr la calidad requerida en el mismo.

2 Esto obligó a cambiar todo el sistema del trabajo por la calidad en el país, adoptándose paulatinamente lo internacionalmente utilizado (ISO). Su asimilación no ha sido inmediata, ha conspirado contra ello una insuficiente cultura sobre el protagonismo actual de la calidad en el mercado y poco desarrollo de las herramientas utilizadas para lograrla.

En cuanto a los sistemas de Gestión de la Calidad. A pesar del continuo crecimiento de las de las empresas que la implantan, no se puede decir aún que nuestro empresariado haya interiorizado y asimilado de una forma masiva, su necesidad y ventajas.

Cuba ocupó en diciembre de 2005 el octavo lugar en América Latina, antecedida por Brasil, Argentina, Colombia, México, Chile, Uruguay y Venezuela, de acuerdo con estadísticas oficiales. Cuba cuenta hoy con 480 empresas certificadas [22].

### **1.3.2 La serie ISO 9000:2005 y los enfoques 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.

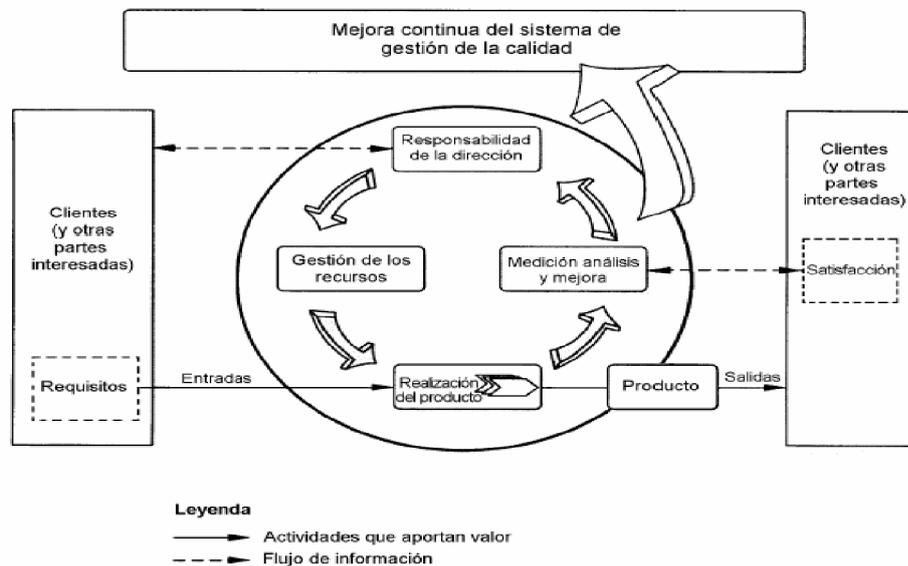
Para la Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 la organización primeramente deberá implementar un enfoque de gestión basado en procesos siguiendo los requisitos de la Norma que son los que se muestran a continuación:

- 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, e
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. (ISO 9000:2001)[23]

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 1.6 se muestra gráficamente la gestión por procesos según la ISO



**Fig 1.6 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos [24]**

Como se mencionaba en epígrafes anteriores la ISO 9000 no establece ninguna regla acerca de *cómo* 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 4** 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 Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos

En este capítulo se describe la empresa objeto de estudio. Se abordan las características principales de cada uno de las áreas de la empresa, 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.

El estudio en cuestión se realiza en La sucursal Comercial Caracol Cienfuegos perteneciente al grupo empresarial Comercial Caracol S.A. con domicilio social en Primera No. 2003, entre Calle 20 y 22, Miramar, municipio Playa, Ciudad de La Habana, Cuba.

Mediante acuerdo 17 de la junta general de accionista del referido grupo, de fecha 8 de diciembre del 2004 se crea dicha Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos cuyo domicilio social está situado en calle 33 entre ave. 54 y 56 No. 5417 altos, entidad autofinanciada y presupuestada.

La dirección de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos se especializa en la comercialización minorista de mercancías en una red de tiendas que brindan servicio al turismo internacional y al segmento nacional posicionada en los principales hoteles, zonas de interés turístico y de alta significación para el turismo, así como en la arteria fundamental de la ciudad , Boulevard. Incluye además servicios de fotografía.

La Sucursal para cumplir el objeto social, ha rediseñado su estructura con la fusión de la Sucursal Tiendas Universo Cienfuegos y la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, como resultado de la Tarea 16 de Abril orientada por el Ministerio de Turismo. Las transformaciones realizadas han estado dirigidas fundamentalmente a la agrupación de tiendas por Unidades Empresariales de Base, así como la búsqueda de una mejor organización de los procesos, a partir de la descentralización de funciones y facultades otorgadas, ya que su razón social se centra en la Promoción, operación y desarrollo de una red de tiendas de todo tipo para el turismo internacional, su misión esta determinada en; “Que no se marche un turista sin comprar en Caracol”, y su visión en; “Caracol, Calidad y Cubanía”. Su objeto social está diseñado de la siguiente manera:

**Autor: Liset Morales Quintero**

1. Operar y desarrollar redes de tiendas, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero en asociaciones, franquicias u otras modalidades, para la venta minorista de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en Moneda Libremente Convertible (MLC), según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
2. Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta, en MLC.
3. Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementaría a la actividad en tiendas especializadas, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.
4. Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en MLC.
5. Prestar servicios de peluquería, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas, en MLC, en las entidades que expresamente se autoricen.
6. Ofrecer servicios de aplicación de productos cosméticos, de tratamientos faciales y del cabello que se comercializan en la entidad, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.
7. Ofrecer servicios de atelier a clientes que lo requieran en las tiendas de confecciones de ropa, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.
8. Brindar servicios de navegación por INTERNET a solicitud de los clientes, a través de la infraestructura que dispone los suministradores públicos autorizados, en pesos cubanos convertibles, en las entidades que expresamente se autoricen.
9. Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir con figuras alegóricas, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.
10. Importar según la nomenclatura aprobada por el MINCEX.
11. Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran su sistema mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en moneda nacional y pesos cubanos convertibles.
12. Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento, en moneda nacional.
13. Brindar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos, en moneda nacional y aquellos casos que se autoricen a los trabajadores de empresas, entidades y otras organizaciones

- que prestan servicios en sus instalaciones, en moneda nacional y pesos cubanos convertibles
14. Prestar servicios de arrendamientos de espacios y locales ubicados en instalaciones que forman partes de las mismas, para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales, en moneda nacional y pesos cubanos convertibles.
  15. Prestar servicios de fotografía y video en general en pesos cubanos convertibles a través de las unidades PHOTOCLUB, así como efectuar la venta minorista en pesos cubanos convertibles de aparatos de fotografía y video, sus accesorios e insumos de estos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
  16. Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales en general, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos, brindar servicios de floristería en taller, así como actividades comerciales de licorera y bombonera a través de las unidades FLORIARTE, incluyendo servicios de entrega a domicilio y de entregas en plaza de envíos internacionales, en pesos cubanos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

### **2.1.1 Objetivos estratégicos.**

La Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos se rige para la formulación de su planeación estratégica por la Casa Matriz, pues esta emite su estrategia a nivel nacional y cada sucursal del país debe adaptar su planeación a las características de su mercado haciendo todos los análisis correspondientes.

En el caso de Caracol Cienfuegos, en estos momentos tiene un enfoque de dirección por objetivos, donde proyecta cada año sus metas, esto obviamente está en conformidad con lo planteado por el grupo empresarial para ese año.

Afortunadamente, la empresa se encuentra en un proyecto novedoso de planeación estratégica del cual se comentará más adelante.

Por el momento se muestra a continuación los objetivos estratégicos que ha dispuesto la Casa Matriz por los cuales la Sucursal va caminando en estos momentos.

**Objetivos estratégicos de la Casa Matriz:**

- 1- Alcanzar en el 2010 ingresos ascendentes a 4.762 millones de CUC.
- 2- Mejorar la eficiencia económica alcanzando índices de costos y gastos que permitan el incremento de la masa de utilidades.
- 3- Garantizar la informatización de las actividades fundamentales previstas por la Sucursal:
  - Lograr un 100% de conectividad que garantice un flujo de la información efectivo.
  - Implantar en 2010 el comercio electrónico en la Sucursal
- 4- Garantizar la ejecución de los planes que se aprueben de Inversiones; Reparaciones Capitales; Reposición de Equipos; de Mantenimiento Preventivo Planificado y Correctivo de los inmuebles, equipos y mobiliarios; que garanticen el incremento de las capacidades nuevas en tiendas y mejorar las existentes, tener inmuebles, mobiliarios y equipos en correspondencia con las necesidades y alargar su vida útil para brindar un mejor servicio a los clientes con la calidad demandada.
- 5- Garantizar que los recursos humanos del Grupo Caracol contribuyan al incremento de la eficiencia y competitividad mediante el incremento constante del nivel de desempeño profesional y los valores éticos.

INDICADORES	2008	2009	2010
Composición femenina			
Trabajadores	73%	75%	77%
Cuadros	42%	47%	48%
Composición de negros y mestizos			
Trabajadores	9%	9%	10%
Cuadros	1%	2 %	2 %
Acciones de capacitación	630	640	670
Porcentaje de cuadros promovidos de la reserva	1%	2%	2 %
Valor agregado/Promedio de Trabajadores ( Productividad)	1200	1220	1237
Gasto de salario por peso de valor agregado	0.48	0.48	0.49
Porcentaje de trabajadores abarcados en sistemas de pago y estimulación por resultados	100	100	100

Certificar el sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (norma cubana 18000)

Dentro de este punto está el perfeccionamiento objetivo es:

Lograr el fortalecimiento de los subsistemas del perfeccionamiento implantados en la Sucursal, en correspondencia con las adecuaciones del Decreto Ley y Diseñar e implantar los cuatro nuevos subsistemas de dirección y gestión empresarial en correspondencia con el Decreto Ley 252/07.

2008	2009	2010
Diseñar 2 subsistema	Diseñar 2 subsistemas	Implantar los 4 subsistemas

6- Garantizar el cumplimiento de los principales Indicadores Comerciales, como parte de la consolidación de la Estrategia Comercial de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos

7-Garantizar una mayor participación de la Industria Nacional en la oferta de nuestras instalaciones de ventas

Participación de la producción nacional (%)	2007	2008	2009	2010
En las compras	42.0	39.2	42.0	45.0
En las ventas	40.0	41.0	42.0	45.0

8- Fortalecer la gestión de calidad como vía para aumentar la satisfacción de los clientes

- § Garantizar antes de concluir el año 2010 un 90% del índice de satisfacción de los clientes.
- § Completar el diseño y aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

Indicadores:

No	INDICADORES	U.M	Criterios de medida por año		
			2008	2009	2010
1	Índice de satisfacción de los clientes	%	80	85	90
2	Certificación del SGC	No.			x

### 2.1.2 Caracterización jerárquica o estructura organizativa de la empresa.

En cuanto a su caracterización jerárquica o estructura organizativa la empresa cuenta con el Dirección General de la Sucursal el cual establece su Reglamento, adecuando lo establecido al respecto por la Casa Matriz, siendo el responsable de la empresa a todos los niveles, junto a este los Órganos de Dirección Colectiva en la Sucursal le permiten al Director General evaluar y colegiar las decisiones a tomar. Se subordina directamente a este mando la dirección de recursos humanos, la dirección de contabilidad y finanzas, la dirección comercial, la dirección de aseguramiento y directores de las unidades empresariales de base (UEB). **(Ver Anexo 5)**

Estos son los responsables ante el Director General de llevar a cabo todas las funciones y responsabilidades de la empresa, estas divisiones estructurales se describen de la siguiente manera:

- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección Contabilidad y Finanzas
- Dirección Comercial.
- Dirección de Aseguramiento.
- Dirección de las Unidades Empresariales de Base.

### 2.1.3 Dirección de Recursos Humanos.

El capital humano es la principal riqueza de todos los recursos con que cuenta la Sucursal. La realización de los empleados como personas y como trabajadores es fundamental para cumplir los objetivos que cada año se trazan como organización, basado en esto se Implementa la gestión integrada e integral de los Recursos Humanos para lograr una política laboral y salarial acorde con los objetivos y estrategias de la

Sucursal a partir del diseño de las tareas, medidas y acciones que permitan el logro de este objetivo, estas son:

- Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación en la Sucursal.
- Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente.
- Organizar, de conjunto con el Sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados en la prestación de servicios.
- Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.

La dirección de Recursos Humanos cuenta con el diseño de las ocupaciones o cargos de la Sucursal, donde se mantiene los requisitos que en la actualidad están establecidos. En la **tabla 2.1** se muestra la categoría ocupacional con que cuenta la Sucursal en estos momentos:

<b>CATEGORÍA OCUPACIONAL</b>	<b>P. APROB.</b>	<b>P. CUB.</b>	<b>C.DETERM.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VACANTES</b>
Dirigentes	14	12	0	12	2
Técnicos	25	25	0	25	0
Obreros	7	7	0	7	0
Servicios	92	89	5	94	3
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>133</b>	<b>5</b>	<b>138</b>	<b>5</b>

#### **2.1.4 Dirección de Contabilidad y Finanzas.**

El sistema de contabilidad en la Sucursal operara de forma centralizada. A partir de su estructura funcional 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.

De la actividad contable se encargan nueve especialistas y técnicos bajo la supervisión de un Técnico en Gestión Económica (Especialista Principal), los cuales se encargan de la recopilación y procesamiento de la información primaria para la elaboración del balance general y demás estados financieros, además se encarga de fiscalizar el cumplimiento de los principios de Control Interno establecidos por la Sucursal. De la actividad de finanzas y de elaboración y control del presupuesto, se encargan dos especialistas bajo la supervisión de un Técnico en Gestión Económica (Especialista Principal), los cuales analizan la disponibilidad de fondos proponiendo las mejores decisiones que permitan cumplir con las obligaciones de la Sucursal, en especial el cumplimiento del Plan de Aportes, elaboran y controlan el presupuesto de ingresos y gastos, analizan las desviaciones, realizan operaciones de cobros y pagos, pago de las nóminas y reintegro de los salarios, elaboran el flujo de caja, hacen arqueos sorpresivos, gestiones bancarias y otros. Para el cumplimiento de lo anterior la Dirección de Contabilidad y Finanzas cuenta con un grupo de funciones que rigen su funcionamiento, estas son las siguientes:

- Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Sucursal.
- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la Sucursal y sus divisiones estructurales. En correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos por el Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A., de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en el, los servicios seleccionados y otros indicadores directivos.
- Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos, y de éste, el presupuesto en divisas, ante el Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A., y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
- Evaluar los resultados económicos y financieros de toda la Sucursal.
- Solicitar créditos bancarios, en moneda nacional y en divisas.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.

- Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la organización en su conjunto.
- Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Sucursal.

Con el objetivo de recopilar información para la presente investigación se realizó un resumen del comportamiento de la situación financiera existente, se obtuvieron los principales indicadores financieros al cierre del mes de diciembre 2007

este resumen se muestra a continuación en la **Tabla 2.2**

**Tabla 2.2 Principales indicadores al cierre del mes de diciembre**

INDICADORES	PLAN MINISTRO	REAL	DESV	% CUMPLIM
INGRESOS	3844,5	3681,4	-163,1	95,8
VENTAS NETAS	3844,5	3681,4	-163,1	95,8
COSTO DE VENTAS	1576,2	1592,6	16,4	101,0
GASTOS	402,5	388,7	-13,8	96,6
COSTOS Y GASTOS	1981,3	1989,2	7,9	100,4
INDICE COSTOS	41,0	43,3	2,3	105,5
INDICE GASTOS	10,5	10,6	0,1	100,8
% INGRESOS APORTES	37,5	30,0	-7,5	81,1
APORTES	1445,4	1106,2	-339,2	76,5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1863,2	1692,2	-171,0	90,8
CTAS Y EFECTOS POR COBRAR A CP	7,0	9,9	2,9	141,4
CTAS Y EFECTOS POR PAGAR A CP	280,0	122,2	-157,8	43,6
EFFECTIVO CAJA Y EN BANCO FINAL	7,0	197,8	190,8	2825,7
INVENTARIOS TOTALES AL FINAL	535,0	530,8	-4,2	99,2
<b>ROTACION INVENTARIO</b>	4,0	3,7	-0,3	91,9
<b>COBERTURA INVENTARIO TOTALES</b>	91,9	99,3	7,4	108,0
<b>CICLO DE PAGOS</b>	48,1	20,1	-28,0	41,9
<b>CICLO DE COBROS</b>	0,7	1,0	0,3	140,2

El Resumen acumulado de los costos hasta diciembre del presente año es de 0.43 centavos, desviándose 0.02 del planificado 0.41. Las tiendas mas afectadas han sido Salón Juvenil, Peletería, Perla que es donde se ha comercializado la mayor parte de los productos que han sufrido rebaja de precios ; las subcuentas con mayores desviaciones del costo Confecciones Juveniles, Maletas, Carteras, Electrónica y electrodoméstico , Calzado , Estanco , Artículos deportivos (**Anexo 6**)

### 2.1.5 Dirección Comercial.

Hoy en día está considerado uno de los principales departamentos de la empresa, ya que depende de su saber hacer para poder afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado, no olvidemos que la competitividad viene en gran medida marcada por la actividad que el equipo comercial desarrolle.

Su gestión debe alcanzar todo el proceso de la venta. Para ello organiza y coordina la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervienen antes y después de la venta en todas las tiendas la Sucursal. Para el logro de estos objetivos la Dirección Comercial trazó las siguientes funciones:

- Dirigir el proceso de innovación, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Sucursal, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
- Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garantice la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la Sucursal.
- Responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
- Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios en correspondencia con lo establecido.
- Definir, conjuntamente con los directores de UEB, las formas y métodos de los diferentes servicios.

En la tabla 2.4 aparece el resultado de las ventas reales en comparación con lo planificado para el primer cuatrimestre del año en curso por parte de las 3 UEB con cuenta la Sucursal comercial Cienfuegos, donde, por medio del total de las ventas se pueden determinar los por cientos de participación de cada una de ellas.

**Tabla 2.4 Acumulados de las ventas de las UEB.**

DETALLES	ACUMULADO		%	MARG.
	PLAN 08	REAL 08		
UEB Boulevard	626215.00	59122.65	38	2.50
UEB Punta Gorda Zona Sur	629300.00	765541.14	49.1	2.21
Tienda La Aguada	214080.00	200867.00	12.9	2.58
<b>TOTAL</b>	1469595.00	1557633.79	100	2.36

Los proveedores de la Sucursal forman parte de una cadena inevitable por la que fluye el negocio, en que tan importante resulta el acierto con el pedido, el éxito en el cierre de la venta y las personas que la integran.

Lo anterior conlleva a la necesidad de tener buenos proveedores, tanto nacionales como internacionales. Estos proveedores funcionan en conjunto con el resto de las Sucursales del país a través del Grupo Empresarial Caracol S.A. radicado en la Ciudad de la Habana. Esto no resulta, sin embargo, excesivamente lógico que las empresas profesionalicen algunas de sus rutinas de trabajo y dejen en manos de elementos excesivamente variables cuando no del azar, la localización, gestión y el trabajo con los proveedores.

En los **Anexos 7 y 8** se muestran algunas de las principales firmas proveedoras, nacionales y extranjeras, que surten de mercancías a la Sucursal en Cienfuegos, siendo algunas, exclusivas en el territorio.

### 2.1.6 Dirección de Aseguramiento.

La dirección de Aseguramiento posee todo el peso logístico de la Sucursal, tiene como misión fundamental, garantizar todo los insumos, materiales y servicios necesarios como apoyo al cumplimiento del objetivo principal de la empresa, que es la venta de mercancía. Tiene como funciones:

- Organizar y controlar la actividad de recepción y distribución de mercancías.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores subordinados.

- Responder ante la Empresa por la calidad y los resultados del proceso de distribución.

Dicha dirección controla varios indicadores que reflejan los principales gastos relacionados al aseguramiento logístico que necesita la empresa. A modo de resumen, se muestran en la **tabla 2.5**, teniendo en cuenta la diferencia entre, los gastos reales, y los gastos por plan para el primer cuatrimestre del año 2008, donde se pueden apreciar los que mayores incidencias representan para la Sucursal.

**Tabla 2.5 Principales indicadores de los gastos de aseguramiento para el año en curso.**

Indicadores	Plan 2007	Real 2007	R2007- p2007
<i>Principales ingresos</i>			
<b>Ingresos CUC</b>	<b>1.420.553,81</b>	<b>1.111.889,17</b>	<b>- 308664.64</b>
<i>Principales gastos</i>			
Costos y gastos CUC	784042.00	633532.83	- 150509.17
gastos	199428.00	164342.63	-35085.37
Costo de mercancías y servicios	584614.00	469190.20	- 115423.80
<i>Materias primas y materiales</i>			
Partes piezas agregados	1100.00	823.57	-276.43
Materiales de mantenimiento	400.00	2544.14	2144.14
Utensilios y herramientas	2796.00	2985.38	189.38
Materiales de oficina	2560.00	1298.03	-1261.97
Bolsas plásticas	3664.00	3291.14	-372.86
<b>Insumos de limpieza</b>	<b>500.00</b>	<b>535.95</b>	<b>35.95</b>
<i>Luz fuerza y agua</i>			
Combustibles	2900.00	2762.72	-137.28

Electricidad	21318.00	14434.76	-6883.24
Agua y alcantarillado	633.36	590.87	-42.49
	<i>Otros</i>		
<b>Gastos de alimentos</b>	<b>11272.00</b>	<b>12596.46</b>	<b>1344.46</b>
Módulo de aseo	5800.00	5330.00	-470.00
Dietas	400.00	402.85	2.85
Comisión de tarjetas de crédito	2333.32	961.20	1372.12
Comunicaciones y mensajerías	15179.68	15319.21	139.53
<b>Arrendamientos de locales e inmuebles</b>	<b>5000.00</b>	<b>4995.58</b>	<b>-4.42</b>
Servicio de protección física	10043.13	8488.01	-1555.12
<b>Servicios comunales y fumigación</b>	<b>2469.76</b>	<b>1822.64</b>	<b>-647.12</b>
<b>Servicios contratados para Mtto</b>	<b>18548.24</b>	<b>16171.44</b>	<b>-2376.80</b>
<b>Mermas y deterioros</b>	<b>1000.00</b>	<b>2043.24</b>	<b>1043.24</b>
<b>Bajas y activos fijos</b>	<b>0</b>	<b>1436.22</b>	<b>1436.22</b>
<b>Total</b>	<b>1676001,50</b>	<b>1365899,07</b>	<b>- 310102,43</b>

### 2.1.7 Dirección de las Unidades Empresariales de Base.

A causa de la fusión de la Sucursal Tiendas Universo Cienfuegos y la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos se realizaron importantes transformaciones con el objetivo de la búsqueda de una mejor organización de los procesos, a partir de la descentralización de funciones y facultades otorgadas, parte de estas transformaciones fueron dirigidas fundamentalmente a la agrupación de tiendas por Unidades Empresariales de Base, las mismas están encargadas de:

- Dirigir y orientar las acciones de la Unidad Empresarial de Base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad de venta.
- Responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
- Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente.

- Evaluar el desempeño de los Jefes de Brigada y otros trabajadores que agrupa.
- Responder ante la Sucursal, por los resultados de la Unidad Empresarial de Base.

Dichas unidades están estructuradas de la siguiente manera

ü UEB Punta Gorda- Zona Sur:

Incluye: Tienda jagua, Tienda Perfumería Jagua, Tienda mercado Punta Gorda, Tienda Rancho Luna, Kiosco Faro Luna, Tienda Los Delfines, Tienda Pasacaballo, Tienda Punta La Cueva, Tienda Faro Luna, Tienda Yaguanabo, Fotografía Delfinario.

ü UEB Boulevard:

Incluye: Tienda “El Fundador”, Salón Juvenil, El Embajador, La Perla, La Record, Peletería Siglo XXI, Mercado Nueva Isla, Madame Dudot

ü Tienda Aguada:

Incluye: Tienda tabaco Aguada, Tienda Lajas

Estas tiendas se encuentran posicionada en los principales hoteles, zonas de interés turístico y de alta significación para el turismo, así como en la arteria fundamental de la ciudad, Boulevard. Dicha ubicación se realizó atendiendo a los criterios siguientes:

- Hotelera: Cuenta con 8 tiendas de este tipo, y son aquellas que están ubicadas dentro de cualquier área de un hotel, apartohotel, motel o villa.
- Extrahotelera: Cuenta con 14 tiendas, y son consideradas de este tipo aquellas que, como su nombre lo indica, están ubicadas fuera de los hoteles en los Polos turísticos, zonas de alta significación para el turismo y en zonas de interés turístico.

Las tiendas se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

1- En cuanto a producto:

Tiendas individuales-(18).

Tiendas por departamento-(4).

2- En cuanto a su tipología:

Boutique-(3).

Mixta-(13).

Especializada-(6).

3- En cuanto a su especialización:

Turística-(13).

Amplio consumo-(2).

Tabaco ron y café-(2).

Calzado y artículos de piel-(1).

Exclusividades-(2).

Confecciones, calzado artículos de niños-(1).

Fotografía y video-(1).

## 2.2 Situación Actual

### 2.2.1 Necesidad de un sistema de calidad en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos

La aplicación y certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 desde hace un buen tiempo dejó de ser un asunto “a considerar” por los directivos de las organizaciones, para convertirse en una necesidad de primer orden si se quiere competir y mantener las ventajas competitivas en un mercado globalizado y muy agresivo.

Según la última publicación del The ISO Survey of Certifications 2006 para finales de diciembre de 2006 al menos 897 866 certificados ISO 9001:2000 se habían expedido en 170 países y economías. Ese año representó un incremento de 123 999 (+16%) certificados sobre el 2005 que se emitieron 773 867 certificados en 161 países. Esta carrera sigue siendo protagonizada por las principales economías del planeta, para el año 2006 China continua siendo el país con más certificados ISO 9001:2000 en el mundo, con un total de 162 259 certificados, seguido por Italia con 105 799 y Japón con 80 518 certificados respectivamente. Ver Datos en el **Anexo 9**

En esa fecha nuestro país se puede ubicar como uno de los países con menos certificados hasta esta fecha, con 363 certificados en el 2006, 305 certificados en el 2005 y 480 hasta la fecha.

El planteamiento anterior deja clara la necesidad de desarrollar esfuerzos para aumentar la competitividad de la empresa cubana y de la economía. Si bien existen sectores que se destacan por un trabajo más serio en este punto, la industria de los servicios está dando los primeros 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, Cuba se encuentra entre los primeros 10 destinos de América del Sur y el Caribe. Esta afirmación pudiera cambiar en el futuro si se consideran los resultados de la actividad turística en Cuba, en comparación con sus competidores en el área del Caribe. **Ver Anexo 11.**

Los destinos más visitados en el Caribe son Jamaica que crece un 13 % en comparación con el 2005 y República Dominicana que creció un 7 %. Todo lo contrario, Cuba muestra un decrecimiento de un 5 % en comparación con la llegada de turismo internacional en el 2005. En el año 2006 Cuba recibió un total de 2 150 000 visitantes, cifra menor que el arribo del año anterior que fue de 2 261 000 visitantes. De esta manera, es de especial importancia y validez 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 cadena de tiendas Caracol. La cadena de tiendas Caracol es la proveedora por excelencia de servicios minoristas en la forma de boutiques, tiendas especializadas, tiendas mixtas y de souvenir al turismo en el territorio. Aunque actualmente Caracol ha diversificado sus ofertas para salir de los “límites” de un hotel o una instalación extra hotelera y competir abiertamente con otras cadenas minoristas, se distingue por una tradición de buen servicio y calidad en sus productos. La casa matriz de Caracol ha declarado entre los objetivos estratégicos de este año la implantación y certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 y la sucursal Cienfuegos está trabajando actualmente en el diseño del proceso de implantación del sistema.

Finalmente, también debiera destacarse que la Sucursal Caracol Cienfuegos es una de las empresas del territorio que tiene aprobado un proceso de perfeccionamiento empresarial y continúa trabajando en su implantación.

En tal sentido la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, se traza como objetivos estratégicos hasta el año 2010 establecer, aplicar y controlar el sistema de gestión de la calidad como parte del perfeccionamiento empresarial haciendo particular énfasis en la red de tiendas y los canales de distribución además de desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio.

Para ello se ha creado un cronograma de implantación que se muestra a continuación

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD , SUCURSAL COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS. AÑO 2008

NO. FASE	ESTADO	ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
1. Designación o ratificación del Representante de la Dirección	Cumplida			
2. Capacitación	Cumplida	Actualización: capacitación auditores internos, personal de dirección y trabajadores	Por etapas Junio: auditores internos y personal de dirección sucursal y UEB	Responsable de calidad y Especialista de Capacitación Sucursal
2. Elaboración y comunicación de la Política y los Objetivos de la Calidad	Cumplida	Actualización sistemática de objetivos de trabajo	Finales de cada año	Responsable de calidad Director Sucursal
3. Elaboración e implantación del Manual de la Calidad.	Cumplida	En proceso de actualización atendiendo a orientaciones y modificaciones internas	Abril 2008	Responsable de Calidad
4. Organización de los procesos	En Proceso	Actualización sistemática	Fecha de inicio: Diciembre 2007	Responsable de calidad Directores funcionales
5. Elaboración, control y distribución de los documentos	En Proceso	En proceso, actualización sistemática.	En proceso (sistemática)	Responsable de calidad Directores funcionales
6. Organización y realización de auditorías internas	En proceso/ en fecha	Creación del equipo de auditores internos. Organización del cronograma de auditorías y ejecución	En proceso Cumplimiento progresivo. Fecha de inicio: Septiembre 2008	Responsable de Calidad Auditores Internos
7. Revisión por la Dirección	Pendiente/ en fecha	En proceso, actualización sistemática.	En proceso (sistemática)	Responsable de calidad Director Sucursal
8. Auditoría del Grupo	Pendiente/ en fecha			Grupo de Calidad Casa Matriz
9. Certificación del SGC	Pendiente/ en fecha		Año 2010	Dirección sucursal

APROBADO: Oscar Morales Ojeda, Director Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos

VISTO BUENO: Pedro Luís Herrera, Director de Calidad, Grupo Empresarial Caracol

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

Para el análisis del sistema de Calidad, se toma en cuenta un diagnóstico detallado de la Sucursal que se realiza para el despliegue estratégico como parte de un trabajo de diploma en curso. Además se realiza el análisis de un diagnóstico realizado por el especialista en calidad al iniciarse el mes de marzo del 2008, que recoge la situación de la Calidad en las Tiendas pertenecientes a La Sucursal y del Sistema de Gestión de la Calidad.

El primer estudio que se analizó es un diagnóstico interno de la organización que se realiza siguiendo lo establecido por el modelo propuesto por el Programa Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (2008), que es un modelo de excelencia de categorías de criterios de desempeño, perteneciente al Instituto Nacional de Normas y Tecnología del Departamento de Comercio de los Estados Unidos. La sección que se ha tomado en cuenta para el desarrollo de nuestro trabajo es el criterio 6: Gestión de procesos, por responder aunque parcialmente a los intereses de este trabajo.

Los principales resultados del diagnóstico en la mencionada sección son los siguientes: En el momento en que se comienza la investigación La Sucursal cuenta con procesos que además de que no poseen los requerimientos claves de diseño, limitan el desarrollo del éxito y la sostenibilidad organizativa. No existe un enfoque basado en procesos por lo que no están identificados los procesos en la organización 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 los objetivos estratégicos y son críticos para el desempeño de la organización.

El segundo diagnóstico que se ha analizado, muestra los siguientes resultados:

Al comenzar el estudio del Sistema de Gestión. Se observa que sólo se encuentran algunos procedimientos de otras Sucursales de Caracol que se han ido adaptando y perfeccionando y aún se encuentran en estudio, existen además algunos documentos normativos de la Casa Matriz pero en la misma situación.

Referente a los requisitos para la implantación del sistema de calidad, no existe ninguna evidencia de que se hayan identificados los procesos y mucho menos documentado, no hay declaraciones documentadas de objetivos y política de calidad. No está conformado el manual de Calidad y los registros requeridos se encuentran en un proceso de revisión.

Esto implica que no exista un adecuado análisis de las actividades de la organización y que por tanto sea ineficiente la información que se necesita para gestionar de manera adecuada cada uno de los procesos. Es por eso que aún existen problemas en muchas de las acciones que se realizan en cada una de las áreas de la empresa.

Algunos de los documentos que se encontraban inexistentes como por ejemplo el manual de Calidad con la política y objetivos de calidad, se han ido conformando como parte del perfeccionamiento empresarial en el que se encuentra inmersa la empresa.

Se puede agregar que debido a una investigación de clientes realizada en la Sucursal en el año 2007 donde se propuso un procedimiento para la investigación de clientes, existe actualmente una gestión de la información de cliente a través del procesamiento de las encuestas que son enviadas por la Casa Matriz y la utilización de los clientes ocultos. Del resultado de estas encuestas se envían informes a Casa Matriz cada mes y se discute en el Comité de Calidad además de otras gestiones que se van implementando.

Esto es algo favorable para la empresa pues han resultado claves para la organización los procesos que se relacionan con estas actividades. Además la empresa se especializa en la comercialización minorista de mercancías en una red de tiendas que brindan servicio al turismo internacional y al segmento nacional y esto hace que conocer la voz del cliente y su satisfacción se convierta en una tarea fundamental del sistema de calidad.

Las conclusiones de estos diagnósticos que se aplican a la presente investigación es que no existe un enfoque basado en procesos limitando que se conozcan y gestionen adecuadamente las actividades de la Sucursal.

### **2.2.3 Necesidad de un enfoque de Gestión Basado en procesos.**

Como ya se ha hablado anteriormente la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos se encuentra inmersa en la implantación sistema de gestión de la calidad, en este contexto es que surge esta investigación, como parte de los esfuerzos de dicha organización para la consecución de la meta de la implantación del sistema de gestión siendo esto parte de sus objetivos estratégicos y orientación de la Casa Matriz.

En la presente investigación se aborda uno de los temas más polémicos y difíciles del proceso de implantación de un sistema de gestión ISO 9000, y que para muchos teóricos del tema constituye precisamente el primer desafío a enfrentar: el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos. A consecuencia, se hace necesario en la Sucursal 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.

### **2.3 Conclusiones parciales**

1. La Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos está en un proceso de avance implantando el perfeccionamiento empresarial y como parte de este y de sus objetivos estratégicos el diseño aplicación del sistema de gestión de la Calidad.
2. 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.
3. Se hace necesario en la Sucursal 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.

## **Capítulo3: Desarrollo de un enfoque basado en proceso según la Norma ISO 9000**

El objetivo de este capítulo mostrar como se llevó a cabo el diseño del enfoque de gestión basado en procesos en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. El mismo constituye un aporte fundamental a la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el desarrollo de esta capítulo se utiliza un procedimiento incluido en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 [7] que se muestra en el **Anexo I**. Existen muchos 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 ISO 9001:2000, se cree oportuno utilizar el procedimiento anteriormente mencionado.

Es necesario aclarar que esta metodología no tiene que ser prescriptiva, pues algunos pasos pueden llevarse a cabo simultáneamente, en el caso que nos ocupa debido a las característica de los procesos, se ha decidido tomar un orden diferente en algunos casos que se explicarán en cada momento.

### **3.1 Identificación de los procesos de la organización.**

Este paso de identificar los procesos es indispensable para gestionarlos, pues claro está que la primera tarea es saber cuáles son los procesos de la organización. Esta actividad permitió que los empleados conocieran mejor su empresa, fue todo un reto pues como ya se ha mencionado, no existía ningún trabajo al respecto. Tomó tiempo tener finalmente todos los procesos debidamente identificados y documentados pero valió la pena el esfuerzo.

#### **3.1.1 Definición del propósito, políticas y objetivos de la organización**

En el caso del Grupo Empresarial Caracol se establece que la Casa Matriz constituya los objetivos estratégicos de manera general para que se conozca hacia donde se dirige la Cadena de Tiendas Caracol. Luego cada gerencia del país debe establecer su planeación: políticas y objetivos, de acuerdo a las características de su mercado específico en cada región.

La Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos utiliza un enfoque de dirección por objetivos, donde planea sus objetivos para cada año. En estos momentos se encuentra en desarrollo la Planeación Estratégica por lo que será considerablemente mejorada la planeación de la organización, quedando una visión más clara de cómo la empresa dará cada paso para el logro de sus metas.

Para el progreso de este trabajo se utilizó lo que estaba establecido como políticas y objetivos en estos momentos. En el capítulo 2 epígrafe 2.1.1 de este trabajo se encuentra en detalle y con los indicadores correspondientes cada uno de los objetivos estratégicos del Grupo Empresarial por los que la empresa se rige. A continuación se expondrán de manera simplificada los mencionados objetivos con el fin de recordar el rumbo que se ha propuesto seguir la organización y que se tiene en cuenta para propósitos de esta investigación.

**Objetivos estratégicos:**

1. Alcanzar en el 2010 ingresos ascendentes a 4.762 millones de CUC.
2. Mejorar la eficiencia económica alcanzando índices de costos y gastos que permitan el incremento de la masa de utilidades.
3. Garantizar la informatización de las actividades fundamentales previstas por la Sucursal.
4. Garantizar la ejecución de los planes que se aprueben de Inversiones; Reparaciones Capitales; Reposición de Equipos; de Mantenimiento Preventivo Planificado y Correctivo de los inmuebles, equipos y mobiliarios; que garanticen el incremento de las capacidades nuevas en tiendas y mejorar las existentes, tener inmuebles, mobiliarios y equipos en correspondencia con las necesidades y alargar su vida útil para brindar un mejor servicio a los clientes con la calidad demandada.
5. Garantizar que los recursos humanos del Grupo Caracol contribuyan al incremento de la eficiencia y competitividad mediante el incremento constante del nivel de desempeño profesional y los valores éticos.

6. Garantizar el cumplimiento de los principales Indicadores Comerciales, como parte de la consolidación de la Estrategia Comercial de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos
7. Garantizar una mayor participación de la Industria Nacional en la oferta de nuestras instalaciones de ventas
8. Fortalecer la gestión de calidad como vía para aumentar la satisfacción de los clientes.

### **3.1.2 Determinación de los procesos de la organización**

Según la ISO determinar los procesos conlleva identificarlos, determinar cuáles son los necesarios (claves) para obtener los resultados previstos y clasificarlos en los cuatro grandes grupos que establece la norma ISO de los que se habló en el capítulo teórico y se explica más adelante.

Para un mejor entendimiento de cómo se realizó el trabajo se dividirá en subepígrafes cada una de estas actividades que se encuentran en esta etapa.

#### **Identificación de los procesos de la organización**

Identificar los procesos suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante esta disyuntiva, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada.

Al inicio de esta investigación, no existen evidencias de trabajos anteriores de mejoramiento de procesos ni documentación alguna disponible en la empresa. De manera que el primer reto es identificar los procesos en la organización para llevar a cabo la documentación pertinente de cada uno.

Primeramente se decide por parte de la Dirección de la empresa que el grupo de expertos con el que se trabajará sean los trabajadores que conforman el comité de calidad (Ver en **Anexo 11** resolución de la creación del comité de Calidad), esta es una decisión que ya había sido tomada anteriormente por la empresa pues este grupo se diseñó 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.

Antes de comenzar el trabajo se realiza una sesión de trabajo en grupo, donde se explica el proceso que se estará llevando a cabo en los próximos meses.

Con el objetivo de identificar cada uno de los procesos se realizan entrevistas con cada uno de los Jefes de departamentos o empleados de más experiencias para identificar las funciones interrelacionadas y personas o departamentos involucrados. Posteriormente se desarrolla una sesión de trabajo en grupo para llegar a un consenso.

A continuación se muestran los procesos por áreas y nivel de participación:

**Tabla 3.1 Procesos identificados por áreas y nivel de participación.**

Funciones	Nombre de Proceso		Participantes
Recursos Humanos	1. Proceso de gestión de los Recursos Humanos	Director de RRHH Jefes de áreas Comisión Representativa	Director Trabajadores Especialistas de RRHH
	2. Proceso de nóminas	Director de RRHH	
	3. Proceso de gestión y salud ocupacional	Director de RRHH	
Dirección Comercial	4. Proceso de contratación comercial y compra	Director Comercial Asesor Jurídico	Director
	5. Proceso de distribución de la mercancía	Especialistas comerciales Jefes de áreas	Director Comercial
	6. Proceso de Control de la rotación de la mercancía	Especialista Comercial Director Comercial	Director
	7. Proceso para el control de precio	Especialista comercial Jefes de áreas	Director Comercial Director
UEB Aseguramiento	8. Proceso de Reposición de equipos	Jefe de Almacén Inversionista	Director de Aseguramiento
	9. Proceso de inversión	Jefes de áreas Director de Aseguramiento	Director
	10. Proceso de reparaciones Capitales	Inversionista Director de Aseguramiento	Director
	11. Proceso de mantenimiento a instalaciones	Director de Aseguramiento Especialista en Inversiones	Director
	12. Proceso de atención al transporte administrativo	Director de Aseguramiento Especialista en Inversiones	Director
	13. proceso de servicio a los trabajadores	Director de Aseguramiento Director de RRHH	Director

Funciones	Nombre de Proceso	Participantes
Dirección de contabilidad y Finanzas	14. Proceso para el control de Activos Fijos Tangibles	Director económico Especialista en contabilidad Jefes de áreas  Directores de UEB
	15. Proceso para el control de movimientos de inventarios	Contador Director económico Informático Especialista en contabilidad  Jefe de Almacén Jefe de Departamentos Informático
	16. Proceso de elaboración del presupuesto	Consejo de Dirección  Director
	17. Proceso de Gestión y Análisis Financiero	Especialistas de UEB Contadores  Director de UEB
UEB Tiendas	18. Proceso de Servicio al cliente	Jefes de Brigada Personal de la Tienda  Director de UEB
Administración	19. Proceso de planeación estratégica	Consejo de Dirección  Director
	20. Proceso de Control Interno	Todos los empleados  Director
	21. Proceso de supervisión y monitoreo	Consejo de Dirección  Director
Calidad	22. Atención a quejas de los clientes	Jefes de Brigadas Personal de la Tienda  Especialista en Calidad
	23. Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente	Jefes de Brigadas Personal de la Tienda  Director Comercial Especialista en Calidad
	24. Proceso de Control de la Calidad	Comité de Calidad Jefes de Brigadas Personal de la Tienda  Especialista en Calidad Jefes de UEB Comité de Calidad
Informática	25. Proceso de Gestión de los Sistemas informáticos	Empleados que operan los sistemas informáticos  Informáticos

### **Clasificación de los procesos de la organización.**

Luego de ser identificados los procesos de la organización se procede a clasificarlos. Esto se hizo a través de una sesión en grupo donde cada uno de los participantes indicó la clasificación que a su criterio correspondía a cada proceso. A continuación se muestra la clasificación utilizada que es la establecida por la ISO 9000.

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

En el **Anexo 12** se muestra el formulario utilizado en esta sesión de trabajo. Se agruparon los procesos según las clasificaciones, esto se hizo por mayoría de votaciones en cada caso.

### **Identificación de los procesos necesarios (claves)**

Una vez identificados y clasificados los procesos se inicia la selección de los procesos claves. Teniendo en cuenta las peculiaridades de cada enfoque disponible para este fin, se decide trabajar con el enfoque ponderado de selección. Este enfoque permite concentrar la atención en los procesos claves, estableciendo prioridades para los recursos y garantizando que el esfuerzo sea manejable.

Se convoca a una sesión de trabajo en grupo con la misma cantidad de expertos que en las sesiones anteriores. Como se observa en el **Anexo 13** se diseña un modelo de respuesta para llevar a cabo la votación 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 todo lo contrario.

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 14** 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.

Se puede decir entonces que los procesos claves son:

1. Proceso de Gestión de los recursos humanos (RRHH)
2. Proceso de Distribución de la mercancía (comercial)
3. Reposición de equipos (Aseguramiento)
4. Proceso de Gestión y análisis financiero (contabilidad)
5. Servicio al Cliente (Tiendas)
6. Planeación estratégica (Dirección)
7. Supervisión y monitoreo (Dirección)
8. Control de la Calidad (calidad)
9. Evaluación de la Satisfacción de clientes (Calidad)
10. Proceso de Gestión de los sistemas informáticos (Informática)

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

#### **Determinación de la secuencia de los procesos claves: Mapa de procesos**

La tarea de la determinación de la secuencia e interacción de los procesos no tiene una manera específica de realizarse, pueden utilizarse las herramientas que se estime conveniente para definir la interacción de los mismos. Los procesos que definitivamente van al mapa de procesos y serán documentados como corresponde son los procesos claves o necesarios como ya se ha referido antes.

En el caso de la empresa que nos ocupa, después de conocer cuáles son los procesos claves, se hace necesario determinar la secuencia de los procesos para colocarlos ordenadamente en el mapa, para esto se realizaron varias entrevistas a los trabajadores de más experiencia con el objetivo de determinar cuáles procesos eran clientes de otros procesos y cuáles proveedores.

Finalmente el mapa de procesos de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos quedó conformado como se muestra en la **Figura 3.1**



## MAPA DE PROCESOS

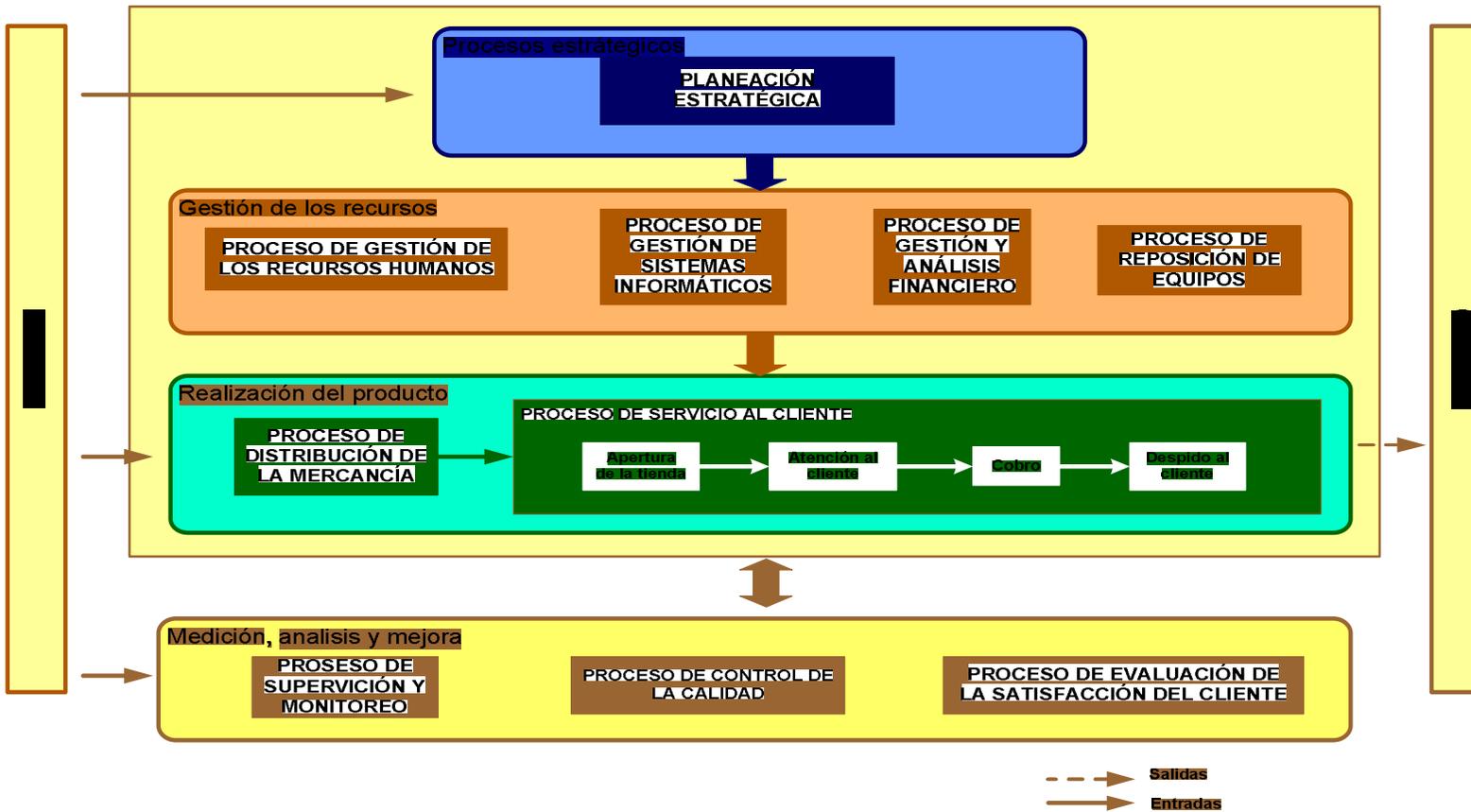


Figura 3.1 Mapa de procesos de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos

### **Determinación de las actividades dentro del proceso: Diagrama de flujo.**

En este punto es necesario aclarar que la metodología de la ISO por la cual se ha orientado el trabajo, plantea un orden diferente para los diagramas de flujo. En este caso el grupo de expertos decidió hacerlo antes de aplicar otras herramientas para la descripción de procesos por varias razones, una de ellas es que como no existía ningún tipo de documento que describiera los procesos, se hacía necesario primero describir cada una de las actividades de los mismos y su consecución.

Para obtener la información de los diagramas de flujo se utilizaron técnicas como la entrevista a los trabajadores de las áreas, especialmente a los de mayor experiencia, trabajo en grupo con los trabajadores que conforman cada área y también la observación directa, todo esto con el fin de ir enlazando cada una de las actividades de los procesos que fueron identificados al principio.

Luego de la propuesta inicial de los diagramas de flujo, se discute con el grupo de expertos donde fueron mejoradas las propuestas quedando conformados finalmente los diagramas de flujo. Los resultados son los siguientes:

- ü Proceso de Gestión de los recursos humanos **Anexo 15**
- ü Proceso de Distribución de la mercancía **Anexo 16**
- ü Reposición de equipos **Anexo 17**
- ü Proceso de Gestión y análisis financiero **Anexo 18**
- ü Servicio al Cliente **Anexo 19**
- ü Planeación estratégica **Anexo 20**
- ü Supervisión y monitoreo **Anexo 21**
- ü Control de la Calidad **Anexo 22**
- ü Evaluación de la Satisfacción de clientes **Anexo 23**
- ü Proceso de Gestión de los sistemas informáticos **Anexo 24**

### **Determinación de las relaciones cliente – proveedor: Mapa SIPOC.**

Luego de haber conformado el mapa de la organización se hace necesario describir con más detalles las interacciones entre los procesos. Para completar la idea de la determinación de la secuencia de los procesos se utilizan los mapas SIPOC. Debe destacarse que aunque el mapa de procesos posibilita la identificación de estas relaciones, estas se encuentran a un nivel macro.

De manera que se hace necesario la utilización de una herramienta que posibilite la identificación de las relaciones cliente – proveedor a nivel de los procesos. El mapa SIPOC provee una estructura sencilla pero efectiva para la descripción de estas relaciones, y a consecuencia de la secuencia de los procesos, permitiendo la identificación de los proveedores, las entradas, las actividades, las salidas y los requerimientos de las mismas en cada uno de los clientes.

La construcción de los mapas se realizó a partir de un trabajo en grupo con comité de calidad en donde mediante tormentas de ideas y la revisión de documentos como procedimientos e indicaciones de la casa Matriz son identificados para cada proceso: los proveedores, las entradas, los procesos, las salidas y los clientes.

Los mapas SIPOC de cada proceso se muestran a continuación:

- Ü Proceso de Gestión de los recursos humanos **Anexo 25**
- Ü Proceso de Distribución de la mercancía **Anexo 26**
- Ü Reposición de equipos **Anexo 27**
- Ü Proceso de Gestión y análisis financiero **Anexo 28**
- Ü Servicio al Cliente **Anexo 29**
- Ü Planeación estratégica **Anexo 30**
- Ü Supervisión y monitoreo **Anexo 31**
- Ü Control de la Calidad **Anexo 32**
- Ü Evaluación de la Satisfacción de clientes **Anexo 33**
- Ü Proceso de Gestión de los sistemas informáticos **Anexo 34**

### **Definición de de la documentación de los procesos.**

Llegado a este punto se detecta que no existe en la empresa ningún tipo de documentación referente a los procesos, recordando que no estaban identificados los mismos, no es difícil suponer que hay que comenzar de cero.

El objetivo inicial de documentar los procesos está dado por la necesidad de facilitar una operación coherente y estable de los mismos, además de establecer una información concreta de sus características fundamentales.

Se determina entonces utilizar como herramienta la ficha de procesos, que además de ser 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 calidad decide la información que se incluiría en la ficha a través de un trabajo en grupos, influyó en esta decisión las características de los procesos de manera general y la información que la empresa necesita de cada uno de ellos.

La información que se incluyó en la ficha de procesos es la siguiente:

- ü Nombre del proceso: indica una idea general de las funciones u objetivos de cada proceso.
- ü Propietario (Responsable del proceso): es aquella persona que esta designada por la organización para garantizar el correcto funcionamiento del proceso.
- ü Misión: expresa la razón de ser del proceso.
- ü Documentación: la documentación necesaria para la ejecución de los procesos, en forma de manuales, procedimientos e instrucciones
- ü Alcance: indica el comienzo y el final de cada proceso.
- ü Las entradas con sus proveedores: indica los insumos que utiliza el proceso y los proveedores que los entregan.
- ü Las salidas de los procesos con sus clientes: indica los resultados que genera el proceso y hacia que clientes van dirigidos.

- Ü Inspecciones: refleja las inspecciones que deberán realizarse al proceso para el monitoreo de su desempeño.
- Ü Registros: refleja de manera específica cuales registros se utilizarán en el proceso para mostrar evidencias.
- Ü Variables de Control: definen aquellos parámetros sobre los cuales el responsable del proceso tiene capacidad de actuar para el ajuste del proceso.
- Ü Indicadores: se identifican los medidores que se utilizarán evaluar la eficiencia y eficacia del proceso.

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

En el caso de los indicadores, el comité de calidad se reunió con los responsables de los procesos 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.

Los resultados de la Ficha de proceso de pueden observar en los siguientes anexos:

- Ü Proceso de Gestión de los recursos humanos **Anexo 35**
- Ü Proceso de Distribución de la mercancía **Anexo 36**
- Ü Reposición de equipos **Anexo 37**
- Ü Proceso de Gestión y análisis financiero **Anexo 38**
- Ü Servicio al Cliente **Anexo 39**
- Ü Planeación estratégica **Anexo 40**
- Ü Supervisión y monitoreo **Anexo 41**
- Ü Control de la Calidad **Anexo 42**
- Ü Evaluación de la Satisfacción de clientes **Anexo 43**
- Ü Proceso de Gestión de los sistemas informáticos **Anexo 44**

### **3.2 Planificación de los procesos:**

#### **3.2.1 Definición de los requisitos de seguimiento y medición**

El objetivo fundamental de este paso es asegurar la identificación de los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño de los procesos. Ya en el paso anterior quedaron identificados los indicadores de eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos, por lo que se hace necesaria la utilización de herramientas que permitan su control.

Continuando con la idea de este epígrafe se utiliza el Análisis de Modos de Fallos y Efectos (FMEA) y los Planes de Control (PC) para el seguimiento y control de los procesos. Estas herramientas posibilitan un enfoque consistente y flexible para el monitoreo y control de un proceso. La utilización de los FMEA y los PC constituyen un enfoque adecuado para la gestión de un proceso, posibilitando el control y el seguimiento de las entradas y los resultados claves del proceso.

#### **Análisis de Modos de Fallos y Efectos (FMEA)**

Para el desarrollo de esta técnica se realizó un trabajo en grupo (con el comité de calidad), y se contó con la intervención de algunos trabajadores más vinculados a los procesos en cuestión.

Para la aplicación de esta técnica se siguieron los pasos descritos a continuación:

1. Se listaron las entradas de los procesos.
2. Se listaron los posibles modos de fallo.
3. Se listaron los efectos de cada posible modo de fallo.
4. Se evaluó la severidad del efecto en el cliente utilizando tasas de severidad estándares. [25]
5. Se listaron las causas de cada modo de fallo
6. Se evaluó que tan frecuente ocurre una particular causa para cada modo de fallo utilizando las tasas de ocurrencias para capacidad desconocida. [25]
7. Se evaluó que tan bien la causa o modo de fallo puede 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. [25]
8. Se calculó el Número de Prioridad de Riesgo:  
(RPN, de sus siglas en inglés) = Severidad x Ocurrencia x Detección.

9. Se documentaron las acciones recomendadas para reducir los modos de fallos de mayor RPN

Luego de la identificación de la información que se debe realizar para la ejecución del FMEA se dió inicio a la conformación de las tablas del FMEA. Los FMEA diseñados posibilitan que los miembros del proceso puedan actuar proactivamente ante los modos de fallos más probables y que pudieran causar desviaciones o incumplimiento de los requerimientos.

Esta información descrita anteriormente se puede observar en:

- Ü Proceso de Gestión de los recursos humanos **Anexo 45**
- Ü Proceso de Distribución de la mercancía **Anexo 46**
- Ü Reposición de equipos **Anexo 47**
- Ü Proceso de Gestión y análisis financiero **Anexo 48**
- Ü Servicio al Cliente **Anexo 49**
- Ü Planeación estratégica **Anexo 50**
- Ü Supervisión y monitoreo **Anexo 51**
- Ü Control de la Calidad **Anexo 52**
- Ü Evaluación de la Satisfacción de clientes **Anexo 53**
- Ü Proceso de Gestión de los sistemas informáticos **Anexo 54**

#### **Planes de control (PC):**

Los PC están orientados a las características más importantes para el cliente. Es un resumen de los sistemas utilizados para minimizar la variación de los procesos, ya que tiene las características de formato estandarizado por la ISO para el seguimiento de los mismos.

Los Planes de Control posibilitan a los miembros del proceso contar con una herramienta sencilla que para el control del proceso. De manera sintética, el Plan de Control resume toda la información relevante que se necesita para poder controlar un proceso. Estableciendo las maneras de actuación ante cualquier desviación de los requisitos, así como de las formas que se utilizarán para evaluar la conformidad con los requisitos.

Para la elaboración de estos planes, el comité de calidad se dedica a buscar información para las siguientes categorías del plan:

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

En el caso de esta investigación se decide no incluir la columna de No. de código debido a que todavía no están definidos los códigos de los registros que se utilizarían en un proceso de revisión y que formarían parte del sistema de gestión de la calidad en proceso de aplicación.

Cada uno de los puntos para de este plan requirió una búsqueda exhaustiva de documentos e información. Para esto fue necesario la entrevista con todos los trabajadores implicados en cada una de las actividades y posteriormente la revisión por el comité de calidad.

Finalmente, los planes de control quedaron conformados como se muestra en los siguientes anexos:

- ü Proceso de Gestión de los recursos humanos **Anexo 55**
- ü Proceso de Distribución de la mercancía **Anexo 56**

- Ü Reposición de equipos **Anexo 57**
- Ü Proceso de Gestión y análisis financiero **Anexo 58**
- Ü Servicio al Cliente **Anexo 59**
- Ü Planeación estratégica **Anexo 60**
- Ü Supervisión y monitoreo **Anexo 61**
- Ü Control de la Calidad **Anexo 62**
- Ü Evaluación de la Satisfacción de clientes **Anexo 63**
- Ü Proceso de Gestión de los sistemas informáticos **Anexo 64**

### **3.2.2 Definición de los recursos necesarios.**

Para la determinación de los recursos necesarios para la operación eficaz de los procesos, la empresa tiene el deber de programar que se necesita para el correcto desarrollo de cada proceso.

Estos recursos están asociados al capital humano, material, financiero, infraestructura, ambiente de trabajo e información. Es responsabilidad de la organización garantizar los recursos necesarios para asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos. El diseño de este punto no se incluye en esta investigación si se considera que primero deberá aprobarse el diseño.

### **3.2.3 Verificación del proceso con respecto a sus objetivos planificados.**

En este epígrafe se verifica si el proceso contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización presentados en el epígrafe 3.1.1, además de las mediciones de eficiencia y eficacia de los procesos. Esta actividad quedará completa una vez que la organización transfiera este diseño a las operaciones y pueda medir el desempeño del proceso.

Las actividades referentes a la implementación, medición y análisis de los procesos así como las acciones correctivas y mejora de los procesos, no se incluyen en este estudio por estar fuera del “diseño del enfoque de gestión basado en procesos”. La organización debe desarrollar estas actividades acordes a los requerimientos de la ISO 9000.

Para el desarrollo de estas actividades, siguiendo las consideraciones de la norma ISO 9001, se puede sugerir las siguientes acciones:

- Verificar la satisfacción de todos los requisitos identificados en 3.1.1.
- Planificar e implementar los procesos y actividades.
- Desarrollar un proyecto de implementación de los procesos que incluya:
  - ü Comunicación.
  - ü Toma de conciencia.
  - ü Formación.
  - ü Gestión del cambio.
  - ü Participación de la dirección.
  - ü Actividades de revisión aplicables.
- Luego de la ejecución del proyecto la organización debe realizar las mediciones, el seguimiento y los controles como se planificó.
- Como parte del análisis de los procesos se deben evaluar los datos obtenidos en la etapa anterior.
- Realizar las mediciones del desempeño del proceso y compararlas con los requisitos definidos para confirmar la eficacia y eficiencia del proceso y la necesidad de cualquier acción correctiva.
- Identificar las oportunidades de mejora basado en los datos de desempeño del proceso.
- Por último, 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 Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.**

Para completar el diseño se hace necesaria la elaboración de un plan que permita la transferencia de este diseño a las operaciones, y que permita sintonizar el diseño propuesto con el proceso de implantación del SGC ISO 9000. Para la concepción de este plan se utiliza el formato 5W2H que provee de un enfoque flexible y altamente eficaz para la elaboración de este tipo de planes. Los planes 5W2H son extremadamente apropiados

para este tipo de plan, considerando que posibilitan un enfoque estructurado para los factores vitales que deben considerarse para la elaboración de este tipo de planes.

Como se ha mencionada en repetidas ocasiones, la organización se encuentra inmersa en el proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000, y precisamente esta investigación constituye uno de los principales esfuerzos en este sentido. De esta manera, el comité de calidad deberá decidir cómo incluir el diseño propuesto en esta investigación dentro del proceso general de implantación. Este es precisamente uno de los objetivos del plan. El segundo objetivo sería entonces definir las acciones que se deberán aplicar el diseño propuesto.

Para la elaboración del plan, el equipo revisa cuidadosamente el diseño y realiza entrevistas con los responsables de proceso, jefes de áreas y demás personal involucrado. Finalmente, se identifican cuales serán las acciones que se deberán desarrollar y se justan a la estructura del plan.

El plan diseñado se puede muestra a continuación:

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 los resultados de esta investigación a la dirección de la organización.	Especialista en Gestión de la Calidad.	Con el objetivo de dar a conocer los resultados del estudio y su aprobación por la dirección de la empresa.	20 de Junio del 2008.  1:30 pm , 1 hora.	Salón de reuniones.	Mediante exposición y posterior discusión del estudio.	Salón, Mesa, sillas, data show, computadora.
Diseñar un programa de capacitación acerca de la norma ISO 9000 y las técnicas de la calidad.	Especialista en Gestión de la Calidad.	Para contar con una herramienta para el desarrollo y organización de la capacitación.	21 de junio del 2008. Máximo de 2 días.	Salón de reuniones.	A través de intercambios entre los jefes de áreas, especialista de la calidad y especialistas comerciales. Consulta de bibliografía actualizada.	Computadora, Internet, bibliografía, bolígrafos.
Implementar el programa de capacitación.	Especialista en Gestión de la Calidad y director de RRHH	Para crear las competencias necesarias y vencer la resistencia natural al cambio.	23 de junio del 2008. 1 semana.	Salón de Reuniones.	A través de conferencias por profesionales especializados en el tema.	1 computadora, 1 data show, libretas, lápices, sillas, pago de  la(s) persona(s) encargada de impartir el curso.

Acciones/ Actividades. (¿Qué?)	Responsable (¿Quién?)	Porque (¿Porqué?)	Fecha/ Duración. (¿Cuándo?)	Lugar (¿Dónde?)	¿Cómo?	Recursos (¿Cuánto?)
Acordar reuniones semanales.	Especialista en Gestión de la Calidad.	Para llevar el control del SGC.	30 de Junio del 2008. ½ hora.	En la oficina del Especialista en Gestión de la Calidad.	Mediante informes emitidos por el grupo.	Una oficina, correo electrónico(para enviar información a todos los involucrados)
Acciones para la aplicación de:  Mapa de procesos, mapas SIPOC,  Documentación, Control y seguimiento.	Especialista en Gestión de la Calidad.	Con el objetivo de transferir a las operaciones el diseño del enfoque de gestión basado en procesos	8 de julio del 2008. 1 mes	Distintas oficinas de los propietarios de los procesos identificados.	Mediante reuniones, intercambios e inspecciones de los procesos claves.	Computadoras, oficinas, bolígrafos, libretas, papel blanco, presillas, carpetas, correo electrónico, Internet, software Visio, sillas, mesas.
Incluir la documentación de los procesos en el Manual de Calidad de 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	Comenzar la reelaboración del manual el 30 de julio como máximo. Duración máxima 12 días	Oficina del especialista en Calidad.	Actualizando el manual mediante la inserción de la documentación relevante del diseño propuesto	Computadoras, bolígrafos, libretas, papel blanco, carpetas, presillas, software Visio.
Presentar los resultados a la organización de la aplicación del enfoque basado en procesos.	Especialista en Gestión de la Calidad	Para que la dirección de la organización conozca los resultados de la aplicación.	13 de agosto del 2008. 3 horas máximo.	Salón de reuniones.	Mediante exposición de los resultados.	Salón, Mesa, sillas, data show, computadora, impresora láser, toner.

### 3.4 Conclusiones parciales

Las conclusiones a las que se arriba al finalizar este capítulo son:

1. Se demuestra la necesidad de la utilización de un procedimiento estructurado para el diseño del enfoque basado en procesos, quedando probada la viabilidad de utilización del procedimiento publicado por la ISO/TC 176/SC 2/N 544R2.
2. Se propone el diseño del enfoque basado en procesos, el cual incluye la:
  - § Identificación de los procesos de la organización.
  - § Definición de las actividades dentro del proceso.
  - § Elaboración de la documentación del proceso.
  - § Definición de los requisitos de seguimiento y medición.
3. El diseño propuesto para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos contribuye con el propósito de la organización en la aplicación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

## Conclusiones Generales

Al término de esta investigación se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se elabora un marco teórico y referencial que recoge las principales tendencias y el estado actual de arte y la ciencia en lo referente a los enfoques de gestión basados en procesos y los modelos disponibles para desarrollarlo.
2. Los enfoques de gestión basado en procesos constituyen una necesidad para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, fundamentalmente los relacionados con las series ISO 9000.
3. La Cadena de tiendas caracol es la proveedora por excelencia de servicios minoristas en la forma de boutiques, tiendas especializadas, tiendas mixtas y de souvenir al turismo en el territorio; actualmente Caracol ha diversificado sus ofertas para salir de los "límites" de un hotel o una instalación extra hotelera y competir abiertamente con otras cadenas minoristas.
4. Para el fortalecimiento de la competitividad, La Casa Matriz de Caracol ha declarado entre los objetivos estratégicos la implantación y certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 y la sucursal Cienfuegos para cumplir este propósito tendrá que desarrollar un enfoque de gestión basado en procesos para satisfacer los requerimientos de la norma.
5. Para el diseño del enfoque de gestión basado en procesos se toma como referencia un procedimiento propuesto por la ISO en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2.
6. El diseño del enfoque de gestión basado en procesos para los procesos que fueron identificados como claves incluye los resultados siguientes:
  - § La construcción del mapa de procesos de la organización.
  - § Los diagramas de flujo de cada uno de los procesos.
  - § Los mapas SIPOC de cada uno de los procesos.
  - § Las fichas para cada uno de los procesos, incluyendo los indicadores para la evaluación de la eficiencia y eficacia de los procesos.

- § Los FMEA y los Planes de Control para el monitoreo y seguimiento de los procesos.
  - § El plan para la transferencia de este diseño a las operaciones y su inserción en el proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad.
7. El diseño propuesto para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos constituye un aporte invaluable para la futura implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000 en la Sucursal Caracol Cienfuegos, verificándose así la hipótesis de la investigación.

## **Recomendaciones Generales**

Las recomendaciones de esta investigación son las siguientes:

1. Utilizar el marco teórico de esta investigación para la preparación de cursos y seminarios como parte del proceso de capacitación de los recursos humanos en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.
2. Aplicar el diseño propuesto para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos y así contribuir al proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000 en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.
3. Perfeccionar, mediante la aplicación práctica, el diseño propuesto.
4. Utilizar las experiencias aprendidas durante el desarrollo de este diseño para revisar y perfeccionar la identificación procesos de la organización.

## Referencias bibliográficas

- Acebes G, Ciro. Calidad y Formación: Binomio Inseparable. Normas y modelos de gestión de calidad. \_\_ España: Ed. Instituto Nacional de Empleo, 2003. \_\_ p. 83
- Deming, E. W. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. \_\_ España: Editorial Díaz de Santos, S.A., 1992. \_\_ p.120
- Juran J. M. Manual de control de la calidad. Quinta edición, Volumen III. España: Mc Graw Hill Interamericana de España S.A., 2001. \_\_ p. 115
- Ishikawa, Kauro. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. \_\_ Ciudad de La Habana: Edición Revolucionaria, 1988. \_\_ p. 20
- NC ISO 9001: 2005. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. \_\_ p. 19
- De los Ángeles Cancio Suárez, Virginia. Calidad. Solo ISO 9000. Tomado de: [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/tec\\_mj\\_06.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/tec_mj_06.htm), mayo 2008.
- Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, Mayo 2004 © ISO 2004. \_\_ p. 5
- Ídem, p. 2
- Introduction to Process Redesign, Vialog Group Communications, s/a. \_\_ p. 20
- NC ISO 9000: 2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. \_\_ p. 7
- Harrington, H. J. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. \_\_ Colombia: McGRAW-HILL / Interamericana, S.A Santafé de Bogotá, 1993. \_\_ p.309
- Cáravez, Y.S. Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico. \_\_ Cienfuegos: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos, Cuba, 2007.
- NC ISO 9000: 2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. \_\_ p. vi
- 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
- Ídem, p. 14
- Galán Vázquez, Manuel. La gestión por procesos. ppt.
- Cáravez, Y.S. Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico. \_\_ Cienfuegos: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos, Cuba, 2007. \_\_ p. 23
- NC ISO 9000: 2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. \_\_ p. 6

Estévez Ramírez, Fausto. Políticas globales para la introducción de la nueva norma ISO 9001:2000. 2000. \_\_ p. 1

Situación actual de productos ISO/TC 176 después de la plenaria. \_\_ Panamá, 2005.  
Dirección de Evaluación de la Conformidad. Tomado de :  
,<http://www.nc.cubaindustria.cu/onni/internacionales.htm/>, mayo 2008.

Núñez, Betancourt, Alberto. Tabaco cubano ratifica su calidad. Granma Internacional (La Habana) 8 enero 2008.

NC ISO 9001: 2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. \_\_ p. 1

NC ISO 9001: 2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. \_\_ p. 3

Nancy R. Tague's The Quality Toolbox, Second Edition, ASQ Quality Press, 2004. \_\_ p. 236-240.

## Bibliografía

- Beltrán Sanz, J. Guía para una gestión basada en procesos. / J. Beltrán Sanz \_\_ España: Instituto Andaluz de Tecnología, (s.a). \_\_ 157 p.
- Chávez Alvarad, Rosario. ISO 9000 y el control de los documentos. / Rosario Chávez Alvarad. \_\_ Costa Rica: Instituto Costarricense de Electricidad, 2004. \_\_ 23 p.
- Crosby, P. La calidad no cuesta. / P Crosby. \_\_ Estados Unidos: Compañía Editorial Continental, S.A, 1987. \_\_ 256 p.
- Davenport, T. La Nueva ingeniería industrial: tecnología de la información y rediseño de procesos. Sloan Management Review (EUA) 17(4): 11-27, jul., 1990.
- Deming, E. W. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. / E. W. Deming. \_\_ España: Editorial Díaz de Santos, S.A., 1989. \_\_ p. 120
- \_\_\_\_\_. Quality, Productive and Competitive Position. / W. E. Deming \_\_ EE.UU: Universidad de Cambridge, 1982. \_\_ 167 p.
- Earl, M. ¿Es nuevo el rediseño de procesos?. European Management Journal (España) 12 (1): 20-30. 1994.
- Enfoque por Procesos. \_\_ Ciudad de la Habana: Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, MINTUR, 2001. \_\_ 105 p.
- Formento, Hector R. Reingeniería-6 Sigma. / Hector R Formento. Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en PYME, Universidad Nacional Gral. Sarmiento (Buenos Aires), 2003. \_\_ 95 h : Cap. VI
- Hammer M. Reengineering work: don't automate—obliterate. Harvard Business Review (EUA) 27 (3): 104-112. 1980.
- Harrington, J. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. / J. Harrington. \_\_ Colombia: Editorial Norma, 1993. \_\_ 357 p
- Hernández Lugo, Alejandro. Enfoque por procesos. / Alejandro Hernández Lugo. \_\_ Trabajo de Diploma; CUJAE (Ciudad de La Habana), 2001. \_\_ 100 h.
- Ishikawa, K. Guía de control de calidad. / K Ishikawa. \_\_ New York : UNIPUB, 1985. \_\_ 112 p.
- Juran J. M. Manual de control de la calidad. / J. M Juran. \_\_ España: Mc Graw Hill Interamericana de España S.A., 2001. \_\_ Volumen III.

- \_\_\_\_\_. Juran y el liderazgo para la calidad. / J. M. Juran. \_\_ México: Ed. Díaz de Santos, 1990. \_\_ 243 p.
- \_\_\_\_\_. Programa Juran para la mejora de la calidad. /J. M. Juran. \_\_ Cuba: Ministerio de la Industria Básica, 1986. \_\_ 254 p.
- La gestión por procesos. \_\_ España: Servicio de la atención sanitaria Sescam, 2002. \_\_ 21 p.
- Morales Quintero, Liset Aplicación de un procedimiento para la investigación de clientes en la Dirección Territorial Sucursal Caracol Cienfuegos/ Liset Morales Quintero, David Galeto Prieto; Yamil Caravez Santana, tutor. — Proyecto de Curso; Universidad de Cienfuegos, (Cienfuegos),2007. \_\_ 104 h.
- Munich, L. Más allá de la excelencia y de la calidad total. / L. Munich. \_\_ México: Ed. Trillas, 1992. \_\_ 253 p.
- NC ISO 9001: 2001, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- Pinto, Molina María. Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica. Ciencias de la Información. Vol. 28 No. 4 Dic. 1997.
- Ponjuan Dante, Gloria. Gestión, Gestión de información, Gestión del conocimiento. / Gloria Ponjuan Dante. \_\_ Tesis de maestría ; Universidad de la Habana (La Habana), 1999. \_\_ 83 h.
- Rodríguez, T. Procedimiento para mejorar los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2000 en el ICID, Cujae, 2006.
- Romero Romero, Manuel. Seminario Taller: La Empresa y la Administración de Procesos. / Manuel Romero Romero. \_\_ Cuba: Asociación Iberoamericana de Profesionales y Empresarios de Turismo, 2004. \_\_ 102 p.
- Saballo Daniel, Ernesto Aquilino. Procedimiento para realizar estudios de procesos en empresas hoteleras. / Ernesto Aquilino Saballo Daniel. \_\_ Tesis presentada en opción al título académico de Master en Dirección, Facultad de Economía, Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Universidad de Camagüey, (Camagüey), 2005. \_\_ 164 h.
- Scherr, A. M. A new approach to business processes. IBM Systems Journal (EUA) 12 (1): 80-98, nov. 1993.
- Soler González, Rafael H. La ISO 9000 del 2000 como complemento del BSC. 2003. \_\_ 30 p.

Soler González, Rafael H. La ISO 9000 y su gestión por procesos El Balanced Scorecad. 2004. \_\_ 50 p.

Stasiowski, F. A. Total Quality Project Management for the Design Firm. / F. A Stasiowski. \_\_ New York: Ed. John Wiley, 1996. \_\_ 226 p.

¿Qué es la ISO? Tomado de:

<http://www.aico.org/aico/LinkClick.aspx?link=Qué+es+ISO+9000.doc&tabid=2382&mid=38>, 2006

Calidad total como clave del éxito. Tomado de: [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2005.

El mejoramiento continuo, principales enfoques y tendencias. Tomado de: [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com), 2005.

La certificación ISO y las empresas. Tomado de:

[http://www.betsime.disaic.cu/secciones/tec\\_so\\_04.htm](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+INNOVACI%C3%93N+Y+MEJORA&hl=es&lr=lang\\_es](http://www.juran.es/consultoria/excelencia+GESTI%C3%93N+POR+PROCESOS+INNOVACI%C3%93N+Y+MEJORA&hl=es&lr=lang_es), 2008

La gestión por procesos. Tomado de:

[http://www.betsime.disaic.cu/secciones/tec\\_mj\\_06.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/tec_mj_06.htm), 2007

La mejora continua, una necesidad de estos tiempos. Tomado de:

<http://www.monografias.com>, 2005.

Los diagramas de flujo. Tomado de:

[http://www.betsime.disaic.cu/secciones/tec\\_so\\_04.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/tec_so_04.htm), 2006

Principios de la gestión de la calidad. Tomado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/principios-de-la-gestion-de-la-calidad-total.htm>, 2008

Siete herramientas básicas para el control de la calidad. Tomado de:

<http://www.monografias.com>, 2004.

Temas de calidad. Tomado de :

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/Iso\\_como/lii.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/Iso_como/lii.htm), 2007