



**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS**  
**“Carlos Rafael Rodríguez”**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**

# **Trabajo de Diploma**

*Procedimiento para la mejora del proceso de comercialización  
en la Empresa de Acopio de Cienfuegos*

Autor: Norberto NvoNdogMbasogo

Tutora: MsC. Katuska Martínez Trujillo

**Cienfuegos**  
**2019**

# **Pensamiento**

**La vida es un juego fuerte y alucinante, la  
Vida es lanzarse en paracaídas, es  
Arriesgarse, caer y Volver a levantarse, es  
Alpinismo, es querersibir a lo alto de uno  
Mismo y sentirse insatisfecho y angustiado  
cuando no se consigue.**

**Paulo Cohelo**

# **Dedicatoria**

Este trabajo esta dedicado a todas aquellas personas que hicieron posible, que yo lograra alcanzar tal resultado en mi vida.

En especial:

A mi Madre, a mi Padre, a mis hermanos

## **Agradecimientos**

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios ante todo, por darme la vida, guiarme hacia un camino correcto y estar siempre a mi lado.

A mi querido país Guinea Ecuatorial a frente de un excelente Presidente Su Excelencia **Don Teodoro ObiangNguemaMbasogo**, que por su saber hacer por los destinos históricos de nuestro suelo patrio, hace posible esos logros que cosechamos día a día, por una Guinea cada vez mejor, puedo hoy ser merecedor y tener la dicha de finalizar esta carrera.

Agradecer a ese bello pueblo cubano, por la ayuda que brinda no solo a mi país Guinea Ecuatorial si no en muchos otros países del mundo, gracias por darnos tanto mi Cuba querida.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a su aporte, a su amor, a su inmensa bondad y apollo, me refiero de una manera especial a mi querido tío abuelo, **Sr. Don Pastor MICHA ONDO BILE**, el pilar de esta gran familia, gracias.

El esfuerzo y las metas alcanzadas, refleja la dedicación, el amor que invierten sus padres en sus hijos. Gracias a mis padres soy quien soy, orgullosamente y con la cara muy en alto agradezco a mis padres, mi mayor inspiración, gracias a mis padres he concluido mi mayor meta.

A mi querida abuela Verónica **OMOMONO ONDO BILE**, por el amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaba desde el primer momento que fui concebido por mis padres, me dedicó todo su amor y protección y por haber sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez, muchísimas gracias mi entrañable abuela, te quiero.

En el camino encuentras personas que iluminan tu vida, que con su apoyo alcanzas de mejor manera tus metas, a través de sus consejos, de su cariño, y paciencia, sin duda agradezco, a **Sr. Melchor OBAMA SIMA** mi padrastro un hombre que desde pequeño me brindó, su amistad y no quiero dejar de reconocer su colaboración de esta tesis.

Gracias a mi universidad Carlos Rafael Rodríguez, por haberme permitido formarme en ellos, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes, fueron ustedes responsables de realizar su pequeño aporte que el día de hoy se veía reflejado en la culminación de mi paso por la universidad.

El término gratitud, no siempre es asociado o familiarizado con los maestros, eso, estos en la mayoría de ocasiones son vistos con desprecio y asociados con personas que castigan o nos obligan a realizar actividades extracurriculares que causan banalidades en la optimización de nuestro tiempo; pero en realidad es que estas personas, y especialmente en mi caso mi maestro fue crucial para la realización de esta tesis.

Quiero agradecerle a ella por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que surgiera, agradecerle por la caridad y exactitud con la que enseño cada clase discurso y lección.

Gracias a mi maestro por haber elegido ser maestro, gracias a mi maestro por haberme enseñado tan bien y por haberme permitido el desarrollo de esta tesis. Gracias maestro.

## Resumen

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de aplicar un procedimiento para la Gestión por Procesos que contribuya a la mejora continua del proceso de comercialización en la Empresa de Acopio de Cienfuegos en correspondencia con las estrategias y metas de la organización. Para el logro de esta investigación se utilizaron diferentes técnicas y herramientas tales como: trabajo de grupo, entrevista, encuestas, criterios de los expertos en el tema. Además, se utilizaron otras herramientas propias de la gestión por procesos: diagrama SIPOC, diagrama de Flujo, matriz Causa Efecto y la técnica de las 5(W) y 1(H). Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el software estadístico SPSS 19.0. Se analizó el proceso de comercialización en la Empresa de Acopio de Cienfuegos, detectándose la existencia de deficiencias que impiden el adecuado desempeño del mismo, lo que limita el cumplimiento de las estrategias y metas de la organización. Se proponen medidas que contribuyen a erradicar estas deficiencias, y se diseña una propuesta de indicadores que permiten detectar y corregir las desviaciones del proceso, de forma que sus resultados contribuyen al alineamiento estratégico.

## **Summary**

This work was developed with the objective of implementing a procedure for the Business Process Management which contributes to the continuous improvement of the commercialization process at the Acopio Company of Cienfuegos in relation with the strategies and goals of the organization. In order to achieve this research, different techniques and tools were employed such as: group work, interview, surveys, opinions of the experts within the field. In addition, other typical tools of quality management were used: SIPOC diagram, flowchart, Cause Effect Matrix and the 5(W) and 1(H) techniques. The statistical software SPSS 19.0 was utilized for the processing and analysis of data. It analyzed the commercialization process in the Acopio Company of Cienfuegos, detecting the existence of deficiencies that impede the adequate performance of the same, that which restricts the accomplishment of the strategies and goals of the organization. It proposes measures which help to eliminate these difficulties, draws out a proposal of indicators that allow for the detection and correction of deviations within the process, so that their results contribute to strategic alignment.

## Índice

Agradecimientos	I
Dedicatoria	II
Resumen	III
Summary	IV
Introducción	1
<b>Capítulo 1: Fundamentos Teóricos</b>	<b>3</b>
1.1 Introducción	4
1.2 Consideraciones generales sobre procesos y sus elementos fundamentales	4
1.3 El enfoque de gestión por procesos de las organizaciones	8
1.4 El mejoramiento continuo en las organizaciones	10
1.5 Los indicadores como herramienta para el Control de la Gestión por Procesos	15
1.5.1 Aspectos generales acerca de los indicadores para la gestión por procesos.	16
1.5.2 Aspectos generales acerca de los indicadores para la gestión por procesos.	20
1.6 La gestión por proceso en las organizaciones de servicio	22
<b>1.7 La gestión por proceso en el Sector Empresarial de la Agricultura internacional</b>	<b>23</b>
1.8 La gestión por proceso en el Sector Empresarial de la Agricultura en Cuba	25
1.9 La gestión por procesos en cuba	31
1.10 Conclusiones	32
<b>CAPITULO II Procedimiento para la implantación del enfoque basado en procesos</b>	<b>33</b>
2.1 Introducción	33
2.2 Caracterización general de la empresa acopio de Cienfuegos	33
2.2.1 Procesos de la Empresa de Acopio de Cienfuegos	35
2.3 El procedimiento para la gestión por procesos	37
2.3.1 Descripción del procedimiento de Gestión por Procesos	40
Etapa I: Identificación de procesos	
2.4 Herramientas básicas	46
Diagrama SIPOC	
2.5 Conclusiones del Capítulo	52
<b>Capítulo 3: Aplicación del procedimiento propuesto para la gestión del proceso contable en la Empresas de Acopio</b>	<b>53</b>
3.1 Introducción	53

3.2 Aplicación del procedimiento.	54
Etapa I: Identificación del proceso.	59
Etapa II: Caracterización del proceso	59
3. Descripción del contexto.	59
4. Definición del alcance.	61
5. Determinación de requisitos.	62
Etapa III: Evaluación del proceso	62
6. Análisis de la situación actual.	62
7. Identificación de problemas.	62
8. Levantamiento de soluciones.	64
Etapa IV: Mejoramiento del proceso	67
9. Elaboración del proyecto.	67
10. Implantación del cambio.	67
11. Monitoreo de resultados.	68
3.3 Conclusiones del capítulo	69
ConclusionesGenerales.	74
Recomendaciones.	75
Bibliografía.	76
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se asiste a un período de cambios a escala mundial, caracterizado en gran medida, por la incertidumbre sobre el futuro. Están cambiando las demandas de la sociedad y las demandas de las personas, cambia la situación internacional, se proponen nuevas reglas del juego, cambia el rol de los agentes permanentes y surgen nuevos actores sociales. Debido a esto, los procesos que inicialmente eran actividades intuitivas, tuvieron que irse perfeccionando gradualmente y con el tiempo evolucionar a modelos que reforzarían su carácter racional y, por lo tanto, han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

La gestión de los procesos pretende coexistir con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos claves, tratando de hacer posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procure su satisfacción, sin que se produzcan transformaciones radicales para las que no se haya preparado previamente el cambio cultural correspondiente.

Sin embargo, en el modelo de funcionamiento actual de las organizaciones en sentido general y en la agricultura en particular, bajo el enfoque funcional, el hecho de que en un proceso intervengan diversas áreas o departamentos, dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo.

La identificación y mejoramiento de los procesos, de sus actividades básicas, de la calidad en todos sus momentos y de la medición de la gestión se hacen imprescindibles para la gestión y competitividad en el sistema empresarial. A este enfoque no se le ha prestado la debida atención, lo que provoca hoy que en las empresas agropecuarias los procesos sean controlados con dificultad, además de limitar el seguimiento al comportamiento de sus indicadores, al cumplimiento de las metas y objetivos y a la proyección para la mejora continua.

### Situación problemática

La Empresa de Acopio de Cienfuegos se encuentra inmersa en un reordenamiento y mejora de sus procesos, y aunque se han realizado esfuerzos para el mejoramiento continuo de los procesos, específicamente se han presentado problemas en el cumplimiento de las estrategias en el proceso de gestión comercial dado en mayor medida por la falta de conocimiento del proceso, la inexistencia de indicadores para medir

el desempeño de su gestión y la falta de coordinación entre las áreas que intervienen en el mismo.

De la situación descrita anteriormente se identifica como **Problema de Investigación:** *¿Cómo gestionar el proceso de comercialización en la Empresa de Acopio de Cienfuegos?*

Por cuanto, para su solución se requiere llevar a cabo una investigación científica que analice las concepciones acerca de la gestión por procesos, así como las técnicas y herramientas posibles a utilizar.

De estas consideraciones y unido al conocimiento adquirido en la revisión y análisis de la literatura especializada, se formula la siguiente **Hipótesis de Investigación:**

Mediante la implementación de un procedimiento para la gestión del proceso de comercialización, identificado como proceso clave en la Empresa de Acopio de Cienfuegos, será posible proponer un plan de medidas efectivas para mejorar su desempeño.

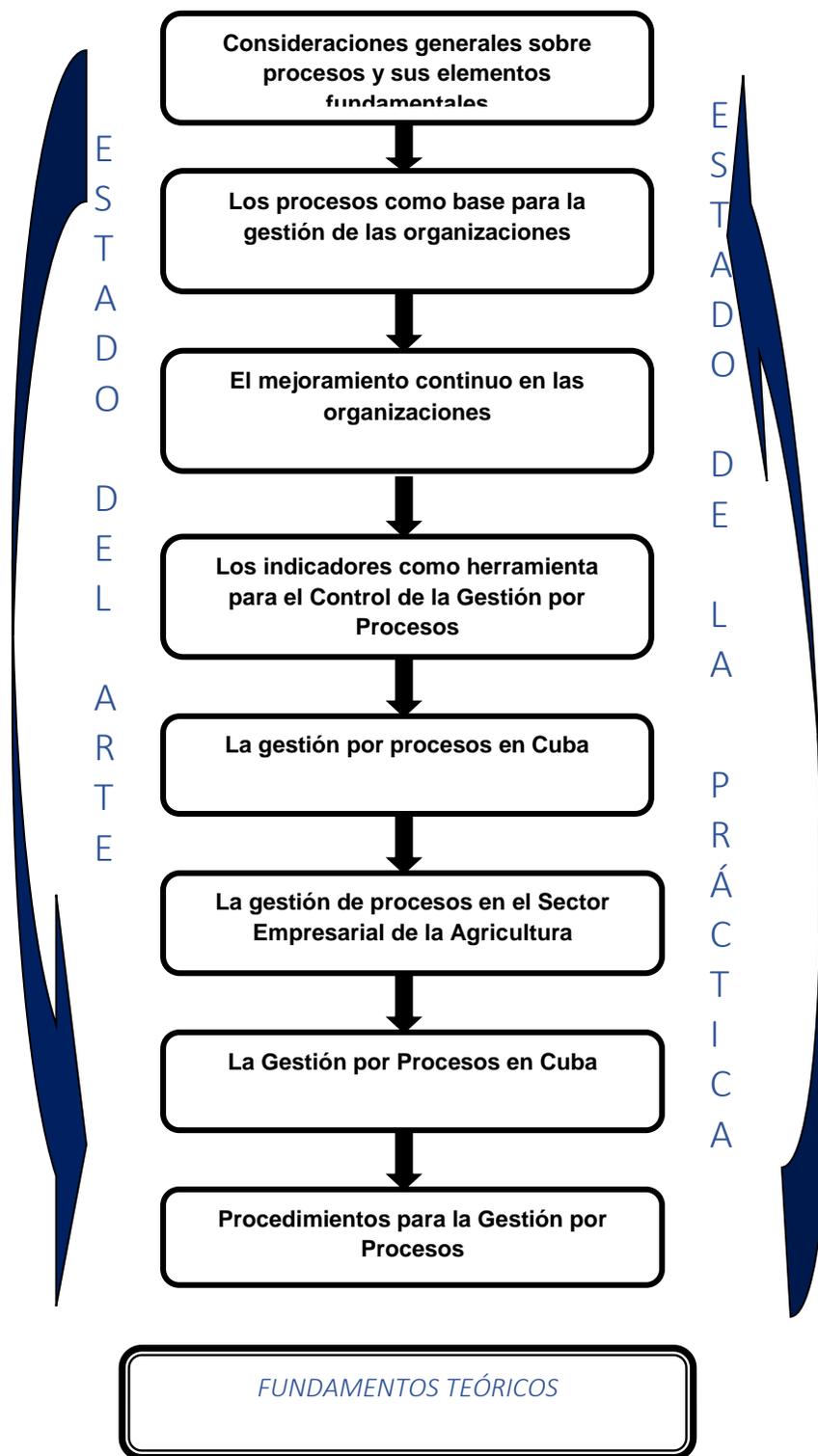
Para ello esta investigación establece como **Objetivo General:** *Implementar un procedimiento para la gestión del proceso de comercialización en la empresa Acopio de Cienfuegos.*

Para obtener este resultado se han planificado los **Objetivos Específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico y referencial que conduzca al establecimiento de las bases conceptuales que sustentan el procedimiento seleccionado.
2. Implementar el procedimiento seleccionado en el proceso de comercialización de la Empresa de Acopio de Cienfuegos.
3. Proponer mejoras para evaluar el desempeño del proceso.

La investigación queda estructurada en tres capítulos, un primer capítulo que contiene el marco teórico referencial, resumido en el hilo conductor que lo organiza; el segundo está dirigido a las diferentes metodologías y a la selección y descripción del procedimiento a aplicar, además del análisis de algunas de las herramientas que se utilizarán en la investigación para luego en el tercer capítulo mostrar los resultados de la aplicación del procedimiento, con vista a validar la hipótesis de la investigación con las correspondientes conclusiones generales, recomendaciones, la bibliografía consultada y finalmente los anexos con información complementaria de los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS



### 1.1 Introducción

Se analizan las consideraciones teóricas sobre la gestión por procesos, los indicadores de gestión para el control, cómo medirlos, sus características, especificidades y sus ventajas para lograr una gestión empresarial de excelencia, expresando de una manera precisa los puntos de vistas y valoraciones de diferentes autores y los propios de la presente investigación, teniendo como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico, para el desarrollo posterior de la investigación, que se logra a partir de la exposición acumulativa de teorías y criterios,

siguiendo el hilo conductor que se muestra en la figura 1.

## **1.2.- Consideraciones generales sobre procesos y sus elementos fundamentales**

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de ellas han tomado conciencia de esto, han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente (Machado, 2004a).

Para comprender el enfoque basado en procesos es necesario conocer qué se entiende por proceso.

La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino *processus*; este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural, o necesarias para concretar una operación artificial (Real Academia Española, RAE, 2014).

La Norma Cubana ISO 9000:2005, define que: cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

La Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, define como proceso al conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.

Según . Villa González del Pino, & Á. Pons Murguía (2006), cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada (*inputs*) en resultados (*outputs*) pueden considerarse proceso. Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación. Los procesos tienen un inicio y final definidos.

Beltrán Jaramillo (2000), en su libro "Indicadores de Gestión", plantea que en términos más específicos, los procesos de la organización configuran sistemas inteligentes, a través de las interacciones que generan entre los diversos agentes que intervienen en ellos, de la transformación de insumos en salidas o productos (bienes o servicios) y de la retroalimentación que requiere su desarrollo o ejecución.

Con respecto al término proceso en el Anexo 1.1 se muestran otros criterios dados por diferentes autores.

En su forma más elemental, los procesos se podrían representar como aparece en la Figura 1.2, en la que se tiene una entrada (*input*) que estaría asociada a un proveedor; un productor que estaría encargado de la transformación de la entrada en salida o producto (*output*), o sea agregar valor a las entradas; y el cliente (interno o externo) que recibirá este producto o servicio.

El análisis de los criterios dados por estos autores permitió definir proceso como: *conjunto de actividades secuenciales y lógicas, que se relacionan entre sí para transformar flujos materiales e informativos (inputs) en productos/servicios (outputs), agregándole valor para satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente (interno y/o externo); en el cual inicio y final son bien definidos; en ocasiones puede haber más de una entrada y una salida, y frecuentemente una de las salidas puede entrar al mismo proceso, creando entonces una retroalimentación.*

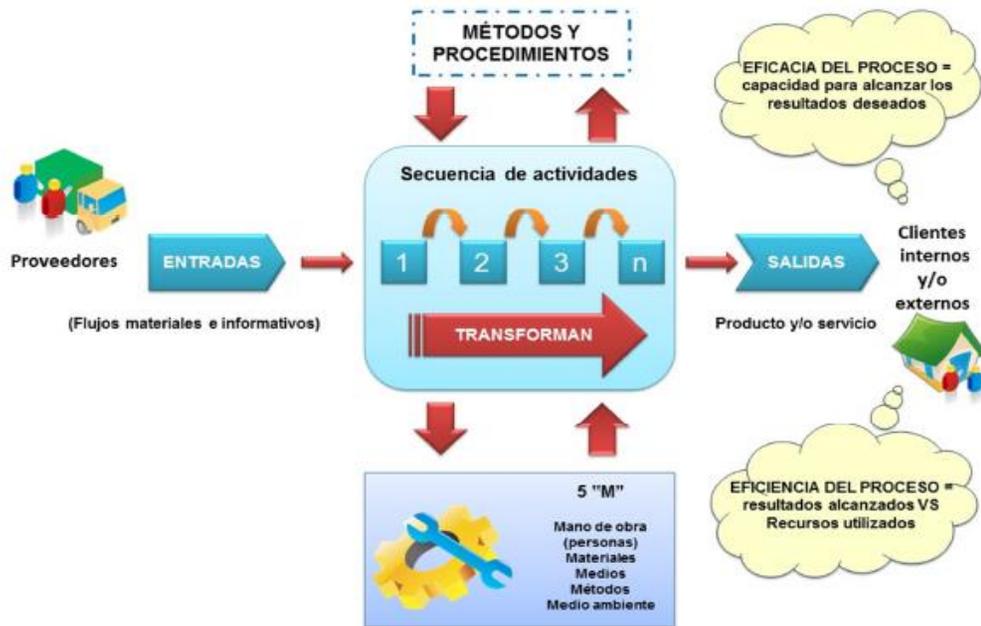


Figura 1.2: Definición de los elementos generales de un proceso.

Fuente: Martínez, K. 2016.

Se puede hablar o definir realmente un proceso si cumple las características y condiciones siguientes (Machado, 2004b):

- a) Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- b) El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.

- c) Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- d) Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUÉ", no al "CÓMO".
- e) El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- f) El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Además, como requisitos básicos de un proceso se proponen los siguientes:(Machado, 2004c)

- a) Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.
- b) Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo de la Gestión por Procesos PDCA (P = *Plan* (Planificar); D = *Do* (Hacer); C = *Check* (Chequear, Verificar) y A = *Action* (Actuar, Accionar), más conocido como el Ciclo de Deming, como se muestra en la Anexo No.1.2.
- c) Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.
- d) Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.
- e) Es recomendable planificar y realizar periódicamente (aproximadamente 3 años) una reingeniería de los procesos de gestión claves y relevantes para alcanzar mejoras en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Según Padrón, (2010) y referenciado por Risco (2003), una forma más moderna y completa de ver estos ciclos de revisión y mejora se encuentra dentro de la filosofía REDER (Ver Anexo 1.3):

- a) Resultados (determinar los resultados)
- b) Enfoque (planificar y desarrollar los enfoques)
- c) Despliegue (desplegar los enfoques)

d) Evaluación (evaluar los enfoques y su despliegue)

e) Revisión (revisar los enfoques y su despliegue)

Casi toda gira en torno a los procesos por lo que se hace importante conocer qué conforma un proceso, Sanz (2010), en su artículo expone los elementos que lo conforman.

Coincidiendo con autores como Eulalia M. Villa González del Pino, & Pons Murguía (2006), de manera general en todo proceso se pueden identificar los elementos siguientes:

1. Elemento Procesador: Personas o máquinas que realizan el sistema de actividades del proceso.
2. Secuencia de actividades: Orden de las actividades que realiza el elemento procesador.
3. Entradas (*Inputs*): Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso. Ejemplo de ello son los materiales, información, condiciones medioambientales, entre otras.
4. Salidas (*Outputs*): Flujo que genera el elemento procesador en el desarrollo de la secuencia de actividades del proceso. La salida es el flujo, resultado del proceso, ya sea interno o externo.
5. Recursos: Son los elementos fijos que emplea el elemento procesador para desarrollar las actividades del proceso. Un ejemplo de recursos son las máquinas.
6. Cliente del proceso: Es el destinatario del flujo de salida del proceso. Si se trata de una persona de la organización se dice que es un cliente interno. Si el destinatario es el final, entonces se trata de un cliente externo.
7. Expectativas del cliente del proceso con respecto al flujo de salida: Son conceptos que el cliente del proceso espera ver incorporados al flujo de salida del proceso y que, si no aparecen, será capaz de detectar. Estas condiciones a un nivel de satisfacción.
8. Indicador: Es una relación entre dos o más variables significativas, que tienen un nexo lógico entre ellas y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital cuyo comportamiento es necesario medir, para la conducción de los procesos de la empresa. La definición de indicadores exige la vinculación con las operaciones de las variables involucradas.
9. Responsable del proceso: Es el propietario del proceso, quien responde por su desempeño.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Una ventaja de este 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. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas (Norma Internacional ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos, 2008).

La eficiencia en los procesos determina la calidad en la atención al cliente y los beneficios derivados de la misma. Existen tres dimensiones principales para medir la calidad de un proceso: Eficacia Eficiencia y Efectividad. Se dice que un proceso es eficaz cuando sus salidas satisfacen las necesidades de sus clientes, es eficiente, cuando existe relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados al menor coste y efectivo cuando logra mantenerse eficaz y eficiente frente a los muchos cambios que ocurren en el transcurso del tiempo. Es vital una orientación a los procesos para las organizaciones que pretenden reducir costes, tiempos, satisfacer las necesidades de sus clientes, y al mismo tiempo permanecer saludables.

### **1.3.- El enfoque de gestión por procesos de las organizaciones**

La organización de la gestión empresarial por departamentos o áreas funcionales tuvo un impacto en los inicios del surgimiento de la gestión productiva de las empresas, pero en la actualidad las condiciones del entorno han cambiado y se necesita de una mayor capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes. Las estructuras de dirección elaboradas sobre la base de este enfoque funcional no reflejan correctamente las responsabilidades de cada área, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos, ni los flujos horizontales de comunicación interna.

La gestión por procesos es una metodología que se está desarrollando a partir del año 2000, en que la ISO 9001 promovió en su modelo para el sistema de gestión de calidad un enfoque basado en procesos. Este enfoque pretende optimizar los procesos, hacerlos más competitivos, mejorando su desempeño, al objeto de que la organización incremente el valor hacia el cliente, favoreciendo por tanto su negocio (Fernández & Álvarez, 2010).

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía por lo que se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales. El cliente final u otra parte interesada no siempre ven todo lo que está involucrado. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfaces que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las interfaces del proceso. El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones (International Standardization Organization (ISO)/TC 176/SC 2/N 544R2, 2003).

La ISO 9000:2000, define Sistema de gestión como un sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos, por lo que es una herramienta que ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea o a lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos (Ver Figura 1.3) (ISO 9000:2000 citado por Beltrán *et al.* 2002).



Figura 1.3: El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos. Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos, (2002) Instituto Andaluz de Tecnología.

Los sistemas organizacionales, e incluso, las instituciones universitarias requieren asegurar su permanencia; para lo cual se hace necesario entonces, dotar a estos de filosofías gerenciales contemporáneas que les permita identificar opciones de mejora a través de la permanente observación de su desempeño.

#### **1.4. El mejoramiento continuo en las organizaciones**

(Maldonado, 2011) plantea que a través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

El autor mencionado anteriormente expone que, según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto, el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Maldonado, 2011 indica que para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado. Al mismo tiempo este autor plantea que El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la

esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Algunos conceptos de autores:

- Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.
- FadiKabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.
- Abell, (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por FadiKbbaul).
- . Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.
- Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

Importancia del mejoramiento continuo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. (Maldonado, 2011)

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles

- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

#### Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

#### El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo, este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades básicas de mejoramiento.

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña.

Obtener el compromiso de la Alta Dirección

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Establecer un consejo directivo de mejoramiento

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Conseguir la participación total de la administración

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Asegurar la participación en equipos de los empleados

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Conseguir la participación individual

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos)

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Desarrollar actividades con la participación de los proveedores

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Establecer un sistema de reconocimientos

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Necesidades de mejoramiento

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía.

El éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva. (Maldonado, 2011)

El autor referenciado con anterioridad plantea que antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante. Por otro lado, plantea Maldonado (2011), que para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso. Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

- ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?
- ¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?
- ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

### **1.5.- Los indicadores como herramienta para el Control de la Gestión por Procesos**

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros. (Beltrán Jaramillo, , 2000a)

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones:

1. Del sistema de información gerencial que, según *Senn*, define que el: “Sistema de Información gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten”.
2. Del sistema de apoyo para la decisión: Citando nuevamente a *Senn*, quien lo define así: “Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de

decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cuál es la información necesaria”

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son meros datos, por lo que deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Cada indicador debe satisfacer los criterios de ser **medible**, esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad; ser **entendible**, para que pueda ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan; además debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso (Beltrán Sanz, , Carmora Calvo, , Carrasco Pérez, ., Rivas Zapata, ., & Tejedor Panchón, , 2002) (Villa González del Pino, Eulalia M. & Pons Murguía, 2006)

#### **1.5.1.- Aspectos generales acerca de los indicadores para la gestión por procesos.**

Según Beltrán Jaramillo (2000), en su conferencia sobre Indicadores de Gestión, un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- a) Nombre: la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- b) Forma de cálculo: generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- c) Unidades: la manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- d) Glosario: es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

Además en su libro Beltrán Jaramillo (2000), propone los siguientes atributos para la información a contener por los indicadores:

- a) Exactitud: la información debe representar la situación o el estado como realmente es.

- b) Forma: existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- c) Frecuencia: es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- d) Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- e) Origen: puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- f) Temporalidad: la información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- g) Relevancia: la información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- h) Integridad: una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- i) Oportunidad: para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Dentro de la concepción sistémica de los indicadores, estos pueden clasificarse por su aporte, en dos grandes grupos:

- a) Indicadores gerenciales o de desempeño, de resultados (*lagginindicators*): son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo
- b) Indicadores impulsores o motores de desempeño (*leadingindicators*): los que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo.

En cuanto a su **naturaleza**, se clasifican según los factores claves de éxito. Los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave (algunos autores los llaman factores críticos). Así, encontraremos indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, entre otros) y de productividad. Con respecto a esto en la figura 1.5, se muestra la relación de los factores claves mencionados.



Figura 1.5: Mapa de factores claves de éxito de la gestión.

Fuente: Beltrán Jaramillo,, 2000.

Una manera de garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones, es contar con un conjunto de indicadores que abarquen factores claves descritos. Sin embargo, a causa de políticas de organización erróneamente establecidas y a los estilos gerenciales imperantes en algunas organizaciones, se ejerce control, generalmente, centrándose en los resultados y en la eficacia, y se deja de lado las restantes dimensiones de la gestión integral de los procesos.

Otra clasificación de los indicadores es según su **vigencia**:

- a) Temporales: cuando su validez tiene un lapso de tiempo finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.
- b) Permanentes: son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Es corriente encontrar organizaciones en las cuales se han establecido indicadores asociados a proyectos que ya han culminado y a objetivos que ya se alcanzaron o desecharon por cualquier razón, de modo que tanto el indicador por sí mismo como los valores asociados a él deben ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización.

Se les añade también un **nivel de generación**, el cual se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se

consolida el indicador. De igual manera se amplían con un **nivel de utilización**, que se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones. En ocasiones es normal encontrar en las organizaciones un número exagerado de indicadores, la mayoría de los cuales no “soportan” un análisis de valor agregado, en el sentido de la utilidad que para las personas tiene la información que se relaciona con ellos. La mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que este brinda. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse. (Beltrán Jaramillo, , 2000a)

Formando parte del Control de Gestión, los indicadores hacen posible la evaluación del desempeño de la organización en general y de cada uno de sus procesos clave, y pueden ubicarse en el centro de una estrategia de cambio organizacional basada en el mejoramiento continuo de sus procesos. (Beltrán Sanz, J. et al., 2002)

De este modo, en el desarrollo de los Indicadores se deben identificar las necesidades propias del proceso (o áreas) y las actividades involucradas, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Todo ello responde a un proceso cíclico que parte del planteamiento estratégico general y marcha a la par de su despliegue hasta su propio seguimiento. En la figura 1.6 se presentan las fases genéricas de esta de la metodología muy general a la cual se acude con frecuencia para el establecimiento de indicadores de gestión; esto no debe ser confundido con el procedimiento para implementar el control de gestión, más bien es el desarrollo de una de las etapas de este.



Figura 1.6 Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión.

Fuente: Adaptado a partir de Beltrán Jaramillo, **Jesús M.**, 2000.

Es conveniente que los indicadores de un proceso sean establecidos a través de un consenso entre el propietario del mismo y su superior, permitiendo establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener (objetivos), formulándolos como valores asociados a los indicadores definidos, contando también con la participación de los propietarios de los procesos que tiene como clientes. Una situación que generalmente se presenta en muchas organizaciones es que los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar a toda costa, haciendo esto que el indicador pierda su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control y se convierta en un factor negativo tanto para las personas como para la organización. Por lo que debe tenerse en cuenta que los indicadores de gestión son un medio y no un fin. (Beltrán Jaramillo, Jesús . 2000a)

### **1.5.2.- Ventajas de la utilización de indicadores para controlar la gestión de los procesos.**

La ventaja fundamental, derivada del uso de indicadores de gestión, se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los

trabajadores. El siguiente es un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión:(Beltrán Jaramillo, Jesús M., 2000b)

- a) Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- b) Estimular y promover el trabajo en equipo.
- c) Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- d) Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- e) Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- f) Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- g) Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- h) Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- i) Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- j) Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- k) Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- l) Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades, clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas
- m) Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.
- n) Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- o) Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- p) Racionalizar el uso de la información.
- q) Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- r) Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
- s) Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.

- t) Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- u) Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.

Toda organización puede representarse como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines (misión) del sistema. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso individual.

### **1.6 La gestión por proceso en las organizaciones de servicio**

La gestión por procesos se ha practicado desde hace tiempo en la fabricación, donde se espera que el directivo del proceso lo controle, mejore y optimice en función de satisfacer y cumplir las necesidades y expectativas del cliente, además de satisfacer las necesidades de la organización (costo, duración del ciclo, eliminación de desperdicios, creación de valor). Para lograr estos objetivos, los directivos del proceso de fabricación han elaborado algunos conceptos y herramientas indispensables, que incluyen la definición de los requisitos o requerimientos, la documentación paso a paso, el establecimiento de medidas y límites, la eliminación de defectos y el aseguramiento de la optimización del proceso. De hecho, gran parte de la ciencia de la Ingeniería Industrial se relaciona con estas tareas. (Ishikawa, 1988).

Entre las primeras empresas estadounidenses, que percibieron los beneficios de la identificación y la gestión de los procesos de la empresa está la International Business Management (IBM) Corporation, en los primeros años de la década del 80. (Harrington, 1997).

Reconociendo el valor de estas herramientas en la fabricación, y su aplicación a los procesos de la empresa, el Comité Superior de Dirección de IBM, ordenó que esta Metodología de Gestión de los Procesos se aplicase a todos los procesos importantes de la empresa como: desarrollo del producto, planificación, distribución, facturación, y no solo al proceso de fabricación. (Del Risco, 2004).

A mediados de 1985, muchas de las organizaciones y sectores estaban gestionando procesos importantes de la empresa, elegidos con la misma atención dedicada normalmente a las funciones, departamentos y otras unidades de la organización. Los primeros empeños llevaban nombres, como gestión de procesos de empresa, mejora continua de los procesos y mejora de la calidad de los procesos de la empresa.

Este tipo de gestión, así mismo como los esfuerzos para el mejoramiento de la calidad, desde sus inicios, estuvieron dirigidos a los procesos de manufactura, por las dificultades

que presentaban los procesos de servicios para su aplicación, debido a sus características propias: intangibilidad, heterogeneidad.

No obstante, a partir de la importancia creciente que fueron tomando los servicios, al suponer más del 60% de las actividades empresariales, porcentaje que tiende a incrementarse, ha sido necesario transpolar estos enfoques para aumentar la competitividad de este sector.

En este sentido, un paso importante fue la creación de las Organización Internacional de Normalización (ISO) 9000 en 1987, como normas genéricas e independientes de todo sector específico industrial y económico, que proponen requisitos para el Sistema de Gestión de la Calidad, así como principios de gestión, que deben cumplir todas las organizaciones que quieran insertarse en la competencia.

A tal efecto la reedición de estas normas en el 2000, introdujo cambios positivos al incorporar el enfoque basado en proceso como principio de gestión, lo que propició la generalización de este enfoque a todo tipo de organización, sobrepasando los límites de las organizaciones de manufactura, hasta las organizaciones de servicios.

Además, se han elaborado acuerdos de trabajo en reuniones del Comité Técnico 176, perteneciente al Consejo Técnico de la ISO, para elaborar guías de uso voluntario, que faciliten la aplicación de la norma ISO 9000 en las organizaciones del sector de la salud y el educativo, en todos los niveles y modalidades, como son la International Workshop Agreement (IWA) 1 y la IWA 2, respectivamente. (Nápoles, Y, 2009).

### **1.7 La gestión por proceso en el Sector Empresarial de la Agricultura internacional**

La agricultura como base de toda acción civilizatoria en tanto es el pilar fundamental del que se nutre la humanidad, no ha alcanzado un reconocimiento y valoración acabado, especialmente por la parte de esta, que toma decisiones y define políticas sobre “nuestras vidas y haciendas”. Aún más que el propio sistema económico o el petróleo, cualquier alteración importante de la producción agroalimentaria global puede subsumir a una parte de los hombres en el hambre más atroz. Sin embargo, hoy en día es llamativo ver como estas sociedades y gobiernos subordinan sus formas de producción y alimentación al dominio exclusivo de los mercados y a procesos de intensificación bajo una nueva forma de hacer agricultura (la agricultura industrial) que poco tiene que ver con los agricultores, sus familias y su cultura. Entendida entonces, como piedra fundacional del desarrollo humano, nuevamente la agricultura del siglo XXI enfrenta hoy un modelo de expansión global tomador y transformador de recursos donde tanto los hombres como los bienes

naturales son simplemente engranajes de un proceso de acumulación que los desatiende, desintegra y hasta elimina. Ese nuevo modelo, instalado en la Argentina y otros países de América Latina nos encuentra como acabados referentes donde solamente cuentan la concentración económica, la expansión monoprodutivista, el acceso a cada vez más cantidad de tierras solo vistas como negocio especulativo para capitales foráneos y un dominio de la cadena de producción que nace sobre la propia tierra del chacarero y termina en la boca de un consumidor, generalmente foráneo. Para este modelo no cuenta (es más, incomoda) el pequeño y mediano agricultor, aquel que aún está afianzado a su terreno, con una cultura propia y para el que el desarrollo incluye no solo una mejora de su necesaria estabilidad económica, sino el respeto y consolidación de pautas culturales, familiares, sociales, ecológicas y de arraigo a un entorno que el modelo industrial desatiende o directamente amenaza. Por estos y otros motivos tanto o más profundos, Argentina debe realizar un enorme esfuerzo en fortalecer los caminos que conlleven a la sostenibilidad del hombre de campo a través de procesos que aseguren sus formas de producción y estabilización en sus propios espacios de vida. Tanto ayer como hoy en día, la agricultura familiar es la base de sustentación mediante la cual es posible asegurar estas instancias productivas que ayuden a alcanzar sustentabilidad en los campos ecológico, social y económico.

En el marco de un verdadero desarrollo rural sostenible será pilar insustituible la agricultura, pero solo aquella de base familiar. Así lo han entendido los principales países desarrollados. Existen rigurosos estudios que demuestran que las naciones que alcanzaron elevados niveles educacionales, mejoraron sus condiciones de salud, calidad y esperanza de vida y lograron una elevada renta per cápita optaron por la reforma agraria y fortalecieron una agricultura basada en el trabajo familiar mientras que las naciones con los más bajos índices de desarrollo humano presentan un fuerte predominio de su agricultura terrateniente y utilización del latifundio en el marco de una agricultura cada día más intensiva y especulativa. A diferencia de la agricultura industrial altamente dependiente tanto de los insumos externos como de los vaivenes y controles del mercado agroexportador, la agricultura familiar presenta sistemas diversificados de producción más próximos y aportes a la estabilidad de los ecosistemas en que esta inserta. La mayor diversidad de producciones de la agricultura familiar tiene su fundamento en la búsqueda de diferentes rentabilidades a lo largo del año, asegurar el autoconsumo familiar, la reducción de riesgos y especialmente a una menor dependencia de los insumos externos. Esta diversidad productiva se debe y sostiene porque el agricultor es al mismo tiempo

emprendedor y trabajador, de manera tal que el trabajo y la gestión están yuxtapuestos en la unidad familiar. Es evidente que este modelo de desarrollo rural alternativo encuentra entonces al capital humano y a la capacidad humana, más que al capital financiero, en su centro. Se hace más que claro comprender entonces que los seres humanos no son para este modelo de desarrollo, meros medios de producción o actores u eslabones de una cadena agroindustrial “extrúdete”, sino que son la “finalidad” de todo este proceso. Tomado de 1 Publicado en el Suplemento Económico del Periódico La Tierra, de Federación Agraria Argentina, FAA,2018

### **1.8 La gestión por proceso en el Sector Empresarial de la Agricultura en Cuba**

Son muchos los estudiosos de la Revolución Cubana, los cuadros del partido, del Estado y especialmente de nuestra organización campesina que se interesan cada día más por conocer las características de las transformaciones agrarias socialistas en Cuba y, en particular, las referidas al propio campesinado. No escapan tampoco a nuestra percepción las inquietudes positivas que despiertan en muchos sectores del pueblo las situaciones nuevas que se crean en su desarrollo y el avance alcanzado en los últimos siete años por ese fenómeno socioeconómico: el movimiento cooperativo.

El sector cooperativo es ya una fuerza económica y política de nuestra estructura social. Casi 154.000 campesinos se agrupan en un nivel u otro de la cooperativización existente. Si incluimos a su familia, este sector abarca 1 millón de personas, aproximadamente, y dispone de una quinta parte de las tierras del país.

Un estudio riguroso del proceso histórico, con sus aciertos y errores, que propició el gran impulso que la revolución ha dado en estos últimos años al movimiento cooperativo, nos lo ofrece la tesis y resoluciones “Sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado”, aprobadas en el I y II Congreso del partido, así como los discursos de Fidel en el acto por el XV aniversario de la Primera Ley de Reforma Agraria y en la clausura del V y VI Congreso de la ANAP. En ellos encontramos, aplicadas a las realidades concretas de Cuba, la concepción marxista-leninista acerca de la transformación del campesinado.

Sobre la base de estos trascendentes documentos, en el presente trabajo intentamos analizar un número de problemas vinculados al surgimiento, consolidación y tendencias de desarrollo del sector cooperativo en el agro cubano sobre los que la práctica nos ha indicado la necesidad de reflexionar.

Resulta oportuno comenzar con la caracterización de lo que constituye el componente básico del sector cooperativo: la cooperativa de producción agropecuaria (CPA), donde se deciden las tareas socioeconómicas esenciales que a este corresponde. Por su esencia y contenido socioeconómico, la CPA constituye una empresa autofinanciada de producción socialista, que se sustenta en uno de los tipos de propiedad social sobre los medios de producción existentes en el socialismo: la propiedad cooperativa.

La CPA -expresa su reglamento general aprobado en el VI Congreso de la ANAP es la unión voluntaria de los campesinos para trabajar colectivamente, sobre principios socialistas, sus fincas y demás medios de producción. Los objetivos de la CPA son, en primer lugar, cultivar la tierra en común, a la mejor utilización a los recursos técnicos, materiales y financieros de los cuales eran dueños los campesinos, así como a aquellos que el Estado le vende o entra en usufructo con el fin de lograr una mayor eficiencia productiva para incrementar la alimentación del pueblo, las materias primas industriales y los productos exportables que aportan divisas necesarias al desarrollo de la economía nacional. En segundo lugar, elevar el nivel de vida de los cooperativistas y, en relación con ello, transformar gradualmente las viviendas dispersas de las barriadas campesinas en poblados que posibiliten una superior convivencia y el progreso social de sus habitantes.

La CPA se ha manifestado en Cuba como la forma más justa y correcta de conjugar los intereses del Estado con los intereses de los campesinos; como la vía capaz de solucionar los problemas sociales en las zonas campesinas.

La CPA es también una escuela en la que los campesinos aprenden una nueva forma de vivir y administrar sus bienes, teniendo en cuenta los intereses colectivos y asumiendo responsabilidades sociales cada vez mayores.

Aspecto esencial en el funcionamiento de la CPA es el pleno ejercicio de la democracia cooperativista. Esta asegura una amplia participación de la masa en las principales decisiones que debe tomar acerca de la actividad general que despliega y garantiza el control del colectivo sobre el trabajo que realiza la dirección de la cooperativa.

Siguiendo ese principio, la CPA es dirigida por la asamblea general de cooperativistas, la junta directiva y su presidente.

La asamblea general tiene atribuciones fundamentales: aprueba el plan económico, las inversiones, los contratos y el presupuesto de ingresos y gasto. Asimismo, sanciona y modifica el reglamento interno de la cooperativa y decide la admisión o separación de sus

socios. Como órgano superior de la CPA, elige de su seno al presidente y demás miembros de la junta directiva.

Anualmente la CPA realiza un balance financiero que se presenta a la asamblea junto con un informe detallado de sus resultados y perspectivas de desarrollo económico.

La utilidad neta de la CPA se determina después de deducidos sus gastos. De esta, el 40%-50% se distribuye entre los socios según el trabajo de cada uno; el 25%-30% es para amortizar bienes aportados; el 10%-15% se destina a los fondos de medios básicos, el 10% a cultura, deporte y recreación, y el 5% al fondo de prestaciones sociales.

Hasta tanto no se ejecuta la liquidación anual, los cooperativistas reciben un anticipo diario básico cuya cuantía establece la asamblea general. Este debe corresponderse con el cumplimiento de las normas de trabajo en cada jornada.

La CPA cuenta con personal propio -generalmente un solo compañero- para llevar sus controles económicos: registro de créditos, nóminas, etc. Asimismo, posee un sistema contable que le permite determinar los costos y realizar los balances.

Los mecanismos de control económico se perfeccionan gradualmente. Para ello, ha sido preciso resolver aspectos tales como la escasez de personal calificado y las deficiencias en la distribución de los modelos contables, entre otros. En gran medida, esta tarea es asumida por cooperativistas jóvenes, fundamentalmente mujeres, a quienes se prepara mediante seminarios y adiestramiento sistemático.

Es necesario continuar prestando atención especial a este trabajo por ser esencial para el buen funcionamiento de la CPA. Pero, además, es imprescindible para que sus cuadros se ejerciten en métodos de dirección basados en análisis económicos y en datos reales. El personal dirigente debe capacitarse ideológica y políticamente con el objetivo de conciliar los intereses económicos y políticos en la dirección del colectivo.

La CPA encuentra su expresión jurídica en la Ley de Cooperativas Agropecuarias, promulgada en 1982, que se sustenta en los elementos esenciales de la alianza obrero campesina y los principios leninistas de la cooperación. Su articulado regula las dos formas de cooperativas existentes y deja abierta la posibilidad de creación de otras similares. Trata ampliamente los fines y principios de la CPA y garantiza su autonomía con respecto al Estado, aunque sus objetivos deben conjugarse con los del Plan Único de Desarrollo Económico-Social del país.

Igualmente, el régimen de seguridad social para los cooperativistas constituye un paso de avance en el perfeccionamiento del actual sistema de seguridad social, al extender sus beneficios a un sector de la población no considerado directamente en la anterior

legislación. La Ley de Seguridad Social protege al cooperativista en caso de enfermedad, accidente profesional que le ocasione invalidez temporal o total para el trabajo, maternidad y vejez, así como a su familia cuando este ha fallecido.

A solo unos meses de puesta en vigor dicha ley, 6.000 cooperativistas se han acogido a su beneficio, en tanto que 16.000 lo han solicitado. El establecimiento de este régimen de seguridad social, contribuye a fortalecer el movimiento cooperativo al lograr uno de los anhelos del sector campesino: garantizar la solvencia económica propia en la vejez.

En algunas CPA aún existen deficiencias de origen subjetivo. En ocasiones no usan adecuadamente los recursos que les entrega el Estado -el tractor se utiliza como vehículo o no se organiza bien su explotación y otro tanto ocurre con los camiones- ; varias cooperativas no aplican adecuadamente el centralismo democrático, por los que la junta directiva y la asamblea de cooperativistas no desempeñan el papel que les corresponde; no siempre cumplen lo establecido para el balance económico en cuanto a los períodos de ejecución, la información y el modelaje; en ciertas cooperativas se observa la tendencia a incrementar de forma desproporcionada el reparto de las utilidades, contrariamente a lo estipulado por el reglamento general -este dice que en la medida en que se termine de amortizar el patrimonio aportado por los socios deben incrementarse proporcionalmente los fondos de la CPA y, en especial, el fondo de medios básicos y el fondo de medios de rotación-; a veces no comprenden que la normación del trabajo es la única vía posible para lograr que se cumpla el principio de distribución socialista; puede ser todavía más fuerte la labor encaminada a la capitalización de los cooperativistas, fundamentalmente de los miembros de las juntas directivas, si se seleccionan para los cursos respectivos a los compañeros con más perspectivas de desarrollo.

La solución de esas deficiencias está directamente vinculada a la exigencia en la aplicación del reglamento y las normas que rigen las actividades de las cooperativas. En mayo de 1974, en La Plata, Fidel sugiere los posibles caminos que el campesinado pueda seguir hacia formas superiores de producción: la integración de planes estatales y la cooperativa de producción agropecuaria. En diciembre de 1975, el I Congreso de partido aprobó la tesis "Sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado", que promueve el avance gradual de la agricultura minifundaria privada hacia formas superiores de producción, hasta su total transformación o incorporación al sector socialista de la economía. La ANAP asume la misión histórica de conducir al campesinado en dicho proceso.

El V Congreso de nuestra organización, celebrado en mayo de 1977, respaldó e hizo suyos los lineamientos trazados por el I Congreso del partido acerca del proceso de cooperativización en el agro cubano. Al terminar ese año, ya se habían constituido en el país 95 cooperativas que abarcan 1.500 cab. y 3.436 socios.

Los primeros años posteriores al congreso se caracterizaron por la creación de un gran número de cooperativas con áreas relativamente pequeñas. El criterio que prevalecía era el de organizarlas dondequiera que un grupo de campesinos estuviera dispuesto a ello y después trabajar para su implementación.

Los resultados de esa línea fueron favorables. A finales de 1980 comenzó un proceso de unificación de las pequeñas cooperativas para formar otras de mayor extensión y, por ende, con más posibilidades de desarrollo, ya que los recursos técnicos podían aplicarse en ellas con superior eficacia. Esto aumenta considerablemente la productividad del campesino y humaniza las labores agrícolas.

Al arribar al II Congreso del partido, en diciembre de ese año, se contaba con 1.031 CPA, que abarcaban 1600 cab y tenían cerca de 30.000 asociados. Cuando en mayo de 1982 tuvo lugar el IV Congreso de la ANAP, el número de cooperativas se había elevado a 1.143, con un área de casi 34.000 cab y más de 42.000 asociados. La tierra incorporada representada el 30% del total que posee el campesinado.

El año 1983 cerró con 1.472 CPA integradas por cerca de 70.000 cab de tierra, el 90% de la cual fue aportada por los socios o comprada y el resto, cedida en usufructo por el Estado, principalmente en las montañas. El número de asociados alcanzó la cifra aproximada de 83.00, con un 27% de mujeres.

El balance cuantitativo del proceso de transformación evidencia que en mayo de 1977 eran 44 las CPA, con 451 cab de tierra y 365 socios, y en diciembre de 1983 sumaban ya 1.472, con 70.000 cab y 83.00 socios.

Se ha cooperativizado el 56% del área propia del campesinado -de incluirse las tierras en usufructo, sería de 62%-. La política de unificación permite que aumente la dimensión de las CPA que se han creado.

Ya son 390 las que existen con una superficie mayor de 60 cab. Área apropiada para emplear altas técnicas. Las cooperativas cañeras 60 x 60 son abanderadas de esta tendencia: suman 209 las que tienen una superficie de 60 cab o más con el 60% de ella plantada de caña. Cuando la CPA alcanza estos parámetros, el Estado le facilita la adquisición de medios fundamentales para la producción, incluidos camiones,

combinadas, alzadoras y caretas para el corte, alza y tiro de la caña. El resto de las 390 CPA (181) no es cañera.

De igual forma, se ha intensificado el proceso de constitución de CPA en las zonas montañosas, con el objetivo de incrementar la producción de café, fundamentalmente, y de elevar las condiciones de vida de sus pobladores para evitar su éxodo e influir en el desarrollo socioeconómico de la zona en cuestión.

Se ha acordado que, en las montañas, el Estado aporte en usufructo la tierra necesaria para compactar las áreas, con el fin de crear CPA económicamente fuertes y capaces de servir de ejemplo al campesinado. Ya se han constituido en estas intrincadas zonas cerca de 402 CPA, que agrupan unas 18.000 cab y poco más de 17.000 asociados.

Es tal el avance por este movimiento, que, en algunas provincias, como Matanzas, más del 80% de la tierra campesina está cooperativizada; en otras, como Villa Clara, Ciego de Ávila, Camagüey y Cienfuegos, abarca el 60%.

El VI Congreso de la ANAP ha sido un paso importante en la consolidación y desarrollo del movimiento cooperativo. En él se analizó detalladamente la marcha de este movimiento y se sugirió al Estado la necesidad de legislar acerca de ciertos aspectos vinculados de manera directa con las CPA y el sector cooperativo en general. Algunos documentos ya han sido aprobados, tales como las mencionadas Ley de Cooperativas Agropecuarias y Ley de Seguridad Social para los cooperativistas; el seguro de cosecha, la ley que regula la herencia, así como varios acuerdos sobre contratos de compraventa de insumos y servicios, la protección sanitaria porcina, el mercado libre campesino, y otras medidas de carácter legal. Estamos convencidos que la aplicación consecuente de estos documentos coadyuvará a fortalecer y consolidar el movimiento cooperativo.

A siete años de haberse iniciado dicho movimiento y con más del 60% de las tierras de los campesinos -incluidas las tierras en usufructo- organizadas en esa forma superior de producción existen experiencias y conocimientos acumulados para una valoración del proceso, que posibilite culminar acertadamente el objetivo propuesto.

La constitución de pequeñas cooperativas -en extensión y asociados- con que se inició el movimiento se explica, principalmente, por la voluntariedad que caracteriza el proceso. Este ha seguido dos tendencias, que pudiéramos calificar de concentración y centralización: crecimiento de cooperativas en extensión y socios por nuevas incorporaciones y unificación de varias pequeñas para integrar una mayor.

Y es lógico que así ocurra, ya que las cooperativas, desde su inicio, se proponen elevar la producción sobre la base de mejorar la técnica, ampliar el área de siembra, aumentar la

fuerza de trabajo y organizar la labor productiva. Ello se logra en la medida en que se compactan las parcelas cultivables, se poseen los medios necesarios, se desmontan y preparan las áreas, se aplican normas de trabajo y se adiestran los hombres en la administración y dirección de la nueva empresa colectiva.

### **1.9 La gestión por procesos en Cuba**

En el mundo globalizado de hoy, en una necesidad insoslayable para permanecer en el mercado. Por ello los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9000, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de implantarlo.

Cuba no está ajena a este proceso. La desaparición de los mercados tradicionales ha forzado al país a tratar de introducir sus productos y servicios en el mercado internacional, lo que ha convertido en un imperativo para muchas empresas la implementación de sistemas de gestión de la calidad. De hecho, en el 2008, 245 empresas cubanas ya cuentan con sistemas de gestión de la calidad certificados, con una tendencia a un aumento de la cifra al avanzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Precisamente la necesidad de implantar sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9000, es uno de los elementos que ha contribuido en la introducción del enfoque de gestión por proceso en nuestro país, al ser este uno de los 8 principios que contiene la norma y que deben cumplirse necesariamente para comenzar el proceso de certificación.

Actualmente se están dando pasos de avance en este sentido y juegan un papel importante en este proceso, las universidades, a través de la introducción de este tema en programas de pregrado de las carreras que lo exigen, así como en la impartición de postgrados, transmitiendo el conocimiento necesario para la aplicación de este enfoque, realizando su importancia en el entorno actual y potenciando la motivación de los directivos para su aplicación. Además, han apoyado el desarrollo de investigaciones relacionadas con el tema, orientadas principalmente a buscar la mejor forma de adecuarlo a nuestras condiciones actuales, con el desarrollo de procedimientos como el que se presenta en esta investigación.

Los premios de la calidad a nivel nacional y territorial convocados por la Oficina Nacional de Normalización, son otra de las vías que potencian el auge del enfoque de gestión por proceso en nuestro país, siendo este uno de los criterios que se evalúa en las bases de estos premios.

Todos estos elementos demuestran que la lucha por el desarrollo hay que librarla con la convicción de que cada solución está en la búsqueda propia de resultados eficaces y eficientes, así como en el desarrollo de una cultura de gestión en función de las profundas transformaciones económicas, donde la gestión por proceso tiene su papel determinante. (Nápoles, Y, 2009).

### **1.10 Conclusiones**

- El enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión, es uno de los principios básicos y fundamentales para orientar una organización hacia la obtención de los resultados deseados.
- Esta visión está reforzada por cómo los actuales modelos y normas de la calidad de gestión, refrendan este principio, y lo trasladan a sus propios criterios de gestión y requisitos de actuación (ISO 9000, 2000).
- En todos los casos, una organización puede abordar la adopción de un enfoque basado en procesos para su sistema de gestión, considerando los siguientes pasos:
  1. La identificación y secuencia de los procesos.
  2. La descripción de cada uno de los procesos.
  3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen.
  4. La mejora de los procesos basados en el seguimiento y medición realizados.
- El enfoque basado en procesos en la Agricultura a nivel nacional e internacional.

## **CAPITULO II Procedimiento para la implantación del enfoque basado en procesos**

### **2.1 Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo describir y explicar un procedimiento que permita gestionar de manera adecuada las diferentes actividades que se desarrollan y corresponden tanto a un macroproceso como a un microproceso, posibilitando que las mismas sean constantemente examinadas, evaluadas y mejoradas. Este procedimiento constituye un documento de singular importancia para encausar con objetividad un cambio en la forma de gestionar los procesos en la empresa Acopio de Cienfuegos; lo que contribuye significativamente a orientar la organización hacia los clientes, incrementar la satisfacción de los mismos en particular y de la sociedad en general, además de lograr mejores resultados como en la agricultura cubana basado en la norma ISO 9001:2015.

### **2.2 Caracterización general de la empresa acopio de Cienfuegos**

La Empresa de Acopio se encuentra ubicada en Cienfuegos cuba, tiene como objeto social: Comercializar productos agrícolas, ganado menor y carbón vegetal, según lo dispuesto en la Resolución 350/2014 firmada el 19 de marzo de ese año, asentada en la carpeta legal. Además, por la Resolución 47 y 48 /2014 se abre el objeto social flexibilizado con otras actividades mercantiles (productivas y de servicios) de apoyo. El plan estratégico de la Empresa establece un eje de fortalecimiento Empresarial. Uno de los objetivos de este eje, es fortalecer los procesos de la Empresa. Considerando que es entonces una prioridad para la empresa, así como una necesidad para garantizar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y la gestión de día día.

La Empresa Acopio Cienfuegos fue creada a través de la Resolución No. 718 del 17 de septiembre de 1988 del Ministro de la Agricultura, que crea la Unión de Acopio y las Empresas que la integran, con sus normas generales de dirección, organización y funcionamiento adscrito al Ministerio de la Agricultura, otorgándole patrimonio y personalidad jurídica propias tanto a la Organización Superior de Dirección Empresarial como a sus Empresas subordinadas.

La Empresa Acopio Cienfuegos, se encuentra ubicada en Avenida 58 número 2909 entre 29 y 31, municipio Cienfuegos, provincia de Cienfuegos.

**MISION:** Contribuir a la satisfacción de la demanda de productos agropecuarios, con eficiencia y eficacia, teniendo como destino consumo social, la industria, la sustitución de

importaciones, las exportaciones, ventas mayoristas y minoristas en la red de mercados agropecuarios y venta en frontera.

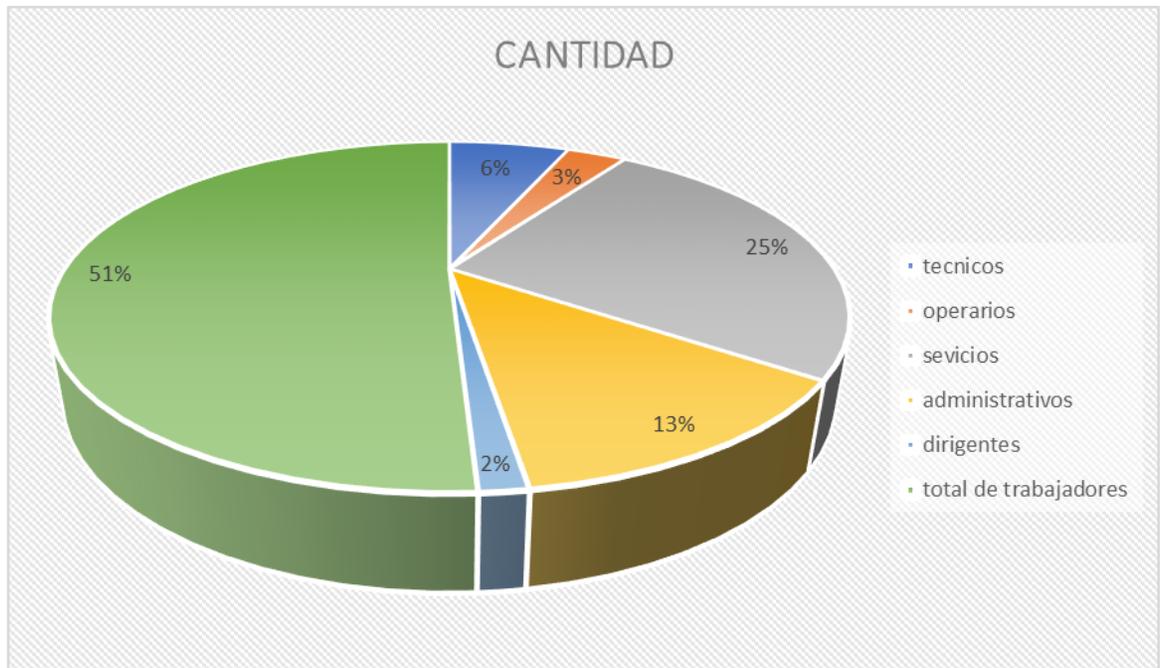
**VISIÓN:** Consolidar la Unión de Acopio con todas sus empresas perfeccionadas, dedicadas a la comercialización de producciones agropecuarias y forestales de forma mayorista y minorista.

Las Unidades Empresariales Básicas (U.E.B.) las cuales tienen asignado los recursos técnicos, humanos, materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con éxito la Misión encomendada y la Visión Empresarial acordada, actúan con independencia relativa, se subordinan al Director General de la empresa. La unidad empresarial básica es la única figura empresarial a partir de la cual se organizan todos los procesos comerciales o de prestación de servicios de la empresa. Ellas son las siguientes.

1. UEB AcopioLogística
2. UEB Acopio Cienfuegos
3. UEB AcopioCumanayagua
4. UEB Acopio Palmira
5. UEB Acopio Cruces
6. UEB AcopioLajas
7. UEB Acopio Abreus
8. UEB AcopioRodas
9. UEB AcopioAguada

Para el logro de la Misión y Visión, la empresa presenta una plantilla de personal con un total de 620 trabajadores, dividida por categoría ocupacional (cargos técnicos, operarios, servicios, administrativos y dirigentes), lo cual se muestra en la gráfica 2.1.

La Empresa de Acopio de Cienfuegos atiende un total de 399248 habitantes en la provincia, de ellos 173520 en el municipio de Cienfuegos.



### 2.2.1 Procesos de la Empresa de Acopio de Cienfuegos

Para identificar los procesos de la empresa se utiliza una herramienta muy conocida, la cual recibe el nombre de mapa de procesos. En el desarrollo de esta investigación no fue necesaria la realización de la misma por encontrarse elaborada, producto de investigaciones anteriores. (Ver Anexo 2.1: Mapa de Procesos).

Los procesos estratégicos están integrados por:

Dirección

Los procesos claves están integrados por:

Comercialización

Los procesos de apoyo están integrados por:

Capital Humano

Ingeniería

Contable Financiero

#### Valores compartidos:

Compromiso con la Revolución, Mantenimiento de una ética profesional, Consagración y

Sentido de pertenencia, Perfeccionamiento continuo y espíritu triunfador.

<b>Nro.</b>	<b>Valor</b>	<b>Significado</b>	<b>Nivel de Consolidación en la Empresa</b>	<b>Principales Salidas Estratégicas</b>
1.	Mantenimiento de una ética profesional	Demostración de las competencias requeridas para el desempeño del trabajo que se realiza.	Consolidado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempeño profesional competente en la ejecución de las actividades de la organización.</li> <li>2. Elevados índices de satisfacción de los clientes internos y externos.</li> <li>3. Trabajar con la filosofía de cero defectos como divisa.</li> </ol>
2.	Compromiso con la Revolución	Ser defensores conscientes de los sentimientos patrios, y ser fieles a la causa del socialismo.	Consolidado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementos en los indicadores de eficacia de los procesos.</li> <li>2. Mayor número de acciones de colaboración con otras empresas cubanas y extranjeras.</li> </ol>
3.	Asertividad	Respetarse a sí mismo y respetar a los demás, ser directo, valiente y pertinente. Saber estar, saber decir y saber escuchar.	Consolidado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la cooperación entre los trabajadores de las diferentes unidades.</li> <li>2. Incrementos en los indicadores de eficacia y eficiencia de los procesos en la Empresa.</li> </ol>
4.	Compromiso	Cumplimiento consciente de las obligaciones contraídas con la organización	Desarrollando	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento en los niveles de participación de los trabajadores en la dirección de la organización.</li> <li>2. Mejoras en los sistemas de información y comunicación.</li> </ol>
5.	Ética	Comportamiento dirigido a preservar la imagen e integridad de la organización, sus clientes y la sociedad.	Consolidado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementos en los indicadores de eficacia y eficiencia de los procesos en la Empresa.</li> <li>2. Incrementos en la actividad de innovación y generalización tanto en los productos/servicios, como en los procesos y organizacionales.</li> </ol>

### 2.3 El procedimiento para la gestión por procesos

Después de haber comparado los diferentes procedimientos o métodos estudiados en el marco teórico que sustenta la investigación para la gestión por procesos (Anexo 3) se seleccionó el procedimiento para la gestión por procesos propuesto por Pons y Villa (2003), el cual está basado en el ciclo gerencial básico de Deming (Figura 2.3) y es el resultado de las experiencias y recomendaciones de prestigiosos autores en esta esfera, tales como: Cosette Ramos (1992), Juran (2001), Cantú (2001), que de una u otra forma conciben la gestión de los procesos con enfoque de mejora continua, tal como la aplican las prácticas gerenciales más modernas, al estilo de la metodología de mejora Seis Sigma, denominada DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control). Es éste un procedimiento de mejora riguroso, que ha sido comprobado con éxito en diversas organizaciones, tanto de manufactura como de servicios de forma general y para la gestión de procesos claves en la Universidad de Cienfuegos de forma particular. Facilita además la adopción de un lenguaje común y universal para la solución de problemas, que es fácilmente comprensible para todos en la organización.

Este procedimiento, parte de algunas consideraciones generales, tales como:

- Naturaleza de la actividad (¿Brinda valor agregado?)
- ¿Cuáles son las exigencias del cliente en relación con la actividad?
- ¿Cómo se realiza la actividad?
- ¿Cuáles son sus problemas?
- ¿Qué soluciones existen para tales problemas? ¿Cómo puede ser mejorada la actividad? ¿Qué tipo de cambio se requiere? ¿Incremental o radical?

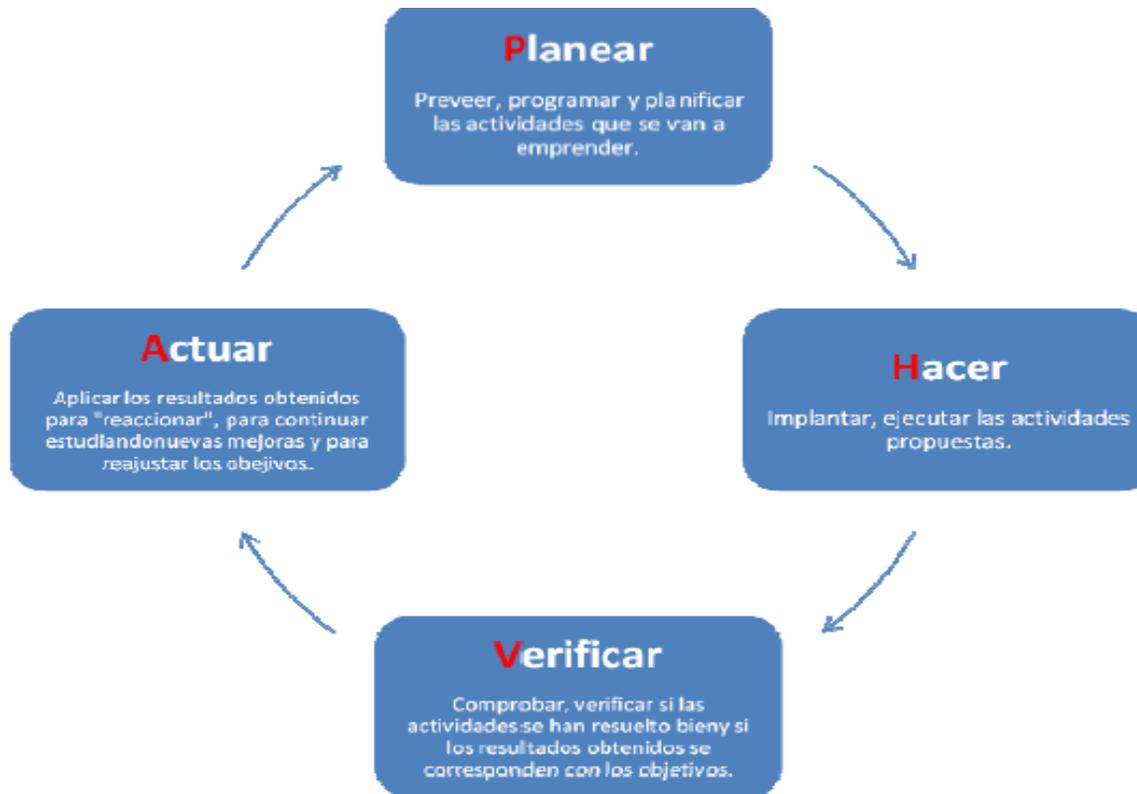


Figura 2.3: Ciclo Gerencial de Deming (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)  
 Fuente: Tomada Deming (1982)

Teniendo en cuenta lo anterior, el procedimiento se organiza en cuatro (4) etapas básicas: identificación, caracterización, evaluación y mejora del proceso (**Figura 2.4**), cada una de ellas con su correspondiente sistema de actividades y herramientas para su diseño y ejecución (**Tabla 2.1**).

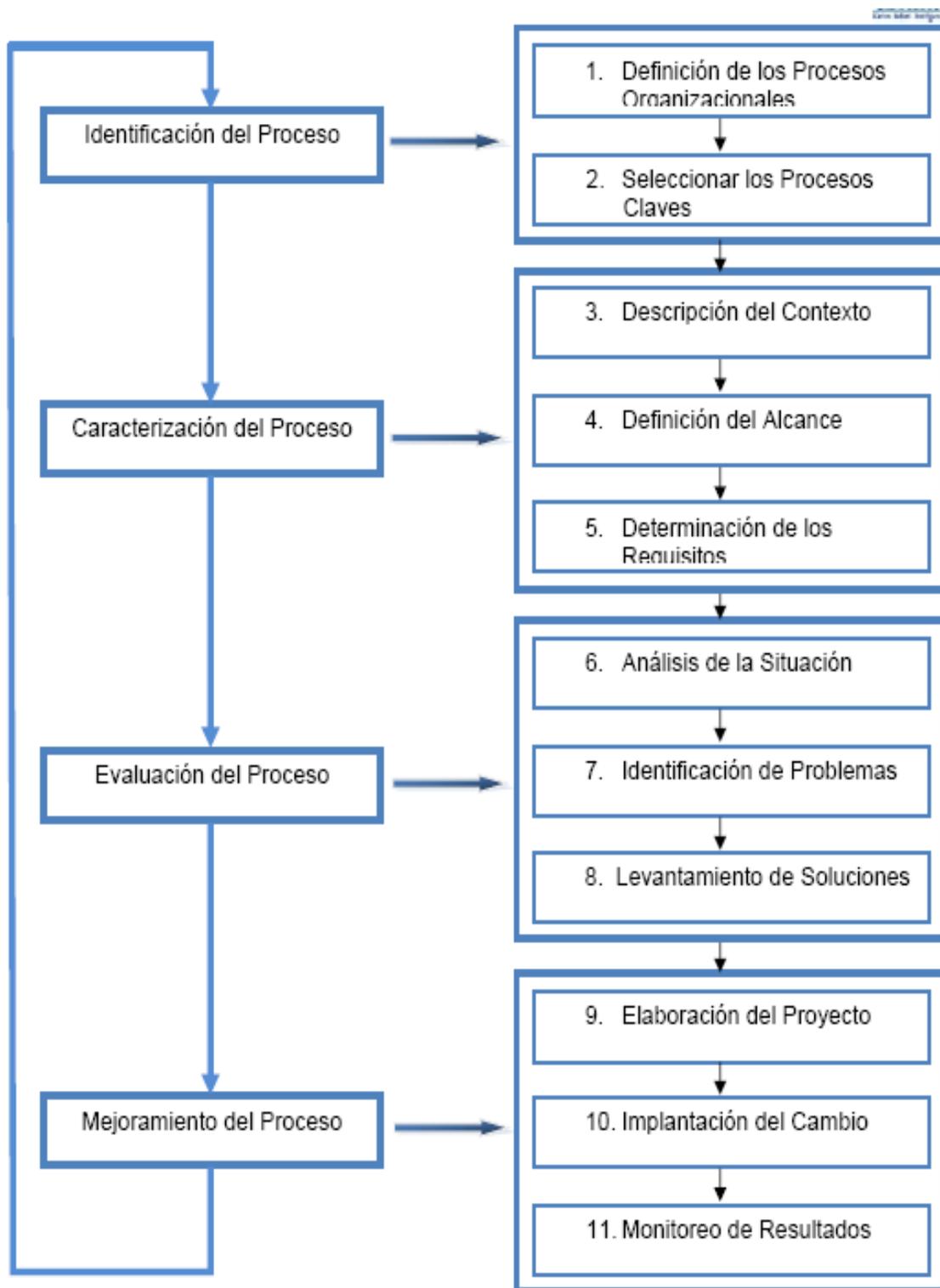


Figura 2.4: Secuencia de pasos del Procedimiento para la Gestión por Procesos  
 Fuente: Villa, Eulalia y Pons Murguía (2006)

Tabla 2.1: Aspectos Básicos Del Procedimiento para la Gestión por Procesos

ETAPAS	ACTIVIDAD	PREGUNTA CLAVE	HERRAMIENTAS
1 Identificar el proceso	1) Definición de los Procesos Organizacionales.	¿Qué proceso sustentan el cumplimiento del propósito estratégico?	Trabajo de grupo, Consulta a expertos, Reuniones participativas, Documentación descriptiva del procesos (descripción del proceso/Mapa general)
	2) Selección de los Procesos Claves.	¿Cuáles de ellos necesitan salidas directas a los clientes?	
2 Caracterizar el procesos	1) Descripción del contexto.	¿Cuál es la naturaleza del proceso?	Documentación descriptiva del proceso, Datos históricos, reuniones participativas, Trabajo de grupo.
	2) Definición del alcance.	¿Para que sirve?	Discusión de grupos (involucrados en el proceso), Documentación del proceso.
	3) Determinación de requisitos.	¿Cuáles son los requisitos? (Clientes, proveedores, etc.)	Reuniones participativas, Documentación de proceso, Mapeos de procesos (SIPOC).
3 Evaluar el proceso	4) Análisis de la situación.	¿Cómo está funcionando actualmente el proceso?	Mapeo de procesos, Hojas de verificación, Histogramas, Documentación del proceso, Encuestas.
	5) Identificación de problemas.	¿Cuáles son los principales problemas del proceso?	Diagramas de Pareto, Diagramas y Matrices Causa-Efecto, Estratificación, Gráficos de Control, 5H y 1H, Documentación de procesos, Encuestas.
	6) Levantamiento de soluciones.	¿Dónde y como puede ser mejorado el proceso?	Brainstorming, GUT, Técnicas de grupos nominales, Votación grupal, Documentación de procesos.
4 Mejorar el proceso	3) Elaboración del proyecto.	¿Cómo se organiza el trabajo de mejora?	Ciclo PHVA, 5W y 1H, Documentación de procesos, Técnicas de presentación asertiva de proyectos.
	4) Implantación del cambio.	¿Cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?	Hoja de verificación, Histograma, Diagrama de Pareto, Gráficos de Control, 5W y 1H, Diagrama de causa-efecto, Documentación del proceso.
	5) Monitoreo de resultados.	¿Funciona el proceso de acuerdo con los patrones?	Ciclo PHVA, Matriz causa-efecto, GUT, FMEA, Reuniones participativas, Metodología de solución de problemas, Documentación de proceso.

Fuente: Villa, Eulalia y Pons Murguía (2006)

### 2.3.1 Descripción del procedimiento de Gestión por Procesos

#### Etapa I: Identificación de procesos

Tiene esta etapa como objetivo fundamental la identificación de los procesos de la organización como punto de partida para su desarrollo y mejora. Está dirigida fundamentalmente a aquellos procesos claves o críticos de los cuales depende la efectividad en el cumplimiento de su propósito estratégico.

Las organizaciones realizan decenas de procesos interfuncionales, de los cuales se seleccionan unos pocos procesos claves o críticos.

### **Identificación de los Procesos Claves (Críticos) de la organización**

Son aquellos procesos que son necesarios para dirigirla. En una organización coexisten dos tipos de procesos:

- Procesos Simples (organizados a lo largo de las líneas funcionales; son subprocesos).
- Procesos Interfuncionales (son los que fluyen horizontalmente a través de varias funciones o departamentos).

Las organizaciones realizan decenas de procesos interfuncionales; de estos de seleccionan unos pocos procesos claves.

Entre los aspectos que deben tenerse en cuenta para seleccionar procesos claves o críticos se encuentran: su impacto en el cliente, su rendimiento, el impacto sobre la empresa, así como sobre el trabajo propiamente.

Básicamente se puede asegurar que existen variados métodos para la identificación de procesos (Harrington, 1993). Los enfoques empleados para la selección de Procesos Críticos son:

- Total.
- De Selección Gerencial.
- Ponderado de Selección.
- Con Información.

*No obstante se pueden resumir en dos grandes grupos:*

*Método "ESTRUCTURADO":* En este apartado se consideran todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Se trata de los sistemas informatizados, y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas.

Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

*Ventajas del método:*

Son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión.

Se dan pautas, guías, soportes y "plantillas". Estos sistemas permiten identificar áreas de gestión que son ineficientes o que simplemente no se abordan. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados.

Si se consigue mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas válidas para la formación de los nuevos ingresos y la continuidad de la gestión.

*Inconvenientes:*

El exceso de documentación, en algunos casos, que excede los requerimientos de información de los propios procesos, a lo cual es necesario añadir la complejidad de su mantenimiento y el dominio del mismo por parte del personal.

En el caso de los métodos informáticos, muchos se hacen complejos de entender por el personal no especializado en esta área del saber.

Otro de los problemas asociados con este tipo de sistemas es que normalmente no se suele saber cómo integrar la gestión por procesos con otros sistemas relacionados y enfoques de gestión en función de la organización como un todo. De esta forma una empresa se encuentra con un enfoque de procesos que no siempre se encuentra acompañado del sentido que debe tener para ser verdaderamente útil a la gestión de la organización.

*Método "CREATIVO":* En este grupo se pueden considerar a todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantando por iniciativa propia, en la búsqueda de soluciones a problemas derivados de experiencias anteriores no positivas

*Ventajas del método:*

El sistema de gestión está mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización.

Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos "entendibles" por el resto del personal.

La documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen o se "convierten" e incorporan en los procesos relacionados.

*Inconvenientes:*

Se requiere de personas expertas en todos los campos citados, bien documentadas y actualizadas al respecto.

Se debe hacer más énfasis en la formación de los nuevos trabajadores ya que buena parte del conocimiento no queda registrado como se requiere.

La elección del método dependerá en gran medida del conocimiento que tengan los miembros de la organización y/o del "estado del arte" en el cual se encuentre la misma, tanto como del grado de autonomía con que se cuente para decidir.

***Etapas II: Caracterización del proceso***

En esta etapa se pretende hacer una presentación de los procesos identificados, detallando los mismos en términos de su *contexto*, *alcance* y *requisitos*.

El primer elemento (***descripción del contexto***), pretende dar respuesta a la pregunta, ***¿cuál es la naturaleza del proceso?***

Para llegar a conocer un proceso en su totalidad es preciso especificar:

- a) La esencia (asunto) de la actividad.
- b) El resultado (producto o servicio) esperado del proceso.
- c) Los límites de la operación: ¿dónde comienza? (entradas) y ¿dónde termina? (salidas).
- d) Las interfaces con otros (¿cómo el proceso interactúa con otros procesos?).
- e) Los actores involucrados en las actividades (gerentes, ejecutores, clientes internos y externos, proveedores).

El segundo elemento (***definición del alcance***), trata de responder la pregunta, ***¿para qué sirve el proceso?*** esclareciendo con ello la Misión y la Visión a lograr. La idea consiste en destacar la intención y la importancia de la actividad, permitiéndose inclusive cuestionarla en cuanto a su necesidad.

En el tercer elemento (***determinación de requisitos***) es necesario analizar cuáles son:

- a) Los requisitos del cliente (exigencias de salida).

Las demandas de los clientes de la actividad, esclareciendo adecuadamente el producto final que estos esperan.

- b) Los requisitos para los proveedores (exigencias de entrada).
- c) Las demandas del proceso (en cantidad y calidad), indispensables para obtener un producto o servicio que satisfaga al cliente.

Sin duda alguna, es fundamental que se establezca una comunicación directa, positiva y efectiva entre los responsables de la actividad (gerente y ejecutores), los clientes y los proveedores.

El producto final esperado de esta etapa de **caracterización del proceso**, es un documento que permite entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo.

El **mapeo del proceso** permitirá visualizar cada una de las operaciones (subprocesos) involucradas, de manera aislada o interrelacionadas. Este flujo detallado dejará clara la trayectoria de la actividad desde su inicio hasta su conclusión.

### ***Etapa III: Evaluación del proceso***

En ella se requiere evaluar el proceso haciendo un estudio minucioso de la actividad en cuanto a su *situación actual*, los *problemas existentes* y las *alternativas de solución*.

En el cuarto componente (**Análisis de la situación**), se necesita responder la pregunta, **¿cómo está funcionando actualmente la actividad?**

Para realizar un examen profundo del trabajo es necesario:

- a) Conversar con los clientes.
- b) Recopilar datos y obtener información relevante sobre el comportamiento del proceso.
- c) Obtener una visión global de la actividad.

En el quinto componente (**identificación de problemas**), la pregunta a responder es, **¿cuáles son los principales problemas que generan la inestabilidad del proceso e impiden satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes?**

Para ello se considera importante definir los puntos fuertes y débiles de la actividad, especificando:

- a) ¿Qué está bien? (éxito)

- b) ¿Qué está mal? (fracaso)
- c) ¿Por qué ocurren estas situaciones?

Dando un adecuado uso a los datos e informaciones obtenidas será posible detectar y caracterizar las causas responsables de las fallas y los resultados indeseados.

En el sexto componente (**levantamiento de soluciones**) debe darse respuesta a la pregunta, **¿dónde y cómo puede ser mejorado el proceso?** lo que abarca:

- a) El examen de posibles alternativas, para que se listen algunas ideas que podrían resolver el problema.
- b) La discusión con lo(s) proveedor(es) y lo(s) cliente(s) con la presentación de las diferentes propuestas.
- c) El logro del consenso entre todos los comprometidos, sobre el mejor curso de acción posible.

El producto final esperado de esta etapa de **evaluación del proceso** es un documento que permita entender y visualizar, de manera adecuada, tanto el funcionamiento del proceso como sus puntos críticos y las soluciones indicadas para resolverlos.

#### **Etapa IV: Mejoramiento del proceso**

En esta etapa se pretende *planear (elaborar), implantar y monitorear*, permanentemente, los cambios para garantizar la calidad de la actividad.

El séptimo componente (**elaboración del proyecto**), busca responder la pregunta, **¿cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?** Se realiza para hacer efectivo el cambio, poniendo en acción una nueva secuencia de trabajo que obedece a un proceso rediseñado, según las indicaciones propuestas en el proyecto de mejora.

El octavo componente (**implantación del cambio**), se encamina a responder la pregunta, **¿cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?**

En los casos que se considere conveniente, inicialmente, puede adoptarse un procedimiento de carácter experimental, que consiste en:

- a) Realizar un proyecto piloto.
- b) Observar, controlar y evaluar la experiencia implantada.
- c) Realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos.

El noveno componente (**monitoreo de resultados**), se dirige a responder la pregunta, **¿funciona el proceso de acuerdo con los patrones?** Éste consiste en verificar si el proceso está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos a partir de las exigencias de los clientes, mediante la identificación de las desviaciones y sus causas, así como la ejecución de las acciones correctivas y preventivas.

Este monitoreo del proceso es permanente y forma parte de la rutina diaria de trabajo de todas las personas que participan en el proceso, siempre sobre la base del Ciclo Gerencial Básico de Deming **PHVA** (Planear-Hacer-Verificar-Actuar). La ejecución de esta actividad abarca algunas tareas indispensables que precisan ser bien desempeñadas destacándose las siguientes:

- a) Preparación y utilización de esquemas/instrumentos adecuados para medir el desempeño de la actividad, tales como: Planes de Control, la evaluación de la capacidad del proceso y las Matrices Causa-Efecto.
- b) La recopilación permanente de las informaciones sobre el desempeño del proceso.
- c) La identificación de posibles fuentes de problemas, caracterizando las causas raíces de inestabilidad, mediante el empleo del FMEA (Análisis de los Modos y Efectos de los Fallos).
- d) La ejecución de acciones para prevenir y corregir las desviaciones que ocasionan las disfunciones del proceso y afectan su correcto y normal funcionamiento.

El producto esperado de esta etapa de *mejora del proceso* es un documento que contiene el registro del proyecto de mejora, su implantación y las consecuencias del monitoreo continuo de los resultados del trabajo.

## **2.4 Herramientas básicas**

### **Diagrama SIPOC**

Una de las herramientas fundamentales que posibilitan el comienzo de una gestión de/o por procesos es el diagrama **SIPOC**.

Esta herramienta usada en la metodología seis sigma, es utilizada por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que pueda no estar bien enfocado.

El nombre de la herramienta incita a un equipo considerar a los suministradores (la “S” en el SIPOC) del proceso, de las entradas (la “I” en el SIPOC), del proceso (la “P” en el SIPOC) que su equipo está mejorando, de las salidas (“la O” del SIPOC), y de los clientes (“la C”) que reciben las salidas del proceso. En muchos casos, los requerimientos de los clientes se pueden añadir al final del SIPOC con la letra “R” para detallar totalmente el proceso.

*La herramienta SIPOC es particularmente útil cuando no está claro:*

- ¿Quién provee entradas al proceso?
- ¿Qué especificaciones se plantean a las entradas?
- ¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?

*Los diagramas SIPOC no son difíciles de elaborar. Los pasos a seguir son los siguientes:*

1. Habilite un área que permita que el equipo elabore el diagrama SIPOC.
2. Comience con el proceso.
3. Identifique las salidas de este proceso.
4. Identifique a los clientes que recibirán las salidas de este proceso.
5. Identifique los requisitos preliminares de los clientes.
6. Identifique las entradas requeridas para que el proceso funcione correctamente.
7. Identifique a los suministradores de las entradas que son requeridas por el proceso.
8. Elabore el diagrama.
9. Discuta la versión final del diagrama con el patrocinador de proyecto y todos implicados, con fines de verificación.

## **Diagrama de Flujo**

Un Diagrama de Flujo es una representación pictórica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. Al examinar cómo los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales. Los Diagramas de Flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto. Los Diagramas de Flujo detallados

describen la mayoría de los pasos en un proceso. Con frecuencia este nivel de detalle no es necesario, pero cuando se necesita, el equipo completo normalmente desarrollará una versión de arriba hacia abajo; luego grupos de trabajo más pequeños pueden agregar niveles de detalle según sea necesario durante el proyecto.

Se utiliza cuando un equipo necesita ver cómo funciona realmente un proceso completo.

Este esfuerzo con frecuencia revela problemas potenciales tales como cuellos de botella en el sistema, pasos innecesarios y círculos de duplicación de trabajo.

### **Matriz Causa – Efecto**

La Matriz Causa-Efecto es muy efectiva en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios basados en el cliente. Este tipo de diagrama facilita la identificación de relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean estos: problemas, causas, procesos, métodos, objetivos, o cualquier otro conjunto de variables. Una aplicación frecuente de este diagrama es el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio, también permite conocer en gran medida el nivel de impacto entre las diferentes variables de entrada y salida de un proceso.

La Matriz de Causa- Efecto es una matriz sencilla que enfatiza la importancia de entender los requerimientos de los clientes. Sencillamente relaciona las entradas del proceso con las características críticas de calidad (*Critical to Quality*, CTQ), mediante el uso del **mapa del proceso** como una fuente primaria. Los resultados esperados de la aplicación de esta herramienta son:

- Un análisis Pareto de las entradas claves a considerar en el Análisis de los Modos de Fallos y sus Efectos (FMEA) y en los planes de control.
- Una definición de las variables que deben ser sometidas a un estudio de capacidad en las diferentes etapas del proceso.

*La Matriz Causa- Efecto brinda varias utilidades al equipo de trabajo:*

1. Visualiza claramente los patrones de responsabilidad para que haya una distribución equilibrada y apropiada de las tareas.
2. Ayuda al equipo a alcanzar un consenso en relación con pequeñas decisiones, mejorando la calidad de la decisión final.

3. Mejora la disciplina de un equipo en el proceso de observar minuciosamente un gran número de factores de decisión importantes.
4. Establece la relación entre distintos elementos o factores, así como el grado en que ésta se da.
5. Hace perceptibles los patrones de responsabilidad así como la distribución de tareas.

### **Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto)**

Esta técnica es útil para definir prioridades en cuanto a la selección de proyectos de mejora. Analizándose cada oportunidad de mejora atendiendo a la urgencia, la tendencia y el impacto de la misma, de ahí la sigla UTI.

#### **Urgencia:**

Se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para cuantificar en la variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10 para la más urgente. Tenga en cuenta que se le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

#### **Tendencia:**

Describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación. Hay situaciones que permanecen idénticas si no hacemos algo. Otras se agravan al no atenderlas. Finalmente se haya las que se solucionan con solo dejar de pasar el tiempo. Se debe considerar como principal entonces las que tienden a agravarse al no atenderlas, por lo cual se le dará un valor de 10; las que se solucionan con el tiempo, 5; y las que permanecen idénticas sino hacemos algo la calificamos con 1.

#### **Impacto:**

Se refiere a la incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de nuestra gestión en determinada área o la empresa en su conjunto. Para cuantificar esta variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10 para las de mayor impacto. Tenga en cuenta que le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

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

Es un procedimiento para reconocer y evaluar los fallos potenciales de un producto/proceso y sus efectos. Consiste en la identificación de las acciones que podrían eliminar o reducir la ocurrencia de los fallos potenciales, así como documentar el proceso. El FMEA juega un papel fundamental en la identificación de los fallos antes de que estos ocurran, es decir, posibilita la aplicación de acciones preventivas.

### *Objetivos del FMEA*

- Identificar los modos de fallos potenciales y ponderar la severidad de sus efectos.
- Evaluar objetivamente la ocurrencia de las causas y la capacidad de detectar su ocurrencia.
- Eliminar las deficiencias potenciales del producto y/o proceso.
- Eliminar los riesgos durante la utilización del producto y/o proceso, mediante la prevención de los problemas.

### *Ventajas del FMEA*

El FMEA reduce el riesgo de los fallos:

- Ayudando en la evaluación objetiva de los requerimientos y alternativas de diseño.
- Ayudando en el diseño inicial de fabricación y los requerimientos de ensamblaje.
- Identifica las variables del proceso para establecer los controles.
- Aumentando la probabilidad de que los modos de fallos potenciales, ordenados según sus efectos sobre el cliente, hayan sido considerados en el proceso de desarrollo.
- Ayudando en la elaboración de los planes de validación.
- Brindando referencia futura para el análisis de los problemas y la evaluación de los cambios de diseño de productos y procesos.

### *Cuándo se utiliza un FMEA*

- Cuando se están diseñando nuevos sistemas, productos y procesos.
- Cuando se están cambiando los diseños o procesos existentes.
- Cuando los diseños y/o procesos serán utilizados en nuevas aplicaciones o nuevos entornos.
- Después de completar un proyecto para prevenir la aparición futura de un problema.

### *Los responsables de la preparación de FMEA*

- Se recomienda un enfoque de equipo.
- El ingeniero responsable dirige al equipo de FMEA.
- El equipo debería involucrar a los representantes de todas las actividades afectadas.

### *Factores de éxito del FMEA*

- Es una acción “proactiva” y no una acción “post-mortem”.
- Involucra a los representantes de todas las áreas afectadas y convoca a expertos si es necesario.
- Es un documento dinámico y debería ser continuamente actualizado cuando ocurren los cambios.
- El cliente no solamente es el usuario final, sino también un cliente interno.
- Todos los componentes o aspectos del servicio o producto deben ser evaluados.

### **Planes de control**

El plan de control es una herramienta enfocada a mantener de manera planificada, precisa, estipulada y controlada, cualquier actividad o proceso ya sea productivo o de servicio, para que el mismo funcione de forma efectiva y no ocurran fallas que puedan afectar los resultados esperados por los clientes internos y externos. El objetivo fundamental del plan de control es preservar el desempeño y los resultados del proceso a través de las medidas planteadas.

Los planes de control están orientados a:

- Garantizar el cumplimiento de las características más importantes para los clientes.
- Minimizar la variabilidad de los procesos.
- Estandarizar los procesos.
- Almacenar información escrita.
- Describir las acciones que se requieren llevar a cabo para mantener el proceso con un desempeño eficiente, además de controlar sus salidas.
- Reflejar los métodos de control y medición del proceso.

Sus beneficios fundamentales son:

- Mejora la calidad del proceso mediante la reducción de la variabilidad del mismo.
- Reduce los defectos, centrando y controlando los procesos.
- Brinda información para corregir y rediseñar los procesos.

## **2.5 Conclusiones del Capítulo**

1. El procedimiento de Gestión de Procesos fue elaborado tomando como base el modelo gerencial de Deming y la filosofía DMAIC, de los Programas de Mejora 6 SIGMAS, así como los aspectos orientados a la mejora continua para la satisfacción del cliente, con sus herramientas asociadas.
2. La aplicación correcta del procedimiento diseñado para la gestión por procesos exige de la utilización de herramientas de la calidad, el empleo de registros documentales del proceso y la ejecución del trabajo en equipo.
3. La aplicación del procedimiento diseñado para la gestión de procesos requiere que la empresa Acopio sea concebida como un sistema constituido por actividades y procesos gerenciales bien definidos en términos de proveedores, entradas, secuencias de trabajo, salidas, requerimientos, clientes e interfaces que permitan controlar y mejorar su desempeño mediante la aplicación de la metodología de solución de problemas.
4. El procedimiento desarrollado permitirá que los procesos en la empresa Acopio sean constantemente examinados, evaluados y mejorados; por lo que el mismo constituye un valioso documento para enfocar la Agricultura hacia la satisfacción de los clientes, lo que posibilitará sin dudas el cumplimiento de la misión y las metas estratégicas de la empresa.

## **CAPITULO III Aplicación del procedimiento propuesto para la gestión del proceso de comercialización en la Empresa de Acopio de Cienfuegos**

### **3.1 Introducción**

En este capítulo se hará uso de algunas herramientas en la Gestión por Procesos educacionales para el logro de su mejora de manera continua. El procedimiento para la Gestión de Procesos que se propuso en el capítulo anterior será aplicado en detalle en este capítulo, específicamente en el proceso de comercialización de la Empresa de Acopio de Cienfuegos. Se aplica el procedimiento en un proceso de este tipo, tomando en consideración que este es el proceso clave del Sistema de Acopio Nacional.

### **3.2 Aplicación del procedimiento**

En la aplicación del procedimiento se trabajó con grupos de expertos e implicados directamente con el proceso seleccionado, siendo este un elemento que facilitó la correcta aplicación de las técnicas y herramientas asociadas en dicho procedimiento. Además, se empleó la entrevista como instrumento para cruzar la información obtenida, mediante el método de expertos y trabajo de grupos.

Para el cálculo de la cantidad de expertos se utilizó el modelo binomial que se expone en el **Anexo 4**.

Además, para seleccionar a los expertos se tomó en cuenta el conjunto de requisitos siguientes que debían cumplir:

- Conocimientos elementales acerca de los procesos y su gestión.
- Conocimientos teóricos y prácticos acerca del proceso de comercialización.
- Dominio de la actividad que realiza.
- Conocimiento de la organización en general y de los enfoques más avanzados de gestión.
- Más de un año de experiencia como cliente, proveedor o trabajador directo del proceso objeto de estudio.

#### **Etapas I: Identificación del proceso**

Definido los procesos organizacionales en el capítulo anterior, representado por el Mapa de Procesos de la entidad y con vista a mejorar su gestión, se procede a decidir por cual

proceso se debe a iniciar el trabajo atendiendo a la urgencia, la tendencia y el impacto de los mismos, utilizando la técnica UTI.

Para determinar la prioridad se tiene en cuenta la incidencia que tiene cada proceso en el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la organización. Para desarrollar el trabajo se consideró una escala de 1 a 5 donde 1 es menor incidencia en cuanto a los tres criterios y 5 es mayor incidencia.

En tal sentido convocó una sesión de trabajo con varios miembros del Consejo de Dirección (Director General, Director Adjunto, Directores de UEB, Director Comercial, Directora de Economía, Directora de Capital Humano), teniendo en cuenta que por su posición jerárquica poseen una visión global de la gestión en el Sistema de Acopio y se encuentran en mejores condiciones para tomar ese tipo de decisión. Los resultados se muestran en la Tabla 3.1

Tabla 3.1: Resultados de la UTI. Fuente: Elaboración propia

Procesos	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridades
Dirección	2	3	4	9	3
Comercialización	4	3	5	12	1
Capital Humano	2	3	2	7	2
ContableFinanciero	3	2	4	9	4
Ingeniería	4	3	3	10	5

Como se observa el equipo considera que el proceso comercial, es el seleccionado para su mejora continua, por ser él proceso clave en el Sistema de Acopio Nacional, incidiendo de manera directa en el cumplimiento de la misión de la Empresa, y por ser el proceso donde confluyen los demás procesos

## **Etapa II: Caracterización del proceso**

Para la caracterización del proceso de comercialización se basa en la presentación de la ficha del proceso, el SIPOC y el flujo del proceso, como se observa en los Anexos 3.1 al 3.2.

A través de los anexos se puede apreciar cómo fluye el proceso dentro de la Empresa; su presentación permite visualizar con un mayor número de detalles los requerimientos, especificaciones de entradas y salidas al proceso, así como, los interrelaciones, normativas, clientes internos y externos del proceso lo cual puede ser utilizado como herramienta en el trabajo cotidiano.

### **3. Descripción del contexto**

El proceso de comercialización está dirigido a contribuir a la satisfacción de la demanda de productos agropecuarios, con eficiencia y eficacia, teniendo como destino consumo social, la industria, la sustitución de importaciones, las exportaciones, ventas mayoristas y minoristas en la red de mercados agropecuarios y venta en frontera. Además de ser el proceso clave de la Empresa.

### **4. Definición del alcance**

El proceso de comercialización está dirigido a consolidar la Unión de Acopio con todas sus empresas perfeccionadas, dedicadas a la comercialización de producciones agropecuarias y forestales de forma mayorista y minorista.

### **5. Determinación de requisitos**

Los **requerimientos de los clientes** del proceso de comercialización de la Empresa de Acopio de Cienfuegos:

- Confección del Balance de la satisfacción de la demanda en tiempo y con la calidad requerida.
- Cumplimiento de la contratación con las formas productivas.
- Cumplimentar con el ratificado en tiempo y con la calidad requerida.
- Acopiar y distribuir lo contratado para la satisfacción de la demanda.

Toda la información relacionada anteriormente se recoge en las fichas de los procesos que se muestran en los Anexos 6.

## **Etapa III: Evaluación del proceso**

## 6. Análisis de la situación actual

En la investigación realizada con la ayuda de encuestas, entrevistas, revisión de documentos. Se identificó que a pesar de que el proceso de comercialización de la Empresa de Acopio de Cienfuegos cruza horizontalmente diferentes áreas funcionales, como se muestra en el Mapa de proceso, la mayor cantidad de actividades son realizadas por la Dirección Comercial, quien es responsable de este proceso. En este sentido se comprobó que el enfoque funcional existente no garantiza un adecuado desempeño del proceso, ya que las comunicaciones entre las áreas son escasas y cuando se produce esta permeada de gran dosis de burocratismo, trámites excesivamente lentos y las decisiones que se toman en un área no siempre tienen en cuenta las consecuencias que éstas traerán a las demás que participan en el proceso.

## 7. Identificación de problemas

Con este propósito se integraron herramientas del procedimiento para la gestión por procesos tales como la Matriz Causa - Efecto con herramientas de la gestión de la calidad, técnicas de interrogación, herramientas estadísticas y el criterio de expertos; los cuales resultan apropiados para un diagnóstico de este tipo. El número de expertos (17) se calculó mediante el empleo de un modelo binomial que se muestra en el Anexo 4.

El punto de partida en esta etapa, estuvo dirigido de igual modo a conocer cuáles serían las entradas claves a ser evaluadas posteriormente mediante el empleo de herramientas tales como los Planes de Control.

Se tomó como muestra un subproceso para el empleo de la Matriz Causa y Efecto (tabla 3.1), donde permitió comprender los requerimientos de los clientes, asociando las entradas de este subproceso con las características de calidad (Ctvs.) vinculadas con las salidas, a partir de los Mapas del Proceso (SIPOC).

**Tabla 3.1: Matriz causa – efecto del proceso de comercialización.**

<b>Rango de importancia del cliente</b>	10	10	10	
No.	1	2	3	

<b>Listado de salidas</b>		Balance de demanda de satisfacción	Contratos firmados con las formas productivas	Evaluación del cumplimiento en la sustitución de importación y exportación.	Total
<b>No.</b>	<b>Entradas del proceso</b>				
1	Demanda de satisfacción	10	10	10	30
	Demanda para la sustitución de importación (maíz y frijol)	10	10	10	30
	Demanda para la exportación del carbón	10	10	10	30
3	Proformas contractuales	10	10	10	30

*Fuente: Elaboración propia, 2019*

Teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente, la consulta de documentos, la aplicación del trabajo de grupo, la consulta de expertos y la encuesta aplicada (Anexo 9) para determinar los principales problemas del proceso de comercialización los que se relacionan a continuación:

- No se cumplimenta la acción de los ratificados.
- Incumplimiento de la contratación de la producción y sus destinos.
- Existen diferencias entre las cifras previstas en los niveles de actividad del Plan de la Economía programado por meses con los contratos realizados, demora en la entrega de las cifras que se demandan,
- Insuficiente acompañamiento que reciben las bases productivas de las empresas agropecuarias a las cuales se vinculan para asesorar y exigir que el proceso se realice con toda la calidad necesaria.
- Debilidades en materia de compraventa de insumos y servicios para la producción

- No se pone la nomenclatura de insumos y servicios que se ofertarán, no se fija el momento de entrega del insumo o de la prestación del servicio y, frecuentemente, estos no se hacen coincidir con el ciclo productivo
- Poca asimilación de la pertinencia del contrato unido a la incultura jurídica, desconocimiento del proceso de contratación.
- Irregularidad en la entrega de los productos a sus destinos por problemas de transportación.

Debe señalarse que el cuestionario diseñado, fue validado previamente por los expertos seleccionados (17), y mediante la Tormenta de Ideas, fundamentalmente. Arrojando la prueba de Kendall, (Anexo 8) evaluada mediante el sistema de software SPSS 19.0, consistencia en el juicio de los mismos con un nivel de significación menor que 0,01, de lo cual se infiere que la encuesta debe estar constituida por las preguntas propuestas.

El instrumento para el diagnóstico del control del proceso (Villa, 2006) y su desempeño fue seleccionado por su adecuación al propósito de la presente investigación y de la necesidad de información que al respecto se tenía. Por ello, además, se empleó un cuestionario cuya validez de constructo (Análisis Factorial de Componentes Principales) y fiabilidad ya habían sido comprobadas y probadas en investigaciones anteriormente mencionadas, mediante las pruebas de Esfericidad de Bartlett, el Coeficiente de M & Elkin y el Alpha de Cronbach y, cuya síntesis se expone en el Anexo 10.

## 8. Levantamiento de soluciones

Después de haber identificado los problemas existentes en el proceso, se aplicó la Matriz UTI para definir las prioridades de mejora del proceso. Los resultados de la aplicación de esta herramienta en el proceso de investigación, se muestran en la Tabla 3.2.

**Tabla 3.2: Matriz UTI para el establecimiento de oportunidades de mejora.**

Prioridades de Mejora	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Frecuencia	Prioridades
No se cumplimenta la acción de los ratificados	10	9	9	28	17	2
Incumplimiento de la contratación de la producción y sus	10	10	10	30	17	1

destinos						
Existen diferencias entre las cifras previstas en los niveles de actividad del Plan de la Economía programado por meses con los contratos realizados,  demora en la entrega de las cifras que se demandan	7	8	6	21	15	7
Insuficiente acompañamiento que reciben las bases productivas de las empresas agropecuarias a las cuales se vinculan para asesorar y exigir que el proceso se realice con toda la calidad necesaria	9	8	8	25	16	5
Debilidades en materia de compraventa de insumos y servicios para la producción	8	7	8	23	15	6
No se pone la nomenclatura de insumos y servicios que se ofertarán, no se fija el momento de entrega del insumo o de la prestación del servicio y, frecuentemente, estos no se hacen coincidir con el ciclo productivo.	9	6	5	20	16	8
Poca asimilación de la pertinencia del contrato unido a la incultura jurídica, desconocimiento del proceso de contratación.	8	8	9	25	17	3
Irregularidad en la entrega de los productos a sus destinos por problemas de transportación.	10	9	9	28	16	4

*Fuente: Elaboración propia.*

Se decidió a través de trabajo con los expertos, priorizar las tres primeras oportunidades de mejora a los efectos de esta investigación, las cuales son las siguientes:

1. Incumplimiento de la contratación de la producción y sus destinos.
2. No se cumplimenta la acción de los ratificados.
3. Poca asimilación de la pertinencia del contrato unido a la incultura jurídica, desconocimiento del proceso de contratación.

No obstante, lo anterior, es importante señalar que el resto de los problemas objeto de priorización mediante la UTI, constituyen todos oportunidades para mejorar el desempeño actual del proceso, lo cual implica que sean tenidos en cuenta para cualquier investigación futura o trabajo concreto, como parte del proceso de mejora continua, que

persiga mejorar el funcionamiento real del proceso de comercialización de la Empresa de Acopio de Cienfuegos.

### Formulación de teorías sobre causas

La formulación de las teorías sobre las causas posibles que provocan cada uno de los problemas priorizados, se realizó mediante el empleo de los Diagramas de Causa & Efecto (Ishikawa) que se muestran en las Figuras 3.1, 3.2 y 3.3

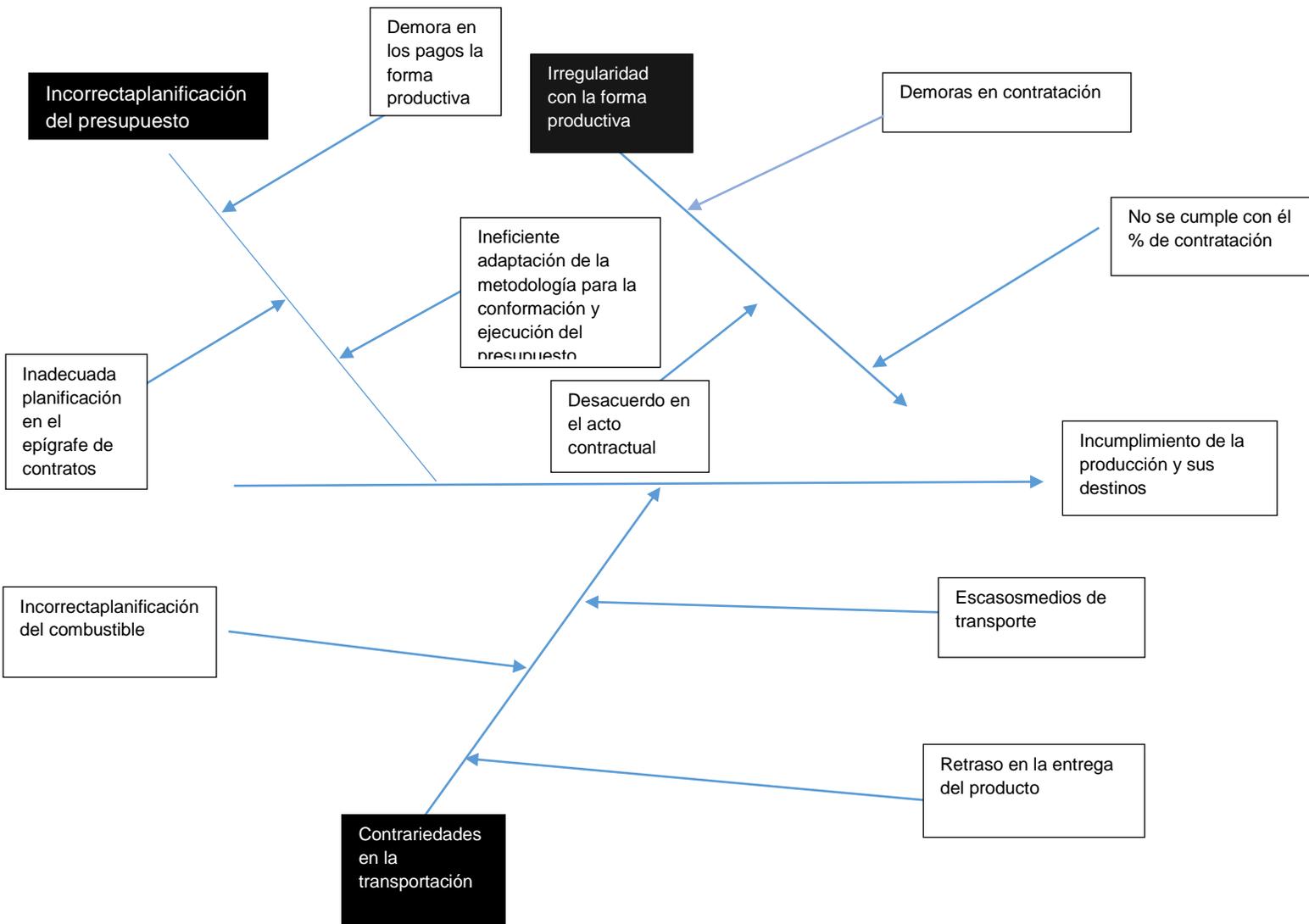


Figura 3.1 Diagrama Causa & Efecto para Incumplimiento de la producción y sus destinos

Fuente: Elaboración propia.

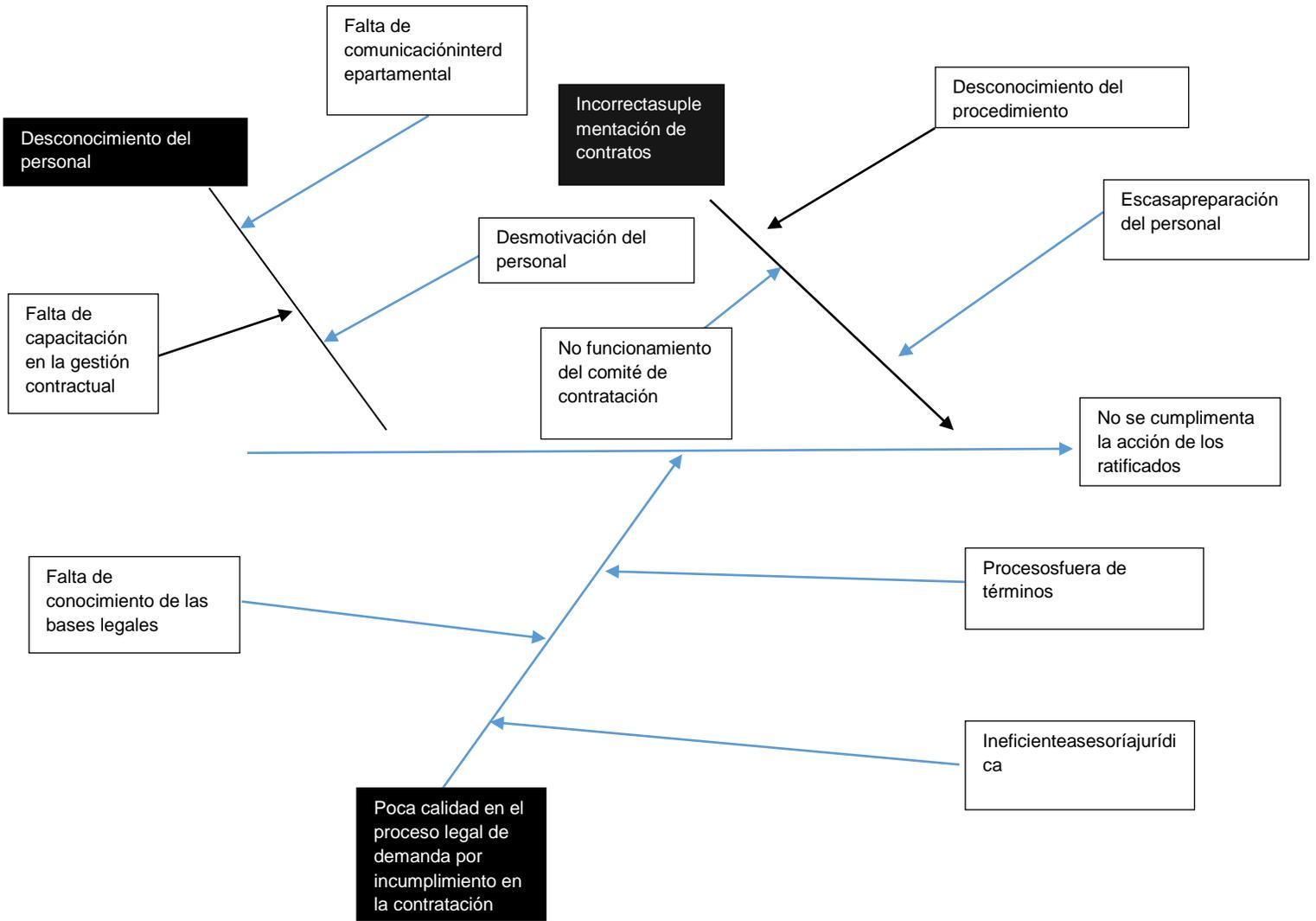


Figura 3.2 Diagrama Causa & Efecto para el no se cumplimenta la acción de los ratificados

Fuente: Elaboración propia.

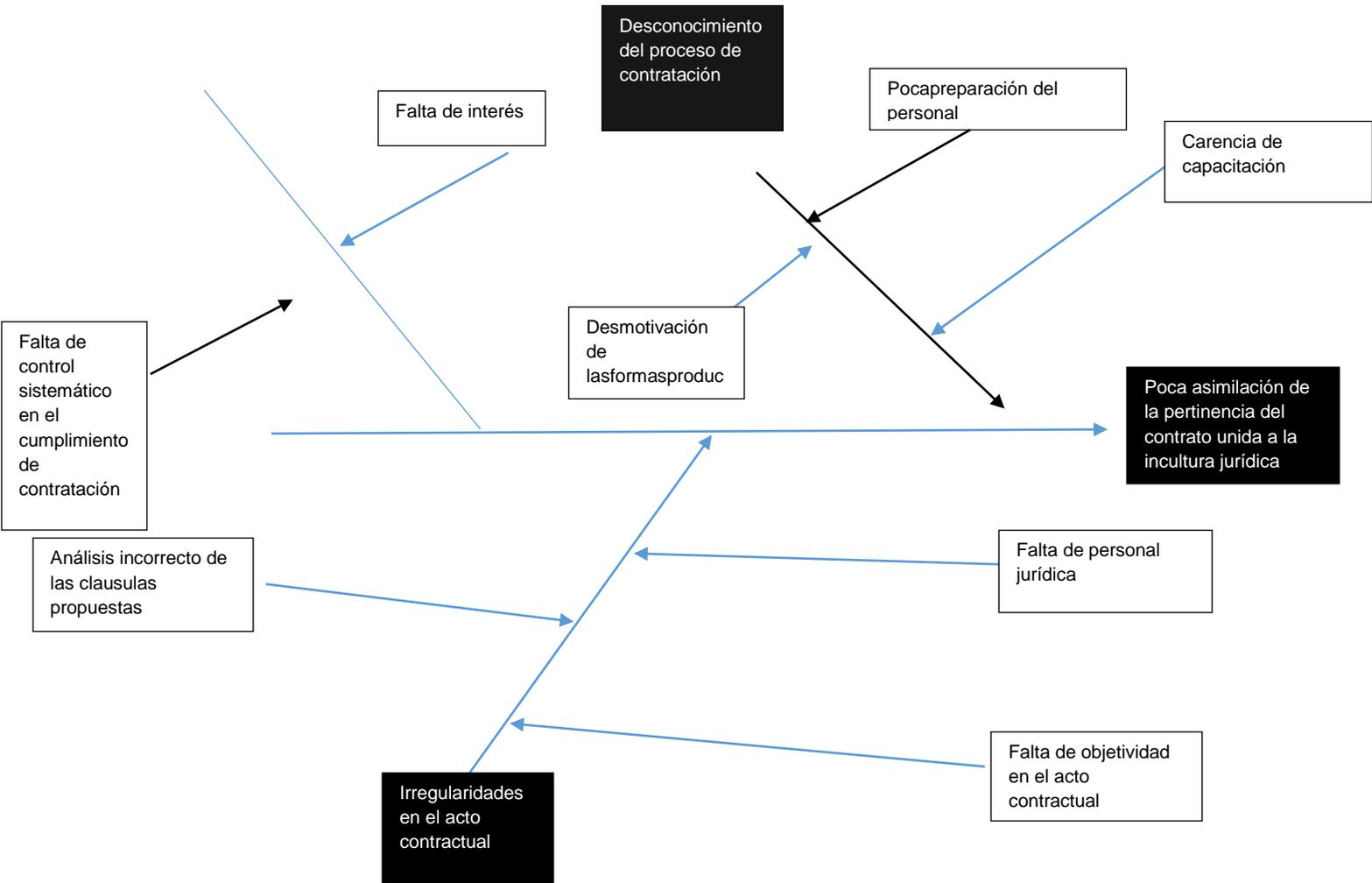


Figura 3.3 Diagrama Causa & Efecto para poca asimilación de la pertinencia del contrato unida a la incultura jurídica

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de la evaluación del proceso, el trabajo con los expertos y la aplicación de entrevistas y la utilización de la matriz UTI tabla 3.2, se identificaron como causas raíces de los problemas detectados, las siguientes:

- Irregularidades con las formas productivas.
- Incorrecta planificación del presupuesto.
- Contrariedades en la transportación.
- Incorrecta suplementación de los contratos.
- Desconocimiento del personal.
- Poca calidad en el proceso legal para las demandas a los incumplidores.
- Desconocimiento del proceso de contratación.
- Irregularidades en el acto contractual.
- No funcionamiento del Comité de Contratación.

#### **Etapa IV: Mejoramiento del proceso**

Una vez identificadas las causas raíces que provocan los problemas priorizados, se procedió a la elaboración del proyecto de mejora.

#### **9. Elaboración del proyecto**

El proyecto fue organizado mediante planes de acción, empleando la técnica de las 5Ws (Chat, Who, Whig, White, Han) y las 2Hs (How, How mucho). Estos planes de acción (mejora) para las tres oportunidades de mejora priorizadas del proceso de comercialización de la Empresa de Acopio de Cienfuegos, se muestran en la Tabla 3.3.

#### **10. Implantación del cambio**

En el proceso de diagnóstico desarrollado en la etapa anterior, fueron detectadas algunas debilidades en la gestión, específicamente en la actividad de contratación en el proceso, definiéndose como las más significativas, las siguientes:

- Desconocimiento del funcionamiento de la contratación en el proceso, limitándose su gestión.
- Se carece de un sistema integral de indicadores de gestión, propio, que permita realizar un seguimiento continuo del proceso y evaluar su capacidad para cumplir los objetivos propuestos.

- El flujo informativo y la comunicación fluye de forma fraccionada por las áreas que intervienen en el proceso (Dirección, Departamento Jurídico, Puesto de Dirección, UEB Logística y Dirección de Economía). Lo anterior genera lentitud en la información, en la toma de decisiones y duplicidad de datos e información, resultando en algunos casos inoperante.

Por ello, se requieren condiciones para la implantación, que deben ser creadas, sugiriéndose en este caso que, a medida que se avance en el proceso de implantación de la mejora, se capacite al personal implicado con el fin de hacer más efectiva su participación en materias relacionadas con:

- La Gestión por Procesos y la Mejora Continua
- El diseño de indicadores
- El desarrollo de proyectos de mejora.

No obstante, también, mediante la información obtenida a través de la aplicación de los diferentes métodos y herramientas ya mencionados, se considera que existen condiciones primarias requeridas para la implantación de la mejora del proceso, a modo de experiencia piloto en la Dirección Comercial, pudiendo hacerse extensivo a otras direcciones y departamentos en primera instancia, con similar propósito.

Se recomienda entonces la secuencia siguiente de pasos:

1. Puesta en práctica de los planes de control.
2. Desarrollo de reuniones participativas con los implicados en el proceso (especialistas de los departamentos implicados).
3. Aplicación de la metodología para la solución de problemas con nuevos planes de mejora y de control.

## **11. Monitoreo de resultados**

Tomando en consideración que el control es una función que se compone de actividades que no agregan valor ni a los procesos ni a los clientes, se apeló al diseño de indicadores de gestión específicos para las particularidades del proceso objeto de estudio que fueron diagnosticadas, que hicieran posible el seguimiento y la medición de las acciones de mejora definidas al efecto por el grupo de expertos e implicados. La delimitación del rango de control y las medidas a tomar en los casos de desviaciones contribuyeron del mismo modo elevar la efectividad del plan de control para las tres (3) oportunidades de mejora.

El plan de control concebido se muestra en la Tabla 3.4.

### **3.3 Conclusiones del capítulo**

1. La aplicación del procedimiento para la gestión por procesos permitió identificar las causas que impiden lograr altos niveles de desempeño en el proceso de comercialización de la Empresa de Acopio de Cienfuegos.
2. Los planes de acción y de control fueron concebidos para elevar el nivel de compromiso y la participación activa de todos los implicados en el mejoramiento de la calidad del proceso de comercialización de la Empresa de Acopio de Cienfuegos.
3. La propuesta de indicadores permitirá el seguimiento y control del desempeño del proceso.

**Tabla 3.3: Plan de acción (mejora) para el Proceso de Comercialización de la Empresa de Acopio de Cienfuegos.**

<b>Oportunidad de Mejora1:</b> Incumplimiento de la contratación de la producción y sus destinos.						
<b>Meta:</b> Lograr el cumplimiento de la contratación de la producción y sus destinos						
<b>Responsable General:</b> <i>Director Comercial</i>						
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	CUÁNTO
Lograr el acto contractual sin irregularidades con las formas productivas.	Gestores de Acopio	Programar cursos de capacitación sobre la contratación	Mayor conocimiento para los implicados en el tema.	Dirección	Semestral	3% del fondo de tiempo de los jefes de las áreas.
Planificar correctamente el presupuesto.	TGE Especialista Principal	A partir del conocimiento de la ejecución histórica del presupuesto en las áreas.	Para notificar la desagregación del presupuesto por áreas.  Planificar los epígrafes de forma general.	Departamento	Anual	5% del fondo de tiempo de los TGE y Especialistas Principales.

Minimizar problemas con la transportación	Director UEB Logística.	A partir del conocimiento de la ejecución histórica del presupuesto para el combustible.	Mayor conocimiento de la desagregación del presupuesto.	UEB	Anual	5% del fondo de tiempo de los TGE y Especialistas Principales.
---	-------------------------	--	---	-----	-------	--

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.3 Continuación...**

<b>Oportunidad de Mejora2:</b> No se cumplimenta la acción de los ratificados.						
<b>Meta:</b> Lograr eficiencia en la realización de los ratificados.						
<b>Responsable General:</b> <i>Director Comercial</i>						
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUANDO	CUÁNTO

Lograr que se realice la suplementación con la calidad requerida	Gestores de acopio	Preparar al personal sobre el procedimiento a realizar a la hora de suplementar un contrato.	Calidad a la hora de suplementar un contrato	Dirección	Semestral	3% del fondo de tiempo de los jefes de las áreas.
Lograr la eficacia de los procesos legales por demandas de incumplimientos en la contratación	Asesores jurídicos	A partir de los conocimientos de las bases legales para los procesos de demandas por incumplimiento en la contratación.	Calidad en el proceso de demandas por incumplimiento en la contratación.	Dirección	Anual	3% del fondo de tiempo de los jefes de las áreas.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 3.3 Continuación...**

<b>Oportunidad de Mejora 3:</b> Poca asimilación de la pertinencia del contrato unido a la incultura jurídica.						
<b>Meta:</b> Lograr efectividad en el proceso de contratación.						
<b>Responsable General:</b> <i>Director Comercial</i>						
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	CUÁNTO
Organizar el funcionamiento sistemático del Comité de Contratación.	Jefe del área Especialistas del área.	Redefinir miembros del comité.  Asignar acciones concretas a los miembros del comité.	Para analizar para su aprobación los diferentes contratos propuestos.  Para identificar las necesidades reales y lograr la participación de todos en su	Departamento.	Semestral	5% del fondo de tiempo de los Jefe del área y Especialistas Principales.

			satisfacción.			
Elevar la efectividad de los resultados del proceso	Director Comercial y Especialistas Principales	Definición de Indicadores propios para la gestión del proceso de comercialización en la actividad de contratación	Para elevar la calidad de los resultados del proceso.	Ficha de proceso. Plan de trabajos individuales. Funcionamiento del Comité de Contratación.	Por períodos de planeación.	10% del tiempo de fondo de los Jefes de áreas.

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Tabla 3.4: Plan de Control del Proceso de Comercialización de la Empresa de Acopio de Cienfuegos. Periodo 2019-2020**

**PLAN DE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES**

Actividad (Acción de mejora)	Indicadores/ forma de cálculo	Rango de control	Medidas	Frecuencia	Responsables
Lograr efectividad en el proceso de contratación	<b>Efectividad en la realización de suplementación y demandas legales.</b>  *Número de suplementaciones o demandas legales realizadas/Total de ratificados planificados.	100%	Elaborar un plan para realizar ratificados a la contratación.	mensual	Director Comercial  Directores de UEB  Gestores de Acopio
Lograr el cumplimiento de la contratación de la producción y sus destinos	<b>Por ciento de cumplimiento de la contratación</b>  * (# contratos firmados /total de contratos	100%	Hacer la planificación teniendo en cuenta los comportamientos históricos.  Prepararel	Mensual	Director Comercial y Gestores de Acopio

	planificados) x 100		personal.		
Organizar el funcionamiento sistemático del Comité de Contratación	<b>Sistematicidad del Comité de Contratación</b>  *Número de acuerdos tomados de aprobación de contratos / Total de acuerdos tomados.	100%	Redefinir miembros del comité.  Asignar acciones concretas a los miembros del comité.	Mensual	Director Comercial

*Fuente: Elaboración propia*

## CONCLUSIONES GENERALES

1. En el contexto de la investigación quedó demostrado que la gestión de los procesos en la agricultura requiere ser realizada bajo nuevos enfoques, utilizando procedimientos que integren la gestión del día a día con el rumbo estratégico de la organización.
2. La gestión comercial ha estado centrada en los procesos misionales y los directrices a través de investigaciones que han propiciado la introducción de nuevos enfoques de gestión como el basado en proceso, sin embargo estas investigaciones no se han hecho extensivas a los procesos de apoyo los que garantizan las bases para el adecuado funcionamiento de los demás procesos de la organización.
3. La aplicación del procedimiento para la gestión por procesos en la Agricultura, en el objeto de estudio seleccionado, demostró su pertinencia y factibilidad al contribuir a la evaluación del mismo, así como proponer acciones concretas orientadas a su mejora.
4. El empleo de herramientas estadístico-matemáticas y de sistemas de software estadístico para el procesamiento de los datos en los diversos estudios realizados durante la aplicación del procedimiento, constituyen instrumentos valiosos en el ámbito de la gestión, que contribuyen a elevar el rigor en la toma de decisiones para la mejora de procesos propios de la Comercialización.
5. Los planes de mejora y control que fueron elaborados, contienen medidas que contribuirán a la mejora del desempeño del proceso comercialización y a la satisfacción de los clientes del proceso, con lo que queda validada la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar la implantación del procedimiento de gestión por procesos, creando las condiciones requeridas para la culminación de la etapa de mejora, haciendo énfasis en la implantación del cambio.
2. Proponer a la alta dirección de Empresa Acopio de Cienfuegos la aplicación del procedimiento en los demás procesos de apoyo como vía para propiciar la gestión comercial sobre la base de los procesos.
3. Divulgar los resultados de esta investigación mediante su presentación en eventos científicos, como una forma de contribuir a la generalización de los resultados obtenidos.
4. Mantener actualizado el sistema de indicadores para medir los impactos que se deriven de la gestión del proceso, en correspondencia con las exigencias de cada período de planeación.

## BIBLIOGRAFIA

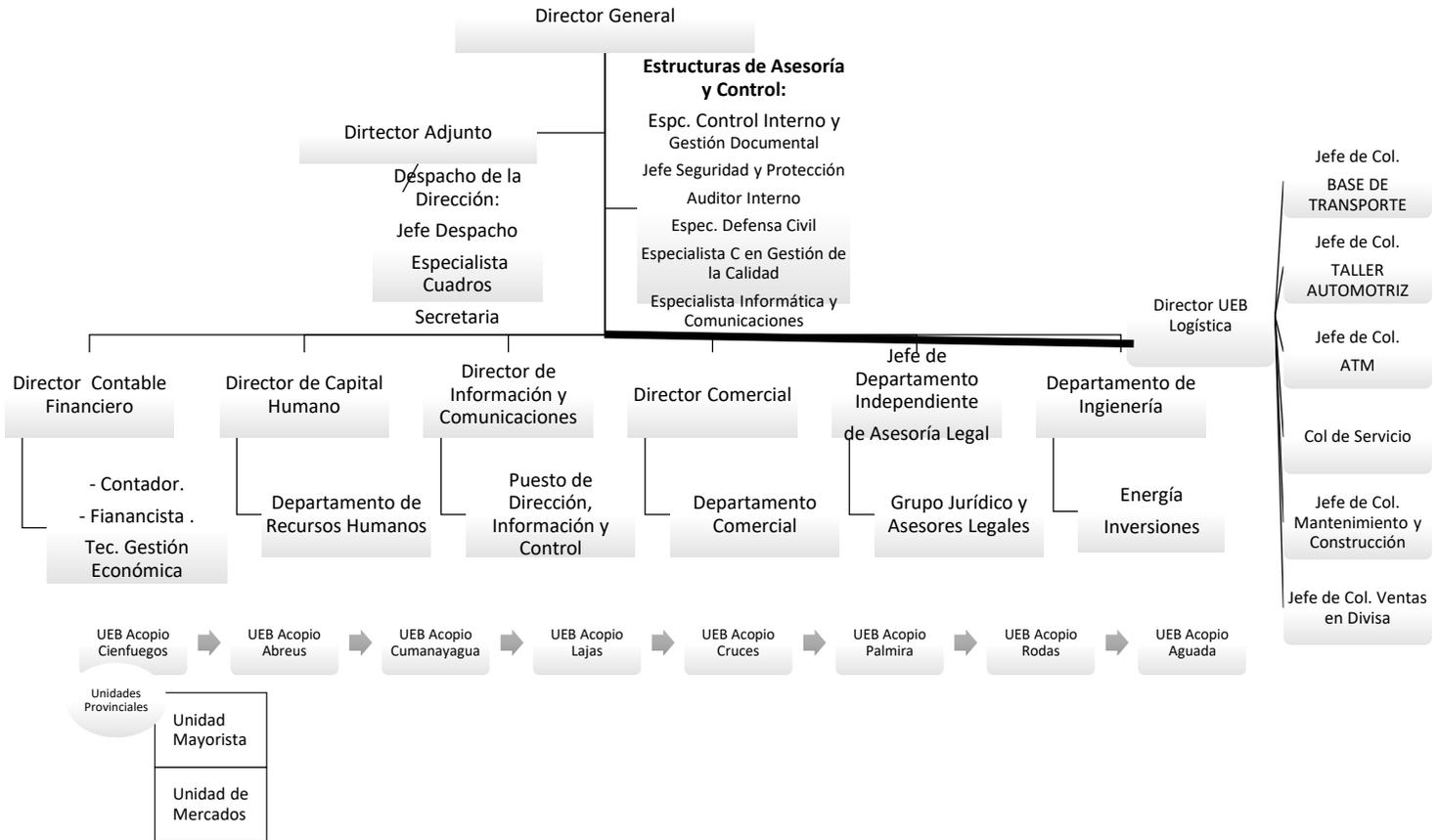
- Alves, A. (2007). *Aplicación de un procedimiento para la gestión del proceso de investigación en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Amozar Rain, M. (2000). Gestión Integrada. Recuperado de <http://www.personales.jet.es/>.
- Amozar Rain, M. (2001). Gestión por procesos. Recuperado de <http://www.humanas.unal.edu.co/decanatura/procesos.htm>.
- Amozar Rain, M., (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Amozar rain, Manu (2004). Gestión por procesos. Recuperado de <http://www.humanas.unal.edu.co/decanatura/procesos.htm>.
- Bartule Phil, P. (2000). Tormenta de ideas: procedimientos y proceso. Recuperado de <http://www.scn.org/ip/>.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2000). Indicadores de Gestión: Herramienta clave para el logro de la competitividad. (2da Edición). Bogotá D.C: Editorial 3R. Retrieved from: [http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/gu%C3%ADa%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20esap\\_2000.pdf](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/gu%C3%ADa%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20esap_2000.pdf)
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2000). *Indicadores de Gestión: Herramienta clave para el logro*. Bogotá, Colombia: Editorial 3 R.
- Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México. (2000). Gestión de procesos. Recuperado de <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>.
- Del Risco, M. (2004). *Procedimiento para gestión del proceso docente educativo*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Control de la Calidad*. Edición del Aniversario, p. 850.
- Harrington, H. J. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación*.
- Harrington, H.J. (1991). *El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad*. Wisconsin, USA: QualityPress.
- Harrington, H.J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.
- Hernández Sierra, O. (2006). *Procedimiento para la gestión del proceso Docente-Educativo*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa*. La Habana: Editorial Revolucionaria.

- Internationa instituzion (ISO) (2000). Guía de Aplicación. Sistemas de Gestión de la Calidad para organizaciones educativas: Aplicación de la Norma ISO 9001.
- ISO 9001: 2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Vig.
- Juran, J.M (2001). *Análisis y Mejora de procesos de Negocio*. (Vol 2). Madrid: MC Graw Hill.
- Juran, J.M. (2001). Manual de Calidad.
- Juran, J.M., Juran, A. B. (2001) Madrid: Mc Graw Hill.
- Maldonado, J.A. (2011). *Gestión de Procesos*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>.
- Maria, E. (2000). Mejoramiento Continuo de la Calidad de Procesos. Recuperado de <http://www.elprisma.com>.
- Murguía, Pons R, (1998) *Gestión para la Calidad Total*. Managua: Editorial Universidad Nacional de Ingeniería.
- Nápoles Rodríguez, Y. (2009). *Procedimiento para la gestión del proceso de aprovisionamiento en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Navarro, E. (2010). Gestión y Reingeniería de procesos. Recuperado de <http://www.improven-consultores.com/>.
- Nogueira Rivera, D. (2004). *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. Editorial: Pueblo y Educación. La Habana, Cuba, p.132.
- Pons Murguía, R. (1996). *Calidad Total en la Educación Superior/ Ramón Pons Murguía*. Lima: Universidad Ricardo Palma, p50.
- Pons Murguía, R. (2003). Curso oficial de gestión por procesos. Recuperado de <http://www.ucm.es/info/dsip/asignaturas/Gestión/F1519.htm/>.
- Pons Murguía, R. (2006). *Monografía Gestión por Procesos*.
- Sanz, E. (2010). **¿De qué se compone un proceso?** Recuperado de <http://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p1625>.
- Soin, S. (1997). *Calidad Total en la Educación Superior/ Ramón Pons Murguía*. - Lima: Universidad Ricardo Palma, 1996.- -50p.
- Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas (ISO). (2001). Guía de Aplicación IWA-2 Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la norma ISO 9001:2000
- Trujillo Martinez, K. (2015). *Contribución a la mejora de la Gestión por Procesos en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

- Trujillo Martinez, K. (2010). Procedimiento para la gestión de proceso contable en la universidad de Cienfuegos. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Villa, E. (2006). Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de la Educación Superior. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Vinante, L. J. (2005). La tormenta de ideas. Recuperado de <http://www.iniciativasnet.com/>
- Visauta, A (1999). *Análisis Multivariante con SPSS*. Madrid.

**Anexo #: 2.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.**

## Estructura Organizativa de la Empresa Acopio Cienfuegos



**Anexo 1.1:** Criterios dados por diferentes autores sobre el término Proceso.

AUTOR	CRITERIO
Pall, 1987	Organización racional de personas, materiales, energía equipos y procedimientos en actividades.
Davenport& Short,1990	Conjunto de tareas relacionadas en forma lógica, que se desarrollan para obtener un resultado definido.
Bendell et al., 1993	Mecanismos mediante los cuales los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales.
Davenport, 1993	Conjunto de actividades estructuradas y medidas, diseñadas para producir una salida específica para un consumidor o mercado específico.
J.M .Juran, 1993	Cualquier combinación determinada de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleada para lograr determinadas cualidades en un producto o un servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso. Algunos procesos son procesos de fabricación; otros son procesos de servicio; otros más son operaciones auxiliares comunes, tanto a las empresas de fabricación como a las de servicio.
Lorino, 1993	Conjunto de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial.
Harrington, 1993	Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto un cliente externo o interno.
Ljungberg, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1994	Un proceso es una red de actividades vinculadas ordenadamente las cuales se llevan a cabo repetidamente y que utilizan recursos e información para transformar insumos en productos abarcando desde el inicio del proceso hasta la satisfacción de las necesidades del cliente.
Harbour, 1994	La mezcla y transformación de un grupo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor.
Manganelli,1994	Serie de actividades relacionadas entre sí, que convierten insumos en productos cambiando el estado de las entidades de negocio pertinentes.
Heras, 1996	Conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor.
Hammer, 1996	Conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.
Peppard, 1996	Cualquier cosa que transforme, transfiera o simplemente vigile el insumo y lo entregue como producto.
GilioliRetondaro, 1997	Una secuencia ordenada de actividades, que transforman entradas de los suministradores en salidas para los clientes con un valor agregado; conjunto de causas que generan uno o más efectos. Destaca la visión de cliente.
Zaratiegui, 1999	Se pueden definir como (...) “secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos datos, especificaciones—, más medios materiales —maquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso”.
J.M. Juran, 1999	Es la organización lógica de personas, materiales, equipamientos, energía e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido (productos o servicios).
Modelo EFQM de Excelencia Empresarial. 2000	Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.
Alvarado, Juan Carlos, 2000	Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos para el logro de un resultado producto o servicio.
Raso, Alfonso, 2000	Es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos.
Sescam, 2002	Conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Schroeder, 2002	Un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de una o más entradas (inputs) las transforma, generando un resultado (output).
Benavides, 2003	Un proceso se define como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar insumos en productos con un valor de funcionamiento mayor, respondiendo a las necesidades de los clientes, en los intervalos de tiempo establecidos y haciendo un uso adecuado de los recursos que se disponen para tal fin.
Nogueira Rivera et al. 2004	“Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)”.
Ponjuan Dante et al. ,2005	Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en los elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros.
Villa, Eulalia 2006.	Conjunto de actividades destinadas a generar valor añadido sobre las entradas, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente.
BrutAlabart, 2007	Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente.
Ferrer, Ana Maria, 2008	Una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.
Harrington, 1993	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.
J.M Juran , 1993	Cualquier combinación determinada de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleada para lograr determinadas cualidades en un producto o un son procesos de servicio; otros más son operaciones auxiliares comunes, tanto a las empresas de fabricación como a las de servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso. Algunos procesos son procesos de fabricación; otros
Normas IRAM-ACC – ISO 8402 1994	El conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes en elementos salientes.
Harbour, 1994	La mezcla y transformación de un grupo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor.
Manganelli,1994	Serie de actividades relacionadas entre sí, que convierten insumos en productos cambiando el estado de las entidades de negocio pertinentes.
Hammer, 1996	Conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.
Peppard, 1996	Cualquier cosa que transforme, transfiera o simplemente vigile el insumo y lo entregue como producto.
J.M. Juran, 1999	Es la organización lógica de personas, materiales, equipamientos, energía e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido (productos o servicios)
Alfonso Raso,2000	Es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos
Alvarado, Juan Carlos, 2000	Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos para el logro de un resultado producto o servicio.

Anexo 1.2. Ciclo de la Gestión por Procesos (Ciclo de Deming). Fuente: Martínez, K. 2016.





### **Resultados**

Lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas o un buen nivel sostenido, los objetivos son adecuados y se alcanzan, los resultados se comparan favorablemente con los de otros y están causados por los enfoques. Además, el alcance de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los actores.

### **Enfoque**

Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será sano (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará integrado (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques).

### **Despliegue**

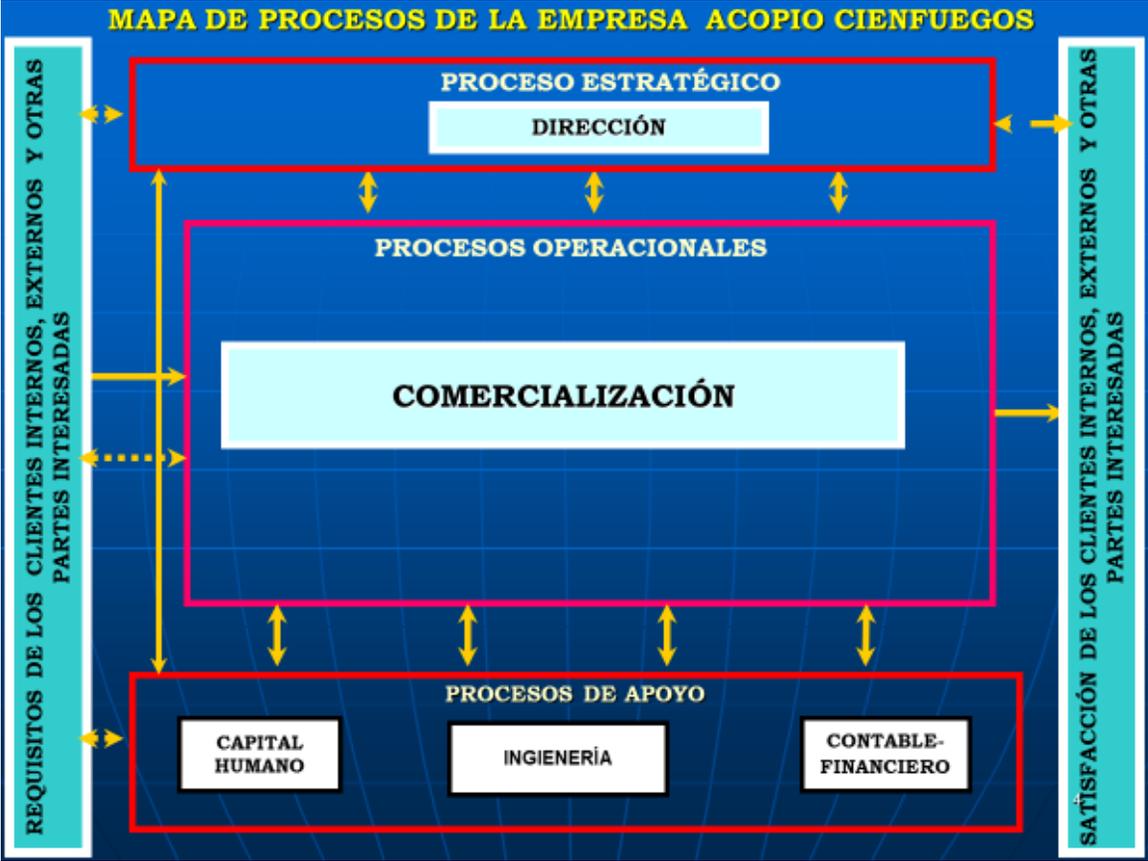
Lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará implantado en las áreas relevantes de una forma sistemática.

### **Evaluación y Revisión**

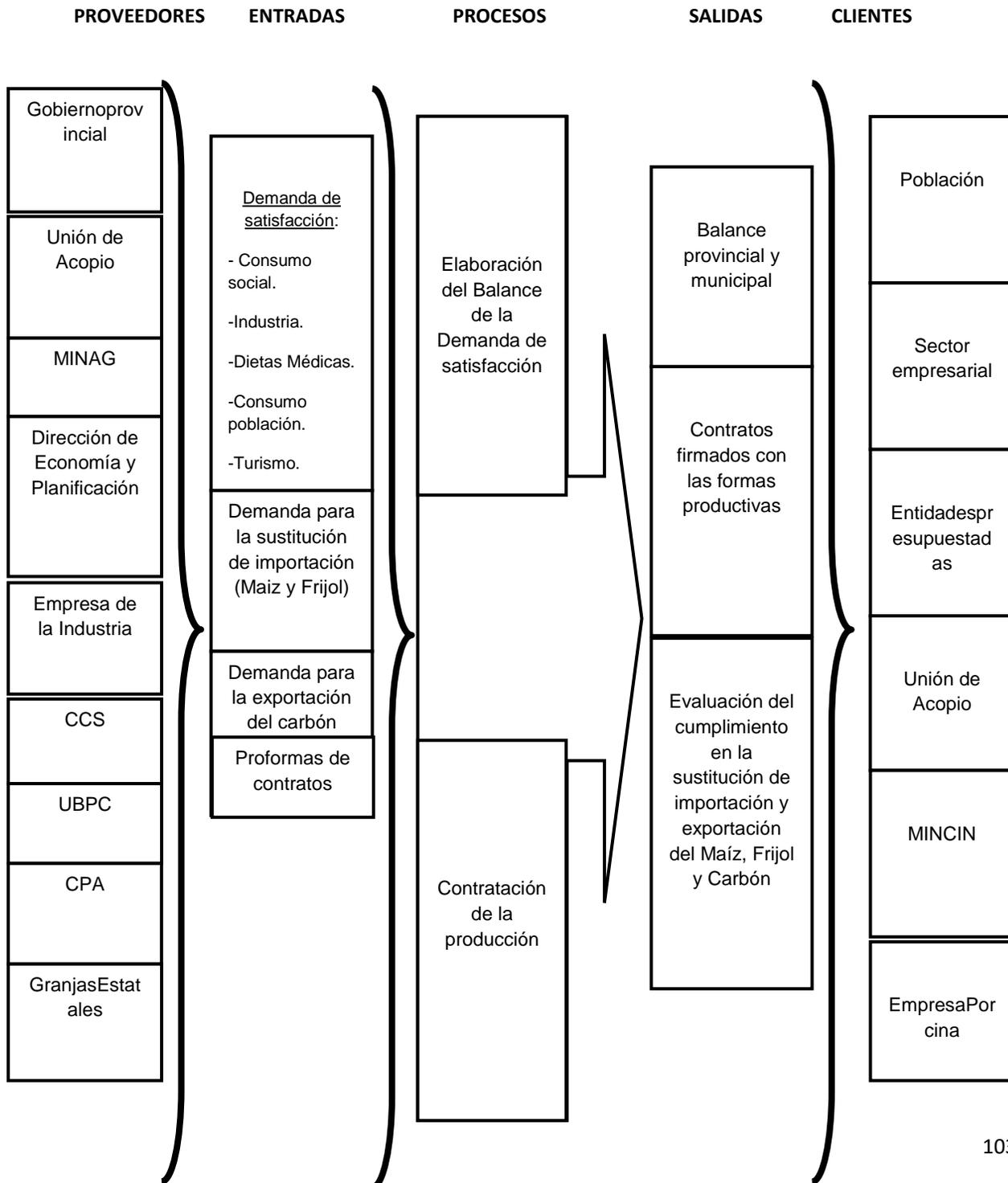
Lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a mediciones, se emprenderán actividades de aprendizaje y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.

**Anexo 1.4** Algunos Modelos de Calidad.

AUTOR	MODELO	DESCRIPCIÓN
William Edwards Deming	Modelo de Deming.	Este modelo se estableció inicialmente con el fin de promover el control estadístico de calidad en las empresas. Busca la implicación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta los puestos más inferiores; aun cuando se basa en el control estadístico de la calidad, concede más relevancia a los procesos que a los resultados.
Malcolm Baldrige	El Modelo Baldrige.	Este modelo presenta una complejidad mayor que el modelo de Deming, ya que establece diferentes ponderaciones porcentuales para distintas categorías estimativas. Además, fija como metas a conseguir, no tanto los resultados mismos, cuanto la satisfacción al cliente. Otra novedad la constituye la aparición de una nueva categoría, la cual es la del liderazgo de los directivos. En opinión de Cantón (2001) se trata de un modelo centrado en la satisfacción del cliente y en la implicación de todos los componentes del centro Educativo como organización.
Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad (FUNDIBEQ)	El Modelo Iberoamericano.	Este modelo es considerado como un modelo de Excelencia en la Gestión, consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en "Procesos Facilitadores"; y los "Procesos Facilitadores" cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios "Resultados" cubren aquello que una organización consigue otros cuatro son de "Resultados".



**ANEXO # 5: Diagrama SIPOC del Proceso de Comercialización. Fuente: Elaboración propia.**



**Anexo 4: Determinación del número de expertos para la aplicación de los Cuestionarios sobre el proceso de comercialización.**

Se utilizó el modelo binomial que se expone a continuación:

$$n = \frac{p(1-p)z^2}{i^2}$$

Donde:

p = Porcentaje de errores;

i = Precisión de la estimación;

$Z_{\alpha/2}$  = Percentil de la distribución normal estándar.

Considerando:

p = 0,01; i = 0,05;  $\alpha = 0,05$

Entonces

$Z_{\alpha/2} = 1,96$

**N = 17**

	<p align="center"><b>FICHA DE PROCESO COMERCIALIZACIÓN.</b></p>	<p>Edición: 1 Vigencia: Noviembre- 2018  Página 105 de 109</p>
---	---	--

**FICHA DE PROCESO COMERCIALIZACIÓN.**

**1.- RESPONSABLE DEL PROCESO:**

Director de Comercialización.

**2.- MISIÓN Y ALCANCE:**

Contribuir a la satisfacción de la demanda de productos agropecuarios, con eficacia y eficiencia, teniendo como destinos el consumo social, las ventas mayoristas, las ventas minoristas en la red de mercados agropecuarios, la industria, la sustitución de importaciones y las ventas en fronteras. Es aplicable al proceso operacional definido en el Sistema de gestión de la Calidad de la Organización.

**3.- Descripción del Proceso:**

En el flujograma del proceso comercialización para el cumplimiento de la contratación, se describen las actividades principales que son Puntos de Control de Riesgos del proceso. (Ver Flujograma).

**4- RECURSOS NECESARIOS:**

**Para le ejecución del proceso se requieren los siguientes recursos:**

**Recursos Materiales**

- Computadora.
- Impresora.
- Material de oficina. Los necesarios.
- Local de trabajo.
- Medios de transporte ligero y rural.

**Capital Humano**

Los cargos que son necesarios para el funcionamiento del proceso están descritos en la plantilla de cargos u ocupaciones (Ley 116/2013 del consejo de Estado) y en el Anexo 14 de la Resolución 29/2014. Del MTSS.

**Financieros:**

- Salarios.
- Presupuesto para desarrollar el proceso.

<b>Proceso Relacionado</b>	<b>Elementos de entrada (El proceso recibe del proceso relacionado)</b>
----------------------------	---

**5.- INTERACCIONES CON PROCESOS RELACIONADOS:**

<b>Dirección</b>	<p>Política de Calidad</p> <p>Objetivos de Calidad</p> <p>Programa de Auditorías.</p> <p>Estrategias</p> <p>Resoluciones regulatorias.</p> <p>Convocatoria, Agendas y Actas del Consejo de Dirección (Revisión por la Dirección)</p> <p>Instrumentos Jurídicos.</p> <p>Actualizaciones al diseño estratégico</p> <p>Actualizaciones a la planificación anual</p> <p>Incidencias a la planificación mensual</p> <p>Entrega de la información de origen externo</p> <p>Actualizaciones de los Sistemas que componen el Sistema de Gestión Empresarial</p> <p>Aplicación del (decreto 249 Res. Material del MPF)</p>
------------------	---

<b>Proceso Relacionado</b>	<b>Elementos de salida (el proceso le entrega al proceso relacionado).</b>
<b>Dirección</b>	<p>Informe previo al consejo de dirección (revisión por la dirección)</p> <p>Otras informaciones solicitadas.</p> <p>Solicitud de la planificación estratégica.</p> <p>Documentos regulatorios.</p> <p>Identificación y evaluación de Riesgos para el cumplimiento de los objetivos</p> <p>Incidencias en la planificación mensual.</p> <p>Precisiones a la planificación semanal (Actas de la reunión de planificación de tareas).</p>

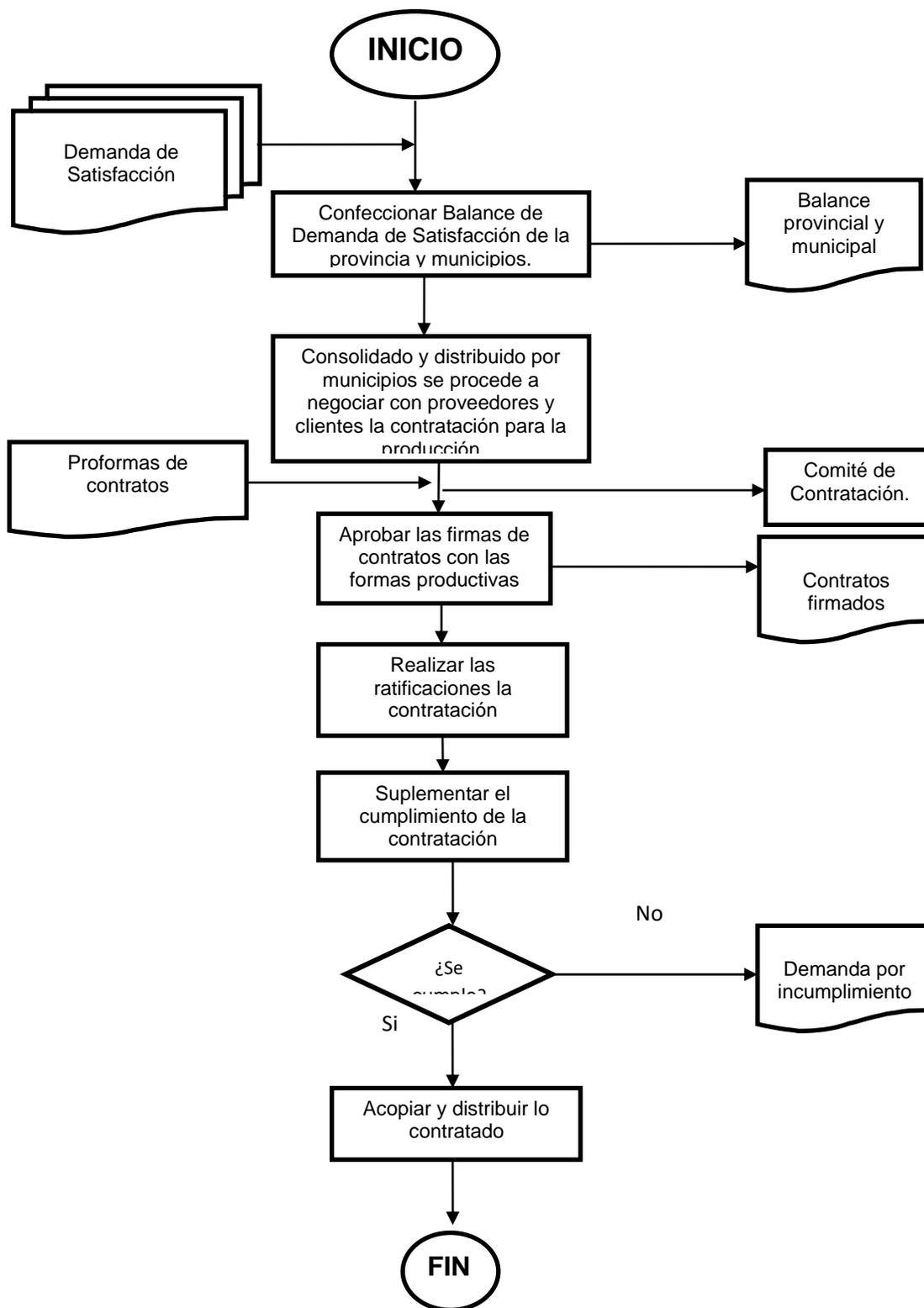
<b>Ingeniería</b>	<b>Elementos de Entrada (el proceso recibe del proceso relacionado)</b>
	Informe de la posibilidad de satisfacción del Plan de Transportación anual, mensual, semanal y diario, así como las transformaciones que sufra.
	Información periódica de los inventarios de envases en uso y en almacenes, así como la satisfacción de las necesidades.
	Información de los inventarios de equipos de medición e izaje y satisfacción de las necesidades.
	Informe de la posibilidad de satisfacción de las demandas de combustible para los equipos ligeros asignados al Proceso de Comercialización y Desarrollo.
	Información de los inventarios y posibilidad de satisfacción de las demandas de modelaje para garantizar el Control Interno.
	Información de los inventarios y posibilidad de satisfacción de las necesidades de inmobiliarios, equipos y material de oficina
	Plan de mantenimiento de los equipos, locales y medios básicos asignados al Proceso de Comercialización y Desarrollo.
Cronograma de ejecución de los Planes de Mantenimiento aprobados.	
<b>Elementos de Salida (el proceso entrega al proceso relacionado)</b>	

	<p>Plan de transportación anual, mensual, semanal y diario.</p> <p>Variaciones que sufra el Plan de transportación.</p> <p>Demanda de envases de las UEB para el año y por meses.</p> <p>Necesidad de medios de medición e izaje por UEB</p> <p>Información de las situaciones que se presentan en la transportación con incidencia en el Proceso de Comercialización y Desarrollo.</p> <p>Informe de las actividades planificadas con el transporte ligero para calcular las demandas de combustible.</p> <p>Necesidad de inmobiliario, equipos y material de oficina por UEB.</p> <p>Demandas de modelaje específico para garantizar el control interno por UEB.</p> <p>Información de los requerimientos específicos de los equipamientos y tecnologías a adquirir según Plan de Inversión aprobado para el Proceso de Comercialización y Desarrollo.</p> <p>Información del estado de deterioro o roturas que le ocurran a los Medios Básicos asignados al Proceso de Comercialización y Desarrollo.</p>
--	--

<b>Capital Humano</b>	<b><i>Elementos de Entrada (el proceso recibe del proceso relacionado)</i></b>
	<p>Selección y reclutamiento del personal.</p> <p>Administración del personal</p> <p>Formación y preparación del personal.</p> <p>Equipos y medios para la Seguridad y Salud del trabajo.</p>
	<b>Elementos de Salida (el proceso entrega al proceso relacionado)</b>
	<p>Solicitud de selección y reclutamiento del personal.</p> <p>Solicitud de administración del personal</p> <p>Solicitud de formación y preparación del personal.</p> <p>Solicitud de equipos y medios para la Seguridad y Salud del trabajo.</p>

<b>Contable Financiero</b>	<b>Elementos de Entrada (el proceso recibe del proceso relacionado)</b>
	<p>Indicaciones recibidas de la OSDE Agrícola y la UNA para la confección del Plan de la Economía.</p> <p>Plan de la Economía.</p> <p>Estados financieros.</p> <p>Análisis Económico.</p> <p>Información Estadística (Modelo 131-811 Balance de Productos Agropecuarios Empresas de Acopio.</p> <p>Informe de disponibilidad financiera y crediticia.</p> <p>Estado de las cuentas por cobrar y pagar.</p>
	<b>Elementos de Salida (el proceso entrega al proceso relacionado)</b>
	<p>Indicaciones recibidas de la OSDE Agrícola y la UNA para la Contratación de productos Agropecuarios.</p> <p>Demanda de productos Agropecuarios para los destinos aprobados.</p> <p>Contratación de Productos Agropecuarios.</p> <p>Pronósticos de compras y ventas por productos, por meses y por UEB, así como el destino de las ventas.</p> <p>Conciliaciones de volúmenes de productos comprados y vendidos.</p> <p>Reclamaciones recibidas por asuntos financieros.</p>

## 6. Flujograma del Proceso de Comercialización



## 7. Objetivos.

Recuperar el Sistema de Acopio, comercialización, su fortalecimiento y dignificación en correspondencia con el programa elaborado para el año 2018.

Lineamientos. 116, 118, 122,124

1. Alcanzar el 100 % del cumplimiento de la Contratación de Productos Agropecuarios.
2. Lograr el 100 % de los ratificados de los productos contratados para los diferentes destinos con mayor calidad en su ejecución.
3. Garantizar el 100 % de cumplimiento de la exportación del Carbón Vegetal.
4. Lograr que se apliquen acciones legales al 100% de los incumplidores de la contratación.
5. Lograr en el 100% de los clientes intermedios y finales su satisfacción en cuanto a precios, diversidad y calidad de los productos agropecuarios.

## 8. EFICACIA Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROCESO:

Nombre del Proceso: **Proceso Comercialización.**

Califique del 1 al 5 el cumplimiento de cada aspecto.

Aspectos a Medir	Calificación
1.- ¿Se alcanza el 100 % del cumplimiento de la Contratación de Productos Agropecuarios?	
2.- ¿Se logra el 100 % de los ratificados de los productos contratados para los diferentes destinos con mayor calidad en su ejecución?	
3.- ¿Se garantiza el 100 % de cumplimiento de la exportación del Carbón Vegetal.	
4.- ¿Se logra que se apliquen acciones legales al 100% de los incumplidores de la contratación.	
5.- ¿Se logra en el 100% de los clientes intermedios y finales su satisfacción en cuanto a precios, diversidad y calidad de los productos agropecuarios.	

TOTAL	
-------	--

Criterios de Evaluación: **De los x aspectos revisados debe lograrse una calificación promedio de 3,5 para darle la evaluación de eficaz al proceso. El resultado se escribirá en el espacio Evaluación Final.**

**CRITERIOS DE EVALUACION:**

Aspecto 1 **¿Se Alcanza el 100 % del cumplimiento de la Contratación de Productos Agropecuarios?**

<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>PUNTOS</b>
Se alcanzamos del 60%	1
Se alcanza entre el 61 y el 70%	3
Se alcanza entre el 71 y el 90%	4
Se alcanza entre el 91 y el 100%	5

Aspecto 2.- **¿Se logra el 100 % de los ratificados de los productos contratados para los diferentes destinos con mayor calidad en su ejecución?**

<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>PUNTOS</b>
TOTAL	

Evaluación Final: Se concluye si el proceso es o no Eficaz.

**Incluir en el Informe de la eficacia, los problemas y/o no conformidades detectadas, así como explícitamente las acciones correctivas y las acciones para aprovechar las oportunidades de mejora.**

<b>Realizado por:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>

#### 9.- INFORMACIÓN DOCUMENTADA QUE CONTROLAN EL PROCESO:

- NC ISO 9000: 2015 “Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”
- NC ISO 9001: 2015 “Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos”.
- NC ISO 19011:2012 “Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión”.
- Resolución No 60/2011 de la Contraloría general de la República “Sistema de control interno y su legislación complementaria”.
- Decreto ley número 182 de normalización de la calidad.
- Decreto ley número 183 de la metrología.
- Resolución / 59:2004 Reglamento para logística de almacenes.
- Plan de Prevención Resolución 60/2011.

#### PROCEDIMIENTOS

- Procedimiento para mantener y conservar la información documentada del Sistema de Gestión de Calidad.
- Procedimiento para el control del producto no-conforme, de las no conformidades, las acciones correctivas, de seguimiento, la identificación, evaluación y gestión de los Riesgos, la Planificación y Ejecución de Acciones de Control y Auditorías Internas al Sistema de Gestión de Calidad.
- Procedimiento para la Gestión de los clientes internos, externos y otras partes interesadas.
- Procedimiento de Contratación

#### REGISTROS

- Plan de acciones para eliminar las no conformidades detectadas en la revisión por la dirección, en las acciones de control, en las auditorías internas, externas y en la medición de la eficacia
- Encuesta a los clientes externos.
- Registro de encuestas a los Clientes.
- Registro de lasquejas.
- Reporte de queja.

**10. RIESGOS DEL PROCESO. PUNTO DE CONTROL DE RIESGOS DEL PROCESO.**

Las actividades que son Puntos Control de Riesgos se resumen en la tabla siguiente:

<b>Actividad Nro.</b>	<b>Contratación</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Evidencias</b> .
			Plan de Prevención
<b>Total</b>			

Los Registro de referencia son almacenados, protegidos, recuperados por el representante de la dirección para el S.G.C. y el tiempo de retención es de 2 Años.

## Anexo 8: Prueba de Concordancia de Kendall

```
SAVE OUTFILE='C:\Archivos de programa\SPSS Evaluation\Result_Kendall.sav'  
/COMPRESSED.  
NPAR TESTS  
/KENDALL = f_contr f_presup aus_estr inf_lim ins_gint f_estr exc_cl  
b_valres ins_acce f_tiempo insu_hab f_motiv ins_ingl lim_form ins_red  
/STATISTICS DESCRIPTIVES QUANTILES  
/MISSING LISTWISE.
```

### Test Statistics

N	17
Kendall's W <sup>a</sup>	,860
Chi-Square	204,778
df	14
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

**Anexo 9. Encuesta sobre control.**

Tomando en consideración la escala de puntuación de 1 a 5 puntos que más adelante aparece, indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene el Control del desempeño del proceso objeto de estudio. Marque con una X el valor que usted considera tiene la misma.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones. Para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra.

Gracias.

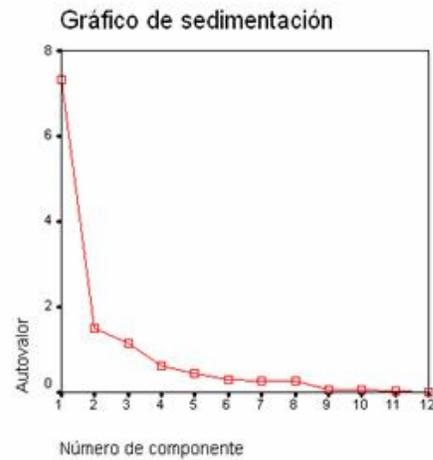
1. Muy en desacuerdo      2. En desacuerdo      3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 4. De acuerdo      5. Muy de acuerdo

<b>Afirmaciones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.-Los indicadores que se emplean en el control tienen un carácter integral					
2.-La Empresa cuenta con estrategias claramente definidas en cuanto al proceso de contratación.					
3.-Se cuenta con toda la información necesaria para ejercer el Control					
4.- Se cuenta con la autonomía necesaria para emprender acciones de mejora					
5.- Se realiza una medición clara y precisa de la gestión del día a día a favor del cumplimiento de las estrategias del proceso					
6.-Se cuenta con los medios necesarios para la recopilación, procesamiento y análisis de la información del presupuesto					
7.-Están definidos todos los procesos					
8.-Existe un conocimiento total por parte de					

trabajadores y directivos sobre el proceso a través de sus grupos u órganos de trabajo					
9.-Están claramente definidos los requerimientos de control de los activos fijos.					
10.- Se produce y mantiene un adecuado flujo informativo y de comunicación acerca de la marcha de la gestión y de sus resultados					
11.-Se cuenta con un sistema de estándares efectivos para el logro de los objetivos.					
12 Existe una total correspondencia entre las necesidades de ratificaciones y los efectos de las mismas.					

Anexo 10 Validación de la encuesta sobre desempeño y control del proceso.

<b>KMO y prueba de Bartlett</b>		
<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,654
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	<b>Chi-cuadrado aproximado</b>	186,358
	<b>gl</b>	66
	<b>Sig.</b>	,000



***Alpha de Cronbach***  
**Reliability Coefficients 12 items**  
 Alpha = ,7316      Standardized item  
 alpha = ,7202