

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas

Escuela Académico Profesional de Administración



Diseño de un sistema de Gestión por procesos para mejorar la
productividad y competitividad de la panadería LULI.

Tesis para obtener el título profesional de:

Licenciado en Administración

Presentada por la bachiller en administración:

Lizeth del Pilar Huamán Sandoval

Asesor:

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz

Cajamarca Perú

2017

Dedicatoria

A mis padres, Rosa Isabel y Felipe Artemio, por su amor y apoyo incondicional en cada circunstancia de mi vida.

**La
autora.**

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme la vida, a la vez manifiesto mi más profunda gratitud a la propietaria de la “Panadería LULI”, por haberme permitido colaborar con la empresa desde mi condición tesista de Administración.

Asimismo, mi agradecimiento especial a mi asesor Dr. Vásquez Ruiz Alejandro, por su apoyo, asesoramiento y orientación en el desarrollo y culminación de mi tesis.

**La
autora.**

Resumen

La gestión por proceso juega un papel fundamental para el mejor desarrollo de las actividades de cualquier organismo social, es por eso que la administración de la calidad lo considera como uno de sus aspectos clave para que se pueda ser más eficientes, se incremente la productividad y se encamine con probabilidades máximos hacia el logro de la ventaja competitiva en este mundo globalizado.

En este sentido, la investigación llevada a cabo en la panadería Luli, buscó el diseño y posterior implementación a corto plazo de un sistema de gestión por procesos que ayude a conseguir la productividad y la competitividad. Justamente, esta empresa necesita con suma urgencia la implementación de un sistema de gestión por procesos porque según los resultados, no cuenta con manuales de procesos, diagrama de producción y en fin está siendo administrada de una forma totalmente empírica lo cual le ocasiona una serie de problemas tanto al interno como al externo con la consecuente inoperancia que seguramente le traerán mayores complicaciones a corto plazo, porque ahora ya no se puede administrar una empresa de esta manera.

Palabras claves: Sistema de gestión por procesos, manual de procedimientos, mapa de procesos, panadería, productividad, competitividad

Abstract

The management process plays a key for the better development of the activities of any social organism paper, is why the quality management considers as one of its key so that it can be more efficient aspects, productivity increases and it is heading with maximum odds towards achieving competitive advantage in this globalized world.

In this sense, the research carried out in the LULI bakery, sought the design and subsequent short-term implementation of a process management system that helps achieve productivity and competitiveness. Precisely, this company needs to urgently implement a process management system that according to the results, does not have manual processes, procedures, organization and functions. Diagram of production and order is being managed in a totally empirically which inflicts a number of problems both internal and external with the consequent inefficiency that will surely bring short-term major complications, because now you can not manage a company in this way.

Keywords: process management system, operating procedures, process map, bakery, productivity, competitiveness

Índice General de contenidos

Portada	
Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice de contenidos	v
Índice de Tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de figuras	x
Introducción	xi
Capítulo I	1
1. Planteamiento del problema de la investigación	1
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Generales	3
1.3.2. Específicos	3
1.4. Justificación e importancia y alcance de la investigación	3
1.4.1. Justificación e importancia	3
1.4.2. Alcance de la investigación	4
Capítulo II	5
2. Marco teórico referencial	5
2.1. Antecedentes de la investigación	5
2.1.1. A nivel internacional	5
2.1.2. A nivel nacional	6
2.1.3. A nivel local	7
2.2. Bases teóricas científicas	8
2.2.1. Teoría de la Calidad Total	8
2.3. Bases conceptuales	12
2.3.1. Gestión de la Calidad	12

2.3.2. Enfoque basado en proceso	14
2.3.2.1. Los procesos en las empresas	15
2.3.3. Gestión por Procesos	21
2.3.3.1. Beneficios de la Gestión por procesos	22
2.3.3.2. Mapa de procesos	23
2.3.3.3. Manual de procedimientos (Mapro)	26
2.3.4. Productividad y Competitividad empresarial	28
2.4. Definición de términos	30
2.5. Sistema de hipótesis	33
2.6. Sistema de variables	33
2.6.1. Variable independiente	33
2.6.2. Variable dependiente	33
2.7. Operacionalidad de las variables	34
Capítulo III	35
3. Metodología de la investigación	35
3.1. Tipo de investigación	35
3.2. Diseño de investigación	35
3.3. Población y muestra	35
3.3.1. Población	35
3.3.2. Muestra	35
3.4. Métodos de investigación	36
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
• Técnicas de procesamiento y tratamiento estadístico	37
Capítulo IV	38
4. Resultados de la investigación	38
4.1.1. Encuesta aplicada a los trabajadores de la panadería LULI	38
4.1.2. Autoevaluación a la Propietaria de la Panadería LULI	56
Capítulo V	57
5. Propuesta de solución	57
5.3. Mapa de procesos de la panadería	61
5.4. Proceso de producción	63
5.5. Diagrama ASME del proceso de producción actual	66

5.6. Diagrama ASME del proceso producción propuesto	67
5.7. Ficha del proceso de producción	69
5.8. Manual de procedimientos para la Panadería LULI	73
Conclusiones	83
Recomendaciones	85
Referencias bibliográficas	86
Bibliografía	86
Linkografía	88
Anexos	

Índice de tablas

Ítem	Página
Tabla N° 01 Operacionalización de las variables	34
Tabla N° 02 ¿Ud. recibió un adiestramiento al ser contratado?	38
Tabla N° 03 Satisfacción con la información proporcionada a los Colaboradores	39
Tabla N° 04 ¿Al tener alguna duda o problema es ayudado?	40
Tabla N° 05 ¿Qué actividades realiza para iniciar sus labores?	41
Tabla N° 06 ¿Qué considera al verificar la calidad de los insumos?	42
Tabla N° 07 ¿Cómo determina sus tiempos de trabajo?	43
Tabla N° 08 ¿Existen documentos o manuales de trabajo?	44
Tabla N° 09 ¿Se registra el control de insumos?	45
Tabla N° 10 ¿Existe control de panes terminados?	46
Tabla N° 11 ¿Qué criterios debe cumplir un pan terminado?	47
Tabla N° 12 ¿Registra las observaciones del control de calidad?	48
Tabla N° 13 ¿Qué medidas se toma ante una falla?	49
Tabla N° 14 ¿Qué problemas percibe con más frecuencia?	50
Tabla N° 15 ¿Se presentan atrasos en la entrega de productos?	51
Tabla N° 16 ¿Se designa responsabilidades?	52
Tabla N° 17 ¿Recibe adiestramiento?	53
Tabla N° 18 ¿Cada qué tiempo se realizan las capacitaciones?	54
Tabla N° 19 ¿Con qué actividad termina sus labores?	55
Tabla N° 20 Autoevaluación a la propietaria	56
Tabla N° 21 Diagrama ASME actual	66
Tabla N° 22 Diagrama ASME propuesto	67
Tabla N° 23 Ficha de proceso de producción	69
Tabla N° 24 Ficha de indicador de eficiencia	70

Tabla N° 25	Ficha de indicador de eficacia	71
Tabla N° 26	Caracterización del proceso	78
Tabla N° 27	Caracterización del proceso	79
Tabla N° 28	Objetivo del procedimiento	80

Índice de Gráficos

Ítem	Página
Gráfico N° 01 ¿Ud. recibió un adiestramiento al ser contratado?	38
Gráfico N° 02 Satisfacción con la información proporcionada a los colaboradores	39
Gráfico N° 03 ¿Al tener alguna duda o problema es ayudado?	40
Gráfico N° 04 ¿Qué actividades realiza para iniciar sus labores?	41
Gráfico N° 05 ¿Qué considera al verificar la calidad de insumos?	42
Gráfico N° 06 ¿Cómo considera sus tiempos de trabajo?	43
Gráfico N° 07 ¿Existen documentos o manuales de trabajo?	44
Gráfico N° 08 ¿Se registra el control de insumos?	45
Gráfico N° 09 ¿Existe control de panes terminados?	46
Gráfico N° 10 ¿Qué criterios debe cumplir un pan terminado?	47
Gráfico N° 11 ¿Registra las observaciones del control de calidad?	48
Gráfico N° 12 ¿Qué medidas se toma ante una falla?	49
Gráfico N° 13 ¿Qué problemas percibe con más frecuencia?	50
Gráfico N° 14 ¿Se presenta atrasos en la entrega de productos?	51
Gráfico N° 15 ¿Se designa responsabilidades?	52
Gráfico N° 16 ¿Recibe adiestramiento?	53
Gráfico N° 17 ¿Cada qué tiempo se realizan las capacitaciones?	54
Gráfico N° 18 ¿Cada qué actividad termina sus labores?	55

Índice de Figuras

Ítem	Página
Figura N° 01: El ciclo Deming	10
Figura N° 02: Componentes de un proceso	17
Figura N° 03: Tipo de proceso	18
Figura N° 04: Tabla ASME	20
Figura N° 05: Simbología de un proceso	21
Figura N° 06: Mapa de procesos	24
Figura N° 07: Organigrama de panadería Luli	58
Figura N° 08: Macro proceso actual de la Panadería	61
Figura N° 09: Macro proceso Propuesto de la Panadería	61
Figura N° 10: Proceso de Compras actual	62
Figura N° 11: Proceso de Compras Propuesto	62
Figura N° 12: Proceso de Producción actual	63
Figura N° 13: Proceso de Producción propuesto	63
Figura N° 14: Proceso de ventas actual	64
Figura N° 15: Proceso de ventas propuesto	64
Figura N° 16: Panadería Luli como un sistema	65
Figura N° 17: Diagrama de Flujo de cómo hacer pan	81

Introducción

Las organizaciones son tan competitivas en la medida que sus procesos sean de calidad. La mayoría de las empresas han tomado conciencia de esto y se plantean cómo mejorarlos y evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, etc.

El presente estudio investigativo presenta una propuesta de un diseño de un sistema de gestión por procesos cuyo objetivo es ofrecer una herramienta que permita conocer cómo se deben realizar los procesos de producción, con el propósito de mejorar la situación actual de la panadería y queda a disposición propietaria para que en caso de su aplicación cuente con una herramienta que permita implementar la gestión por procesos.

La tesis presentada consta de cinco capítulos:

En el primero se identifican y describe la realidad problemática, además se plantean los objetivos e hipótesis a cumplirse.

En el capítulo II, se describe el Marco teórico referencial

En el capítulo III, se describe la metodología de la investigación

En el capítulo IV, se describe los resultados de la investigación

En el capítulo V, se presenta la propuesta de solución

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

4. Planteamiento del problema de la investigación.

4.1. Descripción del problema.

La gran competitividad existente en el entorno empresarial mundial ha llevado a muchas empresas a reorientar su estrategia para asegurar su supervivencia. Son muchas las herramientas posibles para lograr ese propósito. Entre ellas, en la presente investigación, destacamos la gestión por procesos, una nueva filosofía de gestión empresarial que aporta numerosos beneficios a las empresas, pudiendo incluso generar una ventaja competitiva. En este contexto, las empresas están inmersas en una lucha continua por la supervivencia que les obliga a modificar y adaptar su actividad en función de los requerimientos del mercado. (Sánchez, Perez, & Serrano, 2014, p. 3)

Durante los últimos años la importancia de la gestión por procesos se ha visto incrementada al mostrarse para las empresas como una herramienta potenciadora de la calidad y la eficiencia, dos conceptos de vital importancia en el entorno actual donde sólo sobreviven aquéllos que son competitivos tanto interna como externamente. Su principal objetivo es la creación de valor añadido para el cliente mediante la adecuada gestión de los procesos de la empresa. La finalidad última de la gestión por procesos es, por lo tanto, centrarse en lo crítico para generar valor y garantizar, por un lado, la satisfacción al cliente y por otro, la supervivencia de la empresa. En definitiva, esta forma de gestión elimina todo aquello que es innecesario en cada proceso, aquello que no genera valor (despilfarros: inventarios, tiempos de desplazamiento, sobreproducción, tiempos de espera, procesos con fases innecesarias, tiempos de transporte y defectos del producto) o cuyo valor no es percibido por el cliente. (Sánchez, Perez, & Serrano, 2014, p. 3)

La mayoría de las pequeñas panaderías artesanales están produciendo sin tener en cuenta las tendencias actuales de aumentar la eficiencia empresarial

e incrementar la satisfacción del cliente ofreciendo productos de calidad. Considerando entonces lo antes mencionado, se hace necesario conocer la situación actual de la panadería en investigación. La Panadería Luli, es una empresa registrada bajo el régimen simplificado, lleva 18 años en el mercado, viene trabajando tradicionalmente y en base a la experiencia, sus clientes se han mantenido porque sus productos tienen un sabor y consistencia diferente a las panaderías del mercado esto debido a que la cocción de sus productos de panificación lo realizan en horno de leña, ello ha generado que este posicionada. Sin embargo presenta serios inconvenientes a nivel interno como son: procesos no determinados, retrasos en la producción y entrega de productos, productos no conformes, falta de estandarización en las producción, deficiente uso de recursos; como consecuencia de una deficiente gestión de procesos; pero inserción de nuevos competidores hace que el panorama sea incierto y demanda tomar decisiones y reconocer que el factor estratégico determinante en el mercado y la competencia es la calidad; que por tanto plantea la importancia de trabajar en el diseño de un Sistema de gestión de procesos que le permita a la panadería mejorar su productividad y competitividad, para lo cuál es necesario una serie de acciones como son: identificar y documentar sus procesos internos, optimizar sus procesos y mejorar sus resultados, gestionar procesos para sistematizarlos y lograr que todos los procesos estén interrelacionados, incrementar la eficiencia acortando los tiempos y reduciendo los plazos de producción y entrega del producto terminado, designar responsables, reducir costos, mejorar la calidad.

4.2. Formulación del problema.

¿De qué manera un sistema de gestión por procesos contribuirá al mejoramiento de la productividad y la competitividad de la panadería Luli?

4.3. Objetivos.

4.3.1. Objetivo General.

Diseñar un sistema de gestión por procesos que contribuya al mejoramiento de la productividad y la competitividad de la panadería Luli.

4.3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la panadería Luli con respecto a los procesos.
- Identificar, definir, determinar la secuencia e interrelación de los procesos de la panadería Luli.
- Determinar el proceso crítico de la panadería para gestionarlo con fines de mejora.
- Mejorar la productividad y competitividad a través de una adecuada gestión del proceso crítico.
- Documentar el proceso crítico de la Panadería Luli, para estandarizar la producción y asegurar la calidad de panes.

4.4. Justificación e importancia y alcance de la investigación.

4.4.1. Justificación e importancia.

La presente investigación permite diseñar un sistema de gestión a la panadería Luli con el propósito de optimizar el desarrollo de sus procesos internos y de permitir ofrecer bases necesarias para establecer un sistema de gestión de procesos, representa para la panadería un aporte importante porque se constituye como un primer paso necesario que se debe llevar a cabo para proyectarla en el mercado y posicionarla frente a la satisfacción del cliente.

Desde una **perspectiva teórica**, el presente trabajo de investigación se justifica, pues los aportes de la misma permitirán la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías acerca de la gestión por procesos y su influencia en los procesos realizados en las empresas productoras.

Desde una manera **práctica**, adquiere relevancia porque propone procesos operacionales más efectivos con sus respectivos procedimientos, presentados bajo criterios de productividad y competitividad, puesto que al aplicar un sistema de gestión por procesos contribuirá en la mejora de la eficiencia los procesos y asegurar la calidad en las panificadoras tradicionales.

4.4.2. Alcance de la investigación.

El presente estudio va a identificar, interrelacionar procesos y formular procesos y formatos de registro de información obtenida durante la producción; este estudio se realiza desde una perspectiva de la administración de empresas, teniendo como finalidad el mejoramiento de la productividad y competitividad de la panadería dentro del marco de una Gestión por procesos.

Por otro lado, la investigación será de utilidad a todo empresario en el rubro de panificación y a todo profesional que dese consultar temas sobre procesos de panificación; pero además es muy útil para la propia panadería, pues a su vez es una herramienta de comunicación con otras panaderías, para mostrar la importancia de la gestión de procesos y para explicar porque es necesario llevarla a cabo.

Capítulo II

5. Marco teórico referencial.

5.1. Antecedentes de la investigación.

5.1.1. A nivel internacional.

Castillo L. (2003); En su tesis para optar el título profesional de Magister en Gestión Empresarial: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja, Loja.”

El estudio consistió básicamente en realizar de un diseño de un modelo de gestión por procesos cuyo objetivo es ofrecer una herramienta que permita conocer cómo se deben realizar los procesos para la administración de los proyectos, recursos humanos y la gestión administrativa del Departamento de Química, con el propósito de contar con una adecuada documentación y estandarización de los procesos se podrá lograr un mejor desempeño de las actividades administrativas y de apoyo y con ello podrán lograr mejores en todas las secciones del Departamento, y para terminar se establecieron propuestas y planes de acción y los medios para el logro de sus objetivos.

Yépez G. (2009). En su tesis para optar el título profesional de ingeniero empresarial: “Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa licorera Livisone, Ecuador”

El trabajo de investigación, presenta una propuesta de una situación de caso real, donde se establece un modelo y una guía de gestión orientada hacia los procesos organizacionales de la empresa LOVISONE, aplicando la metodología de Mejora Continúa: PDCA. El presente proyecto se ha desarrollado con propósito de mejorar la

situación actual de esta organización y como una herramienta que les permita instaurar la administración por procesos y la mejora continua.

Herrera Y. (2013). En su tesis para optar la maestría en administración de empresas con mención en gerencia de la calidad y productividad: *“Diseño de un sistema de gestión por procesos para un restaurante hornados dieguito - Ecuador”* La propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad para el Restaurante Paradero Dieguito, pretende aumentar la satisfacción del cliente a través de la eficacia, eficiencia y la optimización de los recursos; así como también la mejora de cada uno de los procesos a fin de asegurar la calidad de sus productos, cumpliendo con requisitos que mejoren su capacidad competitiva.

Hernández M. (2014). En su tesis para optar la maestría en dirección de empresas: *“Diseño de un modelo de gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices. caso talleres Faconza- Ecuador”*

El trabajo de investigación, tiene la finalidad de demostrar que con un buen modelo de gestión de procesos se puede lograr una mayor captación de clientes, y mejorar la rentabilidad del negocio. La investigadora llega a la conclusión de que la aplicación de este modelo de gestión dentro del área de prestación de servicios permitirá que el área adquiriera una nueva cultura enfocada en el mejoramiento del servicio al cliente ofreciendo una asistencia eficiente y eficaz lo cual permitirá obtener resultados favorables tanto para el personal como para los clientes del taller.

5.1.2. A nivel nacional.

Castillo, M. (2003). En su tesis de pregrado para optar el título profesional de licenciado en administración de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo “Modelo de sistema de Gestión por procesos en Entidades Del Estado”. Esta propuesta consta de un plan de trabajo para obtener información y elaborar el diagnóstico para proponer un sistema que permita diseñar optimizar el control, seguimiento y monitoreo de los proyectos permitiendo que se generara procesos continuos de optimización de procesos.

Araujo, J. (2012). En su tesis para optar el título profesional ingeniero industrial: “Aplicación de la gestión por procesos para la mejora integral del área de compras en una empresa industrial” en la Universidad Mayor de San Marcos. El tesista llega a la conclusión de que al mejorar el área de compras a través de la aplicación de habrá una mejora integral y permitirá llevar un adecuado control.

5.1.3. A nivel local.

Vergaray, S. (2012). En su tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración titulada “Mejoramiento de procesos en el manejo de abejas en colmenas tamaño estándar en el caserío Suro, San Pablo-Cajamarca 2011-2012” en la Universidad Nacional de Cajamarca.

La tesista buscó proponer un modelo que contribuya a mejorar los procesos en el manejo de abejas para elevar o mantenerla productividad de las colmenas. Obtuvo como conclusión que el mejoramiento de los procesos fomento una alta incidencia en las colmenas manipuladas.

Paredes D, (2014). En su tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración titulada “Propuesta de diseño de un manual de procesos para optimizar la gestión de procesos de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cajamarca-2014” *en* la Universidad Nacional de Cajamarca.

La tesista buscó proponer un manual de procedimientos para mejorar la gestión de los procesos. Obtuvo como conclusión que el manual de procedimientos elaborado permitirá uniformizar y controlar el cumplimiento de actividades realizadas.

Tanta L, (2014). En su tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración titulada “Diseño de un manual de procedimientos para optimizar los procesos en el área de producción en la panadería y pastelería “El padrino” Cajamarca- 2014” *en* la Universidad Nacional de Cajamarca.

La tesista elaboro un manual de procedimientos para que sirva de guía al personal de la panadería El padrino y le permita identificar cada uno de los procesos de panes y pasteles logrando un mayor control de procesos.

5.2. Bases teóricas científicas.

5.2.1. Teoría de la Calidad Total.

La teoría de la calidad total no es un concepto completamente original en el campo de la administración de negocios, ya que tiene sus raíces en otros campos de esta área como: el desarrollo organizacional, las teorías de la motivación y comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial y muchos otros. Sin embargo, los principales autores en calidad total han tomado algunos de estos conceptos y los han integrado a otros

aportados por ellos para crear lo que podríamos llamar la teoría de la calidad total.

Un principio fundamental de la Calidad Total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad. La calidad inherente del producto o del servicio, la adecuación al uso y cualquier otra orientación de la calidad ligada directamente a características propias de la empresa proveedora y de sus ofertas al mercado quedan subordinadas a la respuesta de este mercado. La Calidad Total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa proveedora. Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con ese objetivo en primer plano; *¿Qué opinará el cliente de lo que va a recibir?*

En la actualidad, el concepto de la Calidad Total preside toda gestión de las empresas y se ha convertido en la estrategia clave, el camino hacia la competitividad, mejorando los costos y los plazos, al mismo tiempo que el servicio al cliente y la capacidad de respuesta frente a su demanda. (cuartecapas, 2012, p. 576)

La Calidad Total, es un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

Los principales autores precursores de los conceptos modernos de Calidad total son:

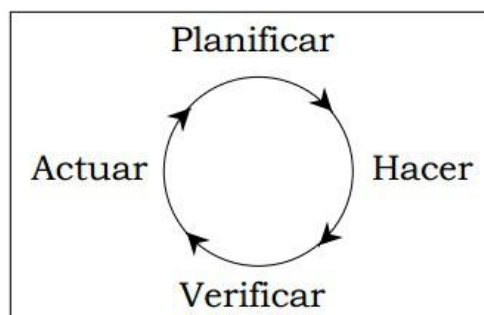
5.2.1.1. Enfoque de calidad de Deming.

La calidad consiste en producir bienes o servicios que tengan aptitud para el uso. El cliente es a quién están dirigidos los productos y es a quién se debe satisfacer, pero los empleados, aparte de prestar su conocimiento para elaborar los productos, deben ser considerados y tomados en cuenta, pues el alma de la

organización son ellos, y, por tanto, deben estar motivados para llevar a cabo su trabajo de calidad.

Deming (1989) afirma. “Que la mejor forma de solucionar los problemas es mediante la mejora continua y define el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar” (p. 36). Una mejora continua también favorece la reducción de costos, debido a que se trabaja en pro de la prevención y no de la detección de fallas.

Figura N° 01 Ciclo Deming



Fuente: D`Alessio (2012)

5.2.1.2. Enfoque de calidad de Ishikawa.

La Calidad Total. Ishikawa (1960) afirma. "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad" (p.42). La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

5.2.1.3. Enfoque de calidad de Juran.

Revolucionó la filosofía japonesa de la gerencia de la calidad y fue el primero en incorporar el aspecto humano en la gestión de la calidad, lo que se designa hoy en día como Gerencia de la Calidad Total.

Las ideas más importantes de Juran, se resumen en cinco principios:

- Espiral de progreso en calidad.
- Secuencia de descubrimiento.
- Acercamiento “proyecto por proyecto” a la mejora de calidad.
- Principio de “poco vital y mucho trivial”.
- Trilogía de la calidad.

Juran (1989) afirma. “La calidad es el resultado de la interrelación de todos los departamentos dentro del espiral; es decir, la calidad es el resultado de la sinergia de una organización” (p.89).

5.2.1.4. Enfoque de calidad de Crosby.

Crosby no creía que los empleados debían ser los primeros responsables por los errores que ocasiona una calidad débil. Crosby (1961) afirma. “hacer las cosas correctamente la primera vez” (p.23). La acción ideal es el control preventivo de la calidad. Por ello, la alta gerencia debe comprometerse a: educar y motivar a los empleados hacia el logro de este objetivo.

El mejoramiento de la calidad comienza con lo que Crosby llama las cuatro (4) máximas de la gestión de calidad:

- La calidad es la conformidad con los requerimientos.
- El sistema que produce la calidad es la prevención.
- La norma de la actuación es cero defectos (hacer las cosas bien la primera vez).
- La medida de calidad es el precio de la no conformidad.

5.2.2. Los principios de la calidad total.

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo)

- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio, pero no un fin).
- Compromiso total de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información. (Bravo, 1996, p. 116)

5.3. Bases conceptuales.

5.3.1. Gestión de la calidad.

5.3.1.1. Definición de gestión de calidad.

Udaondo (1992) afirma. “La gestión de calidad es el modo en que la dirección planifica el futuro, implementa los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vista a su mejora permanente” (pg. 5).

5.3.1.2. Los 8 Principios de la gestión de la calidad.

Hay dos bases sobre las que se apoya la utilización de estas normas para una buena gestión: el tratamiento de los procesos y el

de las personas. Las normas ISO de la serie 9000:2000 indican claramente que se debe gestionar procesos y competencias. Los procesos representan la forma y el tiempo de hacer las cosas. Las competencias son el conjunto de conocimientos, actitudes, experiencias y habilidades necesarias para desempeñar un determinado cargo o función. En la norma ISO 9000:2000 se define los ocho principios de la gestión de la calidad sobre los que se ha construido que “Pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora del desempeño. (Dorado & Gallardo, 2005, p. 51-52)

Los principios establecidos, que engloban los aspectos más relevantes en la gestión de una organización, están recogidos en la norma ISO 9000:2000 y son los siguientes:

1. Enfoque al cliente.

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras, para poder satisfacerlas y excederlas, si es posible.

2. Liderazgo.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Compromiso del personal.

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en procesos.

El resultado deseado se alcanzará de una manera más eficaz cuando las actividades y recursos se gestionen como un proceso.

5. Enfoque a la gestión.

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua.

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. Toma de decisiones basada en hechos.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (Atehortúa, Bustamante & Valencia, 2008, p. 18-19)

5.3.2. Enfoque basado en procesos.

Enfatiza como los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente considerando las actividades agrupadas entre sí. (...) Este enfoque conduce a cualquier organización hacia una serie de actuaciones tales como: definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso, identificar la interrelación con otros procesos, definir las responsabilidades respecto

al proceso, analizar y medir resultados de la capacidad y eficacia del proceso, centrarse en los recursos y métodos que permitan la mejora del proceso. (Oteo, 2006, p. 245-246)

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 interfases del proceso.

Cervera (2002) afirma. “El propósito del enfoque basado en procesos es mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos. El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos” (p. 32).

5.3.2.1. Beneficios del enfoque basado en procesos.

Los beneficios que se obtienen son los siguientes:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades. (Perez & Múnera, 2007, p. 48)

5.3.2.2. Los procesos en las empresas.

5.3.2.2.1. Proceso.

Un Proceso Beltrán (2004) afirma. “Los procesos, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso” (p. 54).

Vilar (1999) afirma. “Un proceso de transformación, o simplemente proceso, es una serie de acciones u operaciones que transforman entradas en respuestas. La función del proceso es producir respuestas añadiendo valor a las entradas” (p. 13).

Los procesos tienen una jerarquía: macro-procesos, procesos, sub-procesos, actividades y tareas, cada uno de los cuales puede ser diferenciado de acuerdo al tamaño, tanto los macroprocesos y subprocesos están compuestos por actividades, cada actividad consta de un determinado número de tareas. (Perugachi, 2004, p. 18)

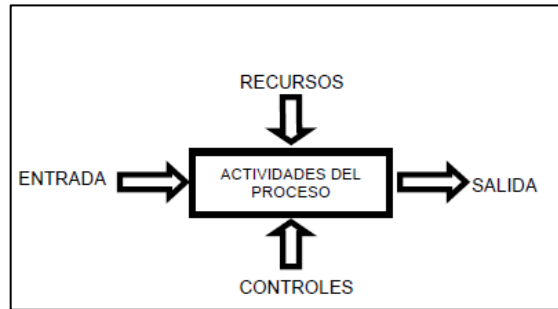
5.3.2.2.2. Componentes de un proceso:

Cualquier proceso de trabajo, no importa si es pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales.

- **Entrada/ imput:** Pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información).
- **Actividades:** las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo que las entradas, las salidas del subsistema.

- **Salidas/ Ouputs:** los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro subsistema en el ambiente externo.

Figura N° 02 Componentes de un proceso



Fuente: D`Alessio (2012)

5.3.2.2.3. Los procesos por lo tanto están orientados a:

- Crear valor: es decir que los resultados (outptus) hayan mejorado a lo inputs a través de actividades que sucesivamente se ha ido realizando.
- Obtener resultados: tienen un fin al que llegar y unos objetivos que conseguir.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano usuario del servicio.
- Dar respuesta a las funciones asignadas a la organización encargada de prestar dicho servicio. (González, 2005, p. 67)

5.3.2.2.4. Tipos de procesos.

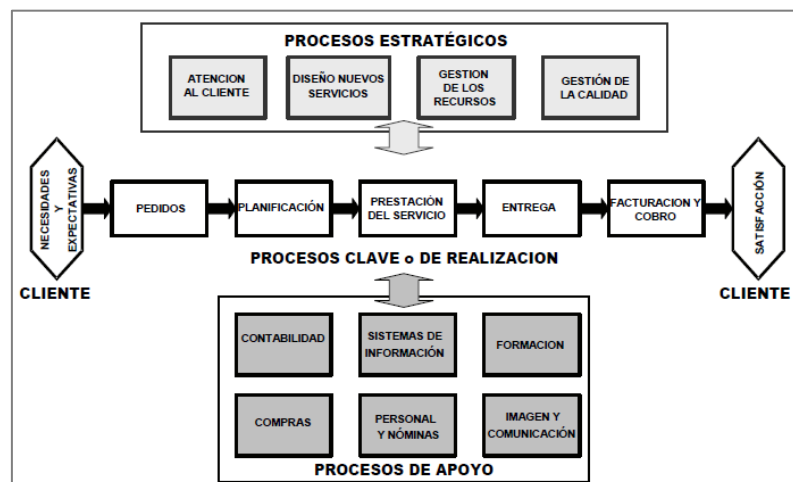
Los procesos de una empresa se pueden agrupar en tres tipos:

- **Procesos clave u operativos.** - Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del

producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc.).

- **Procesos estratégicos.** - Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad, etc.). Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Procesos de soporte.** - Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, etc.). (Fontalvo & Vergara, 2010, p. 88)

Figura N° 03 Tipo de procesos



Fuente: Fontalvo & Vergara (2010)

5.3.2.2.5. Representación gráfica de los procesos.

Los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas de una serie de actividades de un proceso, que proporcionan el detalle y la identificación de las diferentes fases de un procedimiento. Los diagramas usan símbolos con representaciones bien descritas, que simbolizan los pasos de una determinada actividad dentro de una organización, y reproduce el flujo de realización con flechas que enlazan los puntos de inicio y fin de un proceso. (Guerrero, 2013, p. 35)

El diagrama de Flujo de procesos es una herramienta de planificación y análisis para:

- Definir y analizar procesos de manufactura, ensamblaje o servicios.
- Construir una imagen del proceso etapa por etapa para su análisis, discusión o con propósitos de comunicación.
- Definir, estandarizar o encontrar áreas de un proceso susceptibles de ser mejorados. (Chang & Niedzwiecki, 1999, p. 49)

5.3.2.2.5.1. Tipos de Flujograma.

Chiavenato (1993) afirma. “Existen tres tipos de Flujogramas o Diagramas de Flujo” (p. 65)

- ❖ **Diagrama de flujo vertical:** Destaca la secuencia de la rutina y es útil para armar un procedimiento para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.

- ❖ **El Diagrama de flujo horizontal:** Es muy usado cuando una rutina involucra varios organismos o personas, ya que permite visualizar la parte que corresponde a cada uno y comparar la distribución de las tareas para una posible racionalización o redistribución del trabajo.
- ❖ **Diagrama de flujo de bloques:** Es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques, cada cual con su significado y encadenados entre sí.
- ❖ **Diagrama ASME:** El diagrama ASME, es un diagrama estandarizado que vincula operaciones y tiempo, permite registrar ordenada y secuencialmente las actividades que se han encontrado a lo largo del “recorrido físico” y que conforman el “procedimiento administrativo”. Sus intereses fundamentales son las operaciones, la demora, el transporte y el archivo. (Varo, 1994, p. 256)

Figura N 04: Tabla ASME

Núm.	Actividad	Área	Tiempo(Minutos)	Contador de Recursos						Tiempo de Actividad					Tipo de Valor**			
				Recursos Humanos				Otros		Operac	Revisión	Traslad	Espera	Archivo	VA	Control	SVA	
				R1	R2	R3	R4	R5	R6	○	□	⇒	D	▽				









Fuente: Chiavenato I. (2008)

5.3.2.2.5.2. Símbolos estandarizados.

En los flujogramas se utilizan símbolos normalizados, con significados bien definidos, para representar los pasos o etapas de un proceso. A la hora de realizar un flujograma, el uso del símbolo

adecuado evita anotaciones excesivas, repetitivas y confusas. La siguiente tabla muestra la simbología utilizada en la representación de flujogramas y el significado que le corresponde a cada símbolo. (Diaz, 2013, p. 10)

Figura N 05: simbología de un proceso

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Archivo 	Archivo temporal o definitivo de algún documento.
Documento 	Documento generado o requerido por el procedimiento. Cuando existen copias, se pueden representar y enumerar asignando al original, indistintamente, la letra "O" o el número "1", y al duplicado y demás copias la numeración correlativa.
Terminal 	Identifica el inicio y el fin de un procedimiento, según la palabra que se utilice dentro del óvalo.
Actividad 	Representa una actividad, la cual se describe brevemente dentro del rectángulo.
Conector 	Indica continuidad de una acción con otra dentro de una misma página.
Líneas de Flujo 	Conectan elementos del procedimiento e indican la secuencia a seguir.
Conector de Página 	Conecta una actividad con otra de una página diferente. Opcionalmente se puede colocar el número de la página a la que se conecta.
Decisión 	Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión. A partir de allí, el procedimiento puede tomar dos (2) vías, y la selección de una de ellas depende de la respuesta a la pregunta que se describe dentro del rombo.

Fuente: Diaz (2013)

5.3.3. Gestión por procesos.

5.3.3.1. Definición.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente(...). La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que busca generar calidad y eficiencia. La Gestión de Procesos coexiste con la administración

funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades. (Rojas, 2000, p. 3)

Fernández (2003) afirma. “La gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades” (p. 37).

5.3.3.2. Beneficios de la gestión de procesos.

La aplicación de gestión por proceso de negocio genera una serie de beneficios para las organizaciones. En las situaciones en las cuales se ha utilizado este concepto, se han logrado beneficios que pasan desde la mejora de las capacidades de la organización, por la reducción de barreras a la hora de reaccionar ante los cambios del mercado, hasta adquirir mayor capacidad de análisis sobre el cometido de la organización. Algunos otros beneficios que se derivan de una adecuada mejora de proceso son:

- Disminuyen los tiempos y así se aumenta la productividad.
- Disminuyen recursos (financieros, materia prima, mano de obra, etc.)
- Ofrecen una visión sistemática de las actividades de la empresa.
- Disminuye errores y ayuda a prevenirlos. (Martinez & Cegarra, 2014, p. 57)

5.3.3.3. Implementación de un sistema de gestión por procesos.

El diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos en cualquier organización, requiere:

- Concienciación de la Dirección.
- Constitución de grupos de trabajo.
- Obtención de toda la información preliminar disponible.
- Análisis de los datos disponible.
- Identificación de los procesos de la organización.
- Establecimiento de la finalidad específica de cada proceso.
- Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas.
- Definición de los factores claves para cada proceso.
- Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control.
- Medición y evaluación: indicadores.
- Mejora continua de los procesos. (Castilla & León, 2004, p. 42)

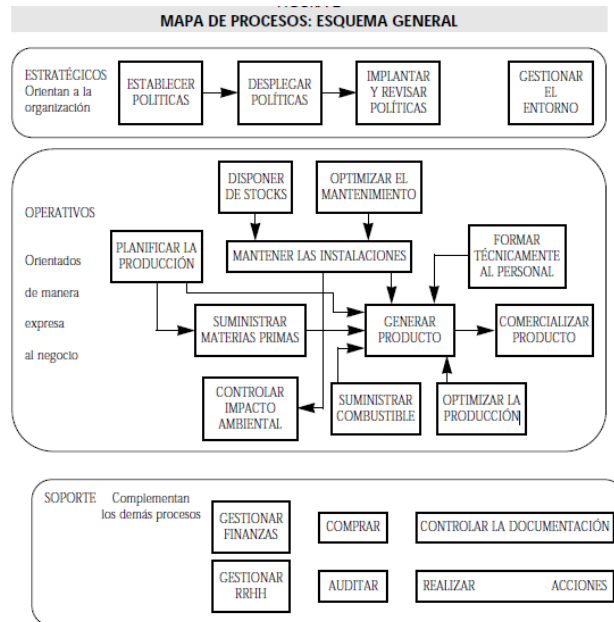
La Gestión por Procesos implica realizar una labor de:

1. Mapa de Procesos.

Un mapa de procesos se define como una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo, dan la oportunidad de distinguir entre los distintos

tipos de procesos, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar. (Martinez & Cegarra, 2014, p. 55)

Figura N° 06 Mapa de procesos.



Fuente: Martinez & Cegarra(2014)

2. Modelado de Procesos.

Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados. Para definir y documentar cada proceso. Esto puede hacerse:

- Preparando procedimientos escritos.
- Representándolos gráficamente (por ejemplo, mediante diagrama de flujo).

- Mediante información, check list, datos, etc.

3. Documentación de procesos.

Un método estructurado que utiliza un preciso Manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

4. Equipos de proceso.

La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.

5. Rediseño y mejora de procesos.

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio. Para ello es necesario determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados.

5.3.3.4. Soporte documental de los sistemas con enfoque basado en procesos.

5.3.3.4.1. Manual de procedimientos (MAPRO) Según Chiavenato (2008)

5.3.3.4.2. Concepto.

Contiene una descripción precisa de cómo se deben desarrollarse las actividades de cada empresa. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. (Alcalde, 2007, p. 30)

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitan las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando. Los manuales de procedimientos orientan el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitan las alteraciones arbitrarias.

5.3.3.4.3. Objetivo.

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal de cada unidad administrativa.

5.3.3.4.4. Finalidad.

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar las alteraciones arbitrarias.
- Facilitar las labores de inspección.
- Simplificar la determinación de responsabilidades.
- Enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
- Aumentar la eficiencia de los empleados en servicio.
- Facilitar la elaboración de las guías de servicio al ciudadano.

5.3.3.4.5. Aprobación.

- En las entidades públicas es competencia del titular de la organización y lo realiza mediante la expedición de una resolución de la más alta jerarquía.
- En las organizaciones o empresas privadas la aprobación corre a cargo del gerente general.
- En unidades desconcentradas o descentralizadas el responsable es el director o gerente a cargo.

5.3.3.4.6. Alcance.

Las regulaciones contenidas en cada uno de los procedimientos son de uso y observancia obligatoria en todas las unidades o áreas de la organización, especialmente en aquellas responsables de realizar las actividades o pasos del procedimiento específico.

5.3.3.4.7. Modificación y Actualización.

- El procedimiento es un mejoramiento continuo, se realiza cuando las necesidades lo requieren, como consecuencia de una acción correctiva o por política cuando menos una vez al año.

- La modificación o creación de nuevos procedimientos podrá realizarse inmediatamente.
- Si las modificaciones fueran numerosas y constantes se sugiere realizar un rediseño de todos los procedimientos, procesos y servicios administrativos.

5.3.3.4.8. Contenido del Manual.

- i. Caratula**
- ii. Introducción**
- iii. Datos generales:**
- iv. Objetivos del manual.**
- v. Alcance.**
- vi. Datos del procedimiento:**
 - Nombre del procedimiento y código.
 - Finalidad.
 - Base legal.
 - Responsables.
 - Abreviaturas.
 - Etapas del procedimiento.
 - Requisitos
 - Documento resultante
 - Diagramación- flujograma.

5.3.4. Productividad y competitividad empresarial.

5.3.4.1. Productividad empresarial.

Cerda & Nuñez (1990) afirman. “Es la medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles” (p. 25). Siendo el criterio clave la “eficiencia”, que según la teoría económica

implica lograrla en el consumo, la producción y la satisfacción del consumidor.

5.3.4.1.1. Criterios para la productividad.

A continuación se presentan cuatro criterios que permiten dar mayor precisión a los términos de la productividad.

- ❖ Incorporar la eficiencia como concepto clave, es decir, el logro de los objetivos organizacionales, pues de nada sirve la eficiencia, por muy alta que ésta sea, si no se logra la misión de la empresa.
- ❖ Asegurar que la productividad tenga efectos positivos en el cliente, lo cual sólo se puede realizar a través del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, que no sólo satisfagan sus necesidades sino que superen expectativas.
- ❖ Establecer que la alta productividad implica el fomento del desarrollo de los trabajadores, lo cual significa atender la calidad de vida en el trabajo, desde una perspectiva integral y mucho más amplia, en donde el salario es suficiente y equitativo, la capacitación es en realidad formación personal, la tarea es enriquecida y variada y, sobre todo la dirección es justa, humana y respetuosa.
- ❖ Aceptar como parte de la productividad a la responsabilidad social de la empresa, lo cual dignifica, justifica y hace defendibles los esfuerzos de superación de la gestión directiva, a la vez que se reconocen los límites naturales que se derivan del respeto a la ecología, las prácticas éticas en los negocios y la contribución económica que debe hacer la empresa a la sociedad en la cual está inserta. (Rodríguez, 1999, p. 24)

5.3.4.2. Competitividad empresarial.

Capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible. Numerosas experiencias ponen en cuestión la creencia generalizada de que un producto de calidad es necesariamente más costoso de producir y han demostrado que la relación es justamente la contraria, ya que al aumentar la calidad aumenta sensiblemente la productividad a través de la optimización de todos los recursos. Entendemos por competitividad la capacidad de las empresas, sectores o economías para sobrevivir con éxito en la batalla de la libre competencia. Aunque la forma de competir es muy diversa (por la calidad de los productos, diferenciación de marca, innovación, servicio postventa, precio, etc.) (Perez, 1994, p. 26)

5.3.4.3. Relación entre productividad y competitividad.

Al mejorar la calidad de los productos o servicios, decrecen los costos porque hay menos reprocesos, menos equivocaciones, menos retrasos; se utiliza mejor el tiempo-máquina y los materiales. Generando la mejora la productividad ello conlleva a que se conquista el mercado con la mejor calidad y el precio más bajo y se permanece en el negocio logrando la competitividad de la empresa frente a su competencia. Competitividad y productividad son variables estrechamente asociadas, en la medida en que una manera fundamental de construir la primera es elevar la productividad de la mano de obra y del capital especialmente durante la permanencia a niveles fuertes de exposición a la competencia. (Luna, 2000, p. 13)

5.4. Definición de términos.

- **Actividad:** Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas.
- **Competitividad:** Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- **Cliente:** Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.
- **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2000, 3.2.14)
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2000, 3.2.15)
- **Expectativa:** Es lo que se considera lo más probable que suceda.
- **Gestión:** acción de administrar algo.
- **Indicador:** Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave.
- **Instrucción:** Descripción documentada de una actividad o tarea.
- **Macro proceso:** Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.
- **Manual:** Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

- **Mapa de Procesos:** Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.
- **Misión:** Enunciado que describe la razón de ser de una organización.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo un proceso (ISO 9000:2000)
- **Proceso:** Es el conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, consumiendo recursos (ISO 9000:2000)
- **Proceso crítico:** Proceso que añade valor al producto o servicio, en cuyos elementos una reacción en cadena impacta en el cliente de forma directa.
- **Producto:** Resultado de un Proceso (ISO 9000:2000)
- **Productividad:** Vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.).
- **Recurso:** Material u otros activos que son transformados para producir un beneficio.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (ISO 9000:2000)
- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para lograr un objetivo e común (ISO 9000:2000)
- **Sistema de Gestión por procesos:** El sistema de gestión por procesos se caracteriza por el entendimiento, la visibilidad y el control de todos los procesos de una organización por parte de todos los participantes en cada uno de dichos procesos, todo ello con el fin de aumentar la eficiencia de la empresa y la satisfacción del cliente.
- **Tarea:** actuación puntual, normalmente ejecutada por una sola persona, que contribuye a crear valor añadido.

5.5. Sistema de hipótesis.

La hipótesis de la presente investigación se ha planteado de la siguiente manera:

La puesta en práctica de un sistema de gestión por procesos contribuirá en la mejora de la productividad y competitividad en la Panadería Luli, aumentando la eficiencia y eficacia en la producción.

5.6. Sistema de variables.

5.6.1. Variable independiente.

- Sistema de gestión por procesos.

Se define como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

5.6.2. Variable dependiente.

- Productividad y competitividad.

Generando la mejora la productividad ello conlleva a que se conquista el mercado con la mejor calidad y el precio más bajo y se permanece en el negocio logrando la competitividad de la empresa frente a su competencia.

5.7. Operacionalidad de las variables.

Tabla N° 01

Operacionalidad de las variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Medición
Sistema de gestión por procesos.	Proceso.	Tiempo de proceso de producción.	Tabla ASME
Productividad y competitividad	Ficha de proceso de producción.	Tiempo de respuesta.	Ficha de indicador-Eficiencia.
		Cantidad de panes elaborados.	Ficha de indicador-Eficacia.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo III

6. Metodología de la investigación.

6.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación es descriptivo, debido a que esta investigación pretende identificar y caracterizar el problema, poniendo de manifiesto sus peculiaridades y así poder describir y analizar la información recopilada para establecer el mejoramiento de la productividad y competitividad en la panadería Luli.

6.2. Diseño de investigación.

El presente trabajo de investigación se considera dentro del diseño no experimental, puesto que su fin es la observación y no la manipulación de variables.

Así mismo, el presente estudio se encuentra dentro del diseño transversal. Esto debido a que la recolección de información, y el análisis de la misma, se realizaron en un determinado período de tiempo.

6.3. Población y muestra.

6.3.1. Población: 4 colaboradores.

3.3.2. Muestra: Censo de 4 colaboradores. Nuestra muestra representa el 100% de la población.

6.4. Métodos de investigación.

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se indican:

❖ Inductivo- Deductivo.

Obtener conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares. De la observación de acontecimientos de la misma índole se establece una conclusión para todos los eventos de dicha naturaleza.

❖ Analítico - sintético.

Se identificó cada uno de los procesos para evaluar la aplicación de un sistema de gestión por procesos, y se establecerán las relaciones entre ellas, basándose en el objetivo del presente trabajo de investigación. Una vez que se obtengan los procesos por separado, se procederá a analizarlos de forma conjunta para llegar a conclusiones relevantes.

6.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Fuentes primarias.

Se obtuvo información a través de encuestas, un instrumento de autoevaluación realizada a la propietaria de la panadería y a través de las observaciones realizadas en la Panadería durante la etapa experimental.

Fuentes secundarias.

Estas fuentes suministraron información básica sobre el tema, para la cual se recurrirá al uso de libros, tesis de grado, documentos en internet.

6.6. Técnicas de procesamiento y tratamiento estadístico.

6.6.1. Técnicas de procesamiento de la información.

Para el procesamiento de información registrada se utilizó hojas de cálculo Excel. Una vez acopiada la información necesaria, se procedió a tabular de manera sistematizada, para facilitar el análisis de la misma y obtener la validación de las conclusiones.

6.6.2. Técnicas de análisis e interpretación de resultados.

Para poder analizar la información, se utilizó las siguientes formas:

- Análisis y evaluación de la información para cada variable.
- Valoración y validación de la información a través de la contrastación de la hipótesis.

Capítulo IV

7. Resultados de la investigación.

4.1.1. Encuesta aplicada a los trabajadores de la panadería Luli.

Tabla N° 02:

¿Ud. recibió un adiestramiento al ser contratado?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	75
No	1	25
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico 01:



Fuente: Tabla N° 02

Elaboración propia

Interpretación:

Del total de encuestados el 75% manifiesta que en la empresa recibe adiestramiento al ser contratado y el 25% indica que no fue adiestrado al ser contratado. Esta situación debe corregirse porque debe ser siempre para que ayude a la implementación de la gestión por procesos.

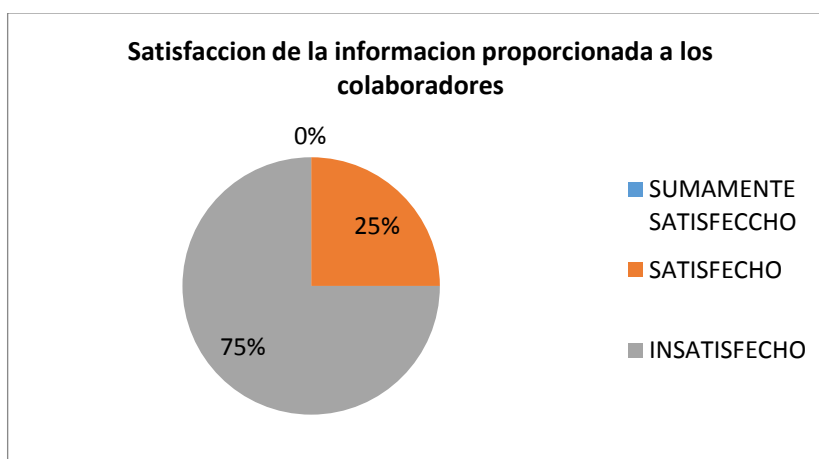
Tabla N° 03

¿En qué medida estuvo usted satisfecho con la información proporcionada para desempeñarse cuando inicio a labora en la empresa?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sumamente satisfecho	0	0
Satisfecho	1	25
Insatisfecho	3	75
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 02



Fuente: Tabla N° 03

Elaboración propia

Interpretación:

Del total de encuestados el 75% manifiesta que está insatisfecho con la información proporcionada cuando fue contratado y el 25% insatisfecho con la información proporcionada cuando fue contratado. Esta situación debe mejorarse.

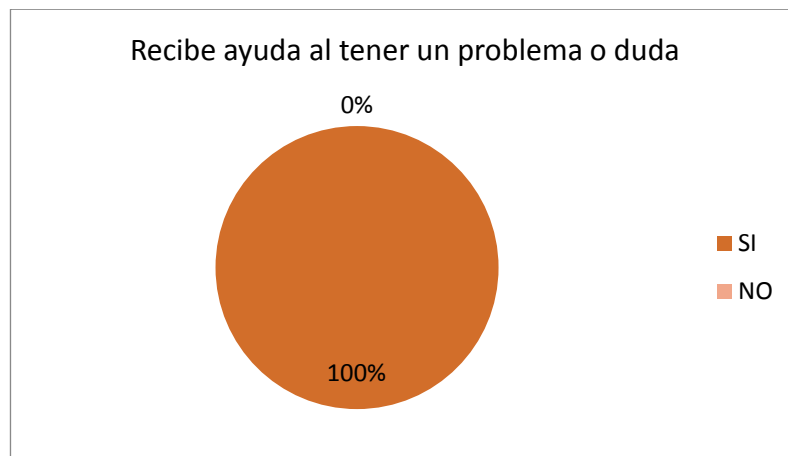
Tabla N° 04

¿Usted al tener un problema o duda al realizar sus labores es ayudado por sus compañeros o jefe de operaciones?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 03



Fuente: Tabla N° 04

Elaboración propia

Interpretación:

Del total de encuestados el 100% manifiesta si es ayudado en sus problemas o consultas que tiene al realizar sus labores. Esta situación es importante para la implementación y ejecución del sistema de gestión por procesos.

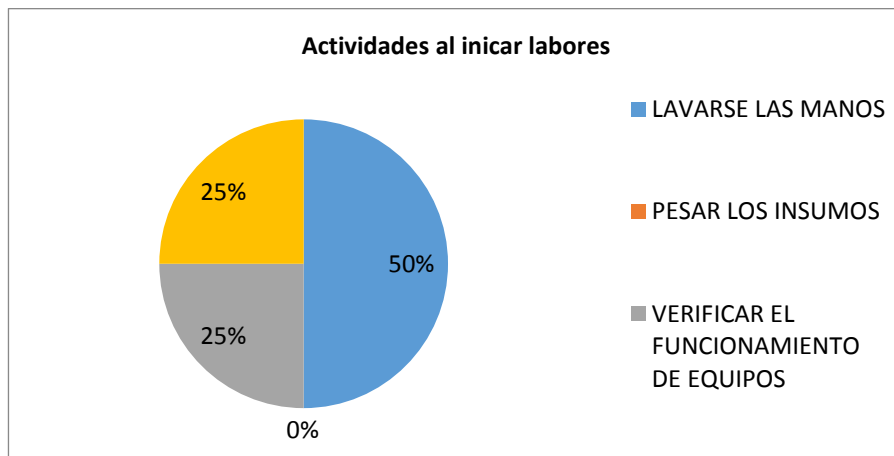
Tabla N° 05

¿Qué actividades realiza para iniciar sus labores?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Lavarse las manos	2	50
Pesar los insumos	0	0
Verificar el funcionamiento de equipos	1	25
Asear el lugar de trabajo	1	25
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 04



Fuente: Tabla N° 05

Elaboración propia

Interpretación:

Del total de encuestados el 50% manifiesta que inicia sus labores lavándose las manos, el 25 % indica que verifica el buen funcionamiento de los equipos y utensilios antes de iniciar sus labores y el 25% indica que asear el lugar de trabajo antes de iniciar sus labores. Esta situación debe mantenerse porque está en sintonía de la gestión por procesos.

Tabla N° 06

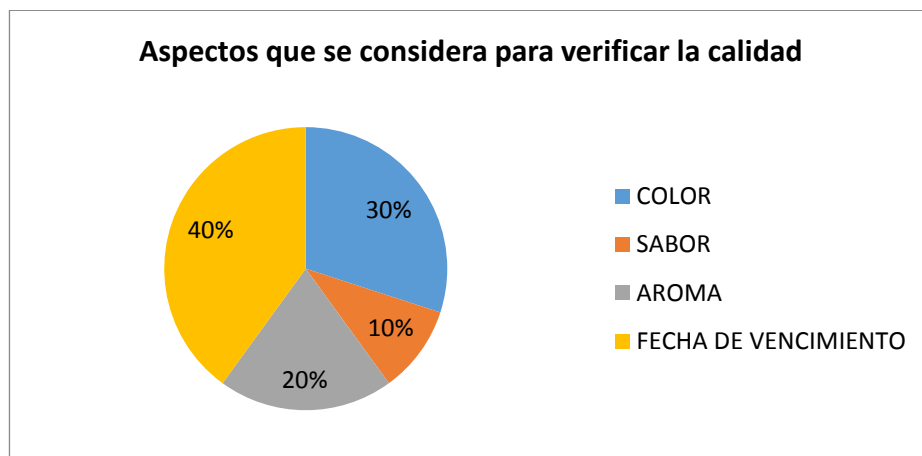
¿Qué considera al verificar la calidad de los insumos? Puede marcar más de una opción.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Color	3	30
Sabor	1	4
Aroma	2	20
Fecha de vencimiento	4	40

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Grafico N° 05



Fuente: Tabla N° 06

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 40% manifiesta que verifica la fecha de vencimiento para determinar la calidad de los insumos, el 30% indica que verifica el color para determinar la calidad de los insumos la empresa, el 20% indica que verifica el aroma para determinar la calidad de los insumos y el 10% verifica el sabor para determinar la calidad de los insumos.

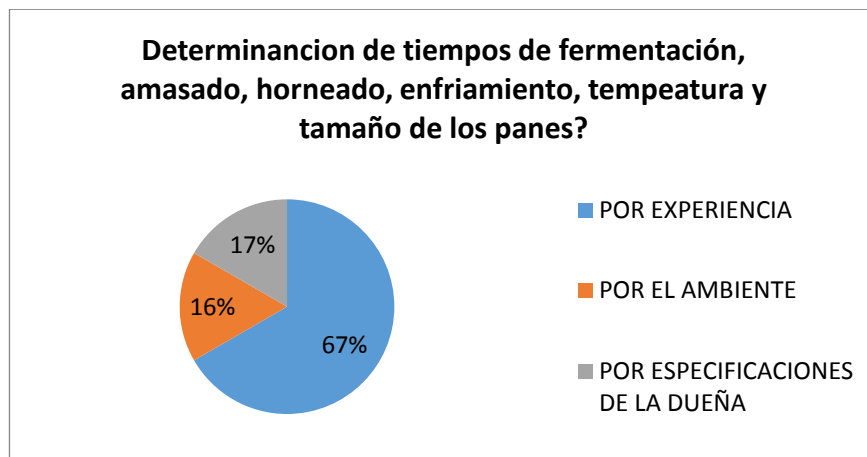
Tabla N° 07

¿Cómo determina los tiempos: de fermentación, amasado, horneado, enfriamiento? Y ¿Cómo determina la temperatura del horno y tamaño de los panes? Puede marcar más de una opción.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Por experiencia	4	66
Por el ambiente	1	17
Por especificaciones de la propietaria	1	17
Total	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 06



Fuente: Tabla N° 07

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 67% manifiesta que los tiempos, temperatura, tamaño de la producción de panes lo realiza en base a la experiencia, el 17% indica que lo realiza por especificaciones de la dueña de la panadería, el 16% indica que lo realiza de acuerdo a la temperatura del ambiente. Es importante este aspecto para obtener un producto de calidad, pero hay que mejorar el porcentaje.

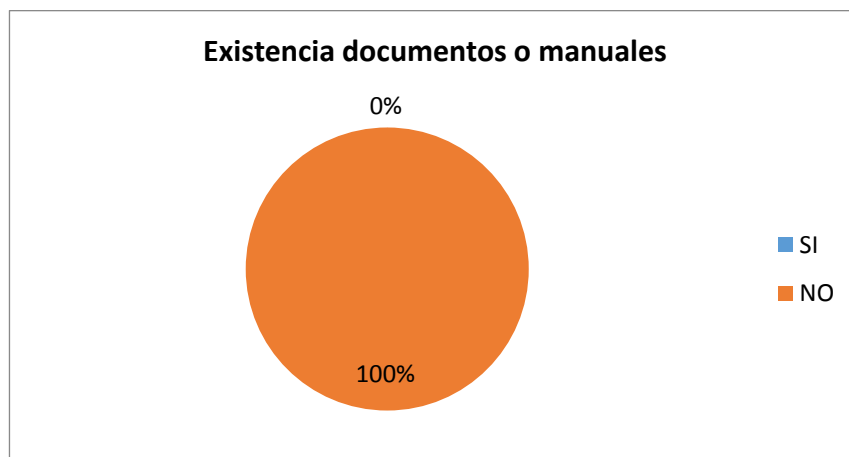
Tabla N° 08

¿Sabe usted si existen documentos, manuales que usted pueda acceder para revisar las especificaciones de tiempos, temperatura del horno, tamaño de los panes?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 07



Fuente: Tabla N° 08

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 100% manifiesta que no existen documentos o manuales que puedan acceder para revisar especificaciones para elaborar los panes. Esta situación es sumamente negativa y debe corregirse inmediatamente.

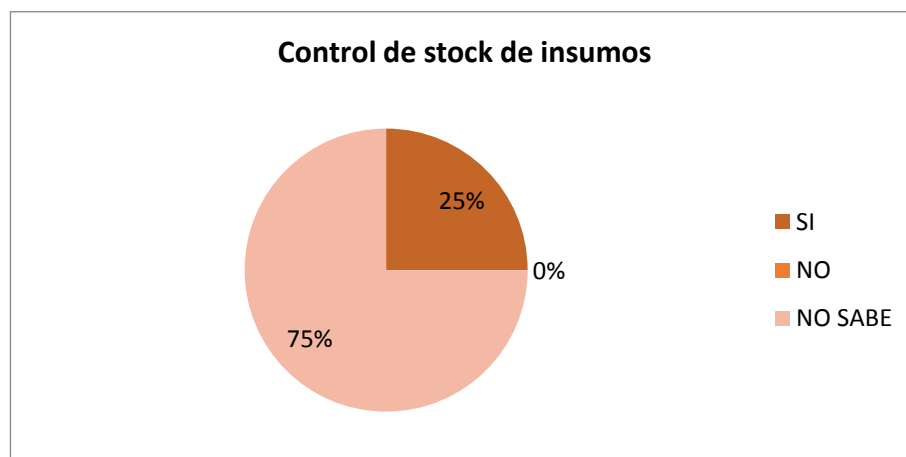
Tabla N° 09

¿Sabe usted si se registra el control de insumos para que la rotación de stock sea el adecuado?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	25
No	0	0
No sabe	3	75
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 08



Fuente: Tabla N° 09

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 75% manifiesta que no sabe si se registra el control de insumos y el 25% indica que si se registra el control de insumos. Esta situación debe mejorarse inmediatamente.

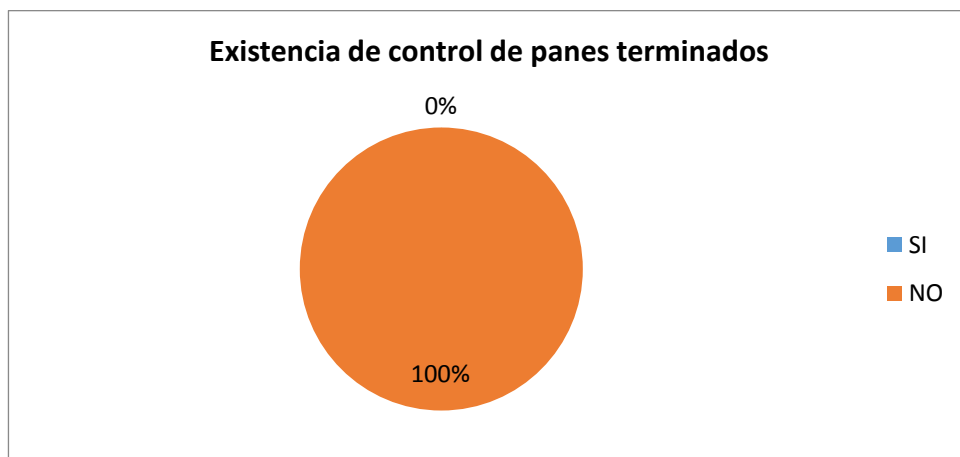
Tabla N° 10

¿Se registra la información obtenida del control de la producción de panes terminados?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 09



Fuente: Tabla N° 10

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 100% manifiesta que no se registra el control de panes terminados. El propietario debe corregir inmediatamente esta situación para poder implementar la gestión por procesos en aras de la productividad y competitividad.

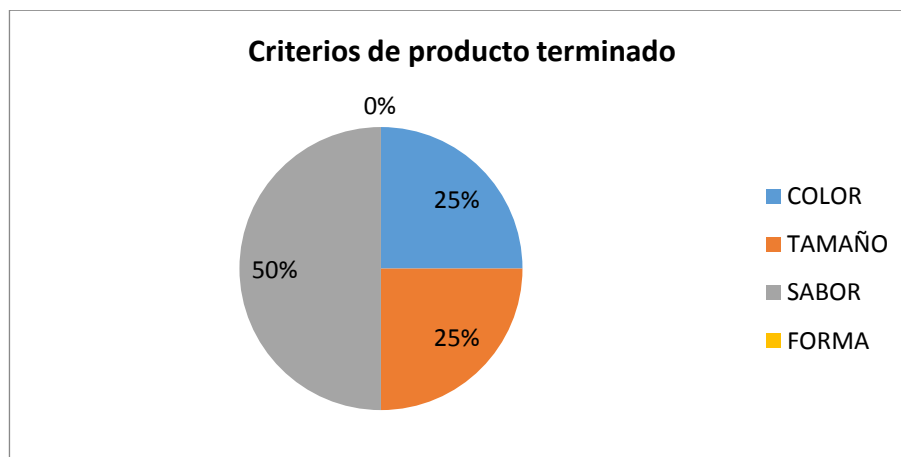
Tabla N° 11

¿Qué criterios debe cumplir un producto terminado para considerarlo que es un producto de calidad?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Color	1	25
Tamaño	1	25
Sabor	2	50
Forma	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 10



Fuente: Tabla N° 11

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 50% manifiesta que el sabor es el criterio de calidad de un producto terminado, el 25 % indica que el tamaño es el criterio de calidad de un producto terminado y 25 % indica que el color es el criterio de calidad de un producto terminado.

Tabla N° 12

¿Registra las observaciones al realizar el control de calidad?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 11



Fuente: Tabla N° 12

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 100 % indica que no se registra el control de calidad de la producción. Debe corregirse esta situación para estar en sintonía con lo que exige la gestión por procesos.

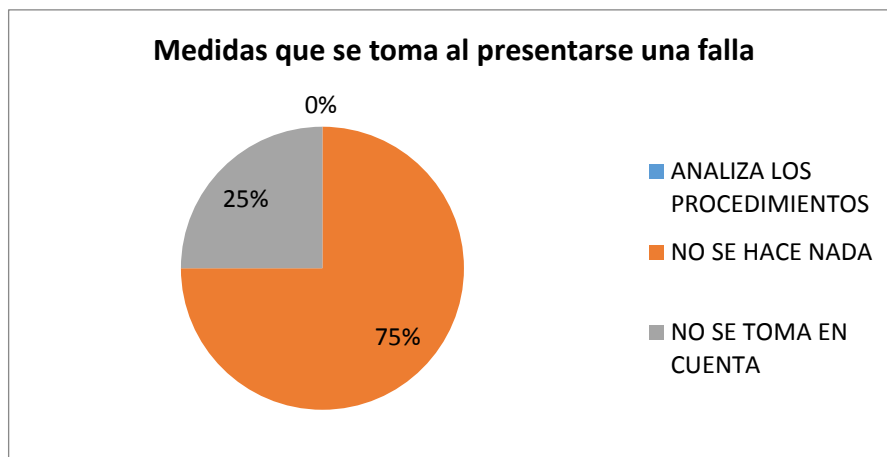
Tabla N° 13

¿Qué medidas se toma en caso el producto elaborado tenga algún fallo para mejorar o corregir los procedimientos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Analiza los procedimientos	0	0
No se hace nada	3	75
No se toma en cuenta	1	25
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 12



Fuente: Tabla N° 13

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 75% manifiesta que al presentarse un fallo en la elaboración de panes no se hace nada y el 25% indica que no se toma en cuenta. Esta situación implica implementar todo un programa de control que ayude al sistema.

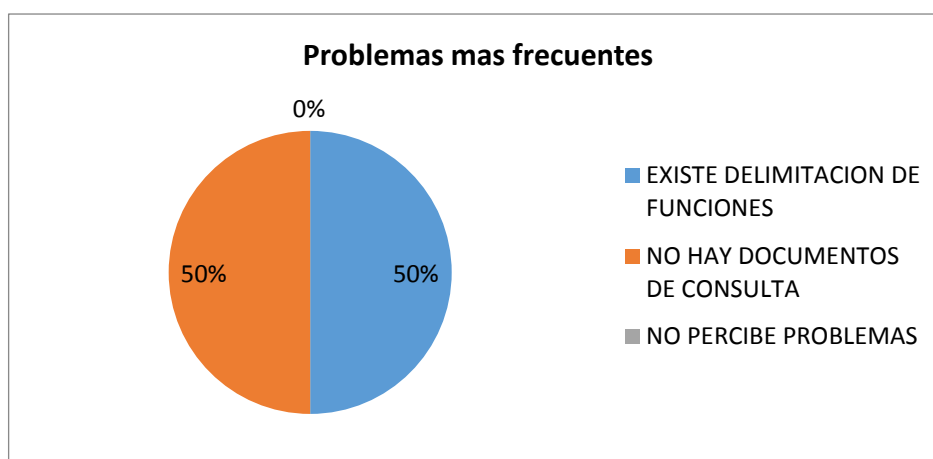
Tabla N° 14

¿Qué problemas percibe con más frecuencia?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No existe delimitación de funciones	2	50
No hay documentos de consulta	2	50
No percibe problemas	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 13



Fuente: Tabla N° 14

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 50% manifiesta que el problema más frecuente es que no existe delimitación de funciones y el 50% indica que no hay documentos de consulta. Esta situación se puede corregir con el diseño de un manual de procedimientos.

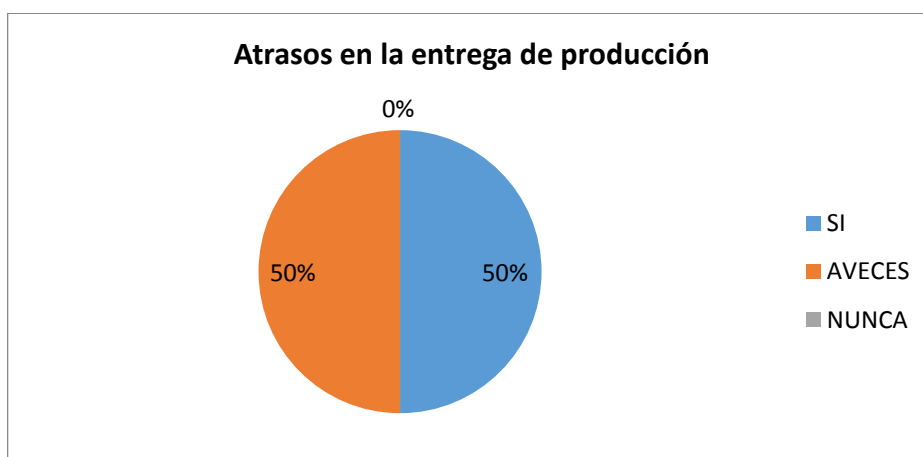
Tabla N° 15

¿Se han presentado atrasos en la entrega de la producción de panes?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	50
A veces	2	50
Nunca	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 14



Fuente: Tabla N° 15

Elaboración propia

Interpretación:

Del total de encuestados el 50% manifiesta que si se presentan atrasos en la entrega y el 50% indica que a veces se presenta atrasos en la entrega. Esta situación debe corregirse mediante la sistematización de los procesos.

Tabla N° 16

¿Se designan responsabilidades al realizar un determinado producto?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	75
No	1	25
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 15



Fuente: Tabla N° 16

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 75% manifiesta que si se designan responsabilidades y el 25% indica que no se designan responsabilidades. Esta situación denota que solamente debería esquematizarse en documentos para estandarizar el desarrollo de actividades.

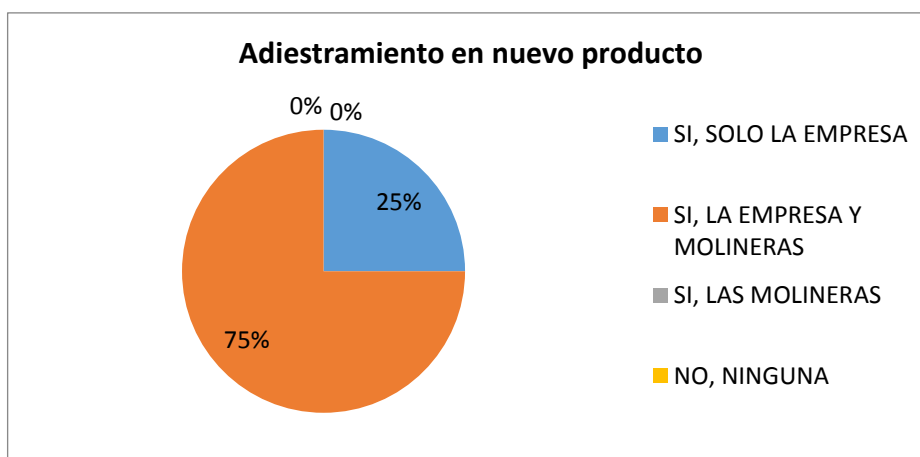
Tabla N° 17

¿Recibe usted adiestramiento para elaborar un nuevo producto? ¿Quién lo realiza?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si, solo la empresa	1	25
Si, la empresa y molineras	3	75
Si, las molineras	0	0
No, ninguna	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 16



Fuente: Tabla N° 17

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 75% manifiesta que las capacitaciones que recibe son por parte de la empresa y de las molineras y el 25% indica que solo de la empresa. Esta situación es importante que se formalice mediante un programa.

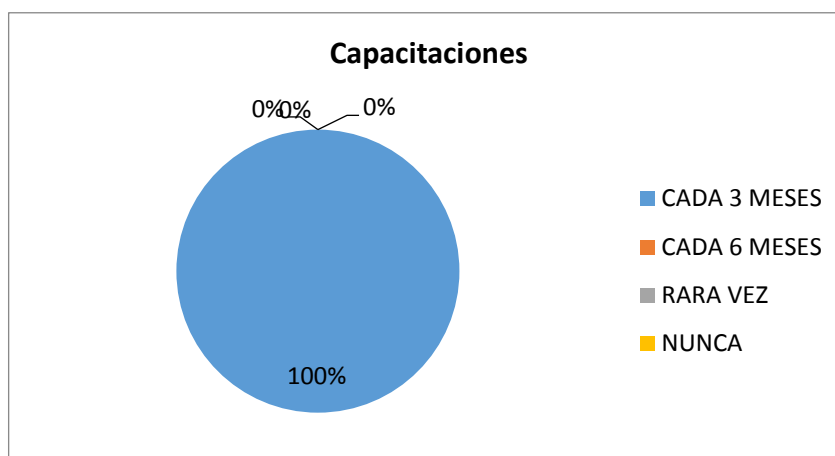
Tabla N° 18

¿Cada que tiempo se realizan las capacitaciones en la empresa?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Cada 3 meses	4	100
Cada 6 meses	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 17



Fuente: Tabla N° 18

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 100% manifiesta que las capacitaciones se realizan cada 3 meses. Esta situación es importante, pero es necesario que se esquematice en un programa escrito.

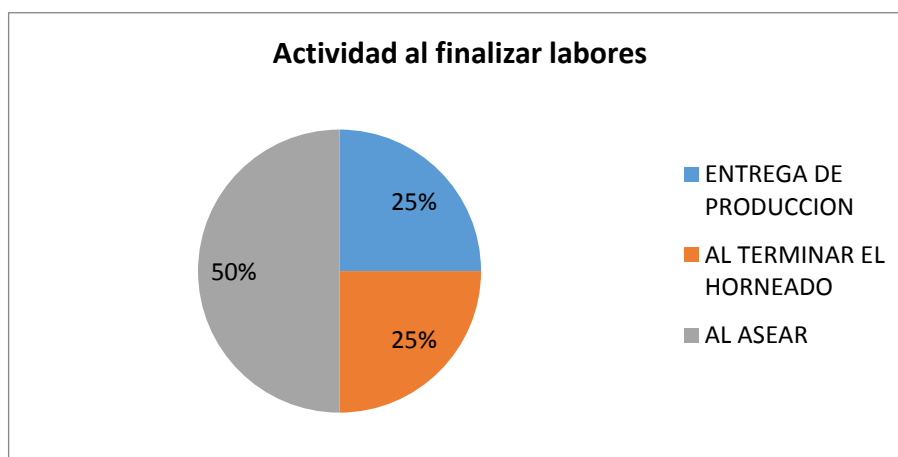
Tabla N° 19

¿Con qué actividad termina con sus labores?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Entrega de producción	1	25
Al terminar el horneado	1	25
Al asear	2	50
Total	4	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Grafico N° 18



Fuente: Tabla N° 19

Elaboración propia

Interpretación

Del total de encuestados el 50% manifiesta que termina sus labores al asear el lugar de trabajo, el 25% indica que termina sus labores al entregar la producción de panes y el 25% indica que termina sus labores al terminar de hornear los panes.

4.1.2. Autoevaluación a la Propietaria de la Panadería Luli en relación con el enfoque de procesos:

Tabla N° 20

Autoevaluación a la Propietaria de la Panadería Luli.

N°	Preguntas y respuestas
1	¿Están los procesos identificados, definidos y documentados?
	Si están identificados y definidos según la práctica de la industria panadera, sin embargo, no están documentados.
2	¿Son conocidos los procesos por los colaboradores?
	Sí, sólo por la práctica
3	¿Existe una metodología de identificación y diseño de los procesos?
	No existe una metodología, todo se hace de una manera empírica.
4	¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso?
	Sí, pero de manera verbal y en forma empírica.
5	¿Se registra la información obtenida en cada proceso, con fines de mejora?
	No existe tal registro. Porque todo es empírico.
6	¿Qué mecanismos internos están establecidos para fomentar la participación de los colaboradores en las mejoras de los procesos?
	Ninguno porque todo está establecido de manera empírica.

Fuente: Guía de entrevista aplicada

Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Mediante las respuestas de la propietaria se puede observar las actividades se realizan empíricamente, marcado fundamentalmente por la experiencia de la propietaria y de los trabajadores, por lo que se hace imperante el diseño de un sistema de gestión por procesos para aumentar de la eficiencia empresarial y el incremento de la calidad en la producción, consiguiendo la productividad y la competitividad en la panadería Luli.

Capítulo V

8. Propuesta de solución.

Para el diagnóstico actual de la panadería Luli y para la propuesta de solución; se han desarrollado un conjunto de acciones entre las más importantes se indican a continuación:

- Se elaboró una encuesta para el levamiento de información, un cuestionario de autoevaluación a la propietaria y una serie de visitas para observar las actividades diarias. Para realizar el análisis de la información se revisó cada uno de las actividades que realiza el personal contemplado desde la propietaria hasta sus trabajadores,
- Para identificar los procesos se realizó una observación de las actividades diarias que se efectúan en la panadería, la razón de ser de la panadería y los departamentos de la panadería. Se ha tenido conversaciones con los involucrados de los departamentos y la propietaria, además se ha realizado continuas visitas a la panadería para evidenciar las actividades realizadas en cada uno de los procesos levantados.
- Posteriormente se realizó el mapeo de cada uno de los procesos identificados, se analizaron los mapeos actuales y se determinan mejoras para cada proceso para obtener el mapeo optimizado de los procesos y se determinó el proceso crítico (proceso de producción), y se pudo conocer si estos alcanzan los resultados planificados y determinar dónde existen oportunidades de mejora.
- Se determinó que el proceso crítico es el proceso de producción, es por ello que se puso énfasis en este proceso, y como mejora planteada de este proceso que se desarrolla día a día en la panadería se realizó la propuesta de diagramas de flujo general y fichas de proceso.
- Para determinar el tiempo del proceso de producción, se realizó un diagrama ASME, que permitió un análisis de valor agregado con la finalidad de determinar procesos débiles, incorporando actividades que otorguen valor al proceso.

- Finalmente, para documentar procesos para su posterior consulta y mejor y siendo necesario documentar los procesos se propone un Manual de procedimientos para la producción de panes de la panadería.

5.1. Datos generales de la Panadería Luli

➤ **Misión:**

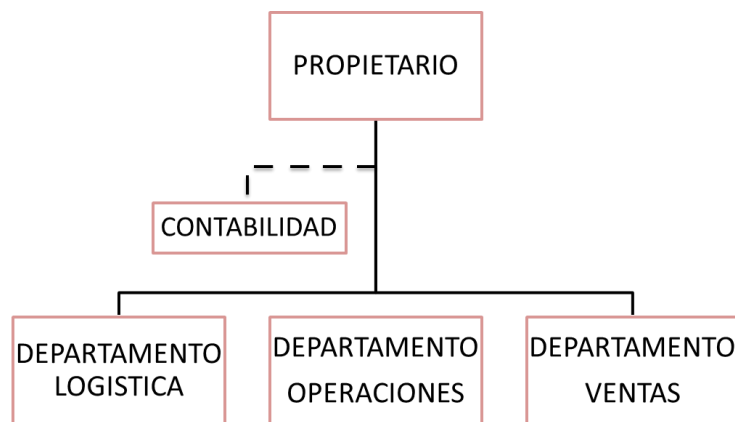
Somos una empresa que elabora productos de panadería, con estándares de calidad y con la tradición del sabor artesanal; garantizamos la calidad del producto con el uso de materia prima de calidad y con una fuerza laboral calificada.

➤ **Visión:**

Ser una empresa líder en la ciudad de Cajamarca, ofreciendo una variedad de productos con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, garantizando la utilización de tecnología innovadora, procedimientos amigables con el personal y el medio ambiente y respaldado por un recurso humano calificado y comprometido con los valores de la empresa.

➤ **Organigrama Panadería Luli**

Figura N° 07 Organigrama de la Panadería Luli



Fuente: Manual de buenas prácticas de panadería Luli.

➤ **Productos elaborados en la panadería.**

En la panadería se elaboran panes tradicionales:

- 1) Pan torta.
- 2) Pan de agua.
- 3) Panes especiales (bollos de trigo, pan de yema).
- 4) Pan dulce (Bizcochos).

➤ **Insumos y equipos utilizados:**

➤ **Insumos:**

- Harina.
- Manteca.
- Sal.
- Azúcar.
- Levadura.
- Agua.
- Huevos.
- Leña.

➤ **Equipos, maquinaria y utensilios utilizados:**

- Amasadora.
- Cortadora o divisora de masa.
- Balanzas.
- Raspadores, palotes.
- Tablas.
- Mesas.
- Canastas.
- Pala de madera, rastillo.

5.2. Implementación de un sistema de gestión por procesos en la panadería Luli.

Implantar un sistema de gestión por procesos, permitirá concebir a la panadería como un sistema interrelacionado de procesos; identificar los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la panadería Luli; determinar el proceso crítico; realizar el diagrama flujo del proceso crítico; se realizará un eficiente uso de los recursos; medir tiempos de producción; medir cantidad de panes elaborados. Un sistema de gestión por procesos establece una cultura de trabajo por procesos mediante una adecuada gestión de procesos permitiendo entregar un producto que satisfaga las necesidades requeridas y permita la supervivencia de la panadería.

5.2.1. Determinación de los procesos actuales y propuestas de mejoras.

❖ Identificación, determinación de procesos actuales.

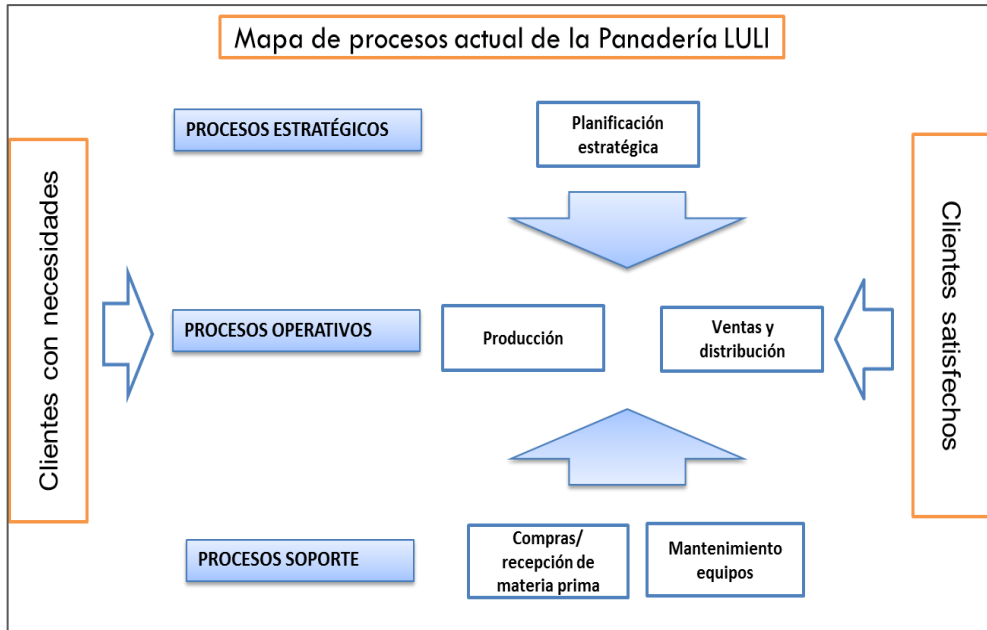
Se pudo determinar que los procesos actuales de la panadería Luli, de acuerdo a la razón de ser de la empresa, al organigrama encontrado y a las actividades que se realizan a diario son:

- Producción.
- Ventas y distribución.
- Compras y recepción de materia prima.
- Mantenimiento de equipos.
- Plan estratégico.

❖ Elaboración de macro proceso actual y propuesto.

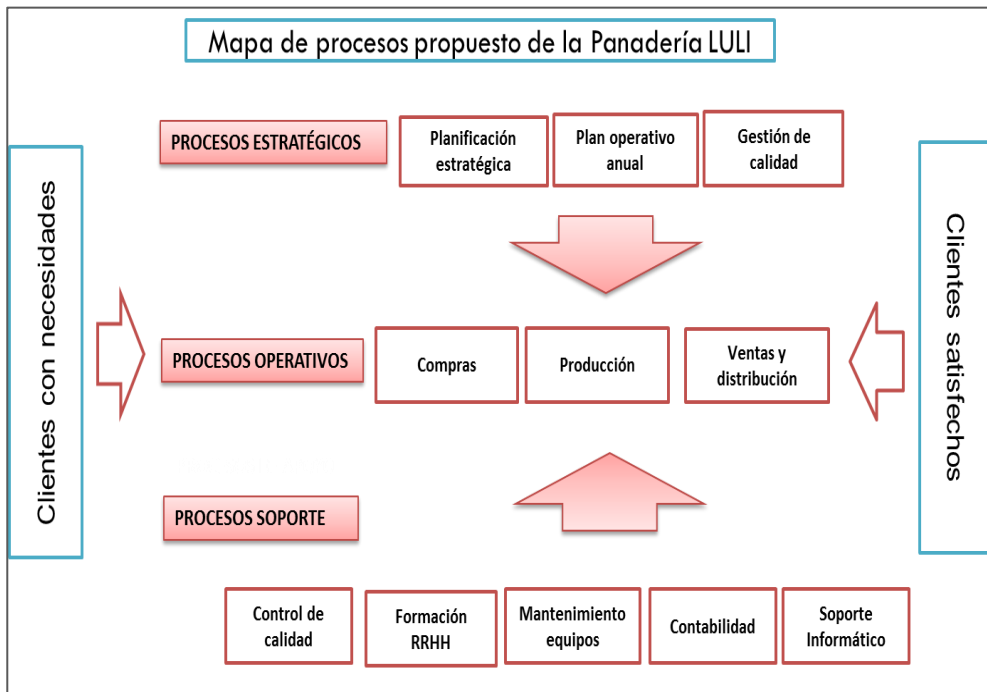
Una vez determinado los procesos de la panadería Luli, se procede a realizar el mapeo de los mismos para determinar su secuencia y la interrelación entre ellos. Se propone mejoras en los procesos con el fin de cumplir a cabalidad los objetivos establecidos en la misión y visión de la panadería Luli.

Figura N° 08 Macro proceso actual de la Panadería



Fuente: Elaboración propia

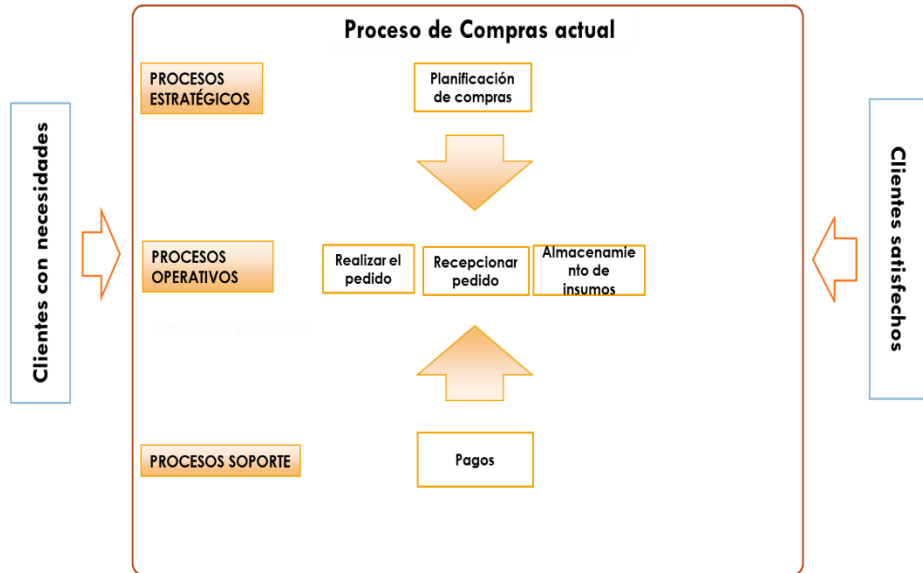
Figura N° 09 Macro proceso propuesto de la Panadería



Fuente: Elaboración propia.

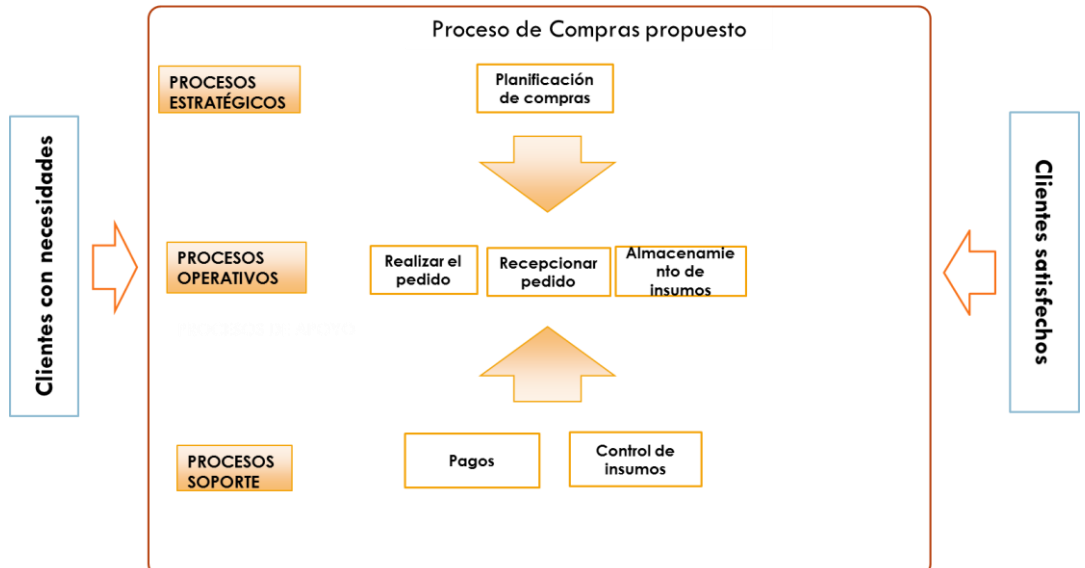
- ❖ **Elaboración de mapas de procesos actuales y propuestos.**
 - **Mapa de proceso de compras de la panadería Luli.**

Figura N° 10 Proceso de Compras actual.



Fuente: Elaboración propia

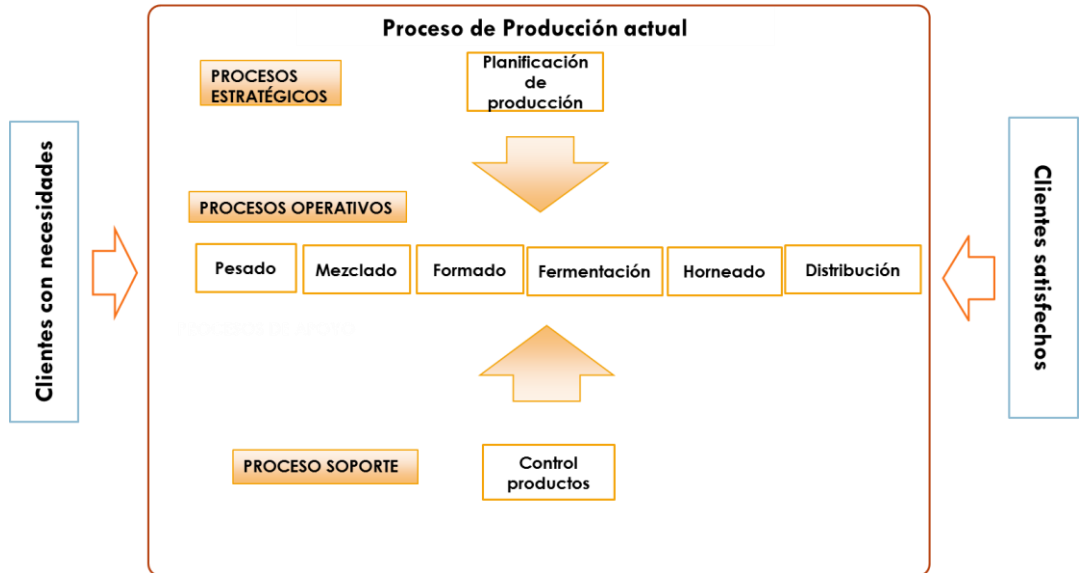
Figura N° 11 Proceso de Compras propuesto



Fuente: Elaboración propia.

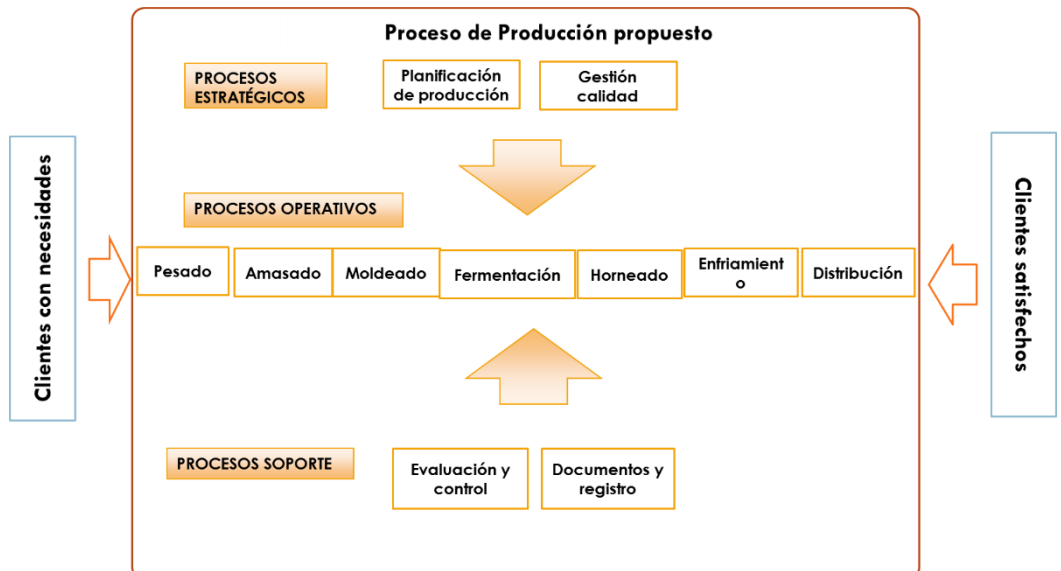
○ **Proceso de producción de la panadería Luli.**

Figura N° 12 Proceso de producción actual.



Fuente: Elaboración propia.

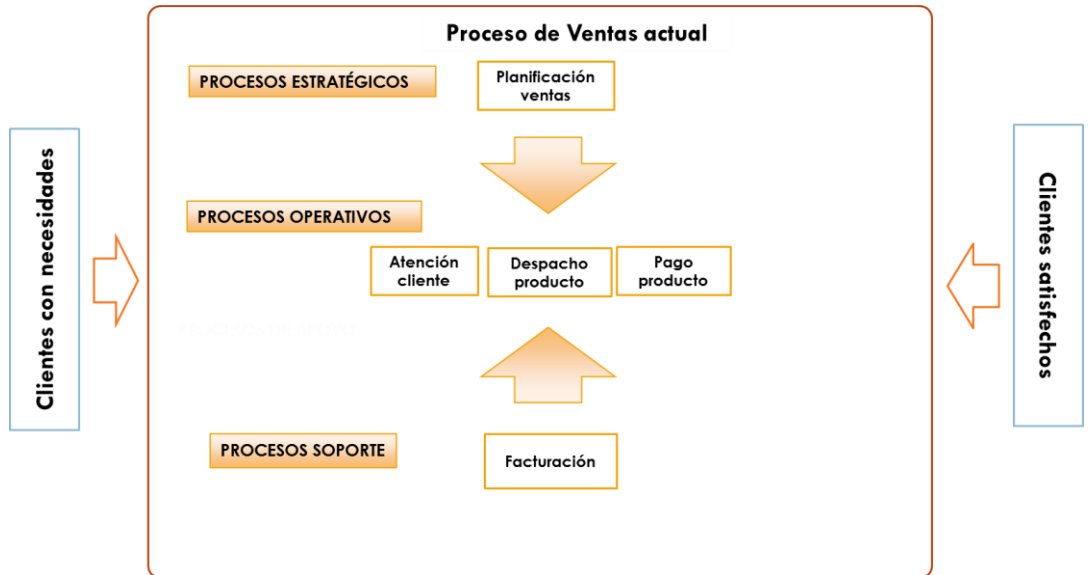
Figura N° 13 Proceso de Producción propuesto



Fuente: Elaboración propia.

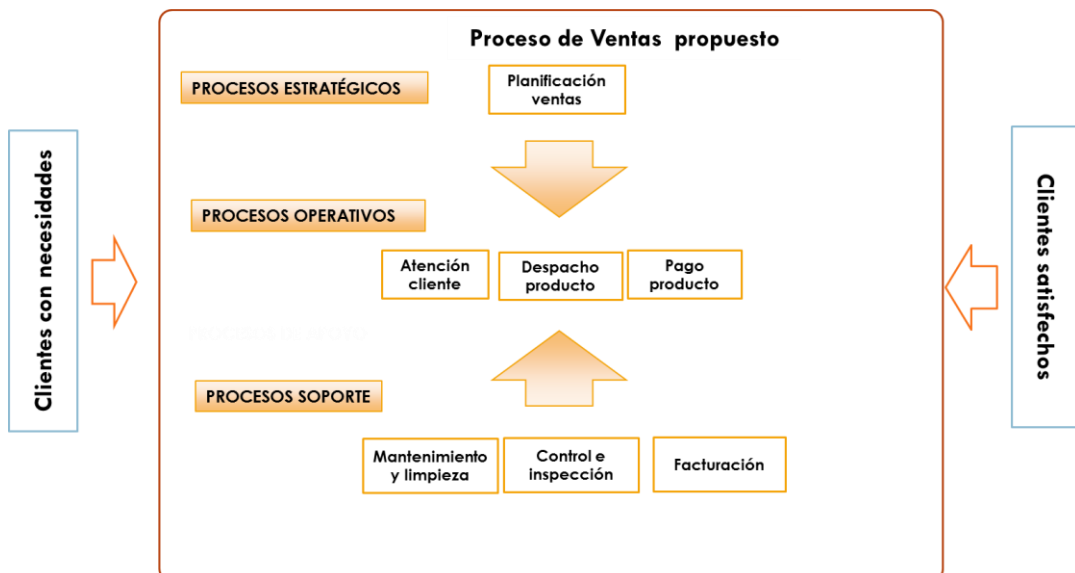
○ **Proceso de ventas de la panadería Luli.**

Figura N° 14 Proceso de ventas actual



Fuente: Elaboración propia

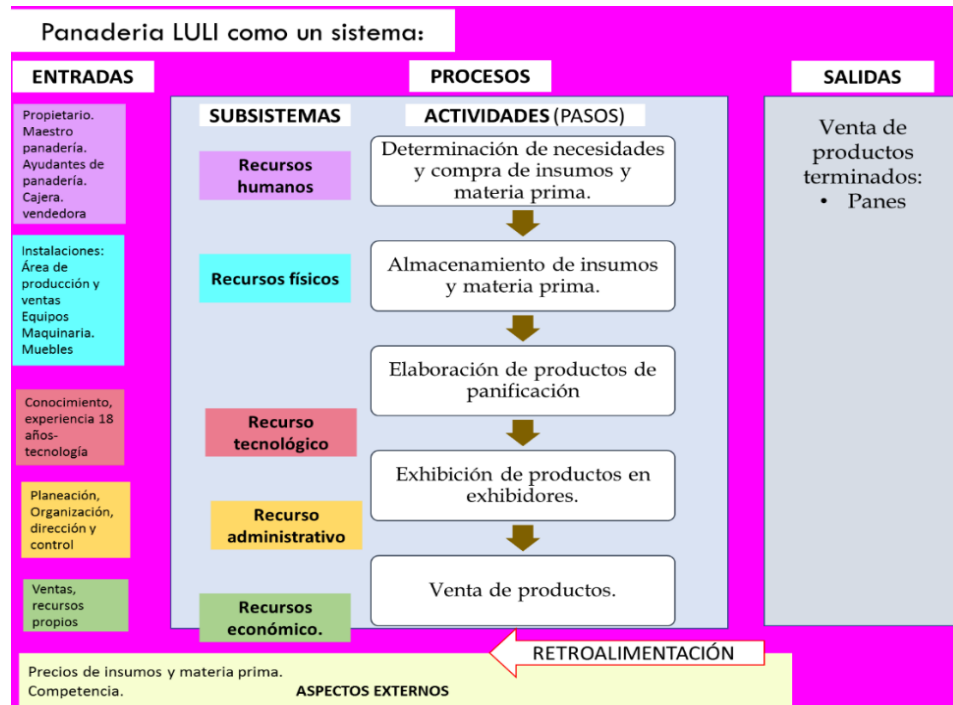
Figura N° 15 Proceso de ventas propuesto



Fuente: Elaboración propia.

❖ **Interrelación de los procesos de la panadería Luli.**

Figura N° 16 Panadería Luli como un sistema (propuesto).



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Determinación del proceso crítico.

El proceso crítico de la panadería Luli es el proceso de producción. De este proceso depende la razón de ser de la panadería, por lo cual se propone mejoras.

❖ **Procedimiento del proceso de producción: Diagrama ASME**

- * **Leyenda:**
 - R1: Jefe de producción.
 - R2: Maestro panificador.
 - R3: Ayudante panificador.
 - R4: vendedor.
- * Otros recursos a utilizar.
 - R5: cuadernos de apuntes.
 - R6: balanza, amasadora, palotes.
- ** VA: valor añadido.
- ** Control
- ** SVA: sin valor añadido.

Tabla N° 21
Diagrama ASME actual

PANADERIA LULI																		
PROCESO: PRODUCCION		ELABORACIÓN DE PANES																
		TABLA ASME ACTUAL																
Fuente de Información:								Fecha: 10/10/216			Ejecutado por: Lizeth Huamán							
Núm.	Actividad	Departamento	Tiempo(Minutos)	Contador de Recursos*						Tiempo de Actividad					Tipo de Valor**			
				Recursos Humanos				Otros		Operac	Revisión	Traslad	Espera	Archivo	VA	Control	SVA	
				R1	R2	R3	R4	R5	R6	○	□	⇨	D	▽				
1	Limpieza del lugar de trabajo	Usuaría	10			1			1									1
2	Verificación de maquinaria, equipos	Usuaría	5	1													1	
3	Selección y control de insumos	Usuaría	6			1			1							1		
4	Pesado de insumos	Usuaría	7			1			1							1		
5	Amasado de insumos	Usuaría	15		1				1							1		
6	Traslado de masa a mesa de trabajo	Usuaría	3		1	1												1
7	Fermentación de masa	Usuaría	120						0							1		
8	Cortado de masa	Usuaría	15			1			1							1		
9	Boleado de piezas de masa	Usuaría	50		1	1			1							1		
10	Tableado de pizzas de masa	Usuaría	40		1	1			1							1		
11	Reposo de piezas de pan	Usuaría	20						0							1		
12	Hornado de panes	Usuaría	30		1	1			0							1		
13	Enfriamiento	Usuaría	10						0									1
14	Entrega de producto para su venta	venta	5			1	1		0									1
15	Limpieza del lugar de trabajo	Usuaría	8			1			0									1
			344	1	5	10	1	0	7							9	1	5

Tabla N° 22
Diagrama ASME propuesto

PANADERIA LULI		ELABORACIÓN DE PANES																
PROCESO: PRODUCCION		TABLA ASME - PROPUESTO																
Fuente de Información:		Fecha: 10/10/216						Ejecutado por: Lizeth Huamán										
Núm.	Actividad	Departamento	Tiempo(Minutos)	Contador de Recursos*						Tiempo de Actividad					Tipo de Valor**			
				Recursos Humanos				Otros		Operac	Revisión	Traslad	Espera	Archivo	VA	Control	SVA	
				R1	R2	R3	R4	R5	R6	○	□	⇨	D	▽				
1	Limpieza del lugar de trabajo	Usuaría	5		1	1												1
2	Verificación de maquinaria, equipos	Usuaría	4	1	1			1									1	1
3	Selección y control de insumos	Usuaría	5		1	1										1		
4	Pesado de insumos	Usuaría	6		1	1			1							1		
5	Amasado de insumos	Usuaría	15		1				1							1		
6	Traslado de masa a mesa de trabajo	Usuaría	3		1	1												1
7	Fermentación de masa	Usuaría	120						0							1		
8	Cortado de masa	Usuaría	9		1	1			0							1		
9	Boleado de piezas de masa	Usuaría	50		1	1			1							1		
10	Tableado de pizzas de masa	Usuaría	40		1	1			1							1		
11	Fermentación de panes	Usuaría	20						0							1		
12	Hornado de panes	Usuaría	30		1	1			0							1		
13	Enfriamiento	Usuaría	4						0									1
14	Verificación y registro de panes producidos	Usuaría	5	1	1				1								1	
15	Entrega de producto para su venta	venta	5			1	1		0									1
16	Limpieza del lugar de trabajo	Usuaría	5		1	1			0									1
			326	2	12	10	1	2	4							9	2	6

❖ **Mejorar la productividad y competitividad a través de una adecuada gestión del proceso crítico.**

Competitividad y productividad son variables estrechamente asociadas, en la medida en que una manera fundamental de construir la primera es elevar la productividad de la mano de obra y del capital especialmente durante la permanencia a niveles fuertes de exposición a la competencia.

○ **Determinación de eficiencia y eficacia del proceso de producción a través de fichas.**

Para mejorar la eficiencia del proceso crítico utilizaremos fichas de indicadores que nos permitirán medir la productividad del proceso de producción de la panadería Luli. Medir si el proceso de producción es eficiente y eficaz, mediante la aplicación de las fichas de producción permite a la panadería Luli mejorar su productividad y estar más comprometida con la competitividad.

Consideraciones:

- ✓ Lote de producción por turno (4 arrobas de Harina)
- ✓ Orden de pedido: 1800 panes de 45 gr:
- ✓ Se analizó una semana, el tiempo de producción de panes. Obteniendo como resultados:

Días	Minutos
Lunes	345
Martes	344
Miércoles	347
Jueves	344
Viernes	346
Sábado	344
Domingo	344

- ✓ Se analizó una semana, la cantidad de panes producidos. Obteniendo como resultados:

Días	Cantidad de panes
Lunes	1796
Martes	1791
Miércoles	1795
Jueves	1794
Viernes	1796
Sábado	1795
Domingo	1792


Tabla N° 23

Ficha de proceso producción.

OPERACIONES PANADERÍA LULI		PRODUCCIÓN	Revisión: 01 Fecha: 01/2017
PROCESO: Producción		Propietario: Operaciones	
OBJETIVO Elaboración de panes		DOCUMENTACIÓN FP – 10.01	
ALCANC E	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Orden de pedido • Incluye: Unidad usuaria, Administrador, vendedora. • Termina: Distribución de panes para su venta. 		
ENTRADAS: Orden de pedido, insumos			
PROVEEDORES: Compras, Ventas.			
SALIDAS: Panes para la venta.			
CLIENTES: Departamento de Venta.			
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de demora. • Número de pedidos recibidos. • Número de pedidos atendidos. 		<ul style="list-style-type: none"> 10.01.1 = Tiempo de respuesta. 10.01.2 = Cantidad de panes elaborados. 	

Tabla N° 24

Ficha de indicador – Eficiencia

OPERACIONES PANADERÍA LULI	PRODUCCIÓN	Revisión: 01 Fecha: 01/2017																
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESO FP 10.01 COD. FICHA. FI 10.01.1																	
RESULTADO ESPERADO	10.01.1 El tiempo total debe ser menor o igual a 344 minutos																	
INDICADOR	Tiempo de respuesta																	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Sumatoria del N° de minutos que demoró cada producción}}{\text{N° de producciones}}$ $\frac{345 + 344 + 347 + 344 + 346 + 344 + 344}{7}$ $= 344.86 \text{ minutos}$																	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Observación directa.																	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	<p>Gráfica de I 10.01.1 – Semanal</p>  <table border="1"> <caption>Minutos de producción</caption> <thead> <tr> <th>Día</th> <th>Minutos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LUNES</td> <td>345</td> </tr> <tr> <td>MARTES</td> <td>344</td> </tr> <tr> <td>MIÉRCOLES</td> <td>341</td> </tr> <tr> <td>JUEVES</td> <td>344</td> </tr> <tr> <td>VIERNES</td> <td>346</td> </tr> <tr> <td>SÁBADO</td> <td>345</td> </tr> <tr> <td>DOMINGO</td> <td>344</td> </tr> </tbody> </table>		Día	Minutos	LUNES	345	MARTES	344	MIÉRCOLES	341	JUEVES	344	VIERNES	346	SÁBADO	345	DOMINGO	344
Día	Minutos																	
LUNES	345																	
MARTES	344																	
MIÉRCOLES	341																	
JUEVES	344																	
VIERNES	346																	
SÁBADO	345																	
DOMINGO	344																	

Condiciones de acuerdo al resultado esperado:

Tiempo menor o igual	Eficiente
Tiempo mayor	No eficiente

- ✓ Podemos determinar que el proceso de producción de la panadería no es eficiente.

Tabla N° 25

Ficha de indicador – Eficacia

OPERACIONES PANADERIA LULI	PRODUCCCIÓN	Revisión: 01 Fecha: 01/2017
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESO FP – 10.01 COD. FICHA. FI – 10.01.2	
RESULTADO ESPERADO	10.01.2 Debe ser mayor o igual a los 1800 panes	
INDICADOR	% de panes elaborados	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ promedio de panes elaborados}}{\text{N}^{\circ} \text{ panes ordenados}} \times 100$ $\frac{1794}{1800} \times 100$ $= 99.7 \%$	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de control	
SEGUIMIENTO PRESENTACIÓN	Y	Representación de 10.01.2 – Semanal $\frac{1796 + 1791 + 1795 + 1794 + 1796 + 1795 + 1792}{7}$ Promedio: 1794 panes.

Condiciones de acuerdo al resultado esperado:

Mayor o igual a la cantidad de panes	Eficaz
Menor a la cantidad de panes	No eficaz

- ✓ Podemos determinar que el proceso de producción de la panadería no es eficaz.

Se pudo determinar que, la ficha de eficiencia y eficacia permite medir la productividad en relación de tiempos promedios de producción y la relación de panes esperados y la cantidad de panes elaborados. Determinamos que la empresa no es productiva, por ello es necesario mejorar, para ello es indispensable poner en práctica el procedimiento propuesto, dado que los tiempos son menores y las inspecciones controlaran que los panes elaborados incrementen hasta llegar a la cantidad esperada (1800 panes). Al poner en práctica las actividades propuestas en el diagrama ASME, reducimos tiempos promedios de producción y con los controles se garantiza que la cantidad de panes elaborados sea igual a la cantidad solicitada y consecuentemente la productividad del proceso de producción mejorará, disminuyendo los costos al tener menos panes defectuosos, menos retrasos y menos insumos, y pudiendo utilizar el tiempo en más producciones de panes, influenciando en la productividad y competitividad de la panadería.

5.2.3. Elaboración del Manual de procedimientos del proceso de producción de panes en la Panadería Luli.



**Manual de procedimientos de producción
de panes de la panadería Luli.**

Elaborado:
Lizeth Huamán Sandoval

Autorizo:
Propietaria

A. Datos generales

- **Empresa:** Panadería Luli.
- **Propietario (a):** Sra. Rosa Sandoval

B. Departamento:

- Operaciones.

C. Actividad de la empresa

- Producción y venta de panes.

I. Introducción

El presente Manual de Procedimientos (MAPRO) de la panadería Luli ha sido elaborado con el fin de propiciar a los colaboradores pautas de cómo hacer su trabajo cada uno de los puestos de trabajo y así poder lograr un mejor desarrollo de las actividades que laboran en las diversas áreas y por ende implementar una administración moderna.

II. Justificación

Actualmente el cliente (interno y externo) son los factores más importantes para las empresas, es por ello que la adecuada gestión de procesos permitirá disminuir los problemas latentes en la empresa, se justifica en la necesidad contar con un documento como un manual de procedimientos para la producción de panes que contribuya al desarrollo adecuado de los procedimientos de la empresa, con el fin de seguir procesos que permitan un mejor desempeño y eficacia al momento elaborar un lote de panes. Es por ello que el presente manual de procedimientos conllevará al mejoramiento continuo de las actividades laborales.

III. Objetivo

1. Ser guía de orientación para los trabajadores y usuarios.
2. Mejorar el aprovechamiento de los recursos de la empresa.
3. Mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores, en las diversas actividades que realizan.

IV. Finalidad

El presente manual de procedimientos tiene como finalidad orientar y describir las actividades secuenciales que se realizan en los diferentes procedimientos que se desarrollan en la elaboración de panes en la panadería Luli.

V. Base legal

- Ley N° 26842, Ley General de Salud.
- Decreto Legislativo N° 1062 que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos.
- Decreto Supremo N° 034-2008-AG que aprueba el Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos.
- Norma Sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería.
- Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA que aprueba la Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas.

VI. Alcance

El presente manual de procedimientos tiene alcance operacional, de los diferentes departamentos de la empresa.

VII. Aprobación.

Será aprobado por la propietaria de la panadería Luli, la Sra. Rosa Sandoval.

VIII. Descripción a detalle del Proceso de producción del pan.

EL presente manual de procedimientos contiene una descripción detallada de los procedimientos que forman parte del proceso de producción de la panadería Luli, a fin de facilitar el flujo de actividades a realizar en el transcurso producción.

❖ **Proceso de producción de panes.**

Las operaciones que se realizan para el proceso de panificación son secuenciales, y sencillas, pero se debe tener cuidado con algunas características específicas.

1. **Limpieza del lugar de trabajo:** se realiza la limpieza del área de trabajo antes de iniciar la elaboración de panes., siguiendo lineamientos del Manual de buenas prácticas.
2. **Verificación de maquinaria, equipos:** se realiza la verificación de las amasadoras.
3. **Selección y control de insumos:** el encargado de ir almacén seleccionara los insumos necesarios y tomara en cuenta la condición (olor, forma, fecha de vencimiento, color) de cada insumo.
4. **Pesado de insumos:** se tiene en cuenta la formulación establecida y el tipo de pan. Para elaborar un lote de producción por turno:
 - Harina: 48 kg
 - Manteca: 6.3 kg
 - Sal: 830 gr.
 - Azúcar: 3.3 kg
 - Levadura: 500gr.
 - Agua: 28 litros.
5. **Mezclado-Amasado de insumos:** consiste en mezclar los distintos ingredientes por medio de una amasadora mecánica, hasta que la masa masa elástica, consistente y homogénea.
 - El tiempo de amasado: 15 minutos.

6. **Traslado de masa a mesa de trabajo:** pasar la masa obtenida con cuidado a la mesa para su posterior reposo.
7. **Fermentación de masa:** es la primera fermentación que ocurre entre el final del amasado y el comienzo del corte.
 - El tiempo de fermentación es de : 120 minutos.
8. **Cortado de masa:** consiste en cortar masa de 1.350 kg en 30 piezas de pan.
9. **Boleado de piezas de masa:** consiste en formar bolitas de masa en el peso indicado.
 - Pan grande: 45gr.
10. **Tableado de piezas de masa:** consiste en palotear las bolitas de masa para conseguir una forma plana como una cachanga.
11. **Fermentación de panes:** ocurre después del tableado.
 - El tiempo de fermentación es de: 20 minutos.
12. **Horneado de panes:** se introduce los panes al horno para su cocción.
 - El tiempo de cocción es de: 5 minutos en el horno.
 - El tiempo de horneado demora: 30 minutos aproximadamente.
13. **Enfriamiento:** terminada la cocción en el horno, el pan se saca y se enfría antes distribuir. Este enfriamiento se realiza en canastas.
 - El tiempo de enfriamiento es de: 4 minutos.
14. **Verificación y registro de panes:** se verifica el color, forma y peso y se registra la cantidad producida.

15. Entrega de productos para su venta o distribución: una vez que los panes estén fríos son llevados a la exhibición para su posterior venta.

16. Limpieza del lugar de trabajo: se realiza la limpieza del área de trabajo al terminar la producción diaria, siguiendo lineamientos del Manual de buenas prácticas.

IX. Caracterización del Proceso de Producción.

Tabla N° 26
Caracterización del proceso

				Revisión: 1
				Fecha: Octubre
				Página: 1 de 2
CARACTERIZACION DE PROCESOS				
PROCESO PRODUCCIÓN				
OBJETIVO		RESPONSABLE	PARTICIPAN	
Describir las actividades necesarias para la elaboración de panes de manera que los insumos, materia prima y recursos sean gestionados para su utilización y producir con las características requeridas y en las cantidades demandadas y en condiciones convenientes.		Jefe de producción	Propietario, Jefe de producción, panificador, ayudante panificador y vendedora	
ALCANCE				
Establecer un sistema que asegure que la elaboración de panes cumplan con características de producción y tomando en cuenta la orden de producción de acuerdo a las estimaciones de ventas diarias ; asegurando una producción limpia minizando las mermas y reduciendo los tiempos de entrega				
POLITICAS DE OPERACIÓN				
. El departamento de compras se encarga de la verificación de calidad de insumos y materia prima antes de que estas ingresen a Almacén.				
.El departamento de compras es responsable de la gestión de inventarios y señalización de las compras en el momento ingresarlos a Almacén.				
. Mantener actualizado el plan de compras, evitando posibles desabastecimientos.				
. El encargado del departamento tiene que hacer llegar sus requerimientos para la producción anticipadamente.				
. Mantener limpio el lugar de trabajo.				
. Realizar el control y verificación de actividades.				
. Relizar registro de conformidades y no conformidades, cantidad de entrega de productos.				

Tabla N° 27
Caracterización del proceso


						Revisión: 1
						Fecha: Octubre
						Página: 2 de 2
						CARACTERIZACION DE PROCESOS
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUBPROCESO	SALIDAS	CLIENTES	RESPONSABLE SUBPROCESO
Plan Estrategico	Requerimiento insumos y materia		Cumplimiento de	Realización de pedidos	Departamento compras	Maestro panificador.
Departamento de ventas	Orden de requerimiento	Pesado. Amasado.	cada uno de los requerimientos,	Autorización elaboración	Jefe producción.	Maestro panificador.
Departamento de compras	insumos y materia prima.	Formado. Fermentación Horneado.	que no existe inconformidades. Optimizar tiempos de	Panes Horneados	Ayudante panificador.	Ayudante panificador.
Responsable del proceso	pedido características	Distribución	entrega de pedidos. producción, haciendo uso efectivo de los	Panes para la venta	Vendedora	Ayudante panificador.

Tabla N° 26
Objetivo del proceso

				Revisión: 1
				Fecha: Octubre
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Página: 1 de 1
PROCESO:		Producción		
OBJETIVO DEL PROCESO:		Establecer procedimientos documentados que permitan el desarrollo integral del proceso de producción en la Panadería		
DEPENDENCIA:		Operaciones		
ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
1	Identificación de necesidad de insumos para relizar la elaboración de panes	Maestro panificador.	Especificaciones para la realización de pedidos.	Registro de inventarios
2	Determinación de producción tomando en cuenta las estimaciones de ventas diarias.	Vendedor, Propitario Administrador	Registro de ventas diarias.	Registro de estimaciones de
3	Limpieza del área de trabajo	Maestro panificador. Ayudante panificador.	Manual de Buenas practicas de Manufactura	Registro de Limpieza diaria.
4	Verificación de maquinaria y equipos	Maestro panificador. Jefe producción	Check List de conformidad	Registro de conformidad
5	Selección, pesado y control de insumos	Maestro panificador. Ayudante panificador.	Ficha de especificaciones	Registro de ficha
6	Amasado, formado, fermentación, Horneado y enfriamiento	Maestro panificador. Ayudante panificador.	Ficha de especificaciones	Registro de ficha
7	Verificación y registro de procesos	Jefe producción	Ficha de control	Registro de ficha
8	Entrega de productos para la venta	Ayudante panificador.	Ficha de entrega	Registro de ficha
Revisó:		Aprobó:		
Firma:		Firma:		

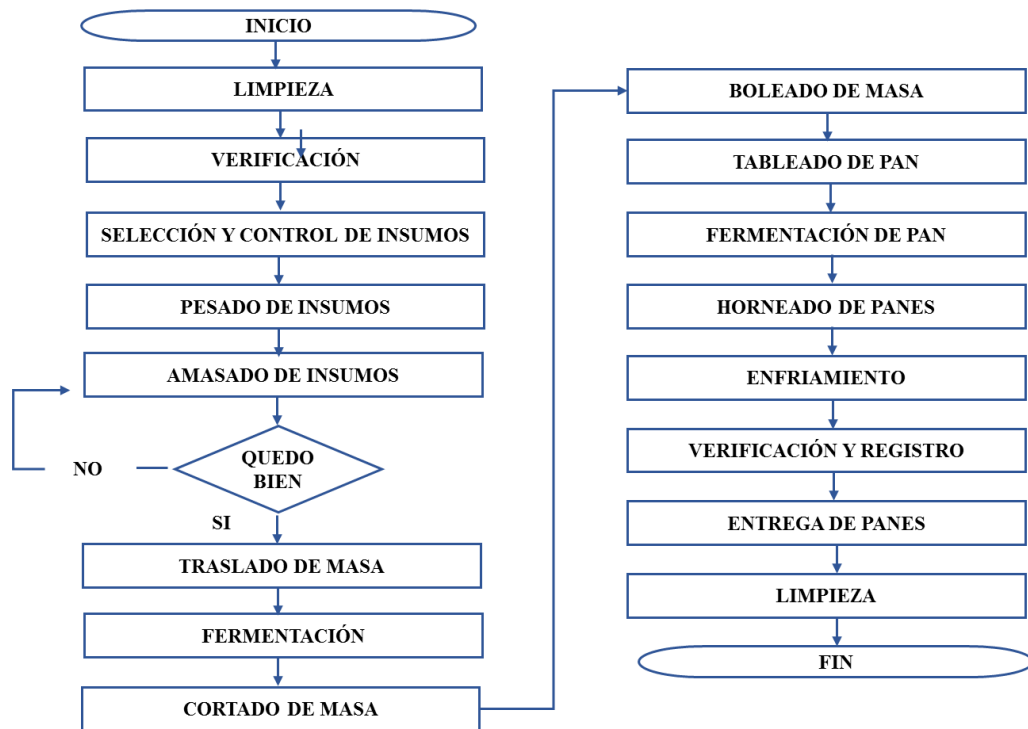
X. Flujograma de Proceso de producción.

❖ Diagrama general de flujo del Proceso de producción

Existe una gran variedad de productos que pueden elaborarse en una panadería: pan y panes especiales, bizcochos.

Aunque a cada tipo de producto le corresponde un proceso de fabricación determinado con sus etapas concretas y particulares, para el estudio de los productos de panificación consideraremos el siguiente diagrama de flujo general.

Figura N° 17 Diagrama de Flujo de producción.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

- ✓ En el diagnóstico de la situación actual se pudo determinar que en la panadería Luli, se desarrollan de las actividades con un total empirismo, en la panadería no se gestiona en base a procesos porque no existe una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida alineada al objetivo de la panadería, que sería elaborar panes garantizando la calidad.
- ✓ Se identificaron y definieron los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la panadería Luli, determinando la secuencia e interrelación de los mismos y se realizó el mapeo de cada proceso el cuál ofreció una visión sistemática de las actividades. Se planteó mapas de procesos propuestos que contribuirán a lograr con el objetivo de la investigación.
- ✓ Se determinó que el proceso crítico de la panadería Luli, es el proceso de producción, porque es el que mayor valor genera a la panadería. Se identificó el procedimiento del proceso de producción y se plasmó en el diagrama ASME. Se propuso mejoras en el diagrama ASME con actividades que requieren ser controladas y registradas, se replanteo la asignación de responsables con el fin controlar y reducir el tiempo del proceso y utilizar adecuadamente los recursos con el objetivo de elaborar panes de calidad.
- ✓ La ficha de eficiencia y eficacia permite medir la productividad en relación de tiempos promedios de producción y la relación de panes esperados y la cantidad de panes elaborados. Al poner en práctica las actividades propuestas en el diagrama ASME, reducimos tiempos promedios de producción y con los controles se garantiza que la cantidad de panes elaborados sea igual a la cantidad solicitada y consecuentemente la productividad del proceso de producción mejorará, disminuyendo los costos al tener menos panes defectuosos, menos retrasos y menos insumos, influenciando en la productividad y competitividad de la panadería.

- ✓ El poseer un manual de procedimientos le permite documentar los procesos de la panadería y servirá de guía para su posterior consulta y mejora de procesos. Al verificar la manera en que se realizan las actividades de producción aseguramos que se cumplan satisfactoriamente los requisitos asegurando una producción de calidad.
- ✓ Implantar un sistema de gestión por procesos, permitirá concebir a la Panadería como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente frente a otras panaderías, garantizando la calidad de los panes elaborados. Al mejorar la calidad de los panes, decrecen los costos porque hay menos equivocaciones, menos retrasos. Generando la mejora de la productividad ello conlleva a que se permanezca en el mercado con la mejor calidad y con la posibilidad de ofrecer panes precio más bajo logrando la competitividad de panadería frente a su competencia.

Recomendaciones

- Se recomienda la implementación y puesta en práctica del sistema de gestión de procesos en la panadería Luli.
- Se recomienda validar los procesos propuestos con la finalidad de determinar la eficiencia de los mismos y el impacto en los demás procesos que componen la panadería Luli.
- Se recomienda validar utilizar el manual de procedimientos propuesto para asegurar la correcta secuencia de actividades y lograr panes de calidad en la panadería Luli.
- Se recomienda utilizar los instrumentos de apoyo propuestos para ayudar en las mejoras del proceso de producción de la panadería Luli.

Referencias bibliográficas

Bibliografía

- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Alcalde, P. (2007). *Calidad*. España: Thomson Editores Spain Paraninfo.
- Beltrán, J. (2004). *Guía para una gestión basada en procesos*. Madrid: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bravo, J. (1996). *Gestión de la Calidad Total*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Castilla, & León. (2004). *Trabajando con los procesos: Guía para la Gestión por procesos*. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- Cerda, J., & Nuñez, F. (1990). *La administración en desarrollo*. Mexico: Argus- ITESO.
- Cervera, J. (2002). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implementación*. Madrid: Diaz de Santo S.A.
- Chang, R., & Niedzwiecki, M. (1999). *Las herramientas para la mejora continua de Calidad*. Madrid: GRANICA- TEC Consultores.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la administración de personal*. McGraw-Hill.
- Cruz, A. (2010). *Gestión tecnológica hospitalaria un enfoque sistémico*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- cuartecasas, L. (2012). *Gestión de la Calidad Total*. Madrid: Diaz de santos.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Diaz de santos S.A.
- Diaz, D. (2013). *Montaje mecánico en instalaciones solares fotovoltaica*. IC Editorial.
- Directiva N° 003-2013-IMP Normas y procedimientos para la elaboración, aprobación y actualización de los manuales de procedimientos del instituto del mar del Perú- IMARPE*
- Dorado, A., & Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. España: INDE publicaciones.
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la Gestión por procesos y la calidad total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *Gestión de la Calidad en los Servicios*. Malaga- España: Eumed-Universidad de Malaga.

- González, F. (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Madrid: Estilo Estugraf Impresores S.L.
- Guerrero, R. (2013). *Sistemas de archivo y clasificación de documentos*. Málaga: IC Editorial.
- J. B., & carrasco. (2009). *Gestión de Procesos*.
- Luna, D. (2000). *Los indicadores en el contexto de los acuerdos de competitividad de las cadenas productivas*. Bogotá: House Group.
- Martinez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. España: Ecobook- Editorial de Economistas.
- Norma ISO 9001: 2000.
- Oteo, L. (2006). *Gestión clínica: gobierno clínico*. Diaz de Santos .
- Perez, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente*. Madrid: ESIC Editorial.
- Perez, P., & Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Perugachi, M. (2004). *Optimización de procesos la concesión de radiofrecuencias en el Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Rodriguez, C. (1999). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. Jalisco: Instituto tecnológico y de estudios.
- Rojas, J. (2000). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. Bolivia.
- Udaondo Durán, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Vilar, J. (1999). *Como mejorar los proceso en una empresa*. España: Fundacion Cofemetal.

Linkografía

- http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos.
- <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>.
- <http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/utlab/CuestionarioAutoevaluacionProcesos.pdf>
- <https://www.fundacionpfizer.org/sites/default/files/pdf/hospitalizaciontradicional.pdf>
- <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/20251/1/Datos%20adjuntos%20sin%20t%C3%ADtulo%2000022.pdf>
- <http://www.avantium.es/index.php/algunosdenuestroscasosdeexito/255-implantacion-de-la-gestion-por-procesos-direccion-por-procesos-en-nissan-motor-espana-sa>
- <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/4651>

Anexo N° 01

Encuesta aplicada a los colaboradores de la Panadería LULI

1. ¿Usted recibió un adiestramiento al ser contratado?
 - Si
 - No
2. ¿En qué medida estuvo usted satisfecho con la información proporcionada para desempeñarse cuando inicio a labora en la empresa?
 - Sumamente satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
3. ¿Usted al tener un problema o duda al realizar sus labores es ayudado por sus compañeros o jefe de operaciones?
 - Si
 - No
4. ¿Qué actividades realiza para iniciar sus labores? Enumere del 1 al 4
 - Lavarse las manos
 - Pesar los insumos
 - Verificar el correcto funcionamiento de instrumentos, máquinas y utensilios
 - Asear el lugar de trabajo
5. ¿Qué considera al verificar la calidad de los insumos? Puede marcar más de una opción.
 - Color.
 - Sabor.
 - Aroma.
 - Fecha de vencimiento.
6. ¿Cómo determina los tiempos: ¿de fermentación, amasado, horneado y enfriamiento, temperatura del horno, tamaño de los panes? Puede marcar más de una opción.
 - Por experiencia.
 - De acuerdo al ambiente (temperatura natural)
 - Por especificaciones de la dueña.

7. ¿Sabe usted si existen documentos, manuales que usted pueda acceder para revisar las especificaciones de tiempos, temperatura del horno, tamaño de los panes?
- Si
 - No
8. ¿Sabe usted si se registra el control de insumos para que la rotación de stock sea el adecuado?
- Si
 - No
 - No sabe
9. ¿Se registra la información obtenida del control de la producción de panes terminados?
- Si
 - No
10. ¿Qué criterios debe cumplir un producto terminado para considera que es un producto de calidad?
- Color.
 - Tamaño.
 - Sabor.
 - Forma.
11. ¿Registra las observaciones al realizar el control de calidad?
- Si
 - No
12. ¿Qué medidas se toma en caso el producto elaborado tenga algún fallo para mejorar o corregir los procedimientos?
- Se analiza cada procedimiento para determinar donde se dio el error.
 - No se hace nada.
 - No se toma en cuenta.
13. ¿Qué problemas percibe con más frecuencia?
- No existe delimitación de funciones.
 - No existen documentos de consulta.
 - No percibe problemas.

14. ¿Se han presentado atrasos en la entrega de la producción de panes?
- Si
 - A veces
 - Nunca
15. ¿Se designan responsabilidades al realizar un determinado producto?
- Si
 - No
16. ¿Recibe usted adiestramiento para elaborar un nuevo producto? ¿Quién lo realiza?
- Si, solo la empresa
 - Si, la empresa y las molineras.
 - Si, las molineras.
 - No, Ninguna
17. ¿Cada cuánto son realizado las capacitaciones?
- Cada 3 meses.
 - Cada 6 meses.
 - Rara vez.
 - Nunca.
18. ¿Cuándo o con qué termina con sus labores?
- Entrega de producción.
 - Al terminar el horneado.
 - Al realizar la limpieza

Gracias por su colaboración

Anexo N° 2

Entrevista aplicada a la Propietaria de la Panadería LULI Conforme al Modelo EFQM de Excelencia en la Gestión en relación con el enfoque de procesos

1. ¿Están los procesos clave identificados, definidos y documentados?
 - Si
 - No
2. ¿Son conocidos los procesos clave por los colaboradores?
 - Si
 - No
3. ¿Existe una metodología de identificación y diseño de los procesos clave?
 - Si
 - No
4. ¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso?
 - Si
 - No
5. ¿Están identificados los grupos de interés de cada proceso?
 - Si
 - No
6. ¿Se registra la información obtenida en cada proceso, con fines de mejora?
 - Si
 - No
7. ¿Qué mecanismos internos están establecidos para fomentar la participación de los colaboradores en las mejoras de los procesos?
 - Si
 - No

Anexo N° 03
Documentos de apoyo propuestos
Ficha de proceso producción

OPERACIONES PANADERIA LULI		PRODUCCCIÓN	Revisión: 01 Fecha: 10/2016
PROCESO:		Propietario:	
OBJETIVO Elaborar panes		DOCUMENTACIÓN FP – 10.01	
ALCANC E	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza: • Incluye: • Termina: 		
ENTRADAS:			
PROVEEDORES:			
SALIDAS:			
CLIENTES: Departamento de Venta			
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de demora. • Número de pedidos recibidos. • Número de pedidos atendidos. 		<p>10.01.1 = Tiempo de respuesta.</p> <p>10.01.2 = Cantidad de panes elaborados.</p>	

Ficha de indicador – Eficiencia

Área de Empresa	Proceso	
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESO FP 10.01 COD. FICHA. FI 10.01.1	
RESULTADO ESPERADO	10.01.1 El tiempo total debe ser menor o igual a	
INDICADOR	Tiempo de respuesta	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Sumatoria del N}^{\circ} \text{ de minutos que demoró ...}}{\text{N}^{\circ} \text{ de}}$	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de control	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Y Gráfica de I 10.01.1 – Anual	

.Ficha de indicador – Eficacia

Área de Empresa	Proceso	
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESO FP – 10.01 COD. FICHA. FI – 10.01.2	
RESULTADO ESPERADO	10.01.2 Debe ser mayor o igual a	
INDICADOR	% de	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de ...}}{\text{N}^{\circ} \text{}} \times 100$	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de control	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Gráfica de 10.01.2 – Anual	