Ciencias Holguín
ISSN: 1027-2127
revista@cigetholguin.cu
Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín
Cuba

# La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero

**Cantero-Cora, Hidelvys; Herrera-González, Yisel; Leyva-Cardeñosa, Elisa; Nápoles-Vargas, Adrián**

La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero
Ciencias Holguín, vol. 27, núm. 2, 2021
Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba
**Disponible en:** https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181566671001

Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, y aunque en sus nuevas creaciones deban reconocerle su autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

**Esta obra está bajo una** Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Ciencias Técnicas

# La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero

Process management in a trading company in Holguin

*Hidelvys Cantero-Cora* 1
*Universidad de Holguín, Cuba*
hidelvis@uho.edu.cu
https://orcid.org/0000-0002-6944-4377

*Yisel Herrera-González* 2
*Universidad de Holguín, Cuba*
yisel.herrera@uho.edu.cu
https://orcid.org/0000-0002-3008-2284

*Elisa Leyva-Cardeñosa* 3
*Universidad de Holguín, Cuba*
eleyva@uho.edu.cu
https://orcid.org/0000-0002-9418-5354

*Adrián Nápoles-Vargas* 4
*Ómnibus Nacionales, Cuba*
adriannapolez@nauta.cu
https://orcid.org/0000-0002-5896-5855

Redalyc: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181566671001

Recepción: 28 Enero 2021
Aprobación: 06 Marzo 2021
Publicación: 30 Abril 2021

## Resumen:

Cada día la gestión por procesos adquiere mayor relevancia en las organizaciones debido a los beneficios que aporta para la planificación, control y mejora de su misión. La presente investigación se centra en el diseño de los procesos claves en una empresa comercializadora del territorio holguinero. **Para ello se utilizó como instrumento de trabajo la gestión por proceso, además de** la utilización de varios métodos teóricos, empíricos y técnicas entre las que destacan: entrevistas, observación y revisión de documentos. Como principal resultado de este estudio se presenta el diseño de los procesos claves de la entidad objeto de estudio, mediante la confección de las fichas y flujogramas, definiéndose además el mapa de procesos que muestra todas las interrelaciones entre estos.

Palabras clave: Gestión por procesos, Gestión empresarial, Organización.

## Notas de autor

1 M. Sc. Hidelvys Cantero-Cora1 hidelvis@uho.edu.cu, https://orcid.org/0000-0002-6944-4377, Máster en Ingeniería Industrial, profesora Auxiliar e investigadora en el Departamento de Ingeniería Industrial del departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín.

2 M. Sc. Yisel Herrera-González1 yisel.herrera@uho.edu.cu, https://orcid.org/0000-0002-3008-2284, Máster en Administración de negocios, profesora Auxiliar e investigadora del departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín.

3 M. Sc. Elisa Leyva-Cardeñosa1 eleyva@uho.edu.cu, https://orcid.org/0000-0002-9418-5354, Máster en Contabilidad gerencial, profesora Auxiliar e investigadora del departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín.

4 Ing. Adrián Nápoles-Vargas2 adriannapolez@nauta.cu, https://orcid.org/0000-0002-5896-5855, Ingeniero Industrial se desempeña como jefe de operaciones en la base de ómnibus nacionales en la provincia Holguín.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Abstract:

Every day process management acquires greater relevance in organizations due to the benefits it provides for planning, control and improvement of their mission. This research focuses on the design of key processes in a trading company in Holguin. For this, process management was used as a working instrument, in addition to the use of various theoretical, empirical and technical methods, among which the following stand out: interviews, observation and document review. As the main result of this study, the design of the key processes of the entity under study is presented, by means of the preparation of files and flowcharts, also defining the process map that shows all the interrelationships between them.

Keywords: Process management, Business management, Organization.

## Introducción

En la actualidad se impone la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas, teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado. Para esto se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones no sólo basado en el análisis económico-financiero, sino que, además, logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa. (Nogueira Rivera, 2004).

Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. Es por ello que estos son la base de los modelos de gestión por procesos en las organizaciones, así como el componente más importante y extendido en la gestión de las empresas innovadoras (Rodríguez Quevedo, 2017). La gestión por procesos ha sido tratada por varios autores, dentro de los que se destacan: Sancovschi, Moacir (1999), Nogueira Rivera (2004), Urquiaga Rodríguez (2004); Beltrán Sanz y Carrasco Pérez (2014), Ruiz Fuentes (2014); Cantero Cora (2015), Vega de la Cruz y Ortiz Pérez (2017); Almaguer Torres (2018-2020). Estos autores, de manera general, coinciden en que es una metodología que tiene por finalidad incluir mejoras en la gestión de los procesos, los cuales se deben organizar, diseñar, automatizar, monitorear, integrar y mejorar de forma continua.

De acuerdo con (Llanes Font, 2017) para implantar la gestión por procesos es necesario que el sistema tienda al estado de equilibrio, lo que significa que todos los requisitos legales y otros aplicables requeridos por los clientes como de otras partes interesadas deberán cumplirse a largo plazo y de modo equilibrado, para alcanzar el estado de equilibrio. Mediante su implantación se prepara a las organizaciones para que adopten cambios tanto internos como externos y permitan asegurar parte de su continuidad o existencia, siendo el primer paso para esto el correcto diseño de sus operaciones.

Esta filosofía de dirección es de vital importancia en el sector de la Industria Ligera ya que en la actualidad juega un papel fundamental en la distribución de productos a la población y las empresas de manera general. Dentro de las organizaciones vinculadas a este sector, se encuentra una Empresa Comercializadora del territorio holguinero que se encarga de distribuir una gama de productos de aseo, higiene, perfumería y cosmética. Sin embargo, se evidencia:

Desactualización del mapa de procesos

No se identifica el proceso de calidad como estratégico, siendo un elemento relevante a llevar en la organización teniendo en cuenta la actividad que realizan: comercialización

No se tienen conformadas las fichas ni los flujos de los procesos

No se tiene definido un proceso de comercialización, siendo este el objeto social de la empresa.

A partir de lo anterior, el objetivo del presente artículo es en diseñar los procesos claves en una empresa comercializadora del territorio holguinero.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas, tales como: tormentas de ideas, observación directa, encuestas, revisión de documentos para la recopilación de la información, también entrevistas a dirigentes y trabajadores.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Materiales y Métodos

El procedimiento diseñado tiene como objetivo facilitar a la organización la identificación de los procesos, su análisis, diseño y mejora, optimizando su funcionamiento y contribuyendo a incrementar la eficacia y eficiencia de estos. Consta de cuatro etapas, 17 pasos y seis tareas, las cuales se describen en la tabla 1.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

TABLA 1.
Descripción del procedimiento para el diseño de los procesos

| Etapas | Objetivos | Pasos | Tareas | Métodos y técnicas |
|---|---|---|---|---|
| I. Preparación | Lograr la familiarización con la organización, sus procesos y recursos humanos, así como promover el compromiso del personal para su contribución en la ejecución de las restantes etapas del procedimiento | 1. Constitución y capacitación del grupo de trabajo 2. Aseguramiento de las condiciones de partida 3. Caracterización de la organización | Conferencias, revisión de documentos, entrevistas, observación directa, métodos para llegar a consenso, trabajo en grupo | |
| II. Diagnóstico | Analizar el estado actual de la gestión por procesos, para detectar los puntos críticos. | 4. Análisis de los procesos 5. Diagnóstico de la documentación de los procesos 6. Selección de los procesos a diseñar | 1. Identificar a los procesos 2. Clasificar a los procesos 3. Revisar mapa, fichas y flujo de proceso | Revisión de documentos, entrevistas a especialistas y técnicos, trabajo en grupo y lista de chequeo. |
| III. Diseño de procesos | Diseñar cada uno de los elementos que componen la gestión por procesos | 7. Confección del mapa de procesos general | | Revisión de documentos, entrevistas a especialistas y técnicos, trabajo en grupo, tormentas de ideas, técnicas de consenso |
| | | 8. Elaboración de las fichas de procesos | | |
| | | 9. Realización del despliegue de los procesos | | |
| | | 10. Elaboración del flujograma general de los procesos | | |
| | | 11. Calendarización de los procesos | | |
| | | 12. Confección del manual de procesos | | |
| IV. Implantación de la gestión por procesos | Implantar y controlar lo diseñado en la etapa II con la utilización de las herramientas recomendadas | 13. Socialización de los resultados del diseño de los procesos | | Inspecciones al proceso, entrevistas, observación directa y revisión de documentos. |
| | | 14. Establecer el diseño de los procesos | | |
| | | 15. Control operativo | | |
| V. Mejora gestión por procesos | Mantener el control de lo descrito en el despliegue de procesos, determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las medidas aplicadas para realizar los ajustes necesarios | 16. Proyección de las acciones de mejora 17. Implementación de las acciones de mejora | | Trabajo en equipo, tormentas de ideas, análisis de resultados de informes de auditorías y gráfico de Gantt |

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Adaptado de Ortiz Pérez (2014)

## Resultados

**Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño de los procesos**

Se realizó una reunión de trabajo con los directivos e investigadores de experiencia, en ella estuvieron presentes miembros de las distintas áreas de la empresa y se confeccionó el cronograma de trabajo.

**Paso 1. Constitución y capacitación del grupo de trabajo:** se creó el equipo de trabajo constituido por consultores externos e internos, el primer caso, estuvo integrado por dos profesoras y un estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. El grupo consultor interno lo integraron la directora de la UEB, el especialista comercial, el asesor jurídico, especialista del área de operaciones, técnico de transporte, el especialista económico y el encargado del almacén. Para la capacitación de este grupo se abordaron temas a fines a la investigación.

**Paso 2. Aseguramiento de las condiciones de partida:** para el cumplimiento de este paso se desarrollaron charlas con los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa, con el objetivo de crear un clima laboral favorable y contar con las condiciones óptimas para el desarrollo de un estudio de este tipo. Se logra el comprometimiento de los trabajadores y directivos involucrados con la tarea realizada y de esta forma se establece el ambiente propicio para realizar la búsqueda de información.

**Paso 3. Caracterización de la organización:** la empresa Comercializadora objeto de estudio surgió para brindar servicios de transportación, distribución y almacenamiento de una gama de productos de aseo, higiene, perfumería y cosmética.

Se considera que los medios técnicos para la prestación de los servicios y la recepción de mercancías son suficientes. Las condiciones de los equipos y materiales están consideradas en buen estado, con la excepción de las transpaletas ya que actualmente existen 12, de las cuales solo están en buen estado 7, regular 2 y las demás están en mal estado, siendo insuficientes.

El estado técnico de la edificación es el siguiente: techo, paredes, puertas y ventanas se encuentran en buen estado no siendo así con el piso que clasifica como regular, debido al mal estado técnico del andén de descargas. La distribución de estos a los clientes se utiliza el parque de vehículos propios de la empresa. El estado técnico de estos es considerado de bueno.

**Etapa II. Diagnóstico de la gestión por procesos**

Una vez realizada la caracterización de la empresa se llevó a cabo el diagnóstico de su gestión por procesos.

**Paso 4. Análisis de los procesos:** el análisis incluyó todos los procesos que intervienen en el servicio que brinda la empresa a sus diversos clientes.

**Tarea 1. Identificar a los procesos:** a partir de la revisión documental, las valoraciones realizadas por el grupo de trabajo y un profundo análisis de la secuencia de ejecución de las diferentes actividades se definieron como procesos:

Gestión de la Dirección, Gestión Económica Financiera, Gestión de la Calidad, Comercialización, Operaciones, Capital Humano, Gestión de la información, Fiscalización y Control, Gestión ambiental, Medición, análisis y mejora. Una vez identificados los procesos presentes en la empresa se procede a la siguiente tarea.

**Tarea 2. Clasificar a los procesos:** Para llevar a cabo esta tarea se asume la clasificación descrita por la Norma Francesa (2000), la cual refiere que los procesos se clasifican en tres grandes familias. A continuación, se caracterizan brevemente cada uno de estos.

**Procesos de control:** en la empresa se consideran como procesos de control aquellos que abarcan el planeamiento estratégico, como el sistema de calidad y la gestión de la dirección.

**Procesos operativos:** están directamente vinculados a los servicios que se prestan, por lo que incluyen el conjunto de operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las mercancías.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**Procesos auxiliares:** estos apoyan, asisten y respaldan a los procesos operativos y de control. En la empresa fueron definidos el capital humano, gestión de la información y fiscalización y control, los que contribuyen a garantizar los insumos, tecnologías, y variadas funciones administrativas al resto de los procesos empresariales.

**Procesos transversales:** permiten la coordinación y ejecución de los procesos con los cuales tienen relación, en la organización están definidos la gestión ambiental y la medición, análisis y mejora.

**Paso 5. Diagnóstico de la documentación de los procesos:** del análisis de la documentación legal, normativa y técnica vigente en la empresa se pudo observar de manera general que:

La documentación con la que se cuenta está desactualizada pues la empresa fue cambiando su denominación y objeto social pero no se actualizaron los registros y procedimientos asociados a las actividades que realmente se ejecutaban

Se cuenta con informes que dan a conocer el grado en que la organización cumple las expectativas y requerimientos de las partes interesadas, además de garantizar la calidad del servicio

No se tiene registrados los procedimientos de evaluación, control y selección de los proveedores de compra - venta. Para el caso de los proveedores de contrato de suministro no lleva a cabo la selección pues estos se tienen establecidos a nivel de oficina central

Se encuentran elaborados los contratos con los clientes, aunque se carece de encuestas de satisfacción

La empresa realiza la medición de los índices de crecimiento del servicio teniendo en cuenta los niveles de ventas mensuales por canales de venta

No se tiene actualizado el manual de procesos ni el manual de calidad. La entidad si tiene definidos y documentados la misión, visión, política de calidad

Se cuenta con manuales de procedimientos, pero están desactualizados, y no están distribuidos por las diferentes áreas donde se llevan a cabo los diferentes procesos.

**Tarea 3. Revisar mapa, fichas, y flujo de proceso**

**Mapa de procesos:** según la revisión documental la empresa no tiene definido un mapa de proceso.

**Fichas de procesos:** las fichas no están actualizadas. Al no contar con un correcto diseño de estas se hace evidente el desconocimiento de si los procesos incluyen subprocesos que los componen, ya que no poseen la descripción detallada de cómo ocurren estos.

**Flujo de procesos:** no están confeccionados los flujos de los procesos, y esto conlleva al desconocimiento de las entradas y salidas de recursos que se intercambian en cada proceso o subproceso, así como la forman en que intervienen los trabajadores. Se cuentan con las instrucciones de varias tareas que se realizan durante el proceso de comercialización, pero no se tienen definidos como proceso u operaciones.

Lo planteado anteriormente trae consigo una inadecuada realización del control interno en la empresa, ya que un desconocimiento de lo que no está documentado o lo que se registra y no se lleva a la práctica, queda incomprensible para las personas que intervienen directamente con la tarea que se esté analizando.

**Paso 6. Selección de los procesos a diseñar:** teniendo en cuenta la incidencia de los procesos en los resultados técnicos, económicos y de calidad de la empresa, así como el impacto en la satisfacción, necesidades y expectativas de los clientes, se seleccionan los procesos operativos y dentro de ellos el proceso de comercialización para proceder a su diseño ya que en ellos se materializa la misión de la empresa.

**Etapa III. Diseño de procesos:** los resultados del análisis realizado en la etapa II constituyen los fundamentos de partida para la realización de la presente etapa. El diseño de los procesos operativos de la empresa se realizó teniendo en cuenta la secuencia de las actividades que se realizan.

**Paso 7. Confección del mapa de procesos general:** este paso toma como punto de partida la identificación y clasificación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa desarrollada en la etapa II. Además, se realizó un análisis en conjunto con el grupo de trabajo, para definir las relaciones que tienen lugar entre cada grupo de procesos. A través de entrevistas, consultas con el grupo de expertos se diseñó una propuesta para el mapa de procesos general de la empresa reflejado en la figura 1.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**Paso 8. Elaboración de las fichas de procesos:** para el caso del proceso de comercialización fue desglosado en tres subprocesos, los cuales se muestran a continuación: Contratación, Compra, Venta. (Tabla 2)

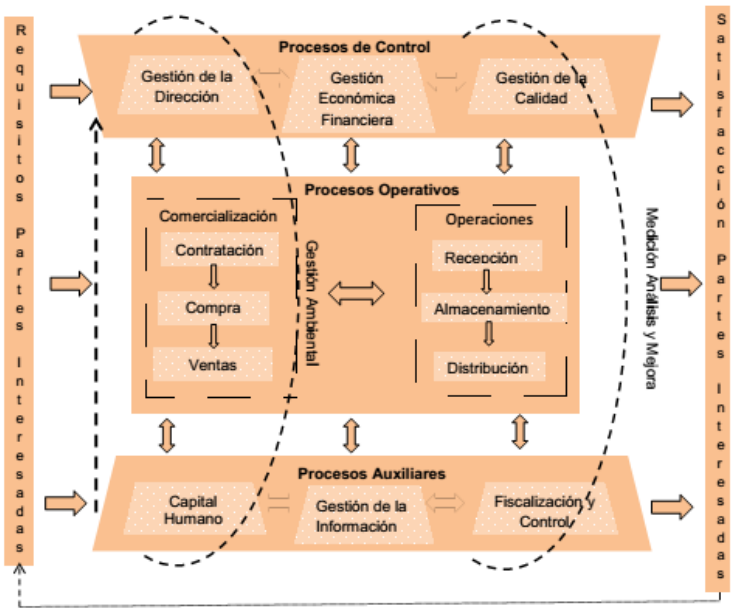


FIGURA 1.
Mapa de procesos propuesto para la organización

TABLA 2.
Ficha de proceso de Comercialización

| | |
|---|---|
| Logo de la empresa | Ficha del proceso de Comercialización |
| Responsable: Comercial | |
| Intervienen: Comercial, Proveedores y Clientes. | |
| Objetivo: 1. Lograr una gestión comercial trazable, viable, eficiente y oportuna con el menor número de riesgos. 2. Realizar un correcto pronóstico de la demanda que permita satisfacer las necesidades de los clientes. | |
| Entradas: - Política de calidad, objetivos estratégicos, actividades programadas - Plan de actividades del mes del proceso GD (Gestión de la Dirección) - Requisito de los clientes - Contrato firmado por los clientes - Pedido de los clientes - Reclamaciones y devoluciones de productos de las cadenas de tienda o del proceso de operaciones. | Salidas: - Propuesta y cumplimento de objetivos específicos del proceso, presupuesto, planes de acción y evaluación de la eficacia al proceso GD - Preformas de contrato al cliente - Necesidad de transportación, facturas al proceso Operaciones - Reclamaciones y devoluciones a las Empresas productoras - Documentos para el expediente de faltantes y averías para el proceso Gestión Económica Financiera (GEF). |
| Proveedores: Empresas productoras, proceso de Gestión de la Dirección y Operaciones. | Clientes: Empresas productoras, tiendas TRD y Clientes Varios, proceso de Gestión de la Dirección, Operaciones, Gestión Económica Financiera. |
| Descripción del proceso: tiene como punto de partida la estimación de la demanda de los clientes. Esta demanda determinada se envía a los proveedores para realizar la contratación para el año siguiente, la que se realiza a nivel nacional. Luego la UEB confecciona un suplemento para los contratos cuando este es de suministro y otro de compra venta para los clientes que así lo requieran. Se comienza a recibir la mercancía de las productoras en la UEB. Una vez que la mercancía está en la empresa, los vendedores van a cada cliente, se realizan los pedidos donde se establecen los códigos que se van a vender que estén dentro de la demanda y este se firma por el cliente y por el vendedor. En el departamento comercial se realiza la factura y luego se emite la orden de despacho para el almacén. Una vez realizada la distribución se archiva una copia de las facturas. | |
| Registros generados: - Contrato de la demanda de los clientes - Orden de pedido - Facturas - Ordenes de despacho. | Relaciones con otros procesos: - Operaciones - Gestión Económica Financiera - Gestión de la Dirección. |
| Riesgos del proceso: -Errores en la confección de la factura de compra, venta y orden de despacho -No correspondencia de los requisitos establecidos con los estipulado en el contrato | |
| Indicadores: No Indicadores Modo de cálculo Grado de consecución Criterio 1 Cumplimiento de las ventas totales CV=(Ventas Real/Ventas Plan)x100% 90%≥CV≥100% CV<89% Bien Mal 2 Cumplimiento de la ordenes servidas a tiempo COST=OAT/TO 90% ≥COST≥ 100% COST< 89% Bien Mal | |
| Observaciones | |
| Elaborado por Fecha | |
| Revisado por Fecha | |

**Paso 9. Realización del despliegue de los procesos:** se realizó el despliegue de los procesos operativos(ver tabla 3), donde se reflejan las actividades, tareas y acciones.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

| Nombre del proceso: Comercialización | | | |
|---|---|---|---|
| Subprocesos | Actividades | Tareas | Acciones |
| Contratación | Establecimiento de las relaciones comerciales entre las empresas. | Definir la demanda de los clientes para el año. Seleccionar proveedores. Confeccionar el contrato marco. | Verificar la correcta proyección de la demanda y selección de proveedores. |
| Compra | Se garantizan las mercancías para la venta así como los insumos necesarios para la realización del servicio. | Conciliar producciones y precio con las empresas productora. Comprar mercancía. Trasladar hasta la UEB. | Verificar que las cantidades a comprar no sean insuficientes. Comprobación de los requisitos establecidos en el contrato. |
| Ventas | Cumplir con el plan de ventas según los plazos y las cantidades acordadas con los clientes. | Actualizar las tarjetas de estiba. Despachar las mercancías a los distribuidores. Distribuir a los clientes. | Verificar la confección de la factura |

TABLA 3.
Despliegue de los procesos de Comercialización y Operaciones

| Nombre del proceso: Comercialización | | | |
|---|---|---|---|
| Subprocesos | Actividades | Tareas | Acciones |
| Contratación | Establecimiento de las relaciones comerciales entre las empresas. | Definir la demanda de los clientes para el año. Seleccionar proveedores. Confeccionar el contrato marco. | Verificar la correcta proyección de la demanda y selección de proveedores. |
| Compra | Se garantizan las mercancías para la venta así como los insumos necesarios para la realización del servicio. | Conciliar producciones y precio con las empresas productora. Comprar mercancía. Trasladar hasta la UEB. | Verificar que las cantidades a comprar no sean insuficientes. Comprobación de los requisitos establecidos en el contrato. |
| Ventas | Cumplir con el plan de ventas según los plazos y las cantidades acordadas con los clientes. | Actualizar las tarjetas de estiba. Despachar las mercancías a los distribuidores. Distribuir a los clientes. | Verificar la confección de la factura |

**Paso 10. Elaboración del flujograma general de los procesos:** en este paso se confeccionó el flujo general de los procesos operativos (modo de ejemplo proceso de comercialización) a partir de incluirlas particularidades de ambos procesos y sus subprocesos relacionados, este aparece reflejado en la figura 2.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

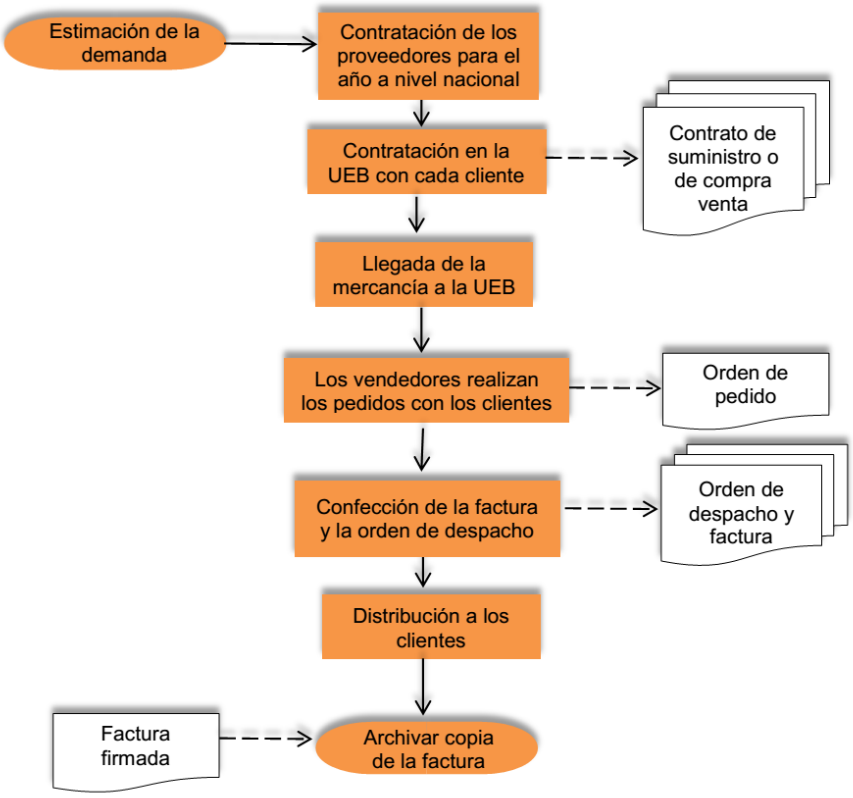


FIGURA 2.
Flujograma del proceso de Comercialización

**Paso 11. Calendarización:** como parte de este paso se realizó la calendarización, para ello se representó el flujo de información y materiales entre las distintas unidades de la organización para la ejecución de los procesos operativos. Se muestran las acciones o tareas a través de su representación lineal por todas las áreas o departamentos favoreciendo la organización del trabajo de los directivos al mostrar todo el flujo informativo que se genera.

**Paso 12. Confección del manual de los procesos:** se realizó la confección del manual de procesos, compuesto por la portada, objetivos, el mapa, las fichas y el flujo de los procesos, así como el despliegue de estos.

**Etapa IV. Implantación de la gestión por procesos:** no se desarrolla debido al corto período de tiempo para la realización de la presente investigación.

**Etapa V. Mejora gestión por procesos:** la etapa de mejora está sujeta a la anterior, por lo tanto, no se desarrolla hasta que las condiciones se encuentren creadas.

## Conclusiones

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones siguientes:

El estudio bibliográfico realizado confirmó la existencia de una base teórica, metodológica sobre la gestión por procesos y el diseño de estos, así como su contribución a la gestión eficiente de las organizaciones.

Se diseñó y adapto un procedimiento para realizar el diseño de los procesos. Este instrumento metodológico es apropiado, para determinar los factores inhibidores que inciden en la gestión por procesos y su efecto para la toma de decisiones empresariales.

La aplicación del procedimiento permitió:

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Detectar como principal deficiencia la desactualización de la documentación de los procesos

Se documentaron los procesos operativos mediante la confección del mapa de procesos general de la organización, ocho fichas de los procesos y subprocesos, el despliegue y flujograma, así como la calendarización. Estos documentos fueron incluidos en el manual de procesos de la organización.

## Referencias Bibliográficas

Almaguer Torres, R. M., Pérez Campaña, M., Torres Torres, I. C. (2018). La gestión integrada y por procesos de los proyectos de desarrollo local. *Ciencias Holguín, 24*(3), 53-55.

Almaguer Torres, R. M., Pérez Campaña, M., Aguilera García, L. O. (2020). Procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local. *Retos de la Dirección, 14*(1), 102-106.

Beltrán Sanz, J., Carrasco Pérez, R., Carmona Calvo, M., Rivas Zapata, M. (2014). Guía para una gestión basada en procesos (Vol. Mod.158844): Instituto Andaluz de Tecnología.

Cantero Cora, H., Leyva Cardeñosa, E. (2015). Contribución a la evaluación integrada de la gestión empresarial. *Ciencias Holguín, 21*(4), 163-197.

Nogueira Rivera, D. (2004). *Fundamento para el control de la gestión empresarial*. Editorial Pueblo y Educación, p 132.

Llanes Font, M., Lorenzo Llanes, E.J. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1), 6.

Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. [Tesis de Doctorado no publicada, Universidad de Holguín].

Rodríguez Quevedo, G. (2017). Diseño de los procesos en la UEB AT Lavandería, Holguín. [Tesis pregrado no publicada, Universidad de Holguín].

Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., Hernández Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín, 20*(1), p 1- 5.

Sancovschi, M. (1999). Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. *Revista de Administração de Empresas, 39*(2), 64-77.

Urquiaga Rodríguez, A. J., Torres Cabrera, L. (2004). Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. *Revista Ingeniería Industrial, 25*(2), 23.

Vega De La Cruz, L. O., Ortiz Pérez, A. (2017). Diseño de los procesos más relevantes del Control interno en una entidad hotelera. *Revista Semestre económico, 20*(45), p 224-229.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto