



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Industrial**

**Evaluación del alineamiento estratégico y la capacidad de enfoque a proceso en  
La Empresa Cárnica de Matanzas**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial

**Autor: Yenier O. Lima Sardiñas**

**Tutor: Dr. C. Alberto Medina León**

**Matanzas, 2021**

## **Agradecimientos**

A mis padre y mis hermano que me han dado el modelo a seguir y me han dado todo su apoyo para ir adelante;

A mis amigos, novia y personas especiales;

Al Dr. C. Alberto Medina León por la colaboración brindada;

A todos los profesores que han contribuido para desarrollar mis conocimientos;

A los trabajadores de La Empresa Cárnica de Matanzas y todas las personas que contribuyeron de alguna forma u otra a la culminación de este trabajo;

¡A todos: mis agradecimientos!

**Declaración de Autoridad**

Declaro que soy el único autor de este trabajo de diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Firma: \_\_\_\_\_

Yenier O. Lima Sardiñas

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**TRIBUNAL**

---

**TRIBUNAL**

**Matanzas, \_\_\_\_ de diciembre de 2021**

**Pensamiento:**

**“ Nunca consideres  
el estudio  
como una obligación,  
sino como  
una oportunidad  
para penetrar  
en el bello y maravilloso  
mundo del saber”  
Albert Einstein.**

## **Resumen**

La presente investigación se realizó en La Empresa Cárnica de Matanzas. Se centra en la necesidad de lograr un correcto alineamiento estratégico y una adecuada capacidad de implementar enfoque a proceso. El objetivo general resulta evaluar el estado del alineamiento estratégico y la capacidad de enfoque a proceso en La Empresa Cárnica de Matanzas. Para el desarrollo de esta investigación se utilizan métodos teóricos, empíricos y estadísticos matemáticos. Entre los teóricos, se utiliza el análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada, la inducción – deducción y como métodos empíricos, se utilizan las encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de la documentación; todos estos métodos se utilizan para la aplicación del procedimiento general del modelo. Los métodos estadísticos matemáticos, se utilizan para analizar datos y resultados en cada una de las etapas de la investigación. Se evaluó el estado del alineamiento estratégico en La Empresa Cárnica de Matanzas lo que se demostró a través de la matriz de alineamiento estratégico que la organización puede continuar con el despliegue de la estrategia definida, de forma general los indicadores estratégicos diseñados para la evaluación de la estrategia a través de un cuadro de mando integral, mejoran su evaluación y la organización impacta positivamente en su eficiencia y eficacia y la capacidad de enfoque a proceso donde se determinaron los principios que se deben precisar desarrollar en virtud de potenciar la capacidad de implementar el enfoque a procesos.

Palabras claves: alineamiento estratégico, enfoque a proceso, proceso.

## **Abstract**

This research was carried out at La Empresa Cárnica de Matanzas. It focuses on the need to achieve a correct strategic alignment and an adequate capacity to implement a process approach. The general objective is to evaluate the state of strategic alignment and the capacity to focus on the process in La Empresa Cárnica de Matanzas. For the development of this research theoretical, empirical and mathematical statistical methods are used. Among the theorists, the analysis and synthesis of all the information reviewed in specialized literature is used, induction - deduction and as empirical methods, surveys, interviews, direct observation, consultation of documentation are used; all these methods are used for the application of the general procedure of the model. Mathematical statistical methods are used to analyze data and results in each of the stages of the investigation. The state of strategic alignment in La Empresa Cárnica de Matanzas was evaluated, which was demonstrated through the strategic alignment matrix that the organization can continue with the deployment of the defined strategy, in general the strategic indicators designed for the evaluation of the strategy through a balanced scorecard, their evaluation improves and the organization has a positive impact on its efficiency and effectiveness and the ability to focus on processes where the principles that must be developed by virtue of enhancing the ability to implement the approach were determined to processes.

Keywords: strategic alignment, process approach, process.

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo I. Marco teórico referencial acerca de procesos, Gestión por Procesos, alineamiento estratégico y enfoque a procesos .....	7
1.1 Importancia, necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos .....	7
1.2 Conceptos de proceso y Gestión por Procesos .....	10
1.3 Alineamiento estratégico .....	16
1.4 Enfoque a procesos .....	18
Conclusiones parciales .....	22
Capítulo II. Procedimiento y definición de las herramientas para contribuir al perfeccionamiento de la planificación estratégica y el enfoque a procesos.....	23
2.1 Determinación de los procesos y elaboración del mapa de procesos de la organización.....	23
Fase I: Organización.....	23
Fase II: Determinación de los procesos para la mejora.....	23
2.2 Procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico.....	27
2.3 Procedimiento para la evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque a procesos.....	31
Conclusiones Parciales .....	38
Capítulo III. Aplicación de herramientas para contribuir al perfeccionamiento de la planificación estratégica y el enfoque de proceso en La Empresa Cárnica de Matanzas .....	39
3.1 Caracterización de la Planificación Estratégica .....	39
3.1.1 Caracterización de la empresa.....	39
3.1.2 Misión .....	40
3.1.3 Visión.....	40
3.1.4 Objetivos Estratégicos .....	40
3.2 Determinación de los procesos y mapa de procesos de La Empresa Cárnica... 40	
3.3 Evaluación del alineamiento estratégico.....	41

3.4 Evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos .....	45
Conclusiones Parciales .....	47
Conclusiones .....	48
Recomendaciones .....	49
Bibliografía.....	50

## Introducción

Desde comienzos de los años 2000, el escenario en que funcionan las empresas se ha vuelto cada vez más complicado. Una serie de cambios políticos y sociales tuvieron lugar modificando los estilos de vida, revolucionando las áreas económicas y tecnológicas, trayendo consigo la necesidad de reconversión a las empresas, cuando no la quiebra y desaparición de gran cantidad de ellas.

Este cambio fue tan importante que provocó incluso la revisión de las normas I.S.O.(Organización Internacional para la Estandarización) dando lugar a sus nuevas versiones ISO 9001 2000 (2008) y al desarrollo de distintos Modelos de Excelencia en la Gestión como el Premio Nacional a la Calidad Argentina, instituido por la Ley 24127/92 y reglamentado por el Decreto 1513/93 para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario con el fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.) otorga el Premio Europeo a la Calidad, orientado por la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan, o por el Malcolm Baldrige National Quality Award, premio ofrecido por el Departamento de Comercio de los EE.UU. para promover y dar relevancia a las mejores prácticas en las organizaciones, ayudando a ese país a incrementar su competitividad y su efectividad que orientan la organización a la satisfacción de necesidades, equilibrando las expectativas de todos los grupos de interés o stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad).

Resulta una necesidad para las condiciones de la economía, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento, no sólo de un sistema de control que propicie el despliegue de la estrategia, sino conectar ese rumbo estratégico con la gestión de los procesos de la organización. Internacionalmente, se reconoce la existencia de dos herramientas asociadas a las necesidades del control de gestión moderno: el cuadro de mando integral y la Gestión por Procesos.

Uno de los primeros ejemplos de aplicación de la Gestión por Procesos la realizada en la IBM Corporation cuando Kane (1986) bajo la idea de que el enfoque en la mejora debe estar en los procesos, en las tareas que lo conforman.

En tiempo similar, otras empresas como: AT&T, Ford, Motorola, Corning y Hewlett-Packard, también resultaron precursoras de esta implementación. Su actuación se

caracterizaba por poseer para el proceso de fabricación elaborados conceptos y herramientas, tales como: la definición de los requisitos, la documentación y el aseguramiento de los procesos. IBM planteó entonces, que esto se generalizara a todos los procesos de la organización.

La eliminación de los defectos, la mejora y la reducción del tiempo para entregar productos y servicios, son objetivos esenciales y comunes de todas las organizaciones.

En consecuencia, para lograr estos objetivos se hace necesario entender primero, y después cambiar, los procesos donde ocurren las ineficacias, defectos, baja satisfacción o el bajo ritmo de producción (Hernández Nariño et al., 2020).

Por siglos, organizaciones importantes y decisivas en la historia de la humanidad han presentado una estructura funcional. Más de cien años en el estudio y desarrollo de la Administración Científica y el reconocimiento de empresas exitosas, resultan razones de peso para el rechazo al cambio que se encuentra en la mayoría de las instituciones para la implementación de la Gestión por Procesos; a pesar de que los procesos han existido siempre y que son los encargados de realizar la transformación e incorporar el valor al producto o servicio.

Sin embargo, no resulta “la misma historia” para la “mejora de procesos” que desde el propio surgimiento de la ciencia del management estuvo asociada a la búsqueda de la eficiencia, la mejora de las actividades y los procesos; pero nunca con una exigencia de alineación a la estrategia de las organizaciones y la prevención de los riesgos como la exigida hoy día.

Según Galiano Ibarra et al. (2007) se entiende por procesos como una serie coordinada de actividades o tareas que proporcionan un resultado útil para un cliente interno o externo de la organización (usuario interno o ciudadano). Esta serie de actividades ha de ser definible, repetible y medible de modo que permita, de manera estable y predecible, la transformación de elementos de entrada en elementos de salida.

Entre las características anteriormente apuntadas de proceso, debe destacarse que los procesos pueden y deben ser documentados, de modo que se puedan identificar los insumos y los recursos tanto materiales como humanos que se requieren para generar el producto o servicio esperado.

La Gestión por Procesos es una herramienta de mejora efectiva para las organizaciones, que cuentan con distintas áreas en la empresa (almacén, producción, ventas, administración, etc.). Tienen diferentes procesos estratégicos, operativos, soporte y procedimientos para poder llevar a cabo su labor en la empresa, que vienen desde un

inicio hasta el final de su jornada laboral, si realizan los procesos adecuados les ayudara a lograr con los objetivos y metas de la organización (Jiménez Amésquita, 2020).

La productividad labor, pieza clave para la organización, que se enfoca en los resultados positivos o negativo que el trabajador evidencia en el culmino de su jornada de trabajo, es ahí cuando la empresa evalúa si el colaborador es eficiente, eficaz para ellos (Barrios Hernández et al., 2019).

La Gestión por Procesos proporciona una manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa, se esclarecen los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, se evidencia el rol de cada quien respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y el cliente la obra entera, los pasos y la transformación de entradas en salidas, viabiliza las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción (Moreira Delgado, 2009).

El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

Resultan innumerables las propuestas de metodologías para desarrollar el proceso de planificación estratégica. De igual forma, se reconoce la no existencia de una que satisfaga plenamente todas las exigencias, particularidades y sectores, aunque si se coincide en que las estrategias tienen que estar reflejadas en los procesos de la organización y, resulta esta la principal problemática de los momentos actuales.

La Planeación Estratégica es muy importante dentro de la estructura de cualquier tipo de organización. Pero, no solo es importante su formulación, su seguimiento; es igual de importante sus resultados pues a partir de los mismos es que realmente se pueden establecer cambios y tomar decisiones (Barthelmess, 2003).

Después de definidas las categorías básicas de la estrategia, e identificados los procesos de la organización, estas se contrastan para evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos.

La estrategia definida es efectiva si, los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos relevantes y los procesos responden a la estrategia.

El alineamiento estratégico según Kaplan y Norton (2006) es como una fuente de resultados superiores, por lo que su evaluación pertinente representa una importante fuente de información para la toma de decisiones organizativas.

Alineamiento se refiere a muchos temas: conocimiento, empoderamiento, desarrollo de sinergias, bienestar, propósitos comunes, empatía. Cuando una organización está alineada, los esfuerzos y talentos individuales se coordinan hacia un objetivo común (González Solán y Lino del Pozo, 2015).

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos (Amozarrain, 1999), reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y éste se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, en consecuencia, ver al proceso diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos) como la forma natural de organización del trabajo.

El enfoque de procesos se encuentra declarado, explícita o implícitamente, en un conjunto de Buenas Prácticas de la Gerencia Empresarial Moderna, a saber: Norma ISO del grupo 9 000:2008 ISO 9001 2000 (2008), abordado en una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton, 2008b), el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total (EFQM., s/a), forma una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira Rivera et al., 2004), para los productores de clase mundial resulta un arma competitiva (Heizer y Render, 1997), posee similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido (Medina León et al., 2010), la implantación de la Calidad Total, la Filosofía Seis Sigma (Savolainen y Haikonen, 2007), los Sistemas Integrados de Gestión o el logro de la mejora continua (Junior et al., 2016) o lograr el alineamiento estratégico entre la estrategia y los procesos (Karpovsky y Galliers, 2015). Algunas de las mencionadas con sus principios declarados y claramente difundidos.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí, que el enfoque de procesos sea una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de

sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (Nogueira Rivera, 2002; Zaratiegui, 1999b).

La dirección estratégica, por su carácter abarcador que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas, es la forma de gestionar las organizaciones más aplicadas. No obstante, las organizaciones suelen fracasar a la hora de implantar la estrategia diseñada o gestionar sus procesos porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear ambos elementos (Kaplan y Norton, 2008a); (Kaplan y Norton, 2008c); (Soler González, 2009); (Amo Baraybar, 2010).

Determinar el rumbo estratégico ya dejó de ser el problema para muchas organizaciones, el despliegue de la estrategia diseñada para cumplir con la misión y proporcionar el cambio para alcanzar la visión es el reto a alcanzar (Ronda Pupo, 2007).

Un nuevo momento de cambios en el sistema empresarial es respaldado por los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en el año 2011, explícitamente se enuncian principios vitales para la dirección y planificación estratégica que establecen los lineamientos a seguir. En este contexto, el lineamiento 15 establece que, el sistema de dirección y gestión empresarial cubano (SDGE) se integrará a las políticas de la actualización del modelo económico para lograr empresas más eficientes.

La empresa Cárnica de Matanzas no está ajena a estas necesidades y exigencias ya que en la actualidad no se cuenta con un plan estratégico enfocado en los procesos, lo que trae consigo riesgos importantes para la entidad, los cuales pudieran repercutir a corto, mediano y largo plazo. Mediante un estudio detallado del funcionamiento de la empresa se detectaron las dificultades siguientes:

- ✓ Escaso diseño de enfoque al cliente.
- ✓ Limitada mirada a la satisfacción las necesidades del cliente.
- ✓ Los objetivos no están visualizados de forma estratégica,
- ✓ Insuficiente estrategia en la organización que permitan mejoras,
- ✓ Escasos indicadores que midan la eficacia de los objetivos previstos.
- ✓ Limitados programas que permitan la superación de los trabajadores.
- ✓ Insuficiente planificación a mediano y largo plazo de la empresa.
- ✓ Falta de nivel en la organización para desarrollar los objetivos propuestos hasta el momento, entre otros.

A partir de dichas dificultades el problema científico de la organización se centra en la necesidad de lograr un correcto alineamiento estratégico y una adecuada capacidad de implementar enfoque a proceso.

El objetivo General resulta evaluar el estado del alineamiento estratégico y la capacidad de enfoque a proceso en La Empresa Cárnica de Matanzas.

Objetivos específicos:

1. Sistematizar los referentes teóricos conceptuales acerca de Procesos, la Gestión por Procesos, enfoque a procesos y alineamiento estratégico.
2. Determinar los procedimientos para evaluar el enfoque a procesos y el alineamiento en La Empresa Cárnica de Matanzas.
3. Aplicar las herramientas para evaluar el enfoque a procesos y el alineamiento estratégico en la Empresa Cárnica de Matanzas, así como proponer acciones para su mejora.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizan métodos teóricos, empíricos y estadísticos matemáticos. Entre los teóricos, se utiliza el análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada, la inducción – deducción utilizada tanto para la realización del marco teórico de la investigación como para diagnosticar el desempeño de los elementos del modelo en las empresas.

Como métodos empíricos, se utilizan las encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de la documentación y los informes de reportes de los resultados; todos estos métodos se utilizan para la aplicación del procedimiento general del modelo. Los métodos estadísticos matemáticos, se utilizan para analizar datos y resultados en cada una de las etapas de la investigación.

Esta tesis está estructurada de la forma siguiente:

Introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver basado en la necesidad de perfeccionar el sistema de planificación estratégica. Capítulo I, que aborda el estudio del marco teórico referencial de la temática planteada con énfasis en las herramientas para la evaluación del enfoque a procesos y de alineamiento estratégico. Capítulo II, donde se resume y explican las herramientas seleccionadas para ejecutar la planificación estratégica, la formalización de los procesos y la evaluación de la capacidad de enfoque a procesos y de alineamiento estratégico. Capítulo III, con la aplicación práctica que permite proponer acciones de mejora. Conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. Las referencias bibliográficas son consultadas mediante diversas vías.

## **Capítulo I. Marco teórico referencial acerca de procesos, Gestión por Procesos, alineamiento estratégico y enfoque a procesos**

### **1.1 Importancia, necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos**

La creciente necesidad de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados, ha provocado en la última década del Siglo XX la evolución de los modelos de gestión en uso, siendo la Gestión por Procesos el enfoque de elección recomendado para la totalidad de las organizaciones.

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Estos principios permiten a la organización definir su estructura organizativa, así como las funciones a desarrollar, sin embargo en este organigrama no se ve reflejado el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos, ni los flujos de comunicación interna (Rey Peteiro, 2005).

La incorporación del concepto de Proceso al enfoque tradicional de los años noventa, surge precisamente para eliminar las limitaciones derivadas del enfoque tayloriano de la obtención de resultados. Para una mejor comprensión de la Gestión por Procesos es imprescindible conocer qué es un proceso.

Acevedo Suárez (2001) plantea que un proceso puede ser tan simple como:

- ✓ Conjunto de tareas relacionadas lógicamente para lograr un resultado bien definido.
- ✓ Colección de actividades que toman una o más clases de entradas y crean salidas de valor para un cliente.
- ✓ Una actividad o grupo de actividades que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales y que buscan un fin determinado.

Por su parte en la ISO (2015) se ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues enuncia un proceso como: "Toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados".

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen "lo que se hace y como se hace". El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que han pedido. Estas situaciones comparables con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo (Bendell et al., 1994).

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión.

Los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain, 1999).

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos Amozarrain (1999), reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión transversal de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo.

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira Rivera et al., 2004), para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva (Heizer et al., 2015), son el centro de las Normas ISO 9000, poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí, que el enfoque de procesos sea una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma

sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (Nogueira Rivera, 2002; Zaratiegui, 1999b).

La Gestión por Procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad (Catucumba Tarabata, 2019).

La aplicación de la Gestión por Procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. Por tanto, supone gestionar:

- ✓ Los clientes y sus expectativas.
- ✓ Las salidas del proceso.
- ✓ Las actividades internas que aportan valor.
- ✓ Las entradas al proceso.

Los procesos son la clave, representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, garantiza que estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente puedan ser utilizadas para lograr actuar y mejorar.

La Gestión por Procesos cada vez es más necesaria, impuesta por la globalización, las crecientes posibilidades de los clientes de seleccionar lo que desean y, por tanto su influencia en el mercado; así como, la necesidad de los empresarios de encontrar vías que permitan elevar los resultados de las estrategias empresariales diseñadas (Medina León et al., 2010)

Por tanto, la Gestión por Procesos se justifica por la necesidad de lograr eficiencia en los procesos, un enfoque al cliente capaz de detectar y resolver sus necesidades, y como una forma de materializar las estrategias empresariales (eficacia).

No obstante, en una inmensa mayoría de las ocasiones resulta imposible implantar la gestión de los procesos y, aun así, se considera exitoso el lograr la mejora de los procesos si esta lleva implícita transformar la cultura empresarial hacia el

reconocimiento, en cada actividad, de quienes son sus clientes, sus necesidades y exigencias; así como el logro de la adecuada coordinación, sin feudos y fincas, que permita la concreción de los objetivos estratégicos (Medina León et al., 2009).

La importancia de una Gestión por Procesos radica en que hoy en día toda empresa que desee ser competitiva debe ofrecer un producto de calidad a sus clientes. Cabe recalcar que para llegar a cumplir este objetivo eficientemente es indispensable que las actividades y los recursos se los maneje mediante una Gestión por Procesos partiendo desde un plan estratégico. Por otra parte, la norma ISO afirma que un enfoque basado en procesos garantiza la calidad de un producto y la satisfacción en el cliente y esto se logra si se trabaja internamente con calidad (Valenzuela Paredes, 2019).

Gestionar por procesos permite mover nuestros esfuerzos desde un enfoque reactivo y de inspección masiva a un enfoque preventivo que reconoce que, si el proceso es correcto, también lo serán los resultados; de priorizar dedicarse a enfrentar los problemas actuales a la búsqueda y solución de las causas raíces que lo provocan.

En la actualidad con el desarrollo del enfoque de procesos comienzan a surgir en las organizaciones las Oficinas de Procesos en las que se aúnan los servicios de redacción de Normas y Procedimiento; la implementación y coordinación de modelos de gobierno por procesos ("Process Owners" o Dueños de Procesos), el liderazgo de proyectos de transformación de procesos (Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Supply Chain Management, sistemas de calidad, etcétera) y el diseño organizacional.

Debido a su nuevo enfoque y con la nueva actualización de la ISO 9001:2015, la Gestión por Procesos comienza a popularizarse, en él se focaliza la mejora continua o satisfacción del cliente; en otras palabras las organizaciones buscan que sus actividades estén acorde a las necesidades del cliente y que sus procesos se alineen a sus objetivos, trabajando de una manera ordenada tanto interna como externa, logrando así, mantenerse en el mercado cumpliendo los criterios y requisitos solicitados por el cliente (Catucuamba Tarabata, 2019).

## **1.2 Conceptos de proceso y Gestión por Procesos**

La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso. Un estudio acerca de la forma de manifestar los conceptos de Proceso y Gestión por Procesos se ofrecen los cuadros 1.1 y 1.2. Ambos muestran un consenso acerca de los elementos integrantes de los conceptos. Adicionalmente, el segundo permite, a través de los criterios expuestos, establecer la importancia, vigencia y necesidad de esta herramienta de gestión.

Cuadro 1.1: Resumen de definiciones del concepto de Procesos. Fuente: en aproximación a Medina León et al. (2017).

Autor / Año	Definición
Hesselbeim (1997)	Como proceso puede entenderse un conglomerado de actividades interrelacionadas, mediante las cuales se agrega valor a unas entradas (materiales o inmateriales), suministrando luego productos, servicios e información a un cliente externo o interno.
Martín y Mallo (2002)	Conjunto de recursos (personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas, métodos) y actividades relacionadas entre sí, que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
Moreira Delgado (2006)	Conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos.
Fernández (2010)	Conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que emplean valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente
Hernández Nariño et al. (2017)	Es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de procesos completos, independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta definición ya no es válido hablar de “los procesos de un área. Es una competencia que tiene la organización.
Medina León et al. (2017)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados

	(output) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios).
Mendling et al. (2017)	Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material. Los elementos de entrada y los resultados pueden ser tangibles o intangibles. Los resultados pueden también ser no intencionados como es el caso de los desperdicios y la contaminación ambiental.
Paredes Fernández et al. (2018)	Secuencia de tareas que se realizan de forma concatenadas, es decir de forma seguida una detrás de otra para alcanzar un objetivo o un fin correcto. En una organización, la suma de muchos procesos tendrá como resultado la entrega de un producto o servicio al cliente.
Barrios Hernández et al. (2019)	Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión
Medina León et al. (2019)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado.

Westreicher (2020)	Es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Se trata de un concepto aplicable a muchos ámbitos, a la empresa, a la química, a la informática, a la biología, entre otros.
--------------------	---

De modo general el término proceso puede definirse como un conjunto de actividades concatenadas entre sí, que permiten la transformación de variables de entradas en resultados, a través de la creación de un producto o servicio con un valor agregado (salidas), logrando la satisfacción del cliente final, teniendo en cuenta la retroalimentación para ser utilizada en la toma de decisiones para corregir o cambiar aspectos de la transformación o las salidas.

Según Amozarrain (1999) , los procesos organizacionales se pueden clasificar en: claves, de flujo esencial, misioneros u operativos; estratégicos; y de soporte o apoyo. A continuación, se explica en qué consisten cada uno de ellos.

Procesos estratégicos: Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto del o de los procesos de la organización.

Procesos claves: Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho, son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad y definen el cumplimiento o no de la misión.

Procesos de soporte o apoyo: Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinarias y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

La Gestión por Procesos se presenta como una visión que permite a los directivos de las empresas de hoy contemplar su estructura organizativa desde el punto de vista de sus procesos, por lo que se posibilita su fortalecimiento o eliminación en la medida en que estos aporten valor al producto final (Fernández, 2010). En el cuadro 1.2 se muestran diversas definiciones sobre que es la Gestión por Procesos.

Cuadro 1.2: Resumen de definiciones del concepto de Gestión por Procesos. Fuente: en aproximación a Medina León et al. (2017).

Autor / Año	Definición
Velasco (1996)	Gestión por procesos, implica un avance lógico en las organizaciones hacia una forma de enfocar la participación del personal y orientar la misma hacia el cliente. Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado por departamentos o áreas funcionales, que poco tienen que ver con las necesidades del cliente. Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales: en algún área pudiera haber un “nicho de poder”, planteando problemas de asignación de responsabilidades sobre la totalidad del proceso
Zaratiegui (1999a)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
Agudelo Tobón y Escobar Bolívar (2007)	Sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico–funcional.
Carrasco (2012)	Disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente
Ruiz Fuentes et al. (2014)	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.
Suárez y Jácome (2014)	La Gestión por Procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

Hernández Nariño et al. (2017)	Optimiza la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.
Zamora (2017)	La Gestión por Procesos permite una adecuada coordinación de todas las actividades y los recursos de la organización con vistas a lograr los objetivos propuestos. Posibilita además, la optimización de los esfuerzos en pos de las metas propuestas al existir dicho enfoque, dada la secuencia que se sigue hasta la consecución de los objetivos. No sucede así cuando se trabaja por departamentos sin tomar en cuenta la integralidad de la organización.
Vite Rivas (2019)	Estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos. El modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders—clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.
Jiménez Amésquita (2020)	Se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

De las opiniones de los autores citados anteriormente sobre el enfoque de Gestión por Procesos, se desprenden tres elementos principales por los que se justifica dicha estrategia administrativa:

1. Cambio en las expectativas y necesidades del cliente, volviéndose cada día más exigente (mercados globalizados y clientes con más conocimiento e información).
2. Necesidad de eficacia y eficiencia en las organizaciones (entorno de elevada competencia que exige mayor control de costos).
3. Estructuras funcionales que no se adaptan a las necesidades de la organización.

Por consiguiente, existe consenso en considerar a la Gestión por Procesos: como la forma de gerencia de los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones y puede ser definida como forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de estos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma que posibiliten reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del ¿por qué?, ¿Quién? Y ¿para quién? se hace el trabajo (Medina León et al., 2017).

### **1.3 Alineamiento estratégico**

Como elemento sinérgico que contribuye a la integración de la dirección estratégica dentro del control de gestión se debe evaluar el alineamiento entre los objetivos estratégicos y los procesos de la organización. Si se logra una buena alineación entre ambos elementos, y los indicadores definidos (cuadro de mando integral) que evalúan integralmente la gestión, entonces se simplifica el camino, se contribuye al alineamiento estratégico y al logro de la eficacia (Medina León et al., 2010).

Según la Real Academia Española, alineación es acción y efecto de alinear y vincular a otros a una tendencia ideológica, política, etc. Sumado a lo anterior se puede decir que la construcción del cuadro de mando permite alinear las directrices estratégicas, como visión, misión con los objetivos y estrategias a fin de establecer las brechas y ajustes necesarios una vez transcurrido un tiempo determinado de modo que los cambios que se deben realizar lleven a la organización a la optimización de recursos y al aumento de valor para clientes y actores involucrados. En términos simples se dice que una organización está alineada cuando los objetivos de sus departamentos son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización (Cuesta Santos, 2012).

Senge (2012) , plantea que la relación entre las partes es más importante que las partes individuales por sí mismas. El desempeño de un sistema integrado, es más relevante que el desempeño de las partes independientes, para lograr el desempeño del sistema, es necesario alinear o sincronizar el desempeño de cada uno de los componentes individuales de dicho sistema, como son, departamentos y áreas funcionales de la empresa. Este proceso de sincronización debe ser continuo a fin de garantizar los objetivos y la optimización de los recursos de la organización, entre otros.

Según González Solán y Lino del Pozo (2015) el alineamiento estratégico es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades,

procesos e implicados en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización.

La alineación estratégica ayuda a las organizaciones, incluidas las pequeñas empresas, a definir lo que más le importa a la organización y luego crear una hoja de ruta para lograr el propósito de la organización. La alineación estratégica requiere planificación, voluntad de reevaluar y hacer ajustes regularmente y una fuerza de trabajo que se sienta involucrada y responsable de que la organización logre sus objetivos (Castro Mora, 2018).

El alineamiento estratégico busca según Raúl Comas Rodríguez et al. (2021):

1. Alinear los objetivos departamentales con los objetivos de la organización: Es necesario que los objetivos de cada departamento sean congruentes con los objetivos de la empresa, no hay forma de que un objetivo de un departamento vaya en dirección opuesta o pretenda aspectos distintos a los señalados al nivel superior.
2. Alinear los planes de acción de cada Departamento con la estrategia: toda nueva meta requiere de un nuevo método, si tenemos metas alineadas con las metas generales, es de esperar que sus planes, proyectos o acciones estratégicas vayan también en la misma dirección, caso contrario es distraer recursos de lo verdaderamente importante.
3. Medir la eficacia de las estrategias, iniciativas y proyectos implementados: la rendición de cuentas busca identificar si los resultados de cada área impactan o no en los resultados organizacionales. Esto es factible de realizar por medio del análisis de correlación múltiple, en Excel.
4. Pasar del control financiero a la gestión estratégica: los aspectos financieros tan solo muestran el resultado de las malas o buenas decisiones tomadas en los distintos procesos. Los resultados no podrán cambiar, hasta que llegue el próximo periodo (trimestre, año), pero si se pueden cambiar el desempeño de los procesos que impactaran en esos resultados. Controlar un proceso debidamente alineado permitirá controlar el resultado.
5. Administrar basados en un Plan Estratégico: la ausencia de alineamiento estratégico hace que la organización se administre por ocurrencias, la rendición de cuentas es un historial de cosas buenas, que al final no representan logro alguno para la empresa.
6. Dar seguimiento a la implementación del Plan Estratégico: con un buen alineamiento es fácil detectar las interacciones entre departamentos y realizar el análisis de “Causa-Raíz”, para determinar en donde ocurre la falla.

7. Conseguir consenso sobre el Plan Estratégico: Las distintas direcciones o gerencias, empiezan a fijarse más en el Plan Estratégico, cuando deben establecer sus propios objetivos de contribución, por los cuales serán medidos. El consenso se da cuando se ve la empresa como un conjunto de procesos.
8. Vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales: Igualmente a como la organización establece sus objetivos a corto y largo plazo, los distintos departamentos lo hacen de manera similar, así como también analizan mejor sus presupuestos para alcanzar los resultados esperados.
9. Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas: algunas organizaciones públicas terminan el proceso estratégico con la entrega del documento final al órgano contralor, olvidando que el proceso apenas empieza con la ejecución de la estrategia y todas las acciones que se hayan programado para lograr las metas propuestas. Posteriormente se deben realizar revisiones de avance preferiblemente con una frecuencia mensual o trimestral. No es necesario esperar todo un año para conocer cómo avanza la ejecución de la estrategia, para verificar si se cumple con lo establecido.
10. Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia, mejorarla y dar retroalimentación: posterior a cada revisión de la estrategia hay que validar que funciona y que no funciona, hacer los cambios necesarios y consolidar aquellos aspectos que muestran resultados positivos.

#### **Posibilidades que genera el alineamiento estratégico.**

- ✓ Se sincronizan los esfuerzos de todas las unidades de negocio, departamentos y áreas.
- ✓ Se organiza mejor el trabajo de cada uno de los profesionales para potenciar los resultados.
- ✓ Se sincronizan dichos resultados en función a lo que realmente desean los clientes, accionistas y socios.
- ✓ Mejora la labor del área de Recursos Humanos para lograr un alto desempeño en todo el personal.

#### **1.4 Enfoque a procesos**

El enfoque a procesos, aparece formalmente a partir de 1990 como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional.

No se han encontrado publicaciones que hagan referencias sobre los principios de la Gestión por Procesos, pero a partir de la literatura analizada se puede plantear que el enfoque a procesos puede sustentarse en los siguientes cinco principios:

- ✓ Los procesos existen en cualquier organización, aunque nunca se hayan identificado o definido.
- ✓ Cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- ✓ No existen procesos sin un producto o servicio, tampoco productos o servicios sin un proceso.
- ✓ No existe un cliente sin un producto y/o servicio.
- ✓ Un proceso se justifica si crea valor.

El beneficio del enfoque a procesos radica en que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los resultados relacionados se gestionan como un proceso. Una Gestión por Procesos permite operar una organización de manera más sistemática y transparente, induce a reconocer explícitamente los grupos de actividades afines facilitando la toma de decisiones porque se precisan las responsabilidades de las personas involucradas (Alonso Torres, 2014).

En Zaratiegui (1999a) se resalta el rol que debe jugar el enfoque de procesos en el sentido que ante una creciente preocupación por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado, ésta ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

Aunque Moreira Delgado (2006) detalla doce beneficios asociados a la utilización del enfoque de procesos, se afirma que si se definen bien la misión y los objetivos de los procesos en términos de valor agregado, percibido por los clientes, automáticamente se revelarán aquellas actividades consideradas como imprescindibles y las que son ineficaces (Rubio Vargas et al., 2019).

De acuerdo con Medina León et al. (2017) la Gestión por Procesos es una excelente herramienta para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la Mejora Continua con un enfoque holístico y sistémico de la organización de allí la importancia que las organizaciones consideren el enfoque en procesos desde el momento en que está diseñando sus objetivos estratégicos, pues esta gestión debe ser transversal a la organización no meramente utilizada para el mejoramiento de los procesos ya existentes.

Ahora bien, el enfoque por procesos se vincula a la Teoría General de los Sistemas, la cual según Gracia Villar y Dzul López (2008) concibe a la empresa como un conjunto estructurado por partes que se interrelacionan entre si y constituyen un todo coherente que se desarrolla en un marco sistemático; por tanto, esta teoría abre paso al desarrollo del trabajo desde un punto de partida transdisciplinar, asentado en una visión holística

e integradora, donde lo más importante es que las partes del sistema, compuestas por los empleados se interrelacionen entre sí.

En este sentido, el enfoque por procesos, es un enfoque sistémico que está compuesto por diversos elementos interrelacionados, cada uno claves para la armonía del sistema, por tanto, cuando un solo proceso falla, esto se verá reflejado en todo el sistema. Dentro del sistema hay distintos movimientos de entrada, salida y retroalimentación, no obstante, estas características dinámicas no definen al sistema, sino que son las relaciones complejas y las acciones que producen las mismas (Salazar Sánchez, 2018).

En el enfoque por procesos, el tiempo es un aspecto primigenio, puesto que, los sistemas nunca deben ser estáticos, por el contrario, estos deben ir cambiando, adaptándose a los cambios de las dinámicas en el mercado y a los requerimientos de sus clientes (Alonso Torres, 2014).

Uno de los beneficios más importantes del enfoque por procesos, según Carmona Ochoa y Flórez Mariaca (2021) es que encamina a las organizaciones hacia la mejora continua, para permitir su adaptación frente a los cambios tanto internos como externos, lo que permite asegurar parte de su continuidad o existencia, este enfoque garantiza la proyección y el desempeño eficaz y eficiente de la empresa.

El enfoque por procesos conlleva a concebir la organización, en este caso el trabajo de campo de una investigación, como un sistema compuesto por un conjunto de procesos interrelacionados que buscan un objetivo global que cumplir. Este enfoque consiste en identificar los procesos y sus interrelaciones, para girar el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) sobre ellos y mejorar su efectividad, a fin de satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas. Además, parte del principio de que los resultados anhelados se logran con mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos se gestionan como procesos. Entre los beneficios que trae consigo este esquema de gestión se encuentran: la lateralización de la organización, la orientación al cliente, el trabajo en equipo y la mejora continua. (Pérez Rave et al., 2007).

Así mismo, el enfoque basado en procesos, según Ipinza (2012) permite detectar errores o defectos evitando la acumulación de costos innecesarios, lo anterior, se traduce a la optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción de los costos de operación; esto se sustenta en lo siguiente: si los procesos se controlan y se miden a través de indicadores, la empresa puede comparar resultados reales de un periodo con los previstos y, a partir de ello, potenciar acciones para obtener el máximo resultado posible.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA, con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión permite:

- ✓ la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- ✓ la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- ✓ el logro del desempeño eficaz del proceso; la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

El surgimiento del enfoque por procesos dotó a las organizaciones de una forma de analizar sus operaciones y resultados, a diferencia del enfoque tradicional que propone la mejora individual de unidades, cargo o funciones, el enfoque por procesos plantea la mejora a través del esfuerzo de un conjunto integrado de unidades cargos o funciones (Salazar Sánchez, 2018).

Por otro lado, el Enfoque de Gestión por Procesos rompe con el esquema de actividades centradas en funciones, para dar paso a los procesos interfuncionales, lo que le permite a la empresa caminar como un todo en la búsqueda de la excelencia, dando un enfoque total al cliente externo, desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado (Pérez Rave et al., 2007).

.El propósito final de este enfoque es asegurar que todos los procesos se desarrollen de forma coordinada, incrementando la satisfacción de todas las partes interesadas: clientes, personal, proveedores y la sociedad en general, tanto así que la mayoría de las empresas que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que presentan las organizaciones departamentales ante los cambios.

#### **Ventajas del enfoque a proceso:**

- ✓ Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- ✓ Muestra cómo se crea valor en la organización.
- ✓ Señala cómo están estructurados los flujos de información y materiales.

## **Conclusiones parciales**

1. La Gestión por Procesos se centra en la mejora continua o satisfacción del cliente; las organizaciones buscan que sus actividades estén acorde a las necesidades del cliente y que sus procesos se alineen a sus objetivos, trabajando de una manera ordenada tanto interna como externa, logrando así, mantenerse en el mercado cumpliendo los criterios y requisitos solicitados por el cliente.
2. Un proceso como un conjunto de actividades concatenadas entre sí, que permiten la transformación de variables de entradas en resultados, a través de la creación de un producto o servicio con un valor agregado (salidas), logrando la satisfacción del cliente final, teniendo en cuenta la retroalimentación para ser utilizada en la toma de decisiones para corregir o cambiar aspectos de la transformación o las salidas.
3. Existe consenso en considerar a la Gestión por Procesos como la forma de gerencia de los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones y puede ser definida como forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de estos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.
4. El alineamiento estratégico (AE) es el conjunto de acciones coordinadas para alcanzar la congruencia e integración entre los procesos, las personas y la tecnología en consonancia con los valores, la cultura y la estructura de la organización y su relación armónica con el entorno de acuerdo a la estrategia concebida, la misión, la visión y objetivos estratégicos definidos, en favor de lograr efectos sinérgicos para una mejor comunicación entre sus miembros y la obtención de ventajas competitivas que garanticen el mejor desempeño de la organización (Nogueira Rivera et al., 2020).
5. El enfoque a procesos es una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor.

## **Capítulo II. Procedimiento y definición de las herramientas para contribuir al perfeccionamiento de la planificación estratégica y el enfoque a procesos**

En el presente capítulo se definirá el procedimiento (figura 2.1) para la Gestión de Procesos “DIANA”, (Medina León et al., 2019 ) cuya propuesta se centra en aquellos procesos de mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en las necesidades de los clientes (Damian y Suárez Barraza, 2015) . Por lo tanto, solo es necesario desarrollar la fase I y II del procedimiento para determinar los procesos de mayor impacto y definir el mapa de proceso de la organización. Luego se determinará como evaluar el alineamiento estratégico y la capacidad de implementar la gestión por procesos.

### **2.1 Determinación de los procesos y elaboración del mapa de procesos de la organización**

#### **Fase I: Organización**

##### **Planificación del proyecto.**

Resulta necesario previo al trabajo establecer la planificación de las reuniones para el desarrollo del proyecto. Durante las actividades de trabajo grupal de esta etapa, se debe considerar como premisa que, es imprescindible:

- ✓ La presencia del máximo líder de la organización.
- ✓ El grupo debe estar integrado por personas con experiencia en la empresa, conocimientos técnicos de la actividad e iniciativas.

##### **Formación del equipo de trabajo.**

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por no más de siete u ocho personas, en función del tamaño de la empresa, en su mayoría miembros de la dirección de la empresa. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno o externo) acerca de la Gestión por Procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador o facilitador del proyecto.

#### **Fase II: Determinación de los procesos para la mejora**

##### **Obtención del listado de los procesos de la organización.**

Antes de adentrarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos propios de la empresa.

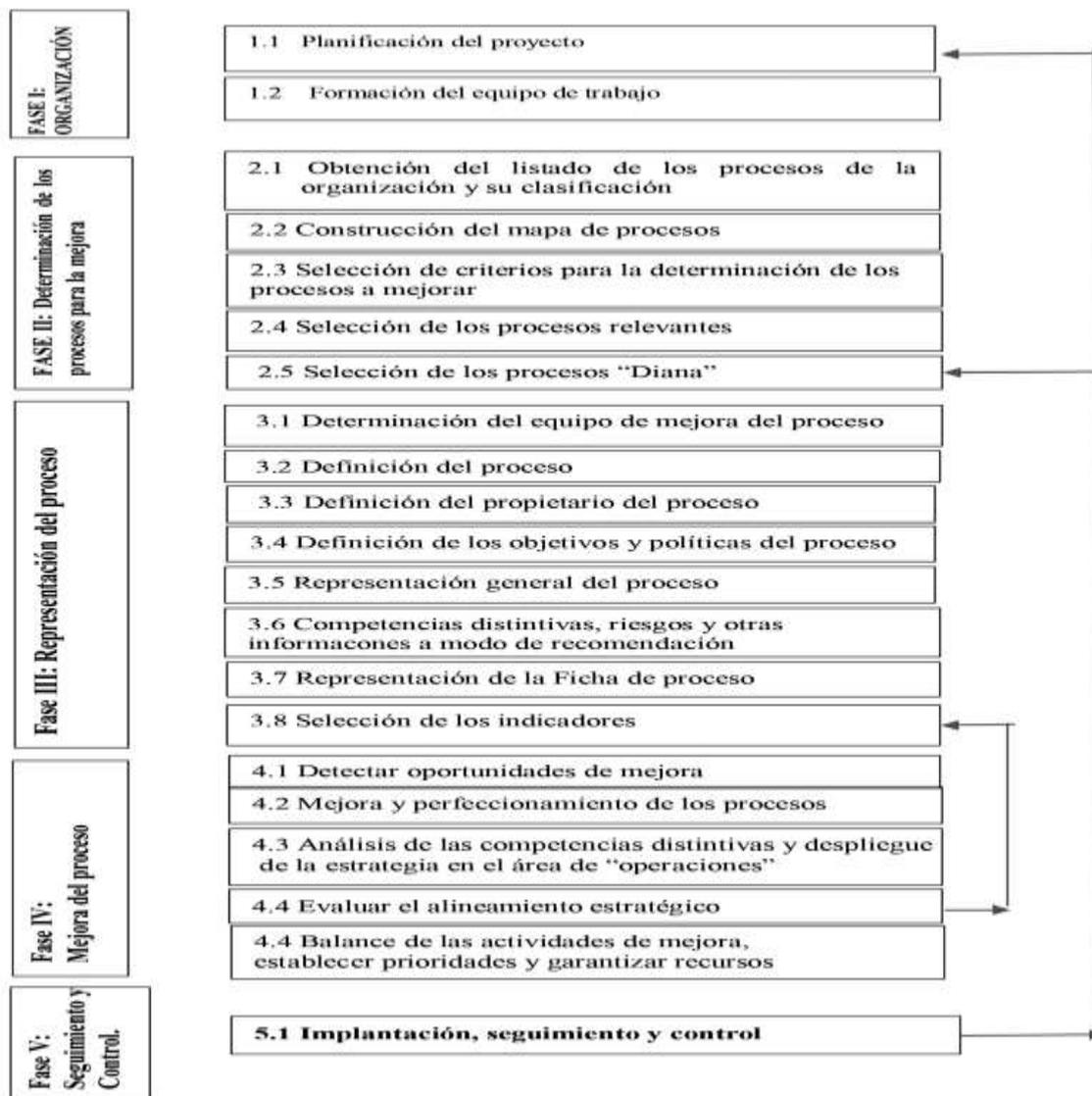


Figura 2.1: Procedimiento para la Gestión de Procesos (DIANA). Fuente: Medina León et al. (2019)

Por tanto, en esta fase se recogerá, mediante una sesión de brainstorming, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa sobre la base de los postulados siguientes:

- ✓ El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- ✓ La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- ✓ Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa, pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.

- ✓ Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

Para la sesión de trabajo del grupo para lograr el consenso acerca del listado de los procesos de la instalación se recomienda dividir al equipo de mejora en tres subgrupos. Previo a ello, o en la propia sesión se deben circular varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él; así como entidades internacionales de éxito, con el fin de servir de referencia. Todos los subgrupos no tienen por qué tener los mismos listados. Aclárese que estos listados son a manera de recomendación.

Cada subgrupo, desde su perspectiva, presenta la relación de los procesos conformados por ellos. Se recomienda el uso de una pancarta de manera de que se mantengan las tres propuestas al alcance de todos.

Posteriormente, se trabaja en la búsqueda del consenso para el listado de los procesos entre los equipos. Se plantea trabajar de lo más simple a lo complejo; hasta logara el consenso.

Resulta imprescindible dejar definida la misión de cada uno de los procesos y proceder a su aprobación por el grupo. Se le solicita al director o al jefe del proyecto de mejora que realice una propuesta del responsable en elaborar en un párrafo la misión y límites del proceso. La aprobación es por el grupo. Este paso además de facilitar actividades posteriores (propietario del proceso, ficha, etc.) consolida el trabajo realizado hasta la fecha. Recuerde que, generalmente, existen intereses personales y una cultura funcional acentuada.

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

Primeramente, la clasificación de los procesos deberá estar en dependencia de la contribución que realizan a la actividad fundamental de la organización. La utilización posterior de esta clasificación en la elaboración del mapa de procesos es un tema coincidente por los autores que desarrollan esta ciencia Negrín Sosa (2003) y Ponjuán Dante (2006) aunque en ocasiones con terminologías distintas. Se determina la utilización de: Procesos Estratégico, Procesos clave o misional, Procesos de apoyo o soporte.

Se procede entonces a la clasificación de los procesos por cada grupo quienes publican su resultado en una pancarta, se buscan los puntos de contacto entre los tres equipos y se llega al resultado final por consenso.

### **Construcción del mapa de procesos.**

El mapa de procesos es más que una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, resulta una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados que impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales (Salvador Oliván y Fernández Ruiz, 2012) ; muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés; da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización; un método para visualizar las actividades de una empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones. Permite:

- ✓ Elaborar un esquema general en el que se reflejen la totalidad de los procesos que se realizan en la empresa y las relaciones principales que se establecen entre ellos.
- ✓ Responde a dos preguntas esenciales en el desarrollo de la mejora de los procesos, a saber: ¿Son todos los procesos que desarrolla la organización? ¿Existe alguna actividad que se realice en la organización y que no se encuentre reflejada en estos procesos?
- ✓ Una excelente guía para el diseño de la estructura de la organización.
- ✓ Ciertamente, aún resulta limitada la utilización del mapa de procesos como comparación de la estructura organizativa y del cumplimiento de la estrategia de la organización cuando debería ser una herramienta poderosa para este propósito. La estructura organizativa muestra o representa la manera en que se debe organizar la empresa, los procesos la forma en que se transforman las entradas en salida; ambos responden a la estrategia trazada.

Por tanto, el mostrar en el mapa las principales relaciones entre los procesos en respuesta a la estrategia fijadas es de gran utilidad para el perfeccionamiento de la estructura organizativa. Para su creación se recomienda:

1. Cada miembro del equipo deberá plasmar las principales relaciones entre los procesos en una matriz "n x n", donde "n" es el número de procesos. Se les plantea a las personas vote sólo por 5 relaciones en una escala de 1 a 10, donde 10 representa la relación más fuerte y 1 la más débil. Pueden repetirse los valores.
2. Realizar el consolidado de las tablas individuales por medio de la suma de los valores propuestos, respetar el criterio de considerar solo las cinco más relevantes relaciones. Esto no es un dogma, solo una guía de trabajo; pero el criterio recomendado está sustentado en el teorema de Euler y aplicado para lograr una representación en un solo nivel o plano.
3. Sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo sobre la base del consolidado propuesto.

4. Construcción del mapa de Procesos. El mapa se crea con los tres niveles y las relaciones obtenidas. El sentido de la relación, dado por fila y columna, se manifiesta en la saeta que une a los procesos donde la cola es la fila (origen) y la punta (columna) el destino. Existen procesos que poseen relaciones con fuerza en ambos sentidos y quedará reflejado con la existencia de saetas en las dos puntas de la flecha.

## **2.2 Procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico**

Después de definidas las categorías básicas de la estrategia, e identificados los procesos de la organización, se contrastan para evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos.

La estrategia definida es efectiva si, los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos relevantes y a su vez estos responden a la estrategia. Para evaluar el alineamiento estratégico se define el procedimiento específico (figura 2.2).

### **Paso 1 Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos.**

Para ello se construye la matriz impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos (tabla 2.1) donde en las filas se colocan los procesos de la organización; en las columnas los objetivos estratégicos definidos en la estrategia y en las intercepciones se evalúa cómo el proceso  $i$  repercute en el cumplimiento del objetivo estratégico  $j$  con un valor de 1 (impacto bajo) a 10 (impacto alto) a partir de un equipo de trabajo.

Posteriormente se calculan las medias de los valores obtenidos por cada proceso ( $P_m$ ) y cada objetivo estratégico ( $O_e n$ ).

### **Paso 2 Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos.**

Se calcula el peso relativo para valorar el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización. Para el cálculo de los pesos relativos se recomienda el método de las jerarquías analíticas u otros métodos existentes Raúl Comas Rodríguez et al. (2017).

### **Paso 3 Calcular el índice de alineamiento estratégico.**

El índice de alineamiento estratégico se calcula a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. Este indicador evalúa si los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización.

Como premisa al cálculo del indicador, se analizan los valores alcanzados en la matriz de impactos, y se verifica que cada objetivo estratégico haya alcanzado un impacto alto (9 o 10) en algún proceso. Esta premisa no es determinante, pero es un primer elemento

de evaluación que permite verificar problemas en el alineamiento entre los procesos y objetivos estratégicos.

El índice de alineamiento estratégico se calcula mediante la expresión 1.

$$Iae = \sum_{j=1}^n (\overline{Oe}_j * \omega_j) \quad [1]$$

Donde:

*Iae*: índice de alineamiento estratégico.

$\overline{Oe}_j$ : media del valor obtenido por el objetivo estratégico j.

$\omega_j$ : peso relativo del objetivo estratégico j.

n: cantidad de objetivos estratégicos.

Para valorar el indicador, los expertos del grupo de trabajo, a través del método Delphi, determinan los niveles en que evalúan la capacidad de alineamiento. La tabla 2.2 puede ser utilizada como recomendación.

#### **Paso 4 Construir la matriz de alineamiento estratégico.**

Para construir la matriz de alineamiento estratégico, primeramente, se calcula el índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos, a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. El índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos evalúa si los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia empresarial definida.

La matriz de alineamiento estratégico es construida con el *Iae* y el *Ipr*. Se define una tabla de doble entrada (figura 2.3) donde se establece una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes

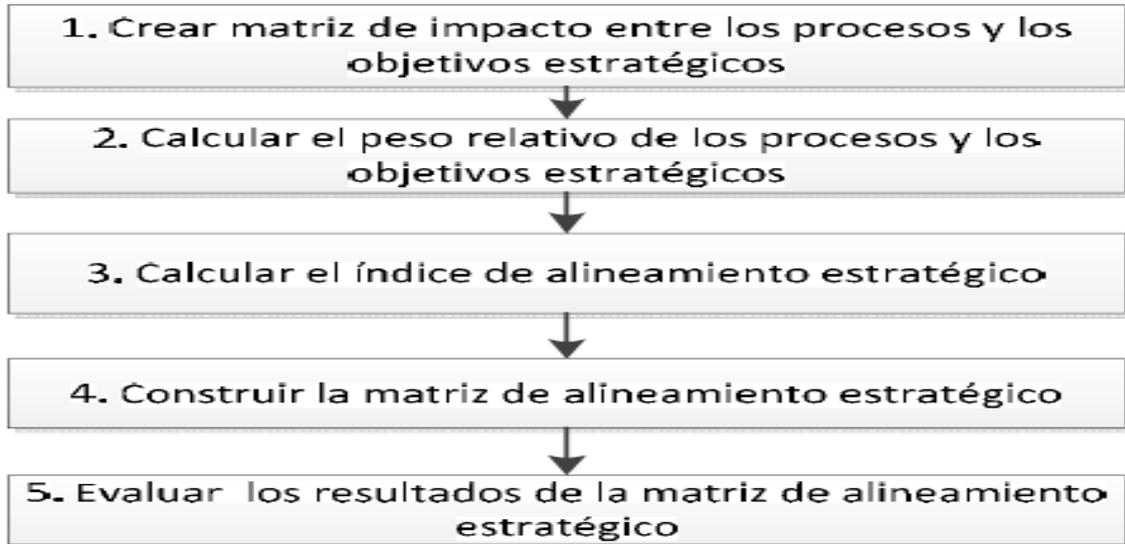


Figura 2.2 Procedimiento específico para evaluar el alineamiento estratégico entre los objetivos estratégicos y los procesos. Fuente: Villa González del Pino et al. (2014)

Tabla 2.1. Matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. Fuente: Raúl Comas Rodríguez et al. (2017).

Procesos	Objetivos estratégicos					Media del $Pr_m$
	$Oe_1$	$Oe_2$	$Oe_3$	...	$Oe_n$	
$Pr_1$	$x_{11}$	$x_{21}$	$x_{31}$	...	$x_{n1}$	$Pr_1 = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i1}}{n}$
$Pr_2$	$x_{12}$	$x_{22}$	$x_{32}$	...	$x_{n2}$	$Pr_2 = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i2}}{n}$
$Pr_3$	$x_{13}$	$x_{23}$	$x_{33}$	...	$x_{n3}$	$Pr_3 = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i3}}{n}$
...	...	...	...	...	...	...
$Pr_m$	$x_{1m}$	$x_{2m}$	$x_{3m}$	...	$x_{nm}$	$Pr_m = \frac{\sum_{i=1}^n x_{im}}{n}$
Media del $Oe_n$	$\overline{Oe_1} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{1j}}{m}$	$\overline{Oe_2} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{2j}}{m}$	$\overline{Oe_3} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{3j}}{m}$	...	$\overline{Oe_n} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{nj}}{m}$	

Tabla 2.2. Escala de evaluación del indicador de alineamiento estratégico. Fuente: Raúl Comas Rodríguez et al. (2017)

Nivel de alineamiento	Escala
Alto	6.50 -10
Aceptable	5 – 6.49
Bajo	4.99 - 4.00
Muy bajo	3.99 - 0



Figura 2.2 Matriz de alineamiento estratégico. Fuente: Raúl Comas Rodríguez et al. (2017).

El índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos se evalúa mediante la expresión 2.

$$I_{pr} = \sum_{i=1}^m (\overline{Pr}_i * op_i) \quad [2]$$

Dónde:

$I_{pr}$ : Índice de alineamiento de los procesos.

$\overline{Pr}_i$ : media del valor obtenido por el proceso i.

$op_k$ : peso relativo del proceso k

m: cantidad de procesos

### Paso 5 Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico.

Del análisis realizado se definen dos hipótesis fundamentales para los objetivos estratégicos, a saber:

- ✓ Se encuentran concretados en los procesos relevantes de la empresa.
- ✓ Los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia de la organización.
- ✓ Para la evaluación de las hipótesis se trabajan las posibles estrategias a definir en cada cuadrante (tabla 2.3).

Tabla 2.3. Posibles estrategias según la matriz de alineamiento estratégico. Fuente: Raúl Comas Rodríguez et al. (2017).

Cuadrante	Interpretación	Estrategia
I	Los objetivos estratégicos se encuentran alineados y manifiestos en los procesos.	Definir el sistema de control y desplegar la estrategia formulada.

II	No todos los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos.	Revisar los objetivos estratégicos para identificar aquellos que no tributan a los procesos en la organización.
III	No todos los procesos relevantes tienen su aporte a la estrategia.	Identificar aquellas competencias distintivas o mercados no alineados con los objetivos estratégicos y rediseñar la estrategia.
IV	No hay alineación entre los objetivos estratégicos y los procesos.	Realizar el rediseño de la estrategia y valorar la necesidad de una reingeniería en los procesos.

### **2.3 Procedimiento para la evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque a procesos**

Para la evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque a procesos se propone la utilización del Índice Integral para evaluar la capacidad de las organizaciones respecto a su enfoque a procesos.

El procedimiento a tener en cuenta para la elaboración del índice integral tiene su base en la aplicación del procedimiento que se muestra en la figura 2.3. Su desarrollo aborda las etapas de creación del índice (etapas I a la IV) y no las de aplicación (etapas V a la IX).

#### **2.3.1 Determinación de los principios**

El conjunto de pasos seguidos para la obtención del consenso acerca de los principios resultó:

1. Revisión, a manera de referencia, de los principios que rigen las normas ISO 9001 2000 (2008), el Modelo EFQM y otras formas de gestión actuales que representan paradigmas de las buenas prácticas empresariales; así como del estado del arte de esta ciencia en modo general.
2. Análisis documental de otras fuentes bibliográficas vinculadas al tema.
3. Trabajo grupal para fertilizar los resultados obtenidos de la literatura especializada con la experiencia práctica acumulada.

4. Elaboración de una propuesta preliminar de principios para regir el enfoque a procesos.
5. Evaluación de la propuesta por un grupo de expertos seleccionados. Comprobado el nivel de experticia de los participantes.
6. Realizar iteraciones con los expertos hasta obtener consenso.
7. Formalización de los principios.

En consecuencia, la propuesta de los Principios del enfoque a procesos es la siguiente:

- ✓ Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales futuras, satisfacer los requisitos sus clientes y esforzarse en exceder las expectativas.
- ✓ Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos: Las organizaciones deben poseer claramente formulados sus objetivos, las vías para alcanzarlos; así como alinear los procesos para su consecución.
- ✓ Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos: El diagnóstico permanente, la detección de aquellas acciones que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos o, simplemente, el adecuado o eficiente desarrollo del proceso debe ser conocido, medido y controlado proactivamente.
- ✓ Capacidad de liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben 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.
- ✓ Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización. Su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. La organización debe garantizar su desarrollo y aprendizaje, e implicarlo en los procesos de mejora como parte de equipos de trabajo.
- ✓ Enfoque sistémico: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un sistema activo, y contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- ✓ Innovación y Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

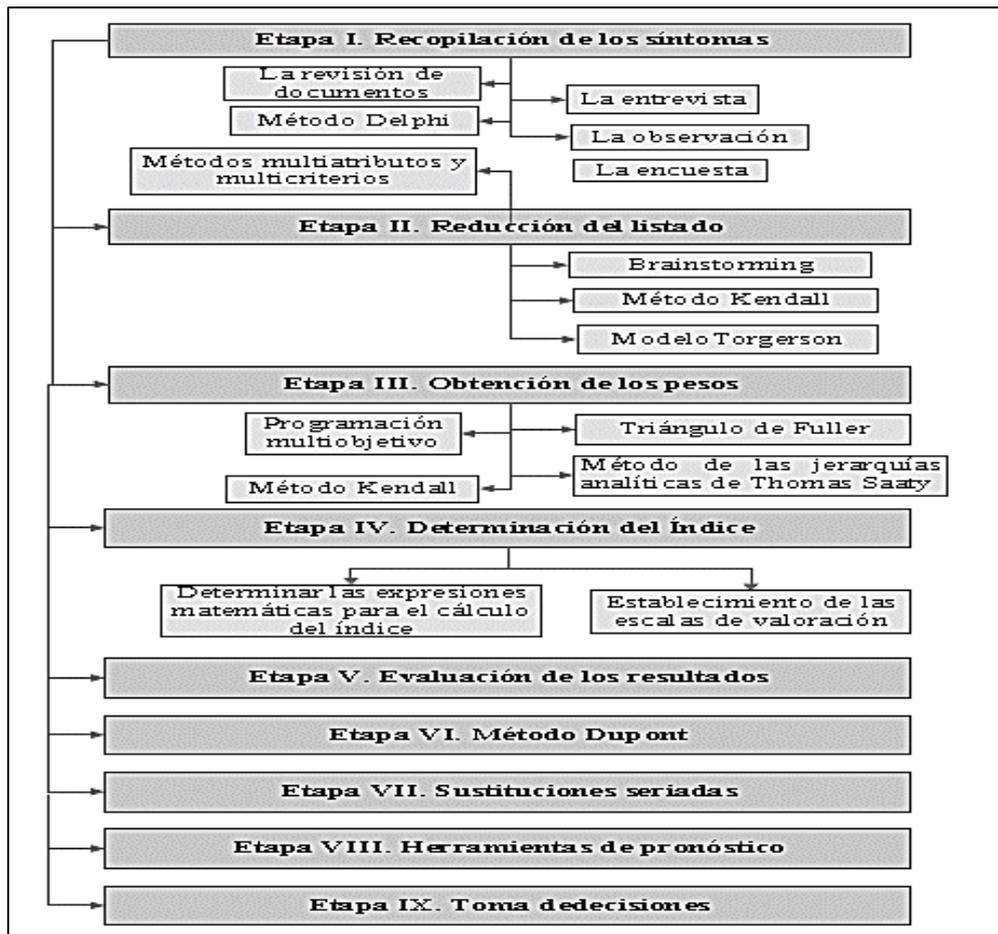


Figura 2.3 Procedimiento para la elaboración de índices Integrales de gestión. Fuente: Medina León et al. (2014a).

- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Establecer un sistema de documentación sobre los procedimientos y registros apropiados que garanticen las decisiones eficaces, basadas en el análisis de la información.
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
- ✓ Responsabilidad Social y prioridad a los grupos de interés: La gestión de la organización debe responder a los grupos de interés; así como cumplir con el desarrollo sostenible, el cuidado al medio ambiente y contribuir a la seguridad del país.

### 2.3.2 Formalización de los principios

Una vez determinados los principios se requiere de la construcción de un instrumento para su medición, por lo que a tal efecto se recomienda la propuesta de un Índice Integral.

El uso de indicadores sintéticos, para evaluar la eficiencia del sistema, ha cobrado una amplia difusión en los últimos tiempos en Cuba e internacionalmente (Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2009), a juicio de Medina León et al. (2005) por las razones siguientes:

1. El resultado es un único valor que permite una fácil comparación con períodos precedentes u otras empresas; así como el estudio de tendencias.
2. Los elementos contemplados en su creación son producto de un estudio científicamente argumentado, en el cual resultaron fuentes de la información, académicos y empresarios reconocidos en la actividad que se estudia.
3. No requiere que los empresarios tengan de un conocimiento profundo sobre el tema que aborda el indicador para su utilización en la toma de decisiones.
4. Permiten ser automatizados fácilmente.
5. Resulta factible crear una relación causa – efecto entre los resultados alcanzados y los inductores de actuación.
6. Son herramientas que permiten un diagnóstico permanente del sistema, así como vincularse a otros procedimientos de mejora empresarial.
7. Un primer momento resulta determinar los elementos a medir en cada uno de los principios.

Con el apoyo del grupo de expertos y trabajo grupal se determinan:

#### **Enfoque al Cliente.**

1. La organización mide las necesidades actuales y futuras del cliente.
2. La organización satisface las necesidades del cliente.
3. La organización se esfuerza en exceder las expectativas del cliente.
4. La organización conoce y cumple los requisitos del cliente.

#### **Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.**

- 1-Definidos los Objetivos Estratégicos
- 2- Existe un sistema de indicadores que responda plenamente a los Objetivos Estratégicos.
- 3- Se miden los Objetivos Estratégicos con cierta periodicidad y se toman las medidas correctivas necesarias.
- 4- Se determinan las causas de las desviaciones de los indicadores q representan a los Objetivos Estratégicos contra los valores deseados o establecidos.

#### **Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos.**

- 1- Se determinan los riesgos de cada uno de los procesos.
- 2- Existen puntos de control que responden a estos riesgos.
- 3- Existen indicadores que monitoreen la existencia de desviaciones en los indicadores fijados.
- 4- El Sistema Informativo permite tomar decisiones ante la aparición de riesgos.

#### **Capacidad de Liderazgo.**

- 1- Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.
- 2- Se encuentran determinados los jefes de procesos
- 3- Los jefes de procesos resultan líderes en los mismos.

#### **Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.**

- 1- Existencia de integración de las prácticas tecnológicas, las prácticas administrativas y las prácticas de comportamiento.
- 2- Existencia del trabajo en equipo.
- 3- Existencias de programas de formación continua.
- 4- Los programas de formación continua demuestran su manifestación en el proceso productivo y los resultados de la empresa.

#### **Enfoque Sistémico.**

- 1- La organización identifica, entiende y gestiona los procesos interrelacionados.
- 2- Las decisiones centrales de la organización son tomadas por la alta dirección y con criterios integradores.

#### **Innovación y Mejora continua.**

Innovación.

- 1- Existe identificación del proceso por innovar.
- 2- Existe identificación de los apoyos para identificar el cambio.
- 3- Existe desarrollo de la visión del nuevo proceso.
- 4- Existe análisis y comprensión del proceso existente.
- 5- Existe diseño del nuevo proceso.
- 6- Existe realización de un prototipo.

7- Existe validación del prototipo.

Mejora Continua.

1- Se establece los planes de acción, para implementar la mejora.

2- Se trabaja prioritariamente en la innovación y mejora de los procesos Diana.

3- Se controla la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

#### **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.**

1- En la organización las decisiones eficaces se basan en la información y el análisis de los datos.

2. Todas las informaciones en la organización brindan la oportunidad de tomar decisiones

3- El flujo informativo permite la toma de decisiones en tiempo real o, al menos, en el momento adecuado.

#### **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.**

1- Se establece comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados en ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costoso.

2- Se coopera con los proveedores en la validación de la capacidad de sus propios procesos.

3- Se da seguimiento a la capacidad de los proveedores para entregar productos conformes y evitar así el alto costo de la inspección al recibo.

4- Se alienta a los proveedores a implementar programas de mejora continua y a participar en iniciativas conjuntas de mejora de productos del cliente.

5- Se involucra a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la empresa para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de realización y entrega de productos conformes.

#### **Obtención de los pesos.**

Para la obtención de los pesos se aplicó el Método Saaty con coeficiente de inconsistencia de 0.08 (Saaty, 1980) y se obtuvo el resultado siguiente ( tabla 2.4):

Tabla 2.4: Resultado de los pesos específicos para cada principio como resultado de la aplicación del Método Saaty. Fuente: Medina León et al. (2014b)

Elementos		Peso
1	Enfoque al cliente.	0.135
2	Innovación y Mejora continua.	0.135
3	Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos.	0.135
4	Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.	0.108
5	Enfoque sistémico.	0.135
6	Capacidad de liderazgo.	0.081
7	Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.	0.135
8	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.	0.108
9	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	0.027

### 2.3.3 Determinación del Índice General de capacidad de enfoque a procesos

$$ICEP = \sum_{i=1}^n W_i * EEP$$

ICEP: Índice General de Capacidad de enfoque a procesos.

W<sub>i</sub>: Peso Relativo.

n: Cantidad de elementos.

EEP: Cumplimiento de los elementos que intervienen en el enfoque a procesos.

Para determinar el estado en que se encuentra el índice en la empresa se establece una escala de valoración de intervalo que se determina mediante el método de amplitud y rango (tabla 2.5).

Tabla 2.5: Escala de valoración del Índice e interpretación. Fuente: (Piloto Fleitas (2011)).

Escala	Situación
[0-0.33)	Desfavorable
[0.33 - 0.66)	Intermedia
[0.66 - 1]	Favorable

El análisis de los resultados del índice permite indicar el rumbo del programa de mejoras.

## **Conclusiones Parciales**

1. Se seleccionó el procedimiento de Medina León et al. (2019 ) para la determinación y formalización de los procesos fundamentado en la amplitud de herramientas que lo complementan y facilitan su implementación y en la amplia difusión en aplicación en empresas cubanas.
2. Se determina como necesidad evaluar la capacidad de las organizaciones para implementar el enfoque a procesos y el estado del alineamiento estratégico como vías para perfeccionar la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos. A tal efecto se seleccionan las herramientas propuestas por Raúl Comas Rodríguez et al. (2017) y Medina León et al. (2017).

### **Capítulo III. Aplicación de herramientas para contribuir al perfeccionamiento de la planificación estratégica y el enfoque de proceso en La Empresa Cárnica de Matanzas**

#### **3.1 Caracterización de la Planificación Estratégica**

##### **3.1.1 Caracterización de la empresa**

La Empresa Cárnica de Matanzas perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA) y división Agroalimentaria con código REEUP No 11101585 constituida por RES 382 de fecha -15/12/1976 está ubicada en la carretera 171 s/n, La jaiba Pueblo Nuevo, Matanzas destinados a la producción comercialización en cup y moneda libremente convertible, así como la comercialización en frontera de carnes frescas productos cárnicos y sus derivados en sus cuatros establecimientos o UEB y Direcciones funcionales. Atienden 4 UEB; 1 Comercializadora de productos para el turismo, 3 mataderos de ellos 2 con empacadoras. El anexo 1 comprende el organigrama de la empresa.

- ✓ UEB Reynol García
- ✓ UEB Ciro Redondo García
- ✓ UEB Mario Martínez Araras
- ✓ Comercializadora Varadero

Laboran en la empresa 714 trabajadores que tienen como función la transformación de industrializar las carnes.

Hasta el año 2020 se puede asumir el sacrificio y procesamiento de todo el cerdo y vacuno producido por la agricultura, pero a partir de ahí hay que crecer en el sacrificio, modernizar el proceso y crecer en la capacidad de frío.

La eficiencia industrial es baja comparada con los rendimientos productivos, por tipología de productos con los estándares internacionales.

Los rendimientos, además de influir las condiciones tecnológicas es determinante la calidad de la materia prima.

#### **Visión Estratégica de Dirección y Gestión Empresarial 2018-2023.**

Ser competitivos en el mercado de alimentos procesados, referente en calidad y saber hacer, posicionándonos en el mercado con una proyección en ascenso en las producciones y las ventas reduciendo el impacto en el medio ambiente.

#### **Ejes estratégicos.**

Para llevar a cabo la visión en diferentes etapas se establecen los siguientes ejes:

- ✓ Potencial Humano CTI
- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Gestionar fuentes de financiamientos y procesos inversionistas para el desarrollo de tecnológico y el mejoramiento de infraestructuras en Armonía con el Medio Ambiente.

### **3.1.2 Misión**

La Empresa Cárnica Matanzas, productora y comercializadora de carne y productos cárnicos, tanto en moneda nacional como en divisa, está orientada a satisfacer de alimento a la población, organismo e instituciones del estado y otros clientes, ofrece productos de alta calidad para lo cual cuenta con un personal técnico calificado por el logro y crecimiento constante de la empresa con una tecnología tradicional y un sistema de calidad que garantiza la exigencia de los clientes.

### **3.1.3 Visión**

La empresa cárnica de matanzas, productora y comercializadora de carne y productos cárnicos tanto la moneda nacional como en divisa con un sistema de dirección perfeccionada, está proyectada a convertirse en la empresa más eficiente de nuestra rama, así como posesionarnos en el mercado siendo líder en el territorio, con un personal altamente calificado y motivado con una proyección en ascenso en las producciones y las ventas reduciendo el impacto en el medio ambiente.

### **3.1.4 Objetivos Estratégicos**

1. Desarrollar inversiones para modernizar los procesos productivos incorporación de nuevas tecnologías procesos de gestión y de logísticas.
2. Desarrollar las I+D+1 con la incorporación y diversificación de nuevos productos.
3. Fomentar una estructura productiva diversificada, eficaz, eficiente y sostenible en armonía con el M.A y potenciando el aprovechamiento de las fuentes renovables de energía.
4. Aplicar sistema nuevo industrial civil y automotor, en estrecha relación con la industria Nacional.
5. Asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos.
6. Desarrollar el capital humano y garantizar condiciones para su protección y estabilidad.
7. Crecer en la nueva de entregar de nuevos productos a la población y el turismo.

## **3.2 Determinación de los procesos y mapa de procesos de La Empresa Cárnica**

### **Aplicación del procedimiento en La Empresa Cárnica de Matanzas.**

## Fase I: Análisis del proceso.

**Etapa 1:** Para la identificación de los procesos más importantes de la empresa, se seleccionó a 5 expertos de acuerdo a los años de experiencia y al conocimiento en el área de comercialización, Calidad, Producción, Recursos humanos y mantenimiento.

**Etapa 2:** Listado de los procesos.

En una junta, se explicó el trabajo a desarrollar, se comentó conceptos de proceso, Gestión por Proceso, tipos de proceso, entre otros. Posteriormente, en una hoja de cálculo se registraron los procesos de la empresa y se clasificaron en estratégicos, claves y de apoyo.

Se empleó la matriz de relaciones entre procesos, para determinar las principales relaciones entre ellos. Se le solicitó al personal que indicara en el formato otorgado solo cinco relaciones en escala del 1 al 10, donde 10 representa la relación más fuerte, de acuerdo a los resultados de cada uno de ellos, se realizó la sumatoria final para concentrarlos en una sola matriz (tabla 3.1).

Tabla 3.1. Matriz de relaciones entre procesos de todos los expertos. Fuente: Elaboración propia

No	Procesos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Gestión de Productos	x	30	21	20	36	1	13	7	25	17
2	Gestión de Calidad	9	X	7	12	30	31	29	26	19	44
3	Gestión Estratégica	15	17	X	22	23	13	42	45	20	9
4	Gestión del Capital Humano	8	7	35	x	20	35	8	27	35	12
5	Producción	20	25	14	17	x	19	33	39	29	34
6	Mantenimiento	6	1	11	4	14	x	24	26	19	15
7	Gestión Comercial	21	1	7	2	43	12	x	8	22	30
8	Gestión de compra	28	31	18	18	12	2	7	x	32	15
9	Logística	25	28	15	16	13	28	15	1	X	29
10	Gestión de Riesgo Laboral	30	21	22	19	9	17	25	10	23	x

En base a la clasificación de los procesos estratégicos, claves y de apoyo, además de los resultados obtenidos por la matriz de relaciones entre los procesos se realizó el mapa de procesos (Figura 3. 1), para identificar las mejoras entre cada uno de ellos, así como para establecer las responsabilidades, administrar los recursos y actividades como procesos y así detectar ventajas competitivas.

### 3.3 Evaluación del alineamiento estratégico

**Paso 1 Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos.**

Se creó la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos con la evaluación de cómo cada proceso repercute en el cumplimiento de cada objetivo

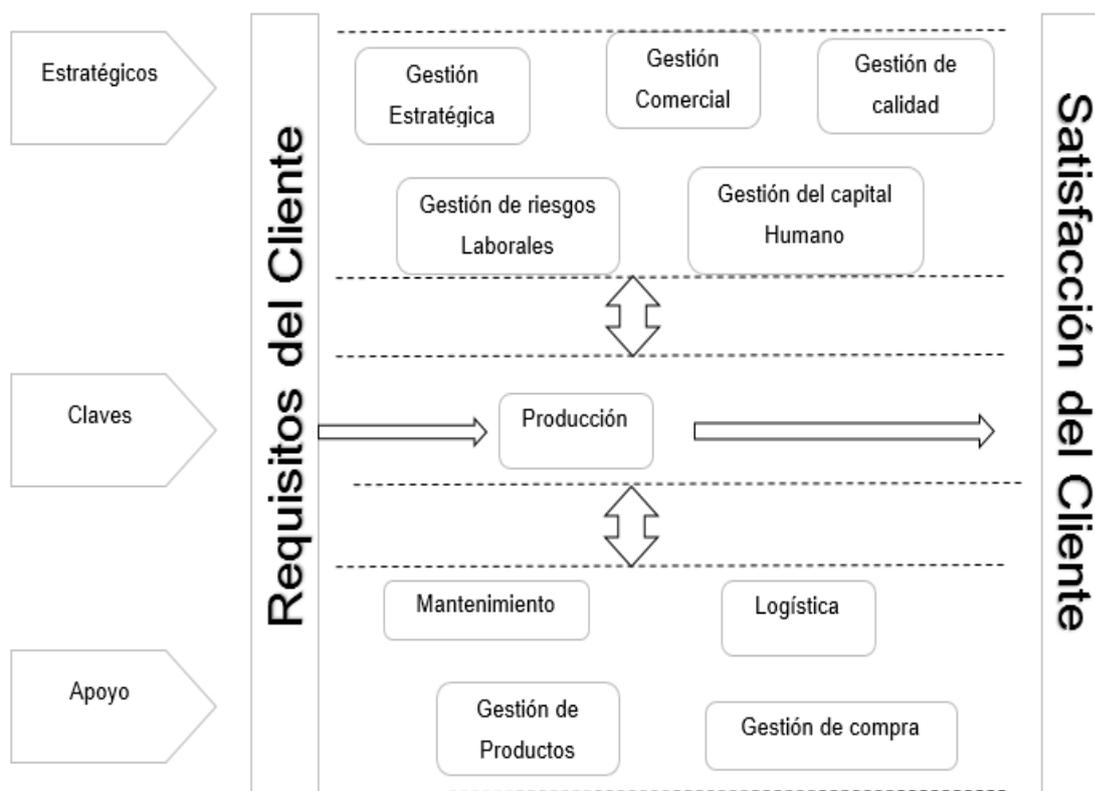


Figura 3.1. Mapa de procesos de La Empresa Cárnica de Matanzas. Fuente: Elaboración propia.

estratégico. Después de culminar los impactos se calcularon las medias de cada proceso y cada objetivo estratégico. La matriz de impacto se muestra en la tabla 3.2. donde los objetivos estratégicos son los relacionados en el epígrafe 3.1.4.

**Paso 2 Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos.**

Se calculó el peso relativo de cada proceso y objetivo estratégico para valorar el nivel de importancia de ellos. Se utilizó el método AHP para el cálculo. Los pesos relativos de cada proceso y objetivo estratégico se muestran en la tabla 3.3.

**Paso 3 Calcular el índice de alineamiento estratégico.**

Antes de calcular el índice de alineamiento estratégico se analizó que todos los procesos estratégicos alcanzaron en la matriz al menos un impacto alto (10) que confirma que todos los objetivos estratégicos tienen representación en los procesos.

Al analizar el índice de alineamiento estratégico (tabla 3.3), cuyo valor fue de 6.298, se evidenció que existe un alineamiento estratégico; por lo que los objetivos estratégicos definidos tienen su concreción en los procesos.

#### **Paso 4 Construir la matriz de alineamiento estratégico.**

Para construir la matriz de alineamiento estratégico se calculó el índice de alineamiento de los procesos (tabla 3.4) cuyo valor resultó de 6.656.

#### **Paso 5. Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico.**

La matriz de alineamiento estratégico mostró que la organización se encuentra en el primer cuadrante por lo que se puede continuar con el despliegue de la estrategia definida.

Luego de la evaluación del alineamiento estratégico se procedió a la implementación de la estrategia definida en la organización y se obtuvo los resultados que se muestran a continuación.

De forma general los indicadores estratégicos, diseñados para la evaluación de la estrategia a través de un cuadro de mando integral, mejoran su evaluación y la organización impacta positivamente en su eficiencia y eficacia.

Tabla 3.2. Matriz de impactos entre los procesos y objetivos estratégicos. Fuente: elaboración propia.

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Medias</b>
<b>Procesos</b>								
<b>Gestión de Productos</b>	8	9	10	7	8	6	10	<b>8.28</b>
<b>Gestión de Calidad</b>	7	8	4	6	8	7	6	<b>6.57</b>
<b>Gestión Estratégica</b>	6	8	10	4	8	7	3	<b>6.57</b>
<b>Gestión del Capital Humano</b>	5	7	7	8	7	10	6	<b>7.14</b>
<b>Producción</b>	5	6	6	6	7	10	6	<b>6.57</b>
<b>Mantenimiento</b>	8	4	6	3	10	6	7	<b>6.28</b>
<b>Gestión Comercial</b>	10	6	7	7	4	8	4	<b>6.57</b>
<b>Gestión de compra</b>	7	9	10	8	3	4	3	<b>6.28</b>
<b>Logística</b>	6	8	9	10	5	7	5	<b>7.14</b>
<b>Gestión de Riesgo Laboral</b>	5	7	4	6	4	10	5	<b>5.85</b>

<b>Medias</b>	<b>6.7</b>	<b>7.2</b>	<b>7.3</b>	<b>6.5</b>	<b>6.4</b>	<b>7.5</b>	<b>5.5</b>	
---------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	--

Tabla 3.3. Cálculo del índice de alineamiento estratégico. Fuente: elaboración propia.

No	Objetivos estratégicos		Peso Relativo	
1	Desarrollar inversiones para modernizar los procesos productivos incorporación de nuevas tecnologías procesos de gestión y de logísticas.	6.7	0.25	1.675
2	Desarrollar las I+D+I con la incorporación y diversificación de nuevos productos.	7.2	0.15	1.080
3	Fomentar una estructura productiva diversificada, eficaz, eficiente y sostenible en armonía con el M.A y potenciando el aprovechamiento de las fuentes renovables de energía.	7.3	0.22	1.606
4	Aplicar sistema nuevo industrial civil y automotor, en estrecha relación con la industria Nacional.	6.5	0,1	0.650
5	Asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos.	6.4	0.13	0.832
6	Desarrollar el capital humano y garantizar condiciones para su protección y estabilidad.	7.5	0.08	0.070
7	Creer en la nueva de entregar de nuevos productos a la población y el turismo.	5.5	0.07	0.385
	<b>Índice de alineamiento estratégico</b>			<b>6.298</b>

Tabla 3.4. Cálculo del indicador de alineamiento de los procesos

No	Procesos		Peso relativo	
1	Gestion Financiera	8.28	0.08	0.662
2	Gestion de Calidad	6.57	0.10	0.657
3	Gestion Estrategica	6.57	0.12	0.788
4	Gestion del Capital Humano	7.14	0.06	0.428
5	Produccion	6.57	0.14	0.919
6	Mantenimiento	6.28	0.07	0.439
7	Gestion Comercial	6.57	0.11	0.723
8	Gestion de compra	6.28	0.09	0.565
9	Logistica	7.14	0.10	0.714
10	Gestion de Riesgo Laboral	5.85	0.13	0.761
	<b>Índice de alineamiento estratégico</b>			<b>6.656</b>

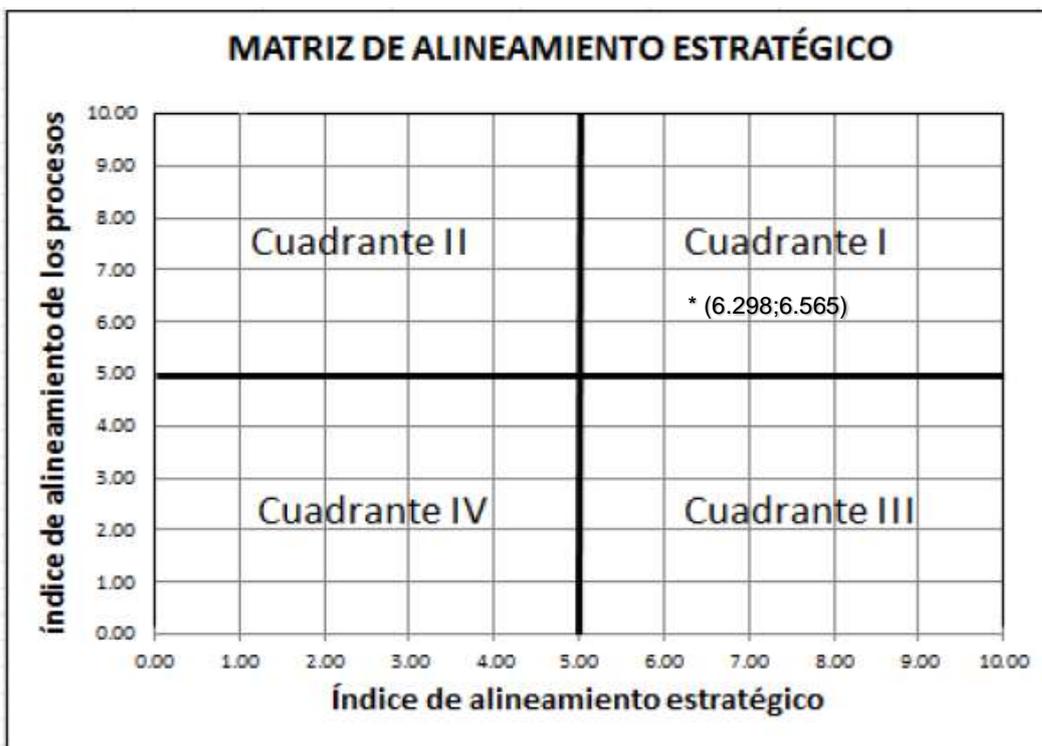


Figura 3.2. Matriz de alineamiento estratégico. Fuente: Raúl Comas Rodríguez et al. (2017).

### 3.4 Evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos

Para evaluar la capacidad en La Empresa Cárnica de Matanzas para implementar el enfoque de procesos se utiliza el Índice Integral para evaluar la implantación del enfoque de procesos en las organizaciones descrito por Medina León et al. (2017).

#### Etapa I y Etapa II:

Los resultados de estas etapas se ven reflejados en el capítulo II donde se determinan los principios que rigen el enfoque de procesos a emplear en la investigación.

#### Etapa III y Etapa IV:

La tabla 3.5 muestra los resultados alcanzados en estas etapas, donde se muestran los pesos relativos específicos para cada principio, así como el cumplimiento de los elementos que intervienen en el enfoque a procesos (EEP) y el Índice General de capacidad de enfoque a procesos (IGEP).

Nota: En el caso del EEP se determina aplicar una encuesta relacionada en la figura 3.3, para conocer el grado de cumplimiento de estos principios en la organización objeto de estudio. Los resultados de la encuesta son los que se relacionan en la tabla 3.5.

Con el objetivo de ir perfeccionando cada día más la organización, sería muy importante para nosotros que Ud. contestara este cuestionario marcando con una X en los valores entre 1 y 5 según el grado de cumplimiento de los elementos que intervienen en el enfoque a procesos y que con la sinceridad que responda así será la validez de este trabajo.

**Nota: 1 (0% de cumplimiento); 2 (25% de cumplimiento); 3 (50% de cumplimiento); 4 (75% de cumplimiento); 5 (100% de cumplimiento).**

Principios	Elementos a tener en cuenta	Evaluación				
		1	2	3	4	5
Enfoque al cliente	a) La organización mide las necesidades actuales y futuras del cliente. b) La organización satisface las necesidades del cliente. c) Se esfuerza en exceder las expectativas del cliente d) Conoce y cumple los requisitos del cliente.					
Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos	a) Definidos los Objetivos Estratégicos b) Existe un sistema de indicadores que responda plenamente a los Objetivos Estratégicos. c) Se miden los Objetivos Estratégicos con cierta periodicidad y se toman las medidas correctivas necesarias. d) Se determinan las causas de las desviaciones de los indicadores que representan a los Objetivos Estratégicos contra los valores deseados o establecidos.					
Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos	a) Se determinan los riesgos de cada uno de los procesos. b) Existen puntos de control que responden a estos riesgos. c) Existen indicadores que monitoreen la existencia de desviaciones en los indicadores fijados. d) El Sistema Informativo permite tomar decisiones ante la aparición de riesgos.					
Capacidad de liderazgo	a) Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. b) Se encuentran determinados los jefes de procesos c) Los jefes de procesos resultan líderes en los mismos.					
Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo	personas y trabajo en equipo a) Existencia de integración de las prácticas tecnológicas, las prácticas administrativas y las prácticas de comportamiento. b) Existencia del trabajo en equipo. c) Existencias de programas de formación continua. d) Los programas de formación continua demuestran su manifestación en el proceso productivo y los resultados de la empresa.					

Enfoque sistémico	<p>a) La organización identifica, entiende y gestiona los procesos interrelacionados.</p> <p>b) Las decisiones centrales de la organización son tomadas por la alta dirección y con criterios integradores.</p>					
Innovación y Mejora continua	<p>Innovación: existe identificación del proceso por innovar; identificación de los apoyos para identificar el cambio; desarrollo de la visión del nuevo proceso; análisis y comprensión del proceso existente; diseño del nuevo proceso; realización de un prototipo; validación del prototipo.</p> <p>Mejora Continua: se establecen los planes de acción, para implementar la mejora; se trabaja prioritariamente en la innovación y mejora de los procesos Diana; se controla la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.</p>					
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	<p>El flujo informativo permite la toma de decisiones en tiempo real o, al menos, en el momento adecuado. En la organización las decisiones eficaces se basan en la información y el análisis de los datos.</p>					
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	<p>a) Se establece comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados en ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costoso.</p> <p>b) Se coopera con los proveedores en la validación de la capacidad de sus propios procesos.</p> <p>c) Se da seguimiento a la capacidad de los proveedores para entregar productos conformes y evitar así el alto costo de la inspección al recibo.</p> <p>d) Se alienta a los proveedores a implementar programas de mejora continua y a participar en iniciativas conjuntas de mejora de productos del cliente.</p> <p>e) Se involucra a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la empresa para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de realización y entrega de productos conformes.</p>					

Gracias por su colaboración.

Figura 3.3 Encuesta realizada para determinar el cumplimiento de los elementos que intervienen en el enfoque a procesos.

Tabla 3.5. Resultados obtenidos de las etapas III y IV.

Elementos		Peso	EEP	
1	Enfoque al cliente.	0.135	0.75	0.101
2	Innovación y Mejora continua.	0.135	0.50	0.068
3	Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos.	0.135	0.50	0.068
4	Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.	0.108	0.75	0.081
5	Enfoque sistémico.	0.135	0.50	0.068
6	Capacidad de liderazgo.	0.081	0.75	0.061
7	Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.	0.135	0.25	0.034
8	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.	0.108	0.50	0.054
9	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	0.027	0.25	0.054
<b>Índice General de capacidad de enfoque a procesos.</b>		<b>0.589</b>		

Como resultado de la evaluación del Índice General de capacidad de enfoque a procesos (ICEP) se aprecia que fue Intermedio, ya que se encuentra en el intervalo [0.33; 0.66) según la escala de la tabla 2.5 del capítulo anterior.

Después de conocer que el Índice General de capacidad de enfoque a procesos, es intermedio, demuestra que hay que prestar más atención a la capacidad de liderazgo, orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

## **Conclusiones Parciales**

1. En este capítulo se caracterizó de forma breve las características de la Planificación Estratégica en la Empresa Cárnica de Matanzas donde se especificaron misión, visión y Objetivos Estratégicos.
2. Se determinaron los procesos y se confeccionó el mapa de procesos de La Empresa Cárnica de Matanzas a través de la contribución de los criterios de los expertos seleccionados.
3. Los indicadores estratégicos, diseñados para la evaluación de la estrategia a través de un cuadro de mando integral, mejoran su evaluación y la organización impacta positivamente en su eficiencia y eficacia.
4. El Índice General de capacidad de enfoque a procesos, es intermedio, demuestra que hay que prestar más atención a la capacidad de liderazgo, orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

## Conclusiones

Con el desarrollo de esta tesis se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Se evaluó el estado del alineamiento estratégico en La Empresa Cárnica de Matanzas, lo que se alcanzó los siguientes resultados:
  - ✓ Los indicadores estratégicos, diseñados para la evaluación de la estrategia a través de un cuadro de mando integral, mejoran su evaluación y la organización impacta positivamente en su eficiencia y eficacia.
  - ✓ El Índice General de capacidad de enfoque a procesos, es intermedio, demuestra que hay que prestar más atención a la capacidad de liderazgo, orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.
2. Se sistematizó los referentes teóricos conceptuales acerca de Procesos, la Gestión por Procesos, enfoque a procesos y alineamiento estratégico los cuales contribuyeron a ampliar los conocimientos y facilitaron la aplicación de los procedimientos.
3. Se determinaron los procedimientos para la implementación y desarrollo en La Empresa Cárnica de Matanzas: el de Medina León et al. (2019 ) para la determinación y formalización de los procesos y el mapa de procesos, el de Raúl Comas Rodríguez et al. (2017) para evaluar el estado del alineamiento estratégico y el de Medina León et al. (2017) para evaluar la capacidad de las organizaciones para implementar el enfoque a procesos.
4. Las herramientas aplicadas para evaluar el enfoque a procesos y el alineamiento estratégico en la Empresa Cárnica de Matanzas permitieron llegar a las acciones siguientes: puede continuar con el despliegue de la estrategia definida y prestar mayor atención en principios que se deben precisar desarrollar en virtud de potenciar la capacidad de implementar el enfoque de procesos.

## **Recomendaciones**

1. La empresa debe continuar con el despliegue de la estrategia definida y desarrollar los principios que se deben precisar en virtud de potenciar la capacidad de implementar el enfoque de procesos.
2. Sistematizar los referentes teóricos conceptuales acerca de Procesos, la Gestión por Procesos, enfoque a procesos y alineamiento estratégico los cuales contribuyen a ampliar los conocimientos de los trabajadores y resulta favorable a la hora de tomar decisiones.
3. Realizar estudios que permitan evaluar el alineamiento estratégico y el enfoque a procesos todos los años.

## Bibliografía

1. Acevedo Suárez , J. (2001). *Análisis, mejoramiento y control de procesos* <http://www.ecoweb.cujae.edu.cu>
2. Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: Panamericana.
3. Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería industrial*, 35(2), 159-171.
4. Amo Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. ESIC Editorial.
5. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.
6. Barrios Hernández, K., Contreras Salinas, J., & Olivero Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114.
7. Barthelmess, C. (2003). *Planeación estratégica en las organizaciones*. GestioPolis. <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-las-organizaciones/>
8. Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1994). *Ventajas competitivas a través del benchmarking: análisis comparativo de la competencia para obtener ventajas competitivas en nuestra empresa*.
9. Carmona Ochoa, N., & Flórez Mariaca, V. M. (2021). *Mejoramiento de la gestión administrativa en una facultad de educación superior a través de la aplicación del enfoque por procesos* [Doctoral dissertation, Universidad EAFIT].
10. Carrasco, A. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa EQUINORTE SA orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
11. Castro Mora, E. G. (2018). *Propuesta de un modelo de alineación estratégica entre los objetivos de la cadena de suministro con los requerimientos de tecnologías y sistemas de información para la industria de consumo masivo en Colombia. Estudio de caso: empresa del sector cosmético, venta por catálogo*. *Ingeniería Industrial*.
12. Catucuamba Tarabata, M. S. (2019). *Diseño de gestión por procesos para la empresa pública la Uemprende-EP que permita mejorar su eficiencia institucional* [(Bachelor`s thesis),
13. Comas Rodríguez, R., Medina León, A., & Mateo Díaz, N. F. (2017). *Matriz e índice de alineamiento estratégico. Estrategias de innovación para el desarrollo empresarial*. Coordinadores Beatriz Flores Romero y Federico González Santoyo.

- Morelia, Michoacan, México, XXIII Congreso Internacional de Gestión, Calidad, Derecho y Competitividad Empresarial. 3070 pp. ISBN: 978-607-9096-25-0.
14. Comas Rodríguez, R., Rivera Segura, G. N., Izquierdo Morán, A. M., & Acurio Armas, J. A. (2021). El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 13(S1), 424-432.
  15. Cuesta Santos, A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. Forum Empresarial,
  16. Damian, I. E., & Suárez Barraza, M. F. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. *Intangible Capital*, 11(1), 147-165.
  17. EFQM. (s/a). Modelo de Excelencia EFQM. [www.euskalit.net/que le ofrecemos/modeloexcelencia1.htm](http://www.euskalit.net/que_le_ofrecemos/modeloexcelencia1.htm). pp.
  18. Fernández, J. (2010). Gestión por procesos. *JA Fernandez, gestion por Procesos. Madrid: Escic Editorial.*
  19. Galiano Ibarra, J. A., Yáñez Sánchez, G., & Fernández Agüero, E. (2007). *Análisis y mejora de procesos en organizaciones públicas*. Fundación internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas ....
  20. González Solán, O., & Lino del Pozo, P. (2015). *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas*. Editorial Universitaria.
  21. Gracia Villar, S., & Dzul López, L. A. (2008). Los costes de la calidad en el diseño de proyectos de construcción: un enfoque de procesos. *Revista DYNA*, 83(1), 42-49.
  22. Heizer, J., & Render, B. (1997). *Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas* (4ta ed.).
  23. Heizer, J., Render, B., & Martínez Parra, J. L. (2015). Dirección de la producción y de operaciones: decisiones estratégicas.
  24. Hernández Nariño, A., Garay Crespo, M. I., Sherwood Ilizastigui, L., Rodríguez Casas, M. M., Castañeda Ferreira, Y., & De León Rosales, L. (2017). Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 21(6), 717-728.
  25. Hernández Nariño, A., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Sablón Cossio, N. (2020). Parte I: Procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos 1.¿ Cómo abordar metodológicamente la representación gráfica? Aportes a la mejora de procesos. *La Gestión del Conocimiento y los indicadores integrales para la Gestión y Mejora de Procesos*, 1.
  26. Hesselbeim, F. (1997). The circular organization. *The organization of the future*, 81-86.

27. Ipinza, F. D. A. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. Pearson.
28. ISO 9001 2000, N. (2008). *Norma ISO 9001:2000. "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos"* (3a ed. ed.).
29. ISO, N. T. C. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad. NTC ISO, 9000-2015*.
30. Jiménez Amésquita, J. K. (2020). Implementación de la gestión por procesos en el proceso de seguimiento y liquidación de proyectos en una empresa de telecomunicaciones.
31. Junior, R., Da Silva, D., & Junior, R. (2016). Avaliação de Fatores e Variáveis que Influenciam a Sustentação de Programas de Melhoria Contínua na Visão de Especialistas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia, Vol. 15*(No. 3), pág 88 - 95.
32. Kane, V. (1986). Process capability indices. *Journal of quality technology, 18*(1), 41-52.
33. Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment: Incrementando los resultados mediante el Alineamiento estratégico en toda la organización*. Ediciones Gestión 2000.
34. Kaplan, R., & Norton, D. (2008a). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review, 86*(1), 40-57.
35. Kaplan, R., & Norton, D. (2008b). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Deusto.
36. Kaplan, R., & Norton, D. (2008c). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. *Harvard Business Press*, 336.
37. Karpovsky, A., & Galliers, R. (2015). Aligning in practice: from current cases to a new agenda. *Journal of Information Technology, Vol. 30*(No. 2), pág 136-160.
38. Martín, S., & Mallol, A. (2002). Creación de un agente para la gestión de procesos. IX Congreso Nacional de Informática Médica. Informe,
39. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2009). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*(2), 65-72.
40. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista ingeniere, 27* (2).
41. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Vitier Moya, J. (2010). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Quito,
42. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Perera, Y. (2005). El Control de gestión y su dimensión económica para el sector hotelero. *Revista Retos Turísticos. Universidad de Matanzas, Cuba. , Vol*No. 3, Vol. 4, p. ww-ee.

43. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Salas Álvarez, W., Medina Nogueira, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, Y. E., & El Assafiri Ojeda, Y. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Editorial Jurídica del Ecuador, Universidad UNIANDES.
44. Medina León, A., Ricardo Alonso, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Cuétara Sánchez, L. (2014a). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. *Ingeniería Industrial*, 35 (1), 94-104.
45. Medina León, A., Ricardo Alonso, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Cuétara Sánchez, L. (2014b). Índices integrales para el control de la gestión: consideraciones y fundamentación teórica. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. XXXV(No. 1.), pag. 94 -104.
46. Mendling, J., Weber, I., van der Aalst, W., Brocke, J. v., Cabanillas, C., Daniel, F., . . . Dustdar, S. (2017). Blockchains for Business Process Management-Challenges and Opportunities. *arXiv preprint arXiv:1704.03610*.
47. Moreira Delgado, M. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. *Acimed*, 14(5), 0-0.
48. Moreira Delgado, M. (2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio. Segunda parte. *Ciencias de la Información*, 40(1), 21-32.
49. Mujica de González , M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (47), 392 -410.
50. Negrín Sosa, E. (2003). *El mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros* Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Matanzas, Cuba.
51. Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas* Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (CUJAE)]. Ciudad de La Habana.
52. Nogueira Rivera, D., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Varona Franco, G., Medina León, A., & Medina Nogueira, D. (2020). Capítulo 24. Control de gestión y gestión del conocimiento para el alineamiento estratégico. *La Ciencia Administrativa para la Gestión Organizacional Sustentable*, 260.
53. Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Editorial Pueblo y Educación.

54. Paredes Fernández, D. F., Llerena, V., & Alexsi, R. (2018). Propuesta de mejora del proceso de almacenamiento y distribución de producto terminado en una empresa cementera del sur del país.
55. Pérez Rave, J. I., Ruiz Córdoba, J. A., & Parra Mesa, C. M. (2007). Uso del enfoque por procesos en la actividad investigativa. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 15(3), 260-269.
56. Piloto Fleitas, N. (2011). *Índice de Evaluación Ergonómico de las camareras de piso del sector hotelero* Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Facultad Industrial-Economía]. Matanzas, Cuba.
57. Ponjuán Dante, G. (2006). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. Editorial Félix Varela.
58. Rey Peteiro, D. (2005). PETEIRO-Bureau Veritas. *La gestión tradicional y la gestión por procesos*.
59. Ronda Pupo, G. (2007). *Dirección estratégica: constructo y dimensiones*. Ediciones Futuro.
60. Rubio Vargas, I., Abreu Payrol, J., & Martínez Quijano, M. (2019). El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. *Boletín Redipe*, 8(3), 125-134.
61. 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), 1-11.
62. Saaty, T. (1980). *Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico. La toma de decisiones en un mundo complejo*. RWS Publications.
63. Salazar Sánchez, A. (2018). La gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima, 2017.
64. Salvador Oliván, J. A., & Fernández Ruiz, M. J. (2012). Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un Servicio Web de la administración pública: El ayuntamiento de Zaragoza. *Revista El profesional de la información*, Vol. 21(No. 3), pp. 6-8.
65. Savolainen, T., & Haikonen, A. (2007). Dynamics of organizational learning and continuous improvement in six sigma implementation. *The TQM Magazine*, Vol. 19(No. 1), pág 66-17.
66. Senge, P. (2012). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica SA.

67. Soler González, R. (2009). *Procedimiento para implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas* Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echevarría"]. Ciudad de la Habana.
68. Suárez, S., & Jácome, S. (2014). Evaluación de la gestión, diseño, documentación y medición de procesos para el área de abastecimiento del Hospital Enrique Garcés. Recuperado el. pp.
69. Valenzuela Paredes, E. P. (2019). *Diseño del modelo de gestión por procesos para el área de producción de la fábrica de medias "Gardenia"*
70. Velasco, J. A. P. F. (1996). *Gestión por procesos: reingeniería y mejora de los procesos de empresa: cómo mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente*. Esic.
71. Villa González del Pino, E. M., Pons Murguía, R. Á., & Bermúdez Villa, Y. (2014). El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. *Prospect.*, 12(1), 21-29.
72. Vite Rivas, N. M. (2019). Gestión por procesos y calidad de servicio según colaboradores de la Dirección Nacional de Fiscalización y Procesos Electorales del Jurado Nacional de Elecciones, Lima 2015.
73. Westreicher, G. (2020). Teoría de la empresa. *Economipedia haciendo fácil la economía*. <http://www.economipedia.com/definiciones/teoria-de-laempresa.html>
74. Zamora, M. (2017). *Teoría de la gestión por procesos: un análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital Sor María Ludovica de La Plata* Universidad Nacional de La Plata].
75. Zaratiegui, J. (1999a). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82.
76. Zaratiegui, J. (1999b). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI(330), 81-88.