



Universidad Técnica Particular de Loja

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de producción en artes gráficas en Ediloja, año 2015.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya.

DIRECTORA: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

MBA.

Verónica Alexandra Armijos Buitrón

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de producción en artes gráficas en Ediloja, año 2015**, realizado por Castillo Chuquirima Yoisi Mireya, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, **Castillo Chuquirima Yoisi Mireya**, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de producción en artes gráficas en Ediloja, año 2015**, de la titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Verónica Alexandra Armijos Buitrón directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Autora: Castillo Chuquirima Yoisi Mireya

Cédula: 1103447882

DEDICATORIA

No tengas miedo de dar lo mejor de ti en las pequeñas cosas. Cada vez que logras algo te vuelves más fuerte. Si haces pequeñas cosas bien, cuando tengas que hacer algo grande será muy fácil.

Dale Carnegie

El presente trabajo investigativo está dedicado a los directivos y personal administrativo de Ediloja Cía. Ltda., quienes en su afán por ofrecer un mejor servicio a la sociedad dispusieron sus actividades, lineamientos, normativas y políticas para fortalecer y mejorar la calidad de sus productos.

Asimismo, este esfuerzo está dedicado a la comunidad utpelina, quien por segunda oportunidad se ha convertido en mi benefactora para alcanzar mi título de cuarto nivel; a mi directora de tesis MBA. Verónica Alexandra Armijos Buitrón, quien con su acertado profesionalismo, perseverancia, experiencia y ante todo con su carisma, logró orientarme y hacer que el trabajo investigativo sea lo más sencillo posible; y, finalmente, a mis compañeras de trabajo y amigos, quienes con sus consejos y buenos deseos de superación, potenciaron mi motivación para dar el 100% de esfuerzo y alcanzar mi meta.

Yoisí Mireya Castillo Chuquirima

AGRADECIMIENTO

¡Siempre hay motivos para estar agradecidos!, quiero dar gracias a Dios por haberme dado la sabiduría para desarrollar este trabajo investigativo; por haberme dado las fuerzas necesarias para conseguir mi meta; y, por haberme regalado la salud para levantarme cada mañana y emprender el camino que me llevó a la cima de mi objetivo propuesto.

A mis padres, hermanos y especialmente a mis hijos; Joselo Michael y Luis Samir quienes a su corta edad han sido mi soporte, apoyo e inspiración para lograr mi meta, gracias a toda mi familia por su comprensión y apoyo moral.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a Ediloja, a mi directora de tesis Verónica Armijos y a la dirección de postgrados de la UTPL, todos han colaborado para que pueda realizar aquello que tanto anhelaba, gracias por la confianza que me brindaron, por haberse unido a mí y a mi proyecto, por apoyarme con sus esfuerzos.

En fin, todos contribuyeron para culminar con éxito mi propuesta del modelo de gestión por procesos y para obtener mi título de Magíster en Gestión Empresarial.

¡Gracias por todo!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<i>Pág.</i>
CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Justificación.....	9
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 Hipótesis.....	11
1.5 Alcance.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Gestión por procesos.....	13
2.1.1 Sistemática de aplicación.....	13
2.1.2 Beneficios de la gestión por procesos.....	14
2.2 Clasificación por procesos.....	14

2.2.1 Procesos estratégicos.....	14
2.2.2 Procesos operativos o clave.....	15
2.2.3 Procesos de apoyo.....	15
2.3 Principios de la gestión por procesos.....	15
2.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	17
2.4.1 Hojas de registro.....	18
2.4.2 Diagramas de Pareto.....	18
2.4.3 Lluvia de ideas.....	19
2.4.4 Diagramas de causa – efecto.....	19
2.5 Metodología para la mejora de procesos.....	20
2.6 Indicadores de gestión.....	20
2.6.1 Establecimiento de indicadores.....	21
2.6.2 Tipos de indicadores.....	21
2.6.2.1 <i>Según su tipo</i>	21
2.6.2.2 <i>Según su naturaleza</i>	22
2.6.2.3 <i>Según su aplicación</i>	22
2.7 Mejoramiento continuo.....	22
2.7.1 Acciones destinadas a la mejora continua.....	23
2.7.2 Beneficios de la mejora continua.....	23
2.7.3 Fallas en el proceso de control.....	23
2.7.4 ¿Cómo abordar el mejoramiento continuo?.....	24
2.7.4.1 <i>Supervisión de resultados</i>	24
2.7.4.2 <i>Comparación de estimativos y resultados</i>	25
2.7.4.3 <i>Toma de medidas correctivas</i>	25

2.7.5	Controlar para mantener la mejora.....	25
2.7.6	Estandarizar el proceso.....	26
2.7.7	Documentar el plan de control.....	26
2.7.8	Monitorear el proceso.....	27
2.7.9	Cerrar y difundir el proyecto.....	27
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....		28
3.1	Identificación y secuencia de procesos.....	29
3.2	Descripción de los procesos actuales.....	30
3.3	Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	31
3.4	Propuesta de mejora de los procesos.....	31
3.5	Indicadores de gestión.....	32
3.6	Plan de acción.....	33
3.7	Participantes.....	33
3.8	Métodos y procedimientos.....	34
CAPÍTULO IV: ASPECTOS GENERALES DE EDILOJA Y DE SU ÁREA DE PRODUCCIÓN.....		35
4.1	La institución y el sector al que pertenece.....	36
4.1.1	Misión.....	36
4.1.2	Visión.....	36
4.1.3	Objetivos.....	36
4.1.4	Valores.....	36
4.1.5	Compromiso.....	37
4.2.	La empresa privada.....	37

4.2.1 Organigrama funcional de Ediloja.....	38
4.3 Marco legal.....	39
4.3.1 Órganos y gobierno.....	39
4.3.1.1 Junta general de socios.....	39
4.3.1.2 Presidente y gerente general.....	40
4.3.2 Disolución y liquidación.....	41
4.4 Sus productos.....	41
4.4.1 Líneas de productos.....	41
4.4.1.1 Libros electrónicos.....	41
4.4.1.2 Impresión offset.....	42
4.4.1.3 Impresión digital.....	42
4.4.1.4 Plotter.....	42
4.5 Sus servicios.....	42
4.5.1 Pre – prensa.....	42
4.5.2 Prensa.....	43
4.5.2.1 Impresión offset.....	43
4.5.2.2 Impresión digital.....	43
4.5.3 Post-prensa.....	43
4.6 Sus clientes.....	44
4.7 Sus proveedores.....	44
4.8 Análisis FODA de Ediloja Cía. Ltda.....	45
CAPÍTULO V: GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN EDILOJA CÍA. LTDA.....	46
5.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	47

5.1.1 Procesos estratégicos.....	47
5.1.2 Procesos de gestión o clave.....	48
5.1.3 Procesos de apoyo.....	49
5.1.4 Mapa de procesos del área de producción en Ediloja (matriz).....	49
5.2 Descripción y seguimiento de los procesos en el área de producción de Ediloja..	52
5.2.1 Diseño gráfico y diagramación para artes gráficas.....	53
5.2.2 Impresión digital y offset para artes gráficas.....	57
5.2.3 Acabados para artes gráficas.....	60
5.2.4 Bodega para artes gráficas.....	64
5.2.5 Ebooks.....	67
5.2.6 Plotteo para artes gráficas.....	70
5.3 Propuesta de mejora de los procesos.....	73
5.4 Indicadores de gestión.....	74
5.4.1 Indicadores de gestión del área de producción en Ediloja.....	74
5.5 Plan de acción.....	77
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	82
Bibliografía.....	83
Anexos.....	84

RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada en Ediloja Cía. Ltda. en los años 2014 – 2015 y tiene como propósito implementar un modelo de gestión por procesos para el área de producción en la empresa antes mencionada. Este modelo, a su vez implica objetivos principales como son: dar solución a los inconvenientes y falencias que han venido surgiendo en la ejecución de tareas cotidianas; conseguir mayor satisfacción en los clientes internos y externos; incrementar la productividad de la organización, reducir costos internos innecesarios, acortar plazos de entrega en los productos, todo ello, se podrá lograr si el modelo propuesto es difundido ante el recurso humano de la institución, puesto en práctica y replicado en los departamentos de Ediloja y sobre todo tener presente la gran responsabilidad de mantener un control y mejora continua.

Para que la investigación fluya con éxito, fue necesario partir de una primera actividad primordial, que consistió en identificar y familiarizarse con el macro proceso y luego proceder con el levantamiento de un mapa de procesos, el cual permitió hacer un análisis, en tiempo real, sobre la secuencia de las actividades que se generan en Ediloja, así como la forma de gestionarlos.

PALABRAS CLAVES: procesos de producción, gestión por procesos, descripción de procesos, diagrama de flujo de procesos.

ABSTRACT

This research was developed in Ediloja. In 2014-2015 years and it has as purpose the implementation of process management in its production area.

This model in turn implies major objectives such as: To solve the drawbacks and shortcomings that have been emerging in the execution of daily tasks; achieving great satisfaction in internal and external customers; increasing the productivity of the organization; reduce unnecessary internal costs; shorten lead times on products all that, It'll be achieved in the model is disseminated to the human resources of the institution, implemented and replicated in all department of Ediloja and especially remember the great responsibility to maintain control and continuous improvement.

For research flow successfully, it was necessary from a first primary activity that consisting of identify and became familiar with the macro process, and the proceed with the lifting of a process map, the same that allows to analyze, in real time, on the sequence of activities that are generated in Ediloja and how to manage them.

KEYWORDS: Production processes, management by processes, process description, process flowchart.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se enfrentan constantemente a un entorno cambiante, este ambiente las obliga a ser más competitivas, para poder alcanzar el nivel más alto de satisfacción del consumidor. Es por ello, que la empresa privada Ediloja, preocupada por convertirse en una de las mejores opciones para la ciudadanía lojana, permitió que se realice mediante un trabajo investigativo, la implementación de un modelo de gestión por procesos en el área de producción, para lo cual fue necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Esta propuesta, motivó a obtener conocimientos teóricos y empíricos referentes a la forma de desarrollar un proyecto de investigación y a temas relacionados con la gestión de procesos. Sintetizándolos de la siguiente manera: el capítulo I hace referencia a la propia investigación y a los objetivos que se pretende alcanzar en el desarrollo del trabajo; lo que se describe en el capítulo II hace alusión al marco teórico, destacando la importancia de la gestión por procesos, su clasificación, las herramientas que se utiliza, indicadores y mejora continua, todos estos aspectos deben aplicarse manteniendo una secuencia que no se puede obviar bajo ninguna circunstancia; el capítulo III nos relata la metodología utilizada, así como el tipo de estudio, la población involucrada, los instrumentos que fueron necesarios para obtener la información; otra parte importante, es el contexto del capítulo IV que hace referencia a los aspectos generales de la empresa Ediloja, la parte legal, los productos que ofrece, los servicios que brinda, los clientes potenciales y proveedores. Toda la información recopilada en los capítulos del I al IV sirvió para plantear la propuesta que consta en el capítulo V, permitiendo una visión general del tema de estudio, y asimismo, proporcionando fundamentos reales para sacar las conclusiones y plantear las recomendaciones.

El resultado de la investigación permitió a Ediloja, deducir lo importante que es en la actualidad, llevar un sistema de gestión de procesos y que implica muchos beneficios tales como: ahorro económico y de tiempo, recurso humano integrado, mayor satisfacción en el cliente, clima organizacional más relajado, además la empresa estaría cumpliendo con el requerimiento de la norma ISO 9001 que se centra en vigilar el cumplimiento de los elementos de administración de calidad, para mantener un sistema efectivo que permita gestionar y mejorar la calidad de los productos.

Ediloja se encuentra en una etapa de reestructuración organizacional, ello y el anhelo de convertirse en una empresa con una posición altamente competitiva permitieron que sus directivos fomenten la idea de implementar y poner en marcha la propuesta de un modelo de gestión por procesos, para mantener regulados y documentados los procesos. Asimismo, la empresa se compromete en dar seguimiento al proyecto, en implementar el sistema en todas las áreas y ejecutar mejoras continuas de acuerdo a los cambios que se susciten en este ámbito. El desarrollo de la investigación se facilitó por la relación previa que se tenía con la empresa, por el trabajo que se ha venido ejecutando en el área de producción, y, además porque el personal colaboró de manera libre y espontánea para brindar la información requerida. Sin embargo, existieron limitaciones en vista de que el personal no conoce acerca de la gestión por y esto les generó impacto, existió también escasa disponibilidad de tiempo por parte del personal involucrado, y finalmente hubo un cambio de estructura funcional de la empresa que afectó a los procesos.

El resultado del proyecto se dio gracias a la observación directa que se efectuó en el área de producción, a las entrevistas que permitieron los directivos de la institución, y a la permisión para participar en las actividades y tareas que se generan diariamente en esta importante área de Ediloja.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del problema.

La imprenta definitivamente nació de los chinos en el siglo IX, empezaron grabando páginas enteras de texto en planchas de madera, pero debido a la poca agilidad de la comunicación en aquella época tardó en difundirse este invento. Ha transcurrido el tiempo y todos atribuyen a Johann Gutenberg de Maguncia, la invención de la imprenta.

Para la imprenta no fue fácil abrirse camino, pues su principal enemigo fue la Iglesia Católica, puesto que empezó a imprimir la Biblia traducida y la gente podía interpretarla y entenderla sin la intervención de los clérigos, quienes habían estado manipulando la información para su beneficio. Otro de los obstáculos que tuvo que enfrentar la imprenta fue que tenía que ejecutar desde la edición hasta la venta de libros, pero más adelante las imprentas se sectorizaron en dos partes como son: la impresión de libros y los trabajos de impresos y tarjetería. Actualmente, la diversificación ha aumentado, y muchas empresas se encargan solamente de una de estas funciones.

El método que surgió desde un inicio se ha venido utilizando durante más de quinientos años, y hace sólo unos cuarenta años cuando se ha comenzado a utilizar nuevas composiciones fotográficas de caracteres. Sin embargo, la idea era difundir la imprenta a todas las partes del mundo lo que trajo una serie de consecuencias al mercado laboral, lo mismo que ocurrió con el avance tecnológico, hicieron que se prescindiera del trabajo administrativo de mucha gente e inclusive dejándolos sin empleo.

La primera imprenta que se creó en Ecuador fue en Ambato en 1755 y cuatro años más tarde se trasladó a la ciudad de Quito, durante esos años se hicieron doce publicaciones, pese a los inconvenientes de la época y de acuerdo a los avances de la comunicación y tecnología este sector se ha ido desarrollando poco a poco. Nuestra provincia de Loja cuenta con pocas imprentas de prestigio y entre ellas Ediloja que nació junto con la Universidad Técnica Particular de Loja un 3 de mayo de 1971 con el nombre de Editorial Universitaria, esta empresa surge de la necesidad de servir a los estudiantes de la UTPL y al público en general.

Cuando Ediloja tuvo sus inicios, empezó con un mimeógrafo y una máquina eléctrica, con el pasar del tiempo se ha ido innovando las maquinarias y procesos más tecnificados. En marzo de 2013 la Editorial Universitaria se separa de la UTPL tomando el nombre de Ediloja

Cía. Ltda. siendo una empresa independiente tanto administrativa como financieramente, tras cuatro décadas de experiencia, Ediloja está empeñada en buscar mejoras, en definir e implementar sus procesos de acuerdo a la norma ISO 9000, misma que hace referencia a normas de calidad de productos y calidad en la elaboración de sus productos.

Este anhelo de éxito hace que la empresa busque la implementación de un modelo de gestión por procesos, el cual surge de las siguientes necesidades:

1. Las actividades y tareas no están clasificadas e identificadas y esto a su vez genera que:

- El personal pase por alto alguna actividad importante lo que generaría contratiempos.
- Con esta metodología, el personal no trabaja en equipo, por el contrario adopta una actividad individualizada.
- Exista pérdida de tiempo, cuando el personal nuevo, puesto que el recurso humano de planta estará ocupado asesorando al personal de nuevo ingreso.

2. El personal no tiene clara las actividades por ende no asume responsabilidad de su trabajo, lo que genera:

- Que la empresa no puede designar responsabilidades a su personal de trabajo.
- Que la empresa pierda recursos financieros porque el personal no asume sus funciones, por lo tanto, su trabajo lo desempeña con poco interés.
- Que exista pérdida de materiales ya que no hay compromiso en cuidar los suministros.
- Que al no tener identificadas las tareas por áreas, los trámites no se descentralizan, esto causa pérdida de tiempo e inconformidad para el cliente.

3. Ediloja tiene menos oportunidad de ser acreditada y ser parte de las empresas competitivas y de calidad, características que busca el cliente actual en una empresa, lo que a su vez genera:

- Que corra el riesgo de perder prestigio, ya que puede catalogarse como una empresa que se resiste al cambio.
- Que disminuye la posibilidad de extenderse a nivel provincial.

- Exista alta posibilidad de perder la clientela, ya que esta buscará mejores oportunidades y propuestas.
- Que pueda quedarse como una empresa rezagada y corre el riesgo de ser absorbida por la competencia.
- Que el personal busque mejores fuentes de trabajo en la competencia, ya que la empresa perderá clientes y por ende trabajo.
- Que la empresa al no estar calificada con los estándares de calidad, adquiera productos y materiales exportados, lo que implica el pago de altas tasas arancelarias.

La identificación de los problemas de la empresa y el diseño de un modelo de gestión por procesos permitirán que el personal administrativo del área de producción maneje de forma responsable y eficiente los procesos que se generan en el área, y los clientes podrán ser beneficiarios de un buen servicio y un producto de calidad.

1.2. Justificación.

No cabe duda que el progreso y desarrollo de los pueblos se logra en gran medida debido al aporte que las empresas entregan a través de su permanente preocupación por la producción, labor que es preocupación de Ediloja y concretamente del área de producción que en su afán por ser una empresa acreditada y reconocida por ser competitiva y generadora de calidad debe acogerse a estándares internacionales de calidad como: la ISO (International Organization for Standardization) y acoplarse a modelos nacionales como: El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) que son quienes establecen, monitorean y administran a las empresas.

Frente a esta situación y como una profesional que adquirió conocimientos relacionados con la gestión empresarial y la gestión por procesos me comprometo a poner en práctica todos los temas relaciones a la gestión de procesos mediante el diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de producción en artes gráficas en Ediloja, año 2015.

Por lo tanto, el presente proyecto genera un aporte significativo para la empresa Ediloja, porque con la implementación del modelo de gestión por procesos la empresa podrá captar mayor número de clientes por el buen servicio que ofrece; hace que la empresa tenga buen prestigio; logre mayor aporte económico y crecimiento institucional y esto a su vez generará más fuentes de trabajo, beneficiando al personal que labora en Ediloja y a la sociedad en general. Así como también, servirá de guía para la implementación del mismo modelo en todos los departamentos de la empresa.

Asimismo, me permito expresar los beneficios que la empresa obtendrá con la propuesta planteada:

- Se identificará una matriz de tareas y actividades específicas.
- El personal tendrá claramente definidas las tareas, actividades y responsabilidades a ejecutar.
 - o Personal ofrecerá buen servicio al cliente.
 - o Se ahorrará recursos, puesto que se reducirán costos por obras dañadas y actividades repetitivas.
 - o Se reducirán los costos por garantía al cumplir con la planificación establecida (evita penalidades por incumplimiento).

- Se minimizará índices de errores.
 - Se incrementará la motivación de los trabajadores puesto que sentirán confianza al trabajar bajo parámetros establecidos y se sentirán parte importante de los procesos.
 - Se fortalecerán las relaciones laborales con los proveedores ya que recibirán un producto de calidad y ello los motivará.
- La empresa poseerá un documento que conste los procesos claros y definidos.
 - La empresa iniciará un proceso que puede ser aplicado a todos los departamentos y que la motiva a ser certificada para ser competitiva y tener estándares de calidad.

Resumiendo, el presente trabajo investigativo se justifica socialmente porque beneficia directamente a la población del cantón Loja; además se justifica económicamente porque permite ahorrar recursos, materiales y tiempo; también está justificado a nivel educativo porque beneficia a la autora al permitir la obtención del título de cuarto nivel; y, finalmente se justifica en el ámbito político por cuanto se enmarca en normas y leyes de la constitución de la misma empresa así como de los organismos encargados y reguladores (INEN e ISO).

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo general.

Proponer un modelo de gestión por procesos para el área de producción de artes gráficas en Ediloja.

1.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del área producción de artes gráficas en Ediloja, con el propósito de identificar las debilidades y fortalezas.
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora en los procesos que ejecuta Ediloja, a través de la implementación de la gestión por procesos.
- ✓ Diseñar indicadores de gestión alineados con las metas del PNBV, con la misión y visión institucional.
- ✓ Proponer procesos de seguimiento para el cumplimiento de los procesos de calidad.

1.4. Hipótesis.

El diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de producción en Ediloja se propone debido a que la empresa se ha visto afectada por el incumplimiento en la entrega de artes gráficas. Por ello, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual en el área de producción con el fin de definir las tareas y actividades que se ejecutan diariamente en ese departamento, las cuales a su vez permitirán identificar las debilidades y fortalezas de la empresa.

1.5. Alcance.

La presente propuesta analizará los procesos que se desarrollan en el área de producción de artes gráficas en Ediloja, con el fin de proponer acciones de mejora, índices de calidad en los procesos, calidad en la producción y calidad en la entrega de productos finales, esto se logrará a través de la evaluación continua de la parte operativa y administrativa, así también se establecerá actividades de seguimiento y control para que los productos sean elaborados bajos estándares de calidad y obtener la meta principal de la empresa que es satisfacer al público.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión por procesos.

La competencia organizacional, la globalización y la tecnología han obligado a las empresas a evolucionar constantemente en su modelo, funcionamiento y gestión, por ello las organizaciones buscan la forma más efectiva de alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de cliente, esta necesidad hace que las empresas busquen implementar procesos y llevar un control de ellos.

Según Bravo (2011) la gestión de procesos es una disciplina de gestión 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. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Para que una organización opere de manera eficaz, debe identificar como se están desarrollando sus actividades, muchos de los procesos tienen relación unos con otros y generalmente el resultado de uno viene a convertirse en el inicio de otro.

2.1.1. Sistemática de aplicación.

Para López (2011) la sistemática de aplicación es la siguiente:

- Identificar las actividades necesarias para lograr el resultado deseado.
- Establecer responsabilidades e instrucciones claras, para la gestión de las actividades clave.
- Analizar y medir la capacidad de dichas actividades clave.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
- Centrarse en factores tales como los recursos a emplear, los métodos y los materiales, que mejorarán las actividades clave de la organización.
- Evaluar los riesgos de las actividades sobre los clientes, suministradores y otros grupos de interés, así como todo tipo de consecuencias o impactos que puedan acarrear.

2.1.2. Beneficios de la gestión por procesos.

La proyección de las empresas siempre será hacia el cliente, sin embargo, la aplicación de la gestión por procesos beneficia otros aspectos, además de buscar la satisfacción del cliente.

López (2011) menciona que los beneficios son:

- Posibilidad de reducción de los costes y los tiempos, mediante una utilización efectiva de los recursos de la organización.
- Mejora de los resultados y de su consistencia y predictibilidad.
- Posibilidad de que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

2.2. Clasificación de los procesos.

La norma ISO 9000:2005 menciona: “Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso”.

Por su parte el modelo EFQM haciendo referencia al proceso dice: “Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos”.

Teniendo claros estos conceptos (Rey, 2002) menciona que podemos identificar diferentes tipos de procesos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

2.2.1. Procesos estratégicos:

Para Rey (2002) nos dice que procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

2.2.2. Procesos operativos o clave:

Continuando con el mismo criterio de Rey (2002) los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

2.2.3. Procesos de apoyo:

Para Rey (2002) en este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo, etc.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

2.3. Principios de la gestión por procesos.

Partiendo de la idea de que un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas, (Maldonado, 2011) afirma que los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).

- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)
- Evitar despilfarros de todo tipo:
 - De excesos de capacidad de proceso
 - De transporte y movimientos
 - De tiempos muertos
 - De stocks innecesarios
 - De espacio
 - De actividades que no aportan valor
 - De fallos de calidad
 - De conocimiento
 - Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad, ... Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones.

2.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.

Los entendidos en temas de calidad están de acuerdo en que se deben utilizar sencillas herramientas en la gestión por procesos y saberlas utilizar, las empresas solucionarían en gran porcentaje los problemas que se suscitan día a día.

Según Maldonado (2011), menciona que las organizaciones a pesar de su antigüedad, siguen siendo el conjunto de técnicas de mayor uso en las estrategias de Calidad Total y, por supuesto, de la Gestión de Procesos.

Los propósitos los siguientes:

- Organizar datos numéricos.
- Facilitar la planeación a través de herramientas efectivas.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones.

Existen algunas herramientas que son utilizadas para controlar y mejorar los procesos, sin embargo, nos centraremos en **“Las siete herramientas básicas de Ishikawa”** (describiendo las más comunes de ellas), denominadas así, porque fueron las herramientas más utilizadas y promocionadas por un japonés.

Para los autores Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), las herramientas mencionadas son:

1. Hojas de registro o verificación para la recogida de datos.
2. Histogramas.
3. Diagramas de Pareto.
4. Diagramas causa-efecto.
5. Diagramas bivariantes.
6. Estratificación.
7. Gráficos de Control.

2.4.1. Hojas de registro.

Una hoja de registro, o también conocida como hoja de verificación, es un formato preimpreso en el cual aparecen los ítems que se va a registrar, de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente. Los objetivos que se pretenden con el uso de las hojas de registro son:

- Facilitar las tareas de recogida de la información.
- Evitar la posibilidad de errores o malos entendidos.
- Permitir el análisis rápido de los datos.

2.4.2. Diagrama de Pareto.

En 1897, el economista italiano V. Pareto presentó una fórmula que presentaba que la distribución del ingreso es desigual. En 1907, el economista norteamericano M. C. Lorenz expresó una teoría similar por medio de diagramas. Estos dos estudiosos indicaron que una proporción muy grande del ingreso está en manos de muy pocas personas. Mientras tanto, en el campo de control de calidad, el Dr., J.M. Juran aplicó el método del diagrama de Lorenz como fórmula

para clasificar los problemas de calidad en los pocos vitales y los muchos triviales, y llamó este método Análisis de Pareto. Señaló que, en muchos casos, la mayoría de los defectos y de su costo se deben a un número relativamente pequeño de causas.

Pasos para elaborar diagramas de Pareto.

Primer paso: Decida qué problemas va a investigar.

Segundo paso: Diseñe una tabla para conteo de datos.

Tercer paso: Calcule los totales.

Cuarto Paso: Organice los ítems.

Quinto paso: Dibuje los ejes.

Sexto paso: Construya el diagrama de barras.

Séptimo paso: Dibuje la curva acumulada.

2.4.3. Lluvia de ideas.

Lluvia de ideas o brainstorming, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas permite generar ideas originales en un ambiente relajado, alcanzando nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, llegando a romper paradigmas establecidos.

Para conducir un grupo se lleva a cabo la siguiente metodología.

Primer paso: Definición del problema.

Segundo paso: Generación de ideas

Tercer paso: Revisión de las ideas expuestas.

Cuarto Paso: Análisis y selección.

Quinto paso: Ordenando las ideas.

2.4.4. Diagramas de causa-efecto.

Para solucionar un problema deben estudiarse sus causas y eliminarlas. La idea está clara, para solucionar un problema se debe atacar las causas, no los efectos. Pero descubrir el entramado de posibles causas que hay detrás de un efecto no es fácil. Para hacerlo es conveniente seguir una determinada metodología como por ejemplo el diagrama de causa-efecto. Existen muchas maneras de hacer un diagrama de causa-efecto, pero describiremos las dos más importantes:

Primera: Diagrama de causa-efecto a partir de la identificación de causas.

Segunda: Diagrama de causa-efecto mediante listas sistemáticas de causas.

2.5. Metodología para la mejora de procesos.

Muchas organizaciones fracasan en sus procesos por no tener un plan bien definido, para evitar esos fracasos se recomienda un método capaz de proporcionar resultados confiables, que ayuden a identificar con rapidez las áreas de mejora, que repare lo que está descompuesto y que reduzca en gran medida el desperdicio de tiempo y recursos en el lugar de trabajo.

El método al cual nos referimos se conoce como mejora de procesos, según Maldonado (2011), consta de siete pasos de modo que se le llamará *Método de Siete Pasos de Mejora de Procesos*. No se deben confundir con los seis pasos básicos del proceso, son cosas distintas. Es preciso recordar que los pasos del proceso son operaciones, transporte, demora, inspección, retrabajo y almacenaje. Los siete pasos del método de mejora de procesos son diferentes:

1. Definir los límites del proceso.
2. Observar los pasos del proceso.
3. Recolectar los datos relativos al proceso.
4. Analizar los datos recolectados.
5. Identificar las áreas de mejora.
6. Desarrollar mejoras.
7. Implantar y vigilar las mejoras.

2.6. Indicadores de gestión.

Casi todos los aspectos de la gestión son susceptibles de medición, sin embargo, se debe seleccionar muy bien aquellos indicadores que corresponden a factores críticos de éxito, de tal manera que permita obtener un diagnóstico claro.

De acuerdo a los criterios de Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), en los sistemas de gestión, los indicadores son la herramienta ideal para efectuar seguimientos y mediciones del desempeño de los procesos que lo componen. Sirven para facilitar a la alta dirección la revisión de los sistemas de gestión y la toma de decisiones contundentes si no se logran las metas previstas.

Es muy importante resaltar que los indicadores existen con un propósito: medir los objetivos institucionales o estratégicos y los objetivos de los procesos.

2.6.1. Establecimiento de indicadores.

Los indicadores no deben ser ambiguos y deben definirse de manera uniforme para toda la empresa. Para establecer índices es necesario considerar los siguientes tres elementos: Objetivos, índices y meta.

Objetivos.- Permiten monitorear o hacer seguimiento del cumplimiento de las estrategias en las organizaciones. Para su valoración se utilizan los indicadores, por tanto, el conjunto de los indicadores de una organización debe cubrir con suficiencia los aspectos del negocio incluidos en las estrategias.

Índice.- Es la expresión matemática del indicador. Esta expresión numérica relaciona dos cantidades, el valor obtenido frente al valor de referencia. Por ejemplo compara una parte con el todo, lo real con lo propuesto, lo alcanzado con lo planificado, lo actual con lo anterior.

Meta.- Es la referencia para determinar el cumplimiento de un objetivo específico. Sin una meta definida, los indicadores no pueden precisar si el estado actual se halla conforme con lo planificado. La meta es en sí un parámetro que puede determinarse mediante datos históricos, referencia con los promedios del sector, prácticamente son promedios agresivos, ponderados o simples entre la experiencia en el negocio y el deseo del logro. La definición de las metas también puede efectuarse por tanteo o estimaciones iniciales.

2.6.2. Tipos de indicadores.

Los indicadores se pueden clasificar de tres maneras:

2.6.2.1. Según su tipo.

- ✓ Financieros (orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos, al aprendizaje y crecimiento).

2.6.2.2. Según su naturaleza.

- ✓ **Eficiencia.-** La relación entre resultado alcanzado y recursos utilizados, es la utilización apropiada de los recursos requeridos o disponibles para el logro de los objetivos. Así, los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos por procesos, asociados a un objetivo particular y a los insumos del mismo. Por ejemplo, consumo de materiales, rendimiento, desperdicios, etc.
- ✓ **Eficacia.-** Es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados, es decir, es el logro de objetivos y resultados planificados que satisfacen las expectativas del cliente y demás partes interesadas. Los indicadores de eficacia se establecen para controlar resultados planificados, es decir, objetivos, productos o servicios, cuyas características satisfacen al cliente y partes interesadas. Por ejemplo: calidad, satisfacción, etc.
- ✓ **Efectividad.-** Es la medida de impacto de la gestión en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles, es decir, es el grado de impacto que generan los objetivos y los productos en el cliente y demás partes interesadas. Los indicadores de efectividad son los que se conocen como de “impacto”, y miden la incidencia de ser eficientes y eficaces. Por ejemplo, disminución de accidentalidad, utilidad, etc.

2.6.2.3. Según su aplicación.

De monitoreo, de alarma, de resultado, de cumplimiento, puntuales, acumulados, de control, de evaluación, temporales, permanentes, tácticos y operativos.

2.7. Mejoramiento continuo.

Las organizaciones siempre están proyectadas a alcanzar lo óptimo, y por ende, deben hacerse la pregunta ¿Qué falta por hacer para alcanzar la meta?, siendo así, el mejoramiento continuo de una empresa tendría absoluto sentido, si se consideran los indicadores, las mediciones de la gestión y el control en los procesos.

Tomando el criterio de López (2011), la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

2.7.1. Acciones destinadas a la mejora continua.

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para las mejora.
- Establecimiento de los objetivos para mejorar.
- Búsqueda de posibles soluciones y su selección.
- Implementación de la solución seleccionada.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implantación para determinar que se ha alcanzado con los objetivos.
- Formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes de otras partes, las auditorías y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

2.7.2. Beneficios de la mejora continua.

- Mejorar en las capacidades de la organización, aumentando de esta forma la ventaja competitiva.
- Integración de las actividades de mejora de los distintos niveles de la organización y orientación de las mismas de acuerdo con la estrategia de la organización.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

2.7.3. Fallas en el proceso de control.

Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), afirma que normalmente la no consecución de los objetivos fijados con anterioridad que han sido medidos y evaluados por un sistema de control deben expresarse con una explicación que se fundamenta en la búsqueda de respuestas. El papel del analista debe ser objetivo y centrarse en las técnicas utilizadas y los criterios que se fundamentan, para no caer en errores típicos de la supervisión como son los siguientes:

- **Cacerías de brujas:** el sistema se encamina a la búsqueda de síntomas y culpables en vez de causas y posibles soluciones. Como decía Weiner “los sucesos imprevistos e inesperados provocan un mayor intento de explicación que el resto”, pero esto provoca que se trate de personificar el error en aras de encubrir otros que le dieron origen.
- **Esparcimiento de la responsabilidad:** el proceso de control puede no ser demasiado específico e involucrar el total del personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente.
- **Obsesión:** el proceso de control se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, creando, además, un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse.
- **Nostalgia:** el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas.

2.7.4. ¿Cómo abordar el mejoramiento continuo?

En el texto de *Comunicación Empresarial (pp.170-171)*, menciona que para abordar el mejoramiento continuo debemos considerar los puntos de supervisión, comparación de estimativos y resultados para poder incorporar las medidas correctivas.

2.7.4.1. Supervisión de resultados.

Una vez se cuenta con los resultados de los indicadores seleccionados y se ha preparado la matriz de incidencia de la comunicación en la Gestión General Corporativa, es conveniente detenerse en el análisis de los resultados.

En esta etapa se puede determinar cuáles son las actividades que han tenido mayor o menor éxito, los objetivos que no llegarán a cumplirse en el plazo previsto.

Con relación a las metas que no se han alcanzado, la supervisión nos permitirá aproximarnos al impacto que dichas fallas tendrán sobre la gestión de comunicaciones y sobre el Plan Estratégico general de la organización. Cómo se afectan otras acciones y otros objetivos también es un resultado que se desprende de este análisis.

2.7.4.2. Comparación de estimativos y resultados.

Para que el análisis sea claro, veraz, objetivo, oportuno e integral, es necesario que los resultados que se desprenden de los indicadores, se pueden comparar con resultados logrados a lo largo del tiempo. No obstante, cuando se inicia la gestión de comunicaciones en una organización es probable que no se cuente con indicadores históricos que nos permitan establecer comparaciones. En este caso, es conveniente identificar el tipo de variables adecuadas y los indicadores que nos permitirán conocer el comportamiento de éstas en un período determinado.

En la medida en que vamos avanzando en el control estratégico y mejoramiento continuo (CEMC) podemos establecer un corredor deseado por el cual transmiten los indicadores. El corredor está definido por un rango establecido para un periodo de tiempo, lo que nos permite identificar en que momento un indicador traspasa los umbrales superiores e inferiores y si las desviaciones son positivas o negativas. En caso de ser negativas se realizará el ajuste necesario para continuar con el proceso. Si la desviación es positiva, se analizarán los elementos que contribuyeron a superar las expectativas, lo que permitirá mejorar el comportamiento de dicha variable.

2.7.4.3. Toma de medidas correctivas.

Finalmente, es conveniente recordar que el análisis de los factores que determinaron las desviaciones positivas o negativas de los indicadores, son la materia prima fundamental para adoptar las medidas correctivas que nos lleven a cumplir o a superar las metas deseadas.

Es tan válido incorporar correctivos cuando se detecta un error en el proceso, como adoptar una metodología nueva en caso de identificar un aspecto positivo que permite superar las expectativas. Siempre hay algo por hacer y el profesional debe estar permanentemente atento a superar a sus propias metas y a alcanzar el anhelado mejoramiento continuo.

2.7.5. Controlar para mantener la mejora.

Una vez logradas las mejoras deseadas, se cierra el proyecto, pero es necesario establecer un sistema de control.

Para Rojas, Correa y Gutiérrez (2012) en el sistema de control debe observarse que es necesario:

- Prevenir que los problemas que tenía el proceso, no se vuelvan a repetir (mantener las ganancias).
- Impedir que las mejoras y conocimiento obtenido se olviden.
- Mantener el desempeño del proceso.
- Alentar la mejora continua.

De acuerdo con lo anterior, además de difundir el proyecto, se deben acordar acciones de control, en tres niveles: proceso, documentación y monitoreo. Como se explica a continuación.

2.7.6. Estandarizar el proceso.

En este nivel se deciden acciones para asegurar las mejoras a través de cambios en los sistemas y estructuras que forman el proceso en sí, tratando de no depender de controles manuales y de vigilancia sobre el desempeño. En otras palabras, se deben procurar cambios en el proceso y en sus métodos de operación apoyándose en tecnologías y dispositivos tipo poka-yokes.

2.7.7. Documentar el plan de control.

Se busca trabajar en mejorar o desarrollar nuevos documentos que faciliten el apego a los procedimientos estándar de operación de proceso. La estandarización a través de la documentación contempla procedimientos bien escritos, videos y hojas de trabajo diligenciadas a manera de ejemplo. Posteriormente deben realizarse capacitaciones, tanto a personal antiguo como para los nuevos. Al momento de documentar los procedimientos se sugiere:

- Involucrar a la gente que supervisa y aplica los métodos.
- Después de redactado, probar el procedimiento, tal como se documentó.
- Ser completo y conciso.
- Colocar el procedimiento donde esté fácilmente disponible y registrarlo en el maestro de documentos de la empresa.
- Gestionar los documentos, bosquejando un método para actualizarlos, identificarlos de manera única, destruir los obsoletos, etc.

2.7.8. Monitorear el proceso.

Se deciden las mejoras al monitoreo del proceso incluyendo las nuevas métricas o consideraciones, para que mediante éste se tenga la evidencia de que el nivel de mejoras logrado se siga manteniendo.

2.7.9. Cerrar y difundir el proyecto.

El objetivo de esta última actividad es asegurar que el proyecto sea fuente de evidencia de logros, de aprendizaje y que sirva como herramienta de difusión para fortalecer la estrategia de mejora. Esta difusión ayudará a hacer que los cambios y aprendizajes motiven a elevar el nivel de compromiso de los involucrados para mantener el éxito del proyecto y fortalecer el aprendizaje y la mejora continua en la organización.

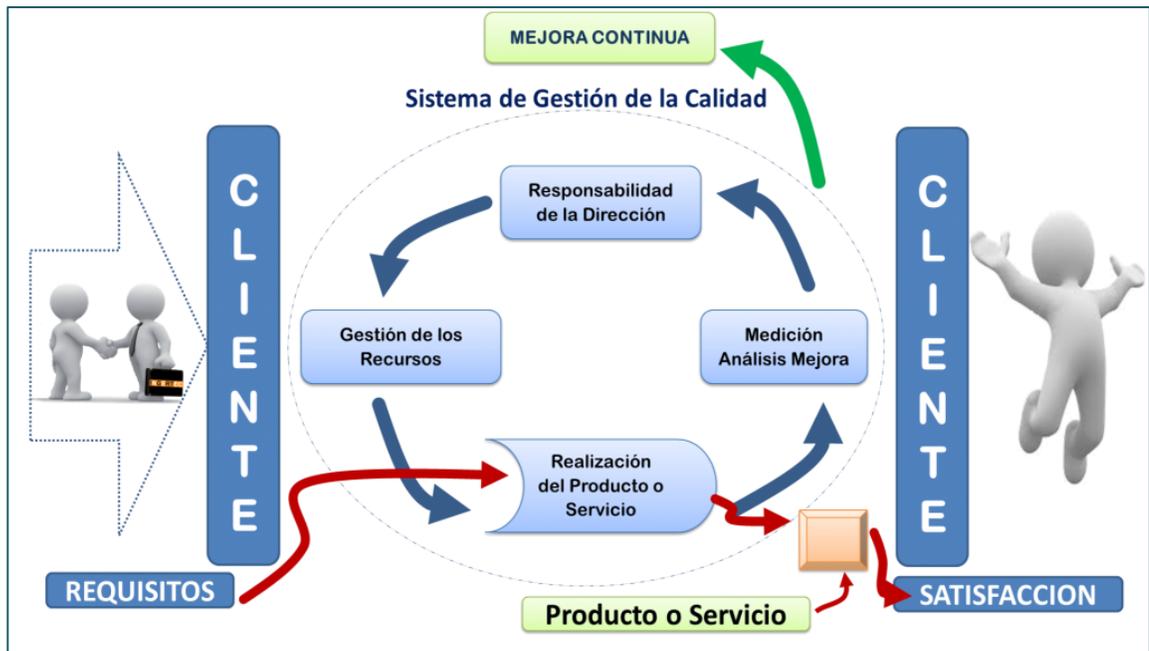


Gráfico N° 1: Mejora continua del sistema de gestión de calidad

Fuente: ISO 9001. Sistemas de gestión de calidad. Recuperado: <http://www.normas-iso.com/iso-9001>

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1. Identificación y secuencia de los procesos.

Para iniciar el proceso investigativo se inicia con la autorización por parte del gerente general de Ediloja, quién permitió que se realice el trabajo de investigación. A través una visita informal al gerente de producción se permite levantar una matriz de procesos, con el fin de familiarizarse con las actividades desarrolladas en dicha área; asimismo, se realizará entrevistas a las personas involucradas en el departamento de producción para recolectar la información de las actividades que se ejecutan.

Con la información recolectada se pretende diseñar un modelo de gestión por procesos para el área de producción en artes gráficas en Ediloja, para lo cual dicha propuesta estará enmarcada en los requisitos que exige la norma internacional ISO 9001:2000¹.

Se utilizará diagramas para detallar la secuencia de las actividades, se elaborará un mapa de procesos de la empresa, mismo que servirá como punto de partida para identificar los diferentes tipos de procesos que existen (operativos, estratégicos y de apoyo) y como paso final se detallará los indicadores que permitan medir objetivamente la evolución de los procesos, así también se requerirá la participación del personal para que se involucre y comprenda la temática de los nuevos procesos.

En el proceso de investigación es necesario recoger información de cómo se llevan a cabo los procesos de producción, por lo tanto se requiere la aplicación de:

- Con las entrevistas individuales se pretende recopilar información de cada responsable que lleva actividades concretas.
- Con las entrevistas no estructuradas, se aplicará preguntas abiertas muy generales.
- En las entrevistas estructuradas se hará mayor número de preguntas muy puntuales que darán lugar a obtener comentarios por parte del entrevistado.
- Con la observación científica, participante y no estructurada, permitirá acercarse al fenómeno estudiado para observar directamente lo que sucede y cómo lo hacen, considerándolo como uno de los integrantes del grupo, en esta observación la participación se la hará de manera improvisada.

¹ Norma internacional aceptada por innumerables organizaciones y empresas que define los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad (SGC) para ser certificado.

- También es necesario adoptar la técnica del resumen o síntesis con ella se facilita el registro de la información de documentos, permitiendo extraer ideas centrales.

Estos instrumentos permitirán describir y cuantificar los resultados actuales. Además, será imprescindible identificar la cultura organizacional y el nivel profesional del recurso humano que labora en la empresa, con el fin de conocer cuan fácil será la difusión de los procesos en la organización, que tiempo tomará la asimilación del procesos y asimismo identificar las herramientas de mejora, aunque para ello se cuenta con la autorización, disponibilidad y colaboración de los directivos y administradores.

3.2 Descripción de los procesos actuales.

Todos los procedimientos, tareas y actividades que se ejecutan en una organización son importantes, de no ser así, se tendrían que eliminar. Para que el personal de la compañía este enfocado en la misión institucional se debe conocer que es importante para la empresa y que no lo es, aquí es necesario tener identificados los tres niveles de procesos: estratégicos, operativos, gestión o claves y procesos de soporte o apoyo.

Levantar un mapa de procesos en Ediloja nos ayudó a tener una visión externa clara de cómo está formada estructuralmente la empresa, el mapa de procesos es una herramienta que permite identificar la interrelación o secuencia que existe entre los procesos, asimismo, nos dará un indicador de qué procesos se van a mejorar y cuáles no. Para ello es necesario aplicarlos mediante modelos generados por la propia organización y que se justifiquen dado su alto costo.

Describir un proceso significa que se va a identificar detalladamente las actividades que se desarrollen en la empresa, esto se lo hará mediante diagramas y fichas de procesos. El diagrama es la representación gráfica de cómo se llega al final de un producto y la ficha de procesos es la descripción textual de un diagrama. Ediloja consciente de que hay que mejorar, primero debe centrarse en la forma de cómo mejorar la entrega del producto; segundo, preocuparse de mejorar los procesos; y finalmente mejorar cada actividad que se presenta en la empresa.

3.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados.

En esta etapa conoceremos los resultados de los procesos aplicados, con esta información podemos establecer líneas de direccionamiento, es decir, en donde aplicar las mejoras.

Tenemos que considerar además que no todos los procesos son medibles, sin embargo, la gestión por procesos permite medir los procesos cualitativamente, lo que implica que se utilizará la entrevista, con la cual se hará un análisis descriptivo de las características observadas, en fin, lo importante es que los indicadores permitan evaluar y controlar el proceso en todo momento hasta lograr los objetivos planteados.

Con los datos obtenidos se analizará las razones por las cuales no se cumplieron los objetivos planteados en el inicio. Además la observación directa permitirá identificar la relación secuencial que existe entre procesos y también con el análisis de los procesos cuantitativos se establecerá un análisis estadístico que permita manejar indicadores.

El análisis será de utilidad para definir claramente aspectos que no se consideraron en el inicio, para adquirir nuevos conocimientos y para conocer que beneficio están aportando los procesos.

3.4 Propuesta de mejora de los procesos.

La propuesta de mejora se basa en la información obtenida del seguimiento de los procesos, esta información será útil para conocer cómo van evolucionando las actividades y además para percatarse de que la organización va direccionada al cambio y encaminada a lograr los objetivos planteados, caso contrario, hay que identificar el proceso que requiere ser mejorado y cómo se lo está llevando actualmente, para ello se puede considerar lo siguiente:

- Medir periódicamente los resultados de los indicadores establecidos para evaluar la satisfacción e insatisfacción del cliente.
- Realizar auditorías internas del sistema de gestión de calidad para comprobar su cumplimiento y eficacia.
- Comprobar que los procesos se mantengan dentro de los parámetros adecuados, que garantizan su adecuado control y su repetitividad.

- Simular mediciones, inspecciones y ensayos institucionales sobre las características de los productos, para garantizar que cumplen los requisitos establecidos.

De aquí surge la necesidad de que la empresa adopte una cultura de mejora continua, sistematización de procesos, participación activa de todo el personal y sobre todo que prevalezca la creatividad e innovación.

3.5 Indicadores de gestión.

Se considera que un indicador de gestión es un medio, herramienta o instrumento que permite evaluar el desempeño o medir el resultado de una organización en base a las responsabilidades y objetivos planteados. Generalmente se conoce como indicador aquel dato que demuestra el resultado de una consecuencia de una decisión tomada en el pasado, y que asimismo, sirve como base para tomar nuevas decisiones en el presente y futuro.

Es una tarea muy importante para el líder de la organización ya que será él quien establezca los indicadores de gestión, considerando que los datos sean confiables y veraces, podrá medir las actividades que se ejecutan en la empresa, y si se puede medir podrá llevar un control de lo que se hace, y si puede controlar entonces podrá dirigir una empresa y posteriormente implementar las mejoras que requiera la institución.

Es necesario también, saber por qué la empresa va a medir las actividades que se hacen:

- Para tomar decisiones.
- Para conocer la eficiencia.
- Para saber si la empresa va encaminada al logro de los objetivos.
- Para mejorar los procesos.
- Para conocer los tiempos reales en que se hacen las actividades.

En este caso Ediloja aplicará indicadores de cumplimiento y evaluación como prioritarios, sin embargo, también puede aplicar indicadores de eficiencia y eficacia puesto que éstos últimos van orientados a la capacidad para desarrollar una actividad y para hacer efectivo un propósito, respectivamente.

3.6 Plan de acción.

El plan de acción será claro y actualizado, además, incluirá información e ideas que se generen durante las diferentes etapas del proyecto.

El plan se desarrollará considerando los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué cambio debo hacer?
- ¿Quién lo llevará a cabo?
- ¿Cuándo tendrá lugar, y por cuánto tiempo tomará?
- ¿Qué recursos se necesitan para llevar a cabo el plan?
- Comunicación acerca de los pasos de acción (¿quién sabrá qué?).

Asimismo, se tendrá presente los siguientes aspectos:

- Los días en que se efectuarán las reuniones y periodos de tiempo.
- Se elaborará un cronograma de trabajo.
- En cada reunión se elaborará un acta y un plan de trabajo, con el propósito de dar seguimiento a los compromisos adquiridos.
- Deberá existir una comunicación integral y continua durante todo el proceso.

3.7. Participantes.

El presente estudio busca identificar los procesos que se ejecutan en el área de producción en artes gráficas en Ediloja Cía. Ltda., para ello es necesario obtener información de fuentes primarias, puesto que permitirán conocer tal cual suceden los acontecimientos.

En este caso, contamos con la participación de las siguientes áreas:

- Gerente general
- Área administrativa
 - Contabilidad
- Área de producción
 - Área de diagramación y diseño
 - Área digital
 - Copiadora-plotter
 - Offset
 - Guillotina-plegadora-encoladora-troqueladora
 - GTO-QM-barnizadora

- CTP-plotter-xerox
- SM1-SM2
- Bodega

3.8. Métodos y procedimientos.

El presente trabajo de investigación se enmarca en las características de un estudio de carácter descriptivo, pues pretende identificar cada actividad que realiza el área de producción en artes gráficas en Ediloja, mediante el registro de cada proceso que se ejecuta para la impresión de dichas artes, además con el respaldo teórico implementar un modelo de gestión por procesos, esto implica el levantamiento de diagramas de procesos, recopilación de formatos actuales, identificación de la necesidad del cliente en cuanto a calidad, así como también definir los indicadores de gestión.

Asimismo, en la investigación está implícito el método inductivo, puesto que, para aplicar los procesos se partirá de lo particular (cada actividad) a lo general y además porque este método permite centrarse básicamente en la observación directa de las actividades que se ejecutan en el área de producción de Ediloja. El método deductivo también forma parte de este trabajo, con él se comprueba que los hechos suceden tal cual se menciona teóricamente, es decir, los procesos se implementarán de acuerdo a lineamientos propuestos en la investigación teórica.

CAPÍTULO IV
ASPECTOS GENERALES DE EDILOJA Y SU ÁREA DE PRODUCCIÓN

4.1. La institución y el sector al que pertenece.

Ediloja tiene su sede en la ciudad de Loja y se encuentra anexa físicamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, ésta entidad educativa fue la fundadora de Ediloja que en aquel entonces tomó el nombre de Editorial Universitaria, como toda empresa en vías de desarrollo, la concepción inicial era alcanzar un objetivo muy importante **“conseguir la satisfacción del cliente”**, y para lograrlo poco a poco ha ido mejorando el servicio y la calidad del productos; e implementando tecnología de punta y personal debidamente preparado en las diferentes áreas, esto ha ayudado a afianzar sus clientes utepelinos y ciudadanía en general.

Han transcurrido cuatro décadas y Ediloja a más de ser una entidad independiente con amplia experiencia, se ha convertido en una empresa formalmente estable, dotada de maquinaria y equipos de última tecnología y con un personal altamente capacitado, capaz de cumplir con eficiencia los objetivos propuestos.

4.1.1. Misión.

Ofrecer soluciones gráficas satisfactorias a las necesidades y exigencias del sistema educativo del país y del público en general.

4.1.2. Visión.

Llegar a ser un punto de referencia en artes gráficas por la calidad de nuestros servicios y productos elaborados.

4.1.3. Objetivos.

- Poner al servicio de la comunidad la capacidad de nuestra gente y una serie de equipos destinados a producir, con excelencia, variedad de material gráfico.
- Contar con políticas de atención óptimas en lo que se refiere a asesoría, costos y tiempo de entrega.
- Alcanzar niveles de calidad que nos mantengan en la cima de un mercado cambiante y globalizado, mediante continua evaluación y renovación de procesos.

4.1.4. Valores.

Honestidad

Ofrecer soluciones reales y positivas a los requerimientos de sus clientes.

Calidad

Ediloja se preocupa siempre porque sus productos alcancen la excelencia que satisfaga la exigencia del mercado.

Puntualidad

Cumplir los compromisos adquiridos oportunamente, facilitando así al cliente el avance de sus gestiones.

Responsabilidad social

Implementar constantemente políticas institucionales enfocadas a la responsabilidad social y ambiental.

4.1.5. Compromiso.

- Proveer productos impresos y digitales de notable calidad, en los tiempos de entrega establecidos para satisfacción de nuestros clientes.
- Velar por la salud y bienestar de todos nuestros colaboradores.
- Fomentar e implementar estructuras definidas de educación y capacitación continua a todos nuestros colaboradores en sus distintos campos ocupacionales.

4.2. La empresa privada.

Ediloja es una empresa privada dedicada a las artes gráficas y se centra en la elaboración de variedad de recursos impresos, tanto educativos como comerciales.

Su labor, informativa y formativa está orientada a la expansión del conocimiento, promoción de la cultura y crecimiento de los mercados existentes en nuestro medio, apoyados por un personal adecuadamente preparado dentro de los diferentes procesos que conlleva la producción del material escrito y por equipos de última generación. Por otro lado, con el uso de nuevas tecnologías su labor se ha extendido hacia la creación de libros electrónicos, como un medio diferente de llegar hacia el lector, dentro del área educativa. Ediloja avala la calidad de su trabajo con una larga trayectoria dentro de esta rama, la cual se ha consolidado como una compañía seria y confiable.

4.2.1. Organigrama funcional de Ediloja.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE EDILOJA

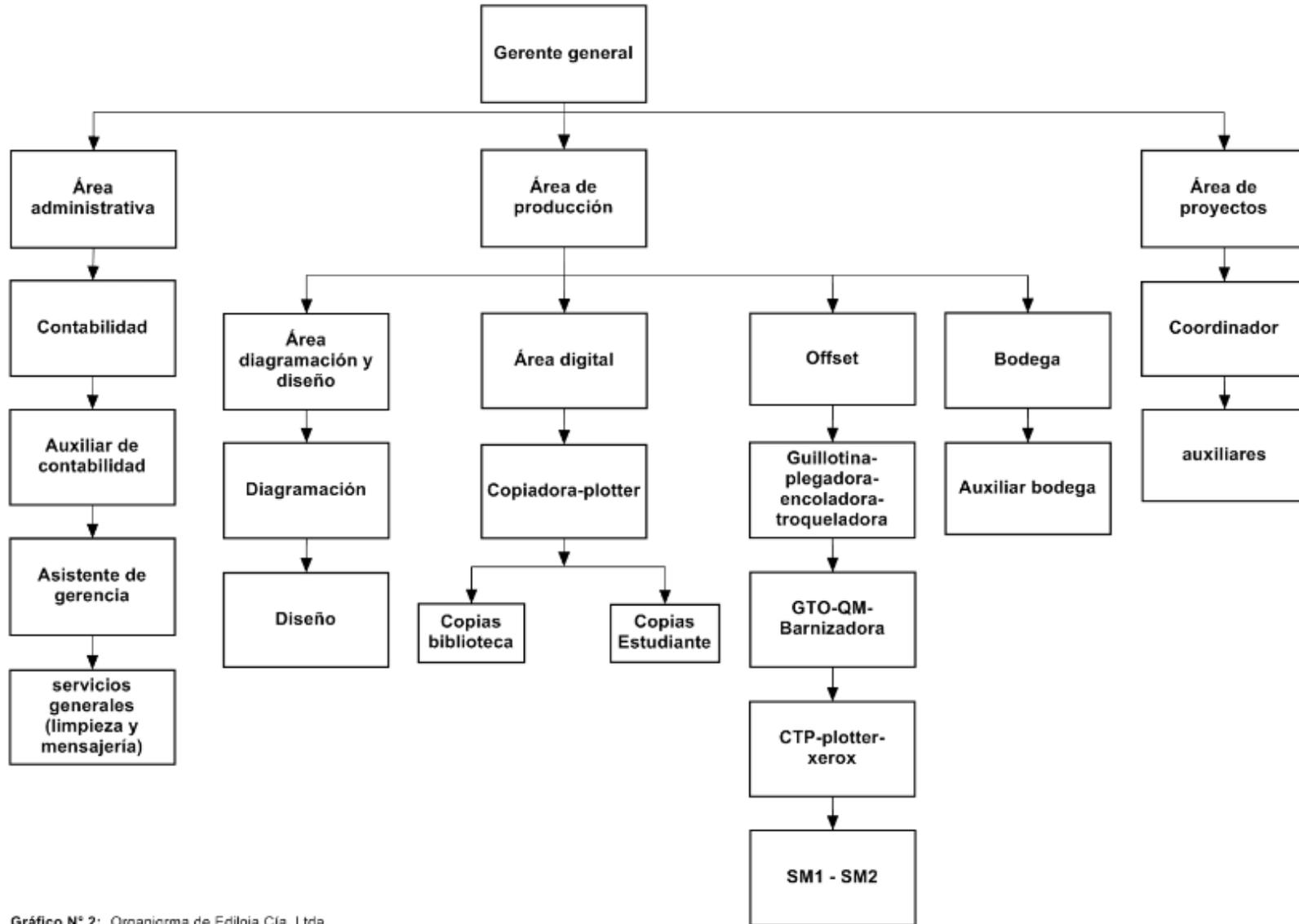


Gráfico N° 2: Organigrama de Ediloja Cía. Ltda.

Fuente: Ediloja Cía. Ltda.

4.3. Marco legal.

Ediloja fue legalmente constituida ante la Intendencia de Compañías de Loja, en el artículo segundo de la resolución aprobada N° SC.DIC.L.12.028, cuya razón social es Ediloja Cía. Ltda., celebrada en la notaría séptima del cantón Loja, con fecha 23 de diciembre del 2011, en el Registro de Compañías del año 2012, bajo la partida N° 124, y anotado en el repertorio con el N° 333, juntamente con la resolución aprobatoria de fecha 25 de enero de 2012.

Ediloja es una empresa privada domiciliada en la ciudad de Loja de nacionalidad ecuatoriana, puede establecer agencias, sucursales y establecimientos en otras localidades del país o en el exterior. En general la compañía podría realizar toda clase de actos, contratos y operaciones permitidos por las leyes ecuatorianas, siempre y cuando sean acordes con su objetivo, necesarios y convenientes para su cumplimiento.

4.3.1. Órganos y gobierno.

Son órganos de la compañía:

- 1) La Junta general de socios, que es quien la gobierna.
- 2) Presidente, y
- 3) Gerente General, estos dos últimos, son quienes la administran.

4.3.1.1. Junta general de socios

La Junta General es la reunión de socios legalmente convocada, es el órgano supremo de la compañía. Las juntas generales de socios son ordinarias y extraordinarias.

Las Juntas Generales ordinarias de socios deben reunirse por lo menos una vez al año, dentro de los tres primeros meses de cada año calendario, con el objeto de:

- Nombrar y remover al Presidente y al Gerente General de la Compañía.
- Nombrar a los cinco miembros de integración el Consejo Editorial que será quien establezca las estrategias en el marco del objeto de la compañía con respecto a las impresiones, ediciones y publicaciones; los miembros del consejo durarán tres años en sus funciones y podrán ser reelegidos de manera indefinida.
- Conocer anualmente los estados financieros de la compañía y resolver lo pertinente sobre los mismos.

- Conocer los informes que le presentaren el Gerente General y el Presidente y transferencia de dominio o gravamen sobre ellos, previa autorización de la Junta General.
- Conferir poderes generales, previa autorización de la Junta General de Socios.
- Contratar a los trabajadores de la compañía y dar por terminados sus contratos.
- Tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la compañía y supervigilar la contabilidad y archivos de la empresa.
- Llevar los libros de actas y demás previstos por la ley.
- Firmar los certificados de aportación.
- Preparar y presentar anualmente a conocimiento de la Junta General, un informe sobre la marcha de la compañía, igualmente está obligado a suscribir junto con el contador, los estados financieros anuales de la compañía y someterlos a aprobación de la junta.
- Cumplir y hacer las resoluciones de la Junta General de Socios.

Corresponde al presidente de la compañía presidir las sesiones de la Junta General de Socios. En caso de ausencia o incapacidad temporales o definitivas del Presidente o del Gerente General le corresponde a la Junta General la designación del sustituto dentro del mes inmediato siguiente.

4.3.1.2. Presidente y gerente general

La compañía contará con un Presidente y un Gerente General ambos serán nombrados por la Junta General de Socios. Para ser presidente y Gerente General no se requiere ser socio de la compañía, los mismos durarán cuatro años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos definitivamente.

La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía la tienen individualmente el Presidente y el Gerente General. Son deberes y atribuciones del presidente y del Gerente General, además de las establecidas en las leyes aplicables, y sin perjuicio de los mismos, los siguientes:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía y administrar la sociedad.

- Convocar conjuntamente con el Presidente a las Juntas Generales de Socios.- Corresponde de manera exclusiva al GERENTE.
- Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones de la compañía.
- Abrir cuentas corrientes bancarias y girar, aceptar y endosar letras de cambio y otros valores negociables, cheques y órdenes de pago, a nombre y por cuenta de la compañía.
- Firmar contratos o contratar préstamos hasta por una cuantía que periódicamente fijará la junta General de Socios; cuando excedieran de dicha cuantía, necesitará autorización previa de la Junta.
- Comprar, vender e hipotecar inmuebles y en general, intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes que implique inscripción en el Registro Mercantil y obtención del Registro Único de Contribuyentes.

4.3.2. Disolución y liquidación.

Según la escritura de constitución de la compañía Ediloja Cía. Ltda. (2012) el plazo de duración de la compañía será de cincuenta años, contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil. Sin embargo, la junta general de socios podrá acordar la prórroga de este plazo, o la disolución y liquidación anticipada en la compañía requiriéndose que la decisión en tal sentido se la tome con el voto favorable de al menos las tres cuartas partes del capital social en primera convocatoria, y de conformidad con las disposiciones pertinentes de la Ley. La compañía se disolverá en los casos contemplados en la Ley de Compañías para este tipo de sociedades, o cuando así lo decida la Junta General de Socios.

4.4. Sus productos.

4.4.1. Líneas de productos.

Ediloja constantemente busca crear productos de calidad, con el único objetivo de satisfacer a los clientes.

4.4.1.1. Libros electrónicos.

Diseño y desarrollo de libros electrónicos (e-books) en formatos innovadores y dinámicos con características de alta calidad y adaptabilidad a cualquier soporte o dispositivo digital de lectura.



4.4.1.2. Impresión offset.

Libros, revistas, plegables, carpetas, calendarios, afiches, hojas volantes, etiquetas, cartelería y todo tipo de publicidad promocional.

4.4.1.3. Impresión digital.

Está dirigida a un mercado que demanda bajos volúmenes de impresión, Ediloja con su variedad de productos satisface igual nivel de calidad.

4.4.1.4. Plotter.

Todo tipo de rotulación: carteles, gigantografías y vidrierías, apuntalados en plotters de impresión y de corte.

4.5. Sus servicios.

Entre los servicios que Ediloja ofrece están: pre-prensa, prensa y acabados

4.5.1. Pre-prensa.

Es la fase donde se prepara y procesa los archivos digitales para que sea posible imprimirlos y/o visualizarlos en cualquier dispositivo electrónico de lectura. Todos los procesos (digitación, diseño, diagramación, corrección) están integrados en un mismo centro de trabajo, los servicios que ofrece esta área son:

- Dirección de arte
- Fotografía
- Escáner
- Tratamiento de color

- Arte final y maquetación
- Separación de color
- Work flow digital: preflight, imposición electrónica y trapping
- Impresión de pruebas digitales
- Libros electrónicos (e-books), en varios formatos como ePub, PDF interactivo, swf, etc.
- Páginas Web.

4.5.2. Prensa.

4.5.2.1. Impresión offset.

Ediloja Cía. Ltda., actualmente es una de las mayores empresas de impresión offset de la región, dotada de la más moderna tecnología existente en el mercado, por lo que ofrece a sus clientes, con una atención personalizada, una respuesta adecuada a sus necesidades, tanto en calidad de materiales y acabados como en tiempo de ejecución y precios. Para ello contamos con prensas SM, GTO, QM, etc.

4.5.2.2. Impresión digital.

Está enfocada a las impresiones láser en color y B/N, producidas por impresoras Xerox de alto volumen y otros equipos adicionales. La empresa cuenta con una amplia gama de materiales para satisfacer a sus clientes, quienes pueden realizar su elección de acuerdo al trabajo requerido.

4.5.3. Post-prensa.

Dentro de la elaboración de una pieza publicitaria, informativa o puramente comunicativa el acabado es una parte fundamental para darle forma a la comunicación que se imprime.

En esta fase entran los procesos de plegados, troquelados, hendidos, compaginados, barniz UV, plastificados, micro perforados, encolados, encuadernados, grapados, etc.

En Ediloja Cía Ltda., ofrece una enorme gama de acabados para adaptarse a las necesidades de sus clientes. Cuenta además con una guillotina, plegadora-cosedora, troqueladora, bbarnizadora UV, plastificadora, compaginadora.

4.6. Sus clientes.

La calidad y entrega oportuna de sus productos, apoyados en la continua evaluación, renovación de procesos y compromisos con el medioambiente, garantizan la preferencia por Ediloja.



4.7. Sus proveedores.

Ediloja ha seleccionado con responsabilidad a las empresas que le dotan de las existencias necesarias, los cuales son transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Esto con la finalidad de desarrollar un producto con calidad.

Ediloja cuenta con un nutrido grupo de proveedores, sin embargo, destacaremos los más comunes:

- TECNI-ELECTRIC
- Compañía de Transporte Pesado Ciudad de Loja COPEL
- Paco publicidad
- ECOTEL
- OFFICENTER
- Suministros y suministros
- Toners
- La Reforma
- Atleta
- ANDIPAPEL
- Xerox, etc.

4.8. Análisis FODA de Ediloja.

FODA		
INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente clima laboral • Tiene poder de decisión, por ser una empresa privada • Organización flexible al cambio • Equipos de última tecnología • Mercado bien definido • 40 años de trayectoria • Precios accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega tarde del producto • Escasos recursos en la provincia, hay que pedir afuera. • Fondo editorial agotado • Redimensionar la gestión y la toma de decisiones • Falta por reestructurar algunas áreas. • Escasa capacitación
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente definido la UTPL • Prestigio por el nombre. • Posibilidad de expansión geográfica. • Contar con colaboradores para todas las áreas. • Se maneja bajo la imagen de la UTPL. • La competencia de medios impresos descuido mucho el mercado religioso, Ediloja acoge a la mayoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la competencia en medios impresos supere a Ediloja en maquinaria, tecnología y personal capacitado. • Entrada de nuevos competidores. • Muchos medios comerciales. • La gente en la actualidad no tiene hábito de lectura, lo que implica buscar otros medios de llegar al cliente y no necesariamente la forma impresa.

Gráfico N° 3: FODA del área de producción de Ediloja

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

CAPÍTULO V
GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN EDILOJA

5.1. Identificación y secuencia de los procesos.

Para tener una visión clara de los procesos que se desarrollan en el área de producción de Ediloja, los clasificaremos en procesos estratégicos, de gestión o clave y de apoyo, esta categorización nos permitirá identificar los procesos que sean de mayor importancia y que requieran ser abordados.

5.1.1. Procesos estratégicos.

PROCESO	ACTIVIDADES
Procesos estratégicos: Permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos estratégicos son genéricos y comunes en la mayor parte de negocios, además estos procesos intervienen en la visión de una organización.	
Mejora Continua	Establecer un sistema que garantice el adecuado seguimiento y análisis de los datos suministrados por los procesos
Planificación Estratégica	Control interno Soporte administrativo
Investigación de Mercado	Brinda a la empresa la posibilidad de aprender y conocer más sobre los actuales y potenciales clientes. La voz del consumidor al interior de la compañía.

Gráfico N° 4: Procesos estratégicos Ediloja

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

5.1.2. Procesos de gestión o clave.

PROCESO	ACTIVIDADES
<p>Procesos clave: Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.</p>	
Marketing	<p>Promociona productos a través de los medios tecnológicos</p> <p>Comunicación persuasiva para la venta de productos</p>
Diseño	<p>Comunica en forma visual</p> <p>Ofrece una buena propuesta para satisfacer las necesidades de los clientes</p> <p>Diseño de publicidad</p> <p>Diseño de exhibiciones</p> <p>Gestiona diseños</p>
Producción	<p>Elaboración de libros, textos, revistas, folletos, agendas, trípticos, dípticos, plegables, calendarios, carpetas, gigantografías, carteles, afiches, volantes, etiquetas, etc.</p>
Almacenamiento	<p>Cajas de archivo adecuadas</p> <p>Revisión de calidad del producto</p> <p>Conteo de unidades</p> <p>Material de embalaje</p> <p>Espacio físico adecuado (temperatura, luz, espacio, etc.)</p>
Transporte	<p>Vehículo adecuado</p> <p>Embalaje idóneo</p> <p>Recorrido</p> <p>Clima</p>
Entrega	<p>Calidad óptima</p> <p>Tiempo pactado</p> <p>Valor agregado</p> <p>Cumplimiento</p>

Gráfico N° 5: Procesos clave Ediloja

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

5.1.3. Procesos de apoyo.

PROCESO	ACTIVIDADES
Procesos de apoyo:	Son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, normalmente estos procesos están muy relacionados con los requisitos de las normas que establecen modelos de gestión, además no intervienen en la visión ni en la misión de la empresa.
Recursos humanos	Reclutar personal Capacitar personal Dotación de uniforme a personal
Control de documentos	Inventarios Archivo
Compras	Suministros Mantenimiento de máquinas

Gráfico N° 6: Procesos de apoyo Ediloja

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

5.1.4. Mapa de procesos del área de producción de Ediloja (matriz).

Para iniciar con el proceso investigativo fue necesario tener bien definido y claro cuáles son las actividades y tareas que desarrollan en Ediloja y específicamente en el área de producción, para este efecto fue indispensable valerse de instrumentos metodológicos que para este caso fueron la entrevista estructurada (anexo 1) y la observación científica participante y no estructurada, estas herramientas permitieron la familiarizarse con los procesos e identificar cuáles interactúan entre sí.

MAPA DEL MACROPROCESO			
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
PRODUCCIÓN	PRE-PRENSA	Diseño gráfico y diagramación	En diseño se realiza tareas como: elegir color corporativo, tratamiento de imagen, elegir formato, tamaño, estilo, sangría, formatos de párrafos, etc. En diagramación se ejecuta actividades como: definir el documento a trabajar, plantilla de guía, organización de páginas, distribuir la organización de una página, organizar los elementos jerarquizando, identificar la ubicación de fotos, del texto, de los títulos y subtítulos, decide la cantidad de columnas y orden secuencial.
		Ebooks	
	PRENSA	Impresión digital y offset	Trípticos, dípticos, afiches, volantes, tarjetas de presentación, tarjetas de invitación, textos, guías, folletos, agendas, adhesivos, carpetas, atriles, plegables, calendarios, etiquetas, carteles, gigantografías, letreros, carátulas para CDs, etc.
		Plotteado	
	POST-PRENSA	Acabados.	Plegado Cosido Encuadernado Refilado Encolado al calor Termolaminado Barnizado Compaginado Microperforado Grapado Hendidos Plastificado Troquelado.
		Bodega	Almacenamiento y distribución

Gráfico N° 7: Mapa de procesos de Ediloja

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

MAPA DE PROCESO DE EDILOJA

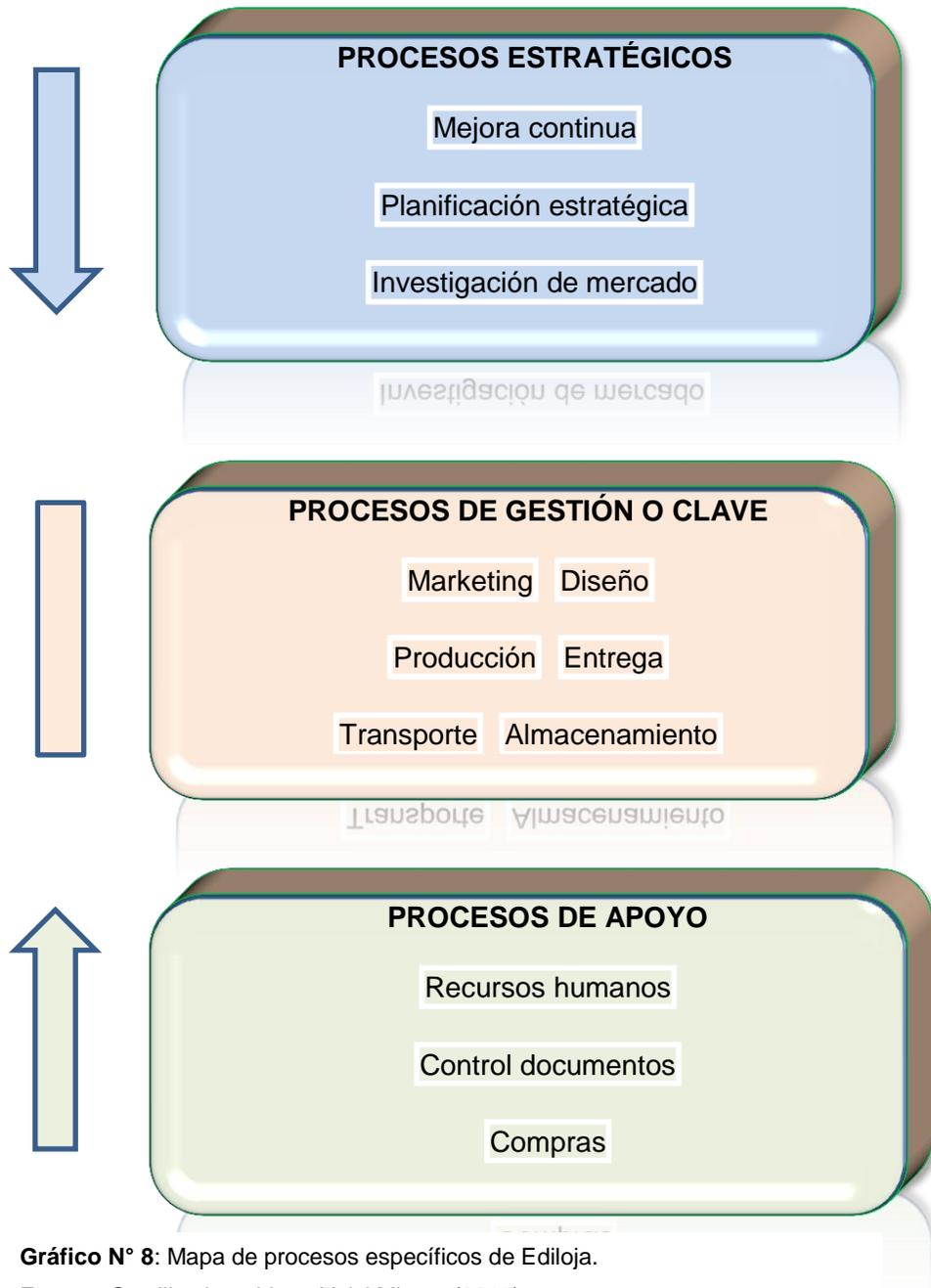


Gráfico N° 8: Mapa de procesos específicos de Ediloja.

Fuente: Castillo chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

5.2. Descripción y seguimiento de los procesos en el área de producción de Ediloja.

Con el objeto de garantizar que las actividades y tareas se cumplan de acuerdo a una secuencia establecida, es necesario plantear un orden en que se irán desarrollando los procedimientos, para este efecto, se utilizará fichas de procesos, flujos y descripción del flujo. Con el compromiso adquirido del cumplimiento de esta secuencia llegaremos a finalizar con éxito los procesos propuestos.

Para la descripción de los procesos se lo realizará considerando la siguiente secuencia:

- a) Ficha del procesos
- b) Flujograma del proceso
- c) Descripción del proceso.

En los flujogramas se utilizará recuadros que permitirán diferenciar las tareas que se generan en cada etapa de los procesos, por lo tanto se describirá el significado de los más importantes.

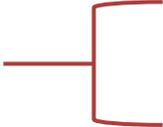
		
Proceso	Decisión	Subproceso
		
Inicio o fin	Documento	Datos
		
Conector	Archivo	Comentario

Gráfico N° 9: Simbología de flujograma Ediloja

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

Ediloja ofrece al público en general múltiples servicios como: diseño, diagramación, elaboración e impresión en artes gráficas. Pero esta rama involucra muchas obras que tienen similitud en su proceso y presentación, por lo tanto, para efectos de este trabajo de investigación se los asociará en dos principales grupos ya que el proceso es el mismo para todos los productos que genera Ediloja.

1. **Grupo uno:** Libros, revistas, agendas y folletos.
2. **Grupo dos:** Papelería como: Trípticos, dípticos, afiches, volantes, tarjetas de presentación, tarjetas de invitación, textos, guías, folletos, agendas, adhesivos, carpetas, atriles, plegables, calendarios, etiquetas, carteles, gigantografías, letreros, carátulas para CDs, etc.

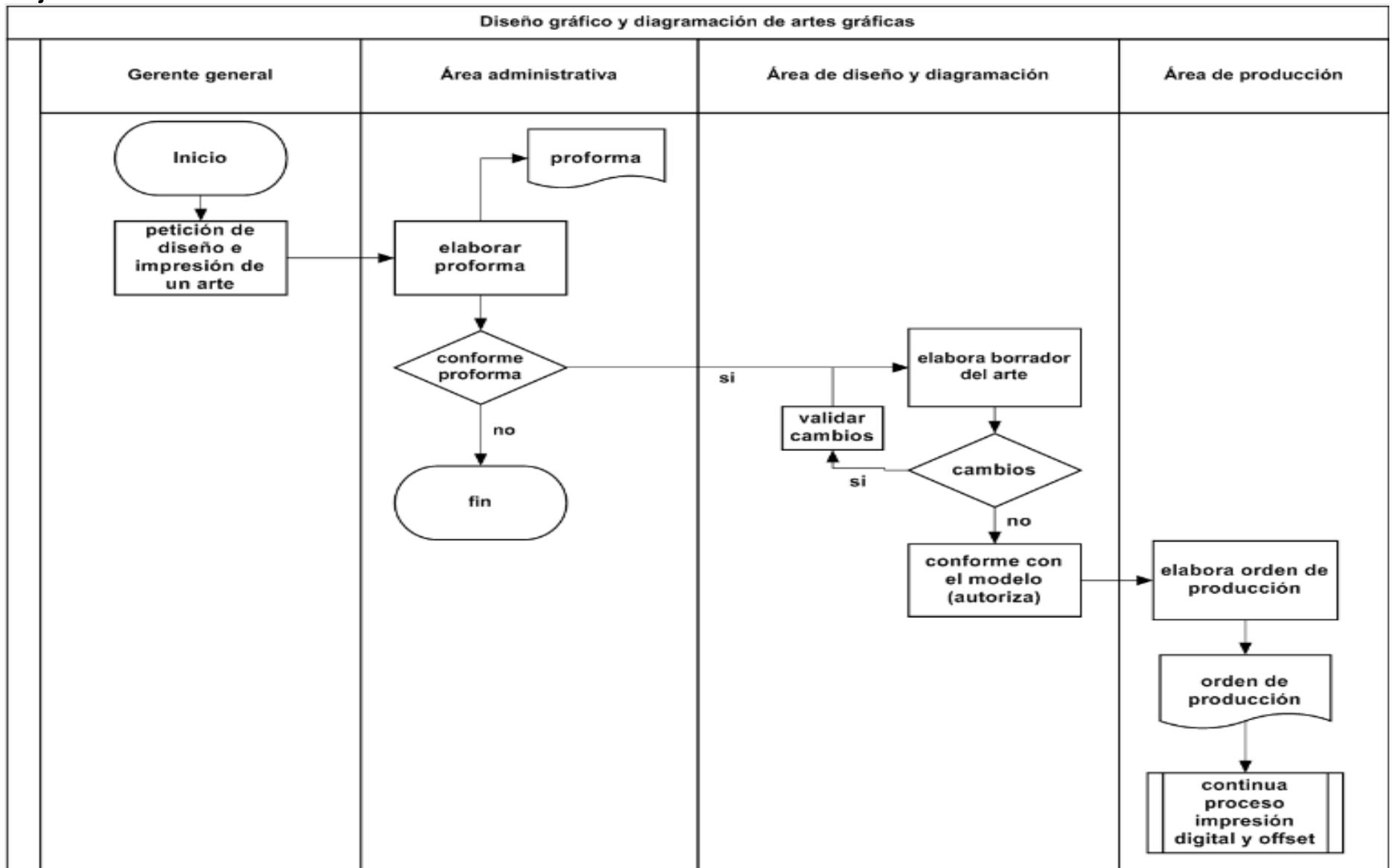
5.2.1 Diseño gráfico y diagramación para artes gráficas.

Nombre del proceso	Diseño gráfico y diagramación para artes gráficas.
Descripción	Dar formato y distribuir organizadamente la información en un documento.
Objetivo	Identificar y reconocer el proceso de diseño y diagramación de artes gráficas que se generan en Ediloja.
Responsable	Diseñador gráfico y diagramador
Destinatario	Jefe de producción
Inicio/fin	Inicia con la entrega de la petición escrita al gerente/finaliza con la entrega del digital debidamente autorizado por el cliente.
Entrada	Petición escrita y documento digital simple.
Salida	Documento digital avalado por el cliente.

Gráfico N° 10: Proceso de diseño gráfico y diagramación.

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

Flujo



Descripción.

Macroproceso:	Producción		
Proceso:	Pre-prensa	Estado: Definitivo	
Subproceso:	<i>Diseño gráfico y diagramación para artes gráficas.</i>	Pág.1	De: 2
Responsable:	Diseñador gráfico y diseñador	Fecha: 09-02-2015	

1) OBJETIVO

Proporcionar al cliente un documento que contenga un buen diseño, con formato y estilo.

2) GLOSARIO

DIAGRAMACIÓN: Llamada también maquetación y hace referencia a la parte visual de una impresión, reúne armónicamente textos e imágenes para que puedan ser apreciadas y entendidas por el lector.

DISEÑO GRÁFICO: Construcción de todo tipo de mensajes gráficos.

PRE-PRENSA: Es parte del proceso de producción de un impreso, posterior al diseño y anterior a la impresión, la cual se encarga de la producción de positivos, negativos y/o láminas litográficas.

MATRIZ: Molde con que se da forma al documento que se va a imprimir.

RETÍCULA: Es una forma estructural que permite organizar los elementos de texto e imágenes en un espacio determinado.

3) DESCRIPCIÓN

Este procedimiento aplica para diseñar y diagramar artes gráficas como: Libros, revistas, folletos, agendas, trípticos, dípticos, afiches, hojas volantes, tarjetas de presentación, tarjetas de invitación, carpetas, adhesivos, plegables, calendarios, etiquetas, carteles, gigantografías, etc.

- a. El cliente que desee elaborar un arte gráfico debe realizar una petición por escrito y dejarla en la administración de Ediloja.
 - La petición debe estar dirigida al gerente general de Ediloja.
 - Debe dejar el documento en digital en formato simple de Word.
- b. Se le emite una proforma al cliente (**anexo 2**), si él está conforme con la cotización se procederá a ejecutar el proceso, caso contrario no habrá compromiso.
- c. Si el cliente estuvo conforme con la cotización. Procederá a entregar el documento digital para que le realicen el trabajo. Si este documento ya está diseñado y diagramado, es decir, el cliente solicita únicamente la impresión,

el diseñador debe revisar y adaptar a las medidas y formatos para poder procesar las matrices.

- d. Cuando el cliente solicita desde la elaboración del diseño, el diseñador se encarga de concebir, proyectar, programar y realizar comunicaciones visuales que el cliente solicite.
- e. Luego pasa al diagramador, esto sucede cuando el diagramador es otra persona, pero generalmente la misma persona hace los roles de diseñador y diagramador (como es el caso de Ediloja), por su parte el diagramador toma en cuenta la caja tipográfica, la paginación, el cabezote, los títulos, los subtítulos, la fuente (letra) y su tamaño, los espacios, las gráficas, las fotos, las ilustraciones, es decir busca la armonía entre el texto y las imágenes, esto se suele facilitar haciendo uso de plantillas llamada retícula o grilla para facilitar el trabajo.
- f. Una vez concluido este trabajo se emite un documento denominado control de producción, en donde detallará los datos generales del cliente, datos del diseño y diagramación y los borradores que se elaborará **(anexo 3)**.
- g. Con estos pasos se ha elaborado el primer borrador del arte, por lo que el cliente debe validarlo y si existe cambios, nuevamente el diseñador y diagramador deberán ejecutarlos hasta que el cliente este conforme, la aprobación lo hace generalmente con una sumilla o visto bueno en un impreso a color en alto relieve.
- h. El diseñador entrega el modelo firmado por el cliente (autorizado) al planificador operativo, para que éste a su vez emita una orden de producción **(anexo 4)** en donde constarán las características del documento que se imprimirá.

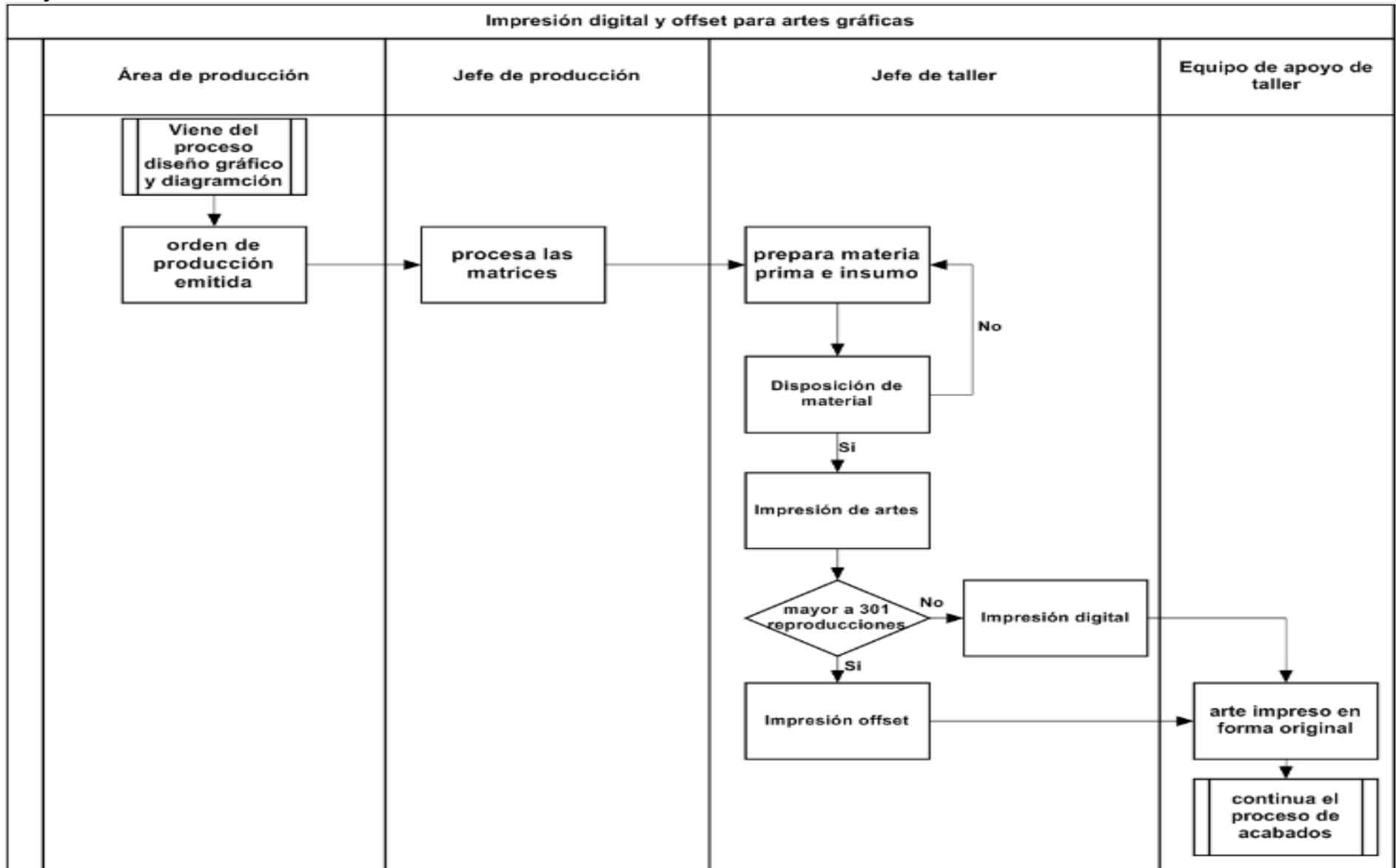
5.2.2 Impresión digital y offset para artes gráficas.

Nombre del proceso	Impresión digital y offset para artes gráficas.
Descripción	Imprimir de acuerdo a la cantidad de documentos en máquinas offset o digitales.
Objetivo	Identificar y reconocer el proceso de impresión digital y offset de artes gráficas en Ediloja.
Responsable	Jefe de taller.
Destinatario	Jefe de taller.
Inicio/fin	Inicia con la entrega del documento avalado por el cliente/finaliza con la entrega del documento impreso.
Entrada	Documento digital avalado por el cliente.
Salida	Documento impreso en forma simple.

Gráfico N° 11: Proceso de impresión digital y offset.

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

Flujo.



Descripción.

Macroproceso:	Producción		
Proceso:	Prensa	Estado: Definitivo	
Subproceso:	<i>Impresión digital y offset para artes gráficas.</i>	Pág.1	De: 2
Responsable:	Jefe de taller.	Fecha: 09-02-2015	

1. OBJETIVO:

Identificar y reconocer el proceso de impresión digital y offset de artes gráficas en Ediloja.

2. GLOSARIO:

ORDEN DE PRODUCCIÓN: Documento interno de la empresa destinado a dar la validez para dar por aceptado la reproducción de un producto con todas las características que el arte implique (calidad, cantidad, tamaño, material, etc.).

INSUMO: Poseer en bodega el material requerido para la impresión de un determinado arte gráfico.

IMPRESIÓN DIGITAL: Es un proceso que consiste en la impresión directa de un archivo digital a papel, siendo el más común la impresora a inyección de tinta (cartuchos), y tóner en impresora láser, este proceso es ideal para impresiones de bajo volumen (1-300 reproducciones) y tiempos de entrega sumamente cortos.

IMPRESIÓN OFFSET: Impresiones de alta calidad para trabajos de medio y alto tiraje (300 ejemplares en adelante) con mayor variedad de materiales y gramajes. Formatos de impresión hasta 64x44cm.

3. DESCRIPCIÓN:

Este proceso aplica a impresiones digitales y offset para artes gráficas en Ediloja.

- a. Una vez que el planificador operativo ha generado la orden de producción y la pasa al jefe de producción.
- b. El jefe de producción se dispone a procesar las matrices
- c. El jefe de taller por su parte toma nota de la materia prima o insumo mediante una nota de pedido (**anexo 5**) que se requiera para la impresión del arte.
 - El material será pedido a bodega con anticipación.
 - Si no existe material en stock, se debe esperar hasta la reposición de material.
- d. Si en la orden de producción hace mención que el número de reproducciones es menor a 300 impresiones, se optará por el proceso de impresión digital.

- e. Por el contrario, si en la orden de producción una de las características es más de 301 impresiones se optará por el proceso de impresión offset.
- f. El arte se ha generado en forma original (sin ningún acabado) y de acuerdo al número de reproducciones solicitadas por el cliente y luego deberá pasar por el proceso de acabado, para darle los toques finales.

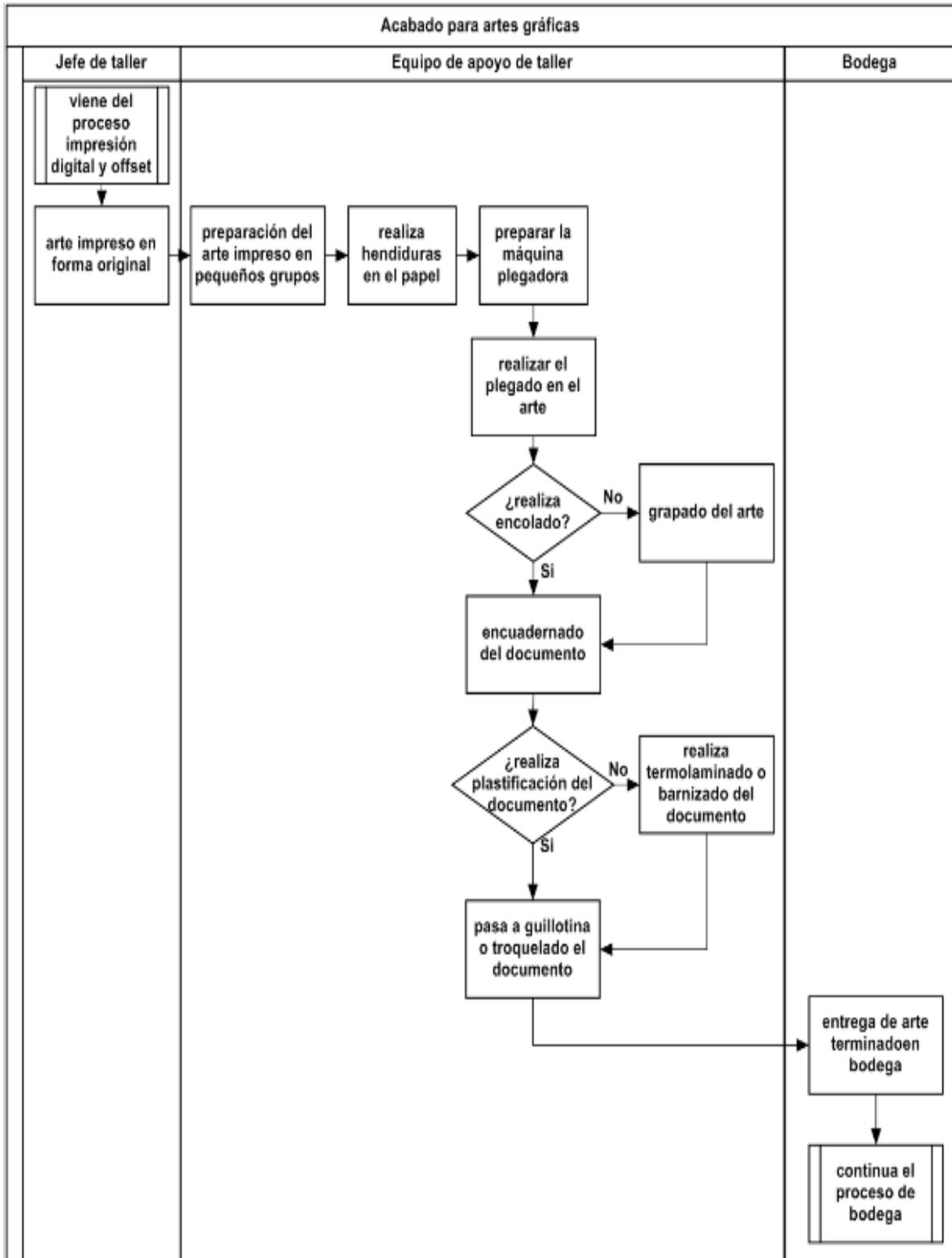
5.2.3 Acabados para artes gráficas.

Nombre del proceso	Acabado para artes gráficas.
Descripción	Distintos acabados como plegados, troquelados, compaginados, plastificados, etc., que se debe ejecutar a un arte gráfico.
Objetivo	Identificar y reconocer el proceso de los diferentes acabados que se aplican para hacer las artes gráficas en Ediloja.
Responsable	Jefe de taller.
Destinatario	Cliente
Inicio/fin	Inicia con el documento físico/finaliza con el documento físico con todos los acabados.
Entrada	Documento impreso en forma original
Salida	Documento impreso con acabados.

Gráfico N° 12: Proceso de acabados.

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

Flujo.



Descripción.

Macro proceso:	Producción		
Proceso:	Post-prensa	Estado: Definitivo	
Subproceso:	<i>Acabados para artes gráficas.</i>	Pág.1	De: 2
Responsable:	Jefe de taller.	Fecha: 09-02-2015	

1. OBJETIVO:

Identificar y reconocer el proceso de los diferentes acabados que se aplican para hacer las artes gráficas en Ediloja.

2. GLOSARIO:

PLEGADO: Proceso por el cual se dobla un pliego X plano hasta obtener un formato determinado (se denomina pliego plano al pliego tal como sale de la máquina impresora).

HENDIDURA: Es una quebradura que se le hace al papel grueso o cartulina para que no se rompan sus fibras al plegar.

TERMOLAMINADO: Proceso mediante el cual se recubre el papel con una mica translúcida de polietileno mediante una máquina que utiliza calor para estos efectos.

Se utilizan sobres de distintos grosores y tamaños, este procedimiento es idóneo para proteger documentos valiosos.

TROQUELADO: Es un acabado que se utiliza para cortar, plegar y hacer medio corte en el papel o cartón dando forma a vistosas siluetas de distintas formas.

GUILLOTINA: Es una herramienta que se utiliza para cortar grandes pilas de papel de forma recta como si fuera una regla.

3. DESCRIPCIÓN:

Este proceso aplica a las diferentes actividades que se deben realizar para ejecutar los acabados en las diferentes artes gráficas que se generan en Ediloja.

- a. Una vez que el jefe de taller ha entregado al equipo de apoyo de taller el documento en formato original.
- b. El equipo de apoyo de taller debe organizar los documentos en grupos pequeños.
- c. Realizar hendiduras en el papel grueso con el objeto de hacer una guía para posteriormente ejecutar el proceso de plegado.
- d. Una vez que los documentos han sido doblados o plegados se procede a realizar el encolado o grapado, dependiendo de cómo lo haya solicitado el cliente.

- e. Luego de este proceso se realizará el encuadernado del documento, formando un volumen compacto, se cosen o agrupan las diferentes hojas y se protegen con una tapa.
- f. Posterior a la encuadernación, dependiendo de la petición del cliente se realizará el termolaminado, que consiste en poner una película de poliéster que se debe aplicar por ambas caras y dependiendo del grosor que solicite el cliente, este brindará resistencia, rigidez y durabilidad.
- g. En cambio si el cliente se decide por realizar el proceso de plastificado, hay dos formas de ejecutarlo; de forma líquida (por medio de lacas de polipropileno); y a través de láminas de plástico fino (utilizando películas de acetato), este acabado brinda máxima protección al manipular y a la humedad que pueda enfrentar el documento.
- h. También existe la opción de barnizado, que consiste en extender una capa fina de barniz transparente sobre el arte (brillo, mate, semimate, etc., también puede ser de diferentes tipos: barnizado de máquina, barnizado ultravioleta o UV y barnizado en serigrafía.
- i. Una vez que haya pasado por el proceso de termolaminado, barnizado o plastificado, el arte pasará por la guillotina o por la troqueladora, esto también dependerá del modelo solicitado por el cliente.
- j. El documento pasa por la guillotina cuando, el corte final es un corte recto en forma de una regla.
- k. El arte pasa por una troqueladora cuando el documento solicitado por el cliente tiene formas redondas o siluetas diversas.
- l. Finalmente, el documento terminado, es pasado al área de bodega para que continúe el proceso de embalaje y distribución.

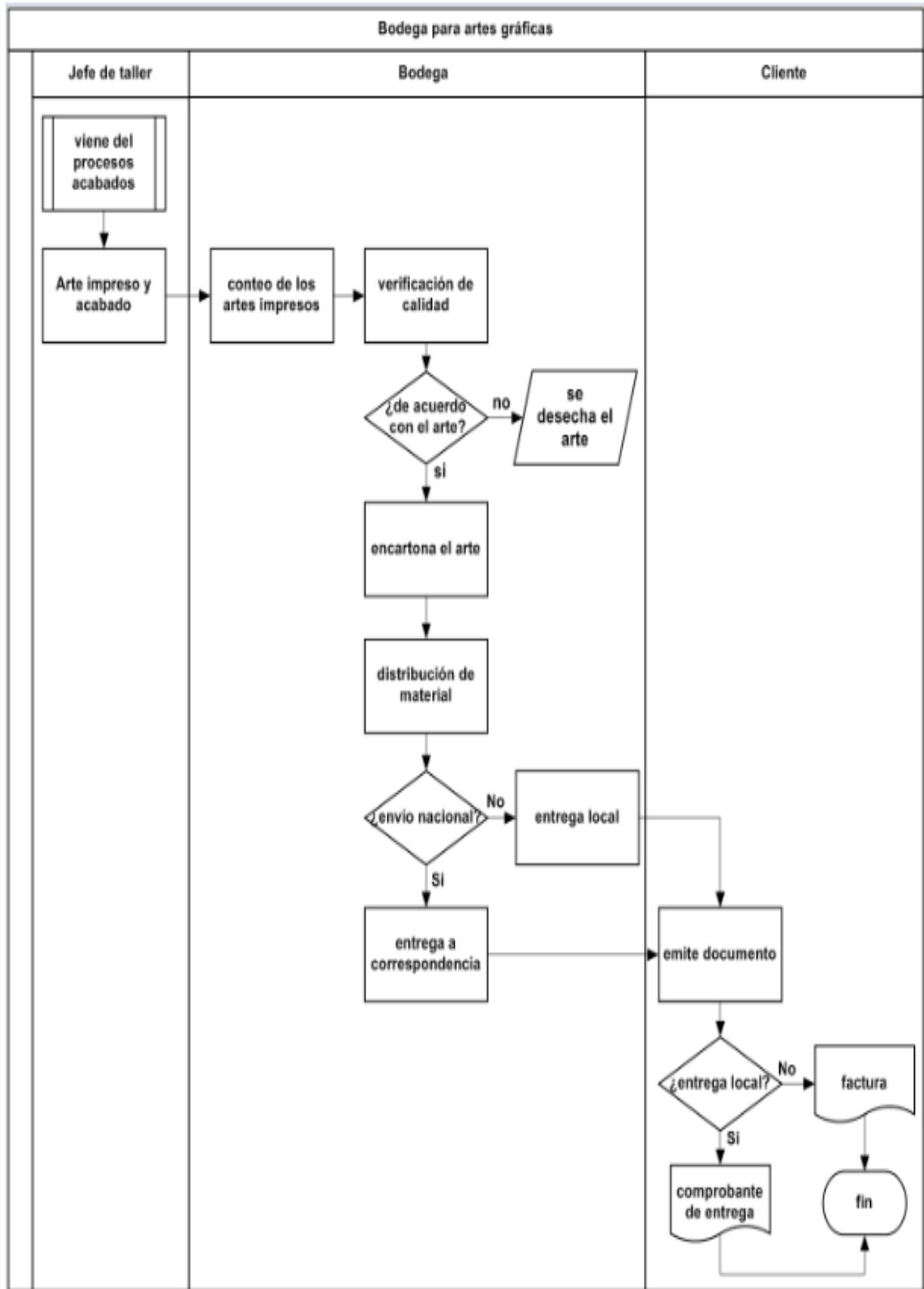
5.2.4 Bodega para artes gráficas.

Nombre del proceso	Bodega de artes gráficas.
Descripción	Consiste en embalar, contar productos terminados, distribución del producto, manejo de guías de despacho y entrega de facturas.
Objetivo	Identificar y reconocer el proceso bodega de los productos que se elaboran en Ediloja.
Responsable	Jefe de bodega
Destinatario	Cliente
Inicio/fin	Inicia con la entrega del documento físico/finaliza con la entrega del documento al cliente.
Entrada	Documento impreso de calidad.
Salida	Documento impreso de calidad.

Gráfico N° 13: Proceso de bodega.

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

Flujo.



Descripción.

Macro proceso:	Producción		
Proceso:	Post-prensa	Estado: Definitivo	
Subproceso:	<i>Bodega para artes gráficas.</i>	Pág.1	De: 1
Responsable:	Jefe de bodega.	Fecha: 09-02-2015	

1. OBJETIVO:

Identificar y reconocer el proceso bodega de los productos que se elaboran en Ediloja.

2. GLOSARIO:

NO APLICA

3. DESCRIPCIÓN:

Este proceso aplica al área de bodega que es el lugar en donde se realiza el embalaje, almacenamiento y distribución de las artes gráficas que se generan en Ediloja.

- a. Una vez que el jefe del taller de producción entrega al jefe de bodega los artes listos para entregar al cliente, él debe:
- b. Hacer el conteo del material.
- c. Revisar el estado de las artes (que no estén defectuosos).
- d. Si el arte tiene algún defecto, no se debe embalar (se desecha), llevando un registro de artes con errores.
- e. Por el contrario si el arte está en perfectas condiciones, se procederá a guardar en cartones, mismos que deben tener un tratamiento especial para conservar el producto en buen estado.
- f. Seguidamente, se deberá identificar los artes que se entregan a nivel local y a nivel nacional.
- g. Si la entrega es para la UTPL, al momento de entregar el producto se emitirá un comprobante de entrega de material (**anexo 6**), puesto entre la UTPL y Ediloja existe un convenio de pago diferente y se realiza el proceso mediante presupuesto previo aprobado.
- h. Si la entrega es a un cliente externo se entrega el producto y junto con él se emitirá una factura (**anexo 7**).

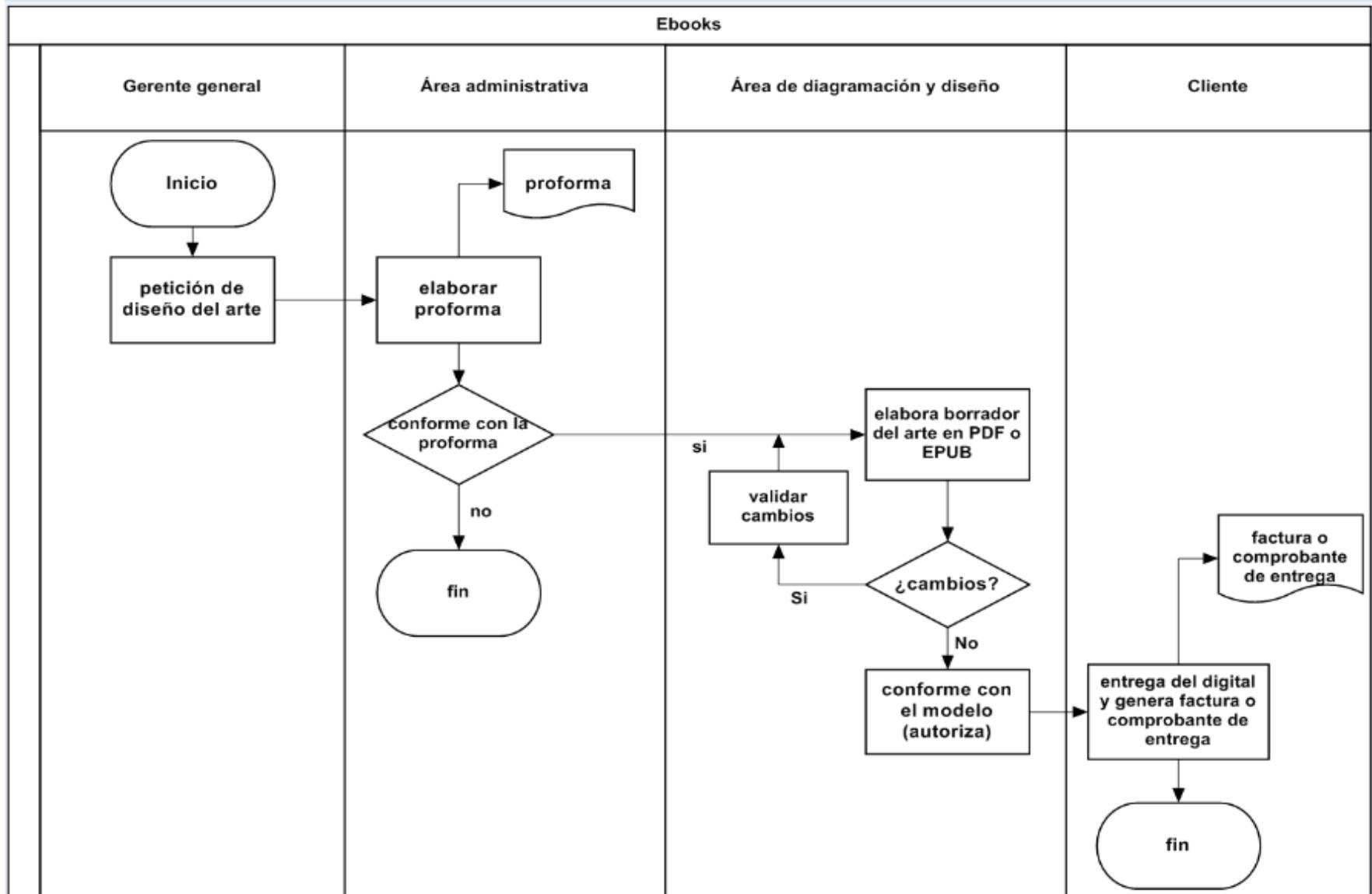
5.2.5 Ebooks.

Nombre del proceso	Ebooks
Descripción	Dar formato y distribuir organizadamente la información en un documento.
Objetivo	Identificar y reconocer el proceso de ebooks que se generan en Ediloja.
Responsable	Diseñador y Diagramador
Destinatario	Cliente
Inicio/fin	Inicia con el documento digital en su forma simple/finaliza con el documento digital debidamente trabajado.
Entrada	Petición escrita más documento digital en formato simple.
Salida	Documento digital avalado por del cliente.

Gráfico N° 14: Proceso de ebooks.

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

Flujo.



Descripción.

Macro proceso:	Producción		
Proceso:	Pre-prensa	Estado: Definitivo	
Subproceso:	<i>Ebooks</i>	Pág.1	De: 2
Responsable:	Diseñador y diagramador	Fecha: 09-02-2015	

1. OBJETIVO:

Identificar y reconocer el proceso de ebooks que se generan en Ediloja.

2. GLOSARIO:

EBOOKS: Es una versión electrónica o digital de un libro o un texto.

EPUB: Acrónimo de la expresión inglesa Electronic publication (Publicación electrónica), es un formato redimensionable de código abierto para leer textos e imágenes. Con EPUB los libros digitales pueden descargarse a mayor velocidad que un documento en PDF.

3. DESCRIPCIÓN:

Este procedimiento aplica para diseñar y diagramar libros o textos, los mismos que se trabajan sólo en digital.

- a. El cliente que desee elaborar un arte gráfico debe realizar una petición por escrito y dejarla en la administración de Ediloja.
 - La petición debe estar dirigida al gerente general.
 - Debe dejar el documento en digital en formato simple de Word.
- b. Se le emite una proforma al cliente (**anexo 2**), si él está conforme con la cotización se procederá a ejecutar el proceso, caso contrario no habrá compromiso.
- c. Si el cliente estuvo conforme con la cotización solicita desde la elaboración del diseño, el diseñador se encarga de concebir, proyectar, programar y realizar comunicaciones visuales que el cliente solicite.
- d. Luego pasa al diagramador, esto sucede cuando el diagramador es otra persona, pero generalmente la misma persona hace los roles de diseñador y diagramador (como es el caso de Ediloja), por su parte el diagramador toma en cuenta la caja tipográfica, la paginación, el cabezote, los títulos, los subtítulos, la fuente (letra) y su tamaño, los espacios, las gráficas, las fotos, las ilustraciones, es decir busca la armonía entre el texto y las imágenes, esto se suele facilitar haciendo uso de plantillas llamada retícula o grilla para facilitar el trabajo.

- e. Una vez concluido este trabajo se emite un documento denominado control de producción, en donde detallará los datos generales del cliente, datos del diseño y diagramación y los borradores que se elaborará (**anexo 3**), en este caso se considera para emitir la factura del ebooks.
- f. Con estos pasos se ha elaborado el primer borrador del arte, por lo que el cliente debe validarlo y si existe cambios, nuevamente el diseñador y diagramador deberán ejecutarlos hasta que el cliente este conforme, la aprobación lo hace generalmente con una sumilla o visto bueno en un impreso a color en alto relieve.
- g. El diseñador entrega el modelo firmado por el cliente (autorizado) al planificador operativo, dicho documento digital deberá estar en formato de PDF o EPUB de acuerdo al requerimiento que el cliente solicite.
- h. Finalmente el planificador operativo generará un comprobante de entrega de material (**anexo 6**) en caso de que el producto sea para la UTPL o una factura (**anexo 7**) en caso de que el arte sea para el cliente externo.

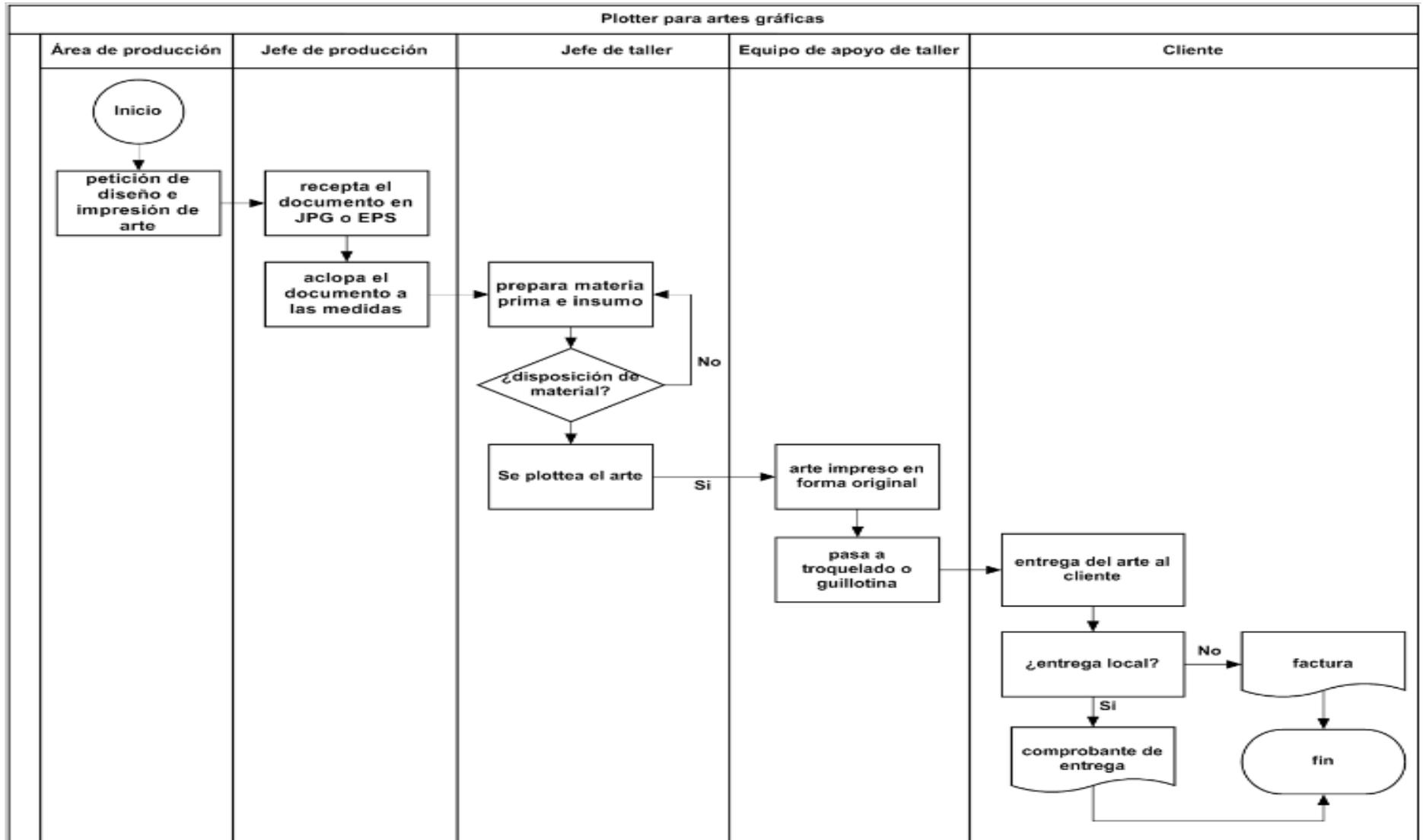
5.2.6 Plotteo para artes gráficas.

Nombre del proceso	Plotteo para artes gráficas.
Descripción	Permite realizar cualesquier tipo de rotulación.
Objetivo	Identificar y reconocer el proceso de plotteado de artes gráficas en Ediloja.
Responsable	Jefe de taller.
Destinatario	Cliente
Inicio/fin	Inicia con la entrega del documento avalado por el cliente/finaliza con la entrega del o los documento/s impreso/s.
Entrada	Documento digital avalado por el cliente.
Salida	Documento impreso.

Gráfico N° 15: Proceso de ebooks.

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

Flujo.



Descripción.

Macroproceso:	Producción		
Proceso:	Prensa	Estado: Definitivo	
Subproceso:	<i>Plotteo para artes gráficas.</i>	Pág.1	De: 2
Responsable:	Jefe de taller.	Fecha: 09-02-2015	

1. OBJETIVO:

Identificar y reconocer el proceso de plotteo para artes gráficas en Ediloja.

2. GLOSARIO:

PLOTTER: Es un unidad de una computadora que permite dibujar o representar diagramas o gráficos, existen plotter monocromáticos y de cuatro, ocho y doce colores.

JPG: Es un formato de compresión de imágenes, tanto en color como en escala de grises, con alta calidad (siglas de **Joint Photographic Experts Group**, nombre del grupo que creó este formato).

EPS: Este formato de archivo admite prácticamente todos los programas de gráficos, ilustraciones y diseño de páginas.

TROQUELADO: Es un acabado que se utiliza para cortar, plegar y hacer medio corte en el papel o cartón dando forma a vistosas siluetas de distintas formas.

GUILLOTINA: Es una herramienta que se utiliza para cortar grandes pilas de papel de forma recta como si fuera una regla.

3. DESCRIPCIÓN:

Este proceso aplica al servicio de plotteo en artes gráficas que ofrece Ediloja al público en general.

- a. Una vez que el planificador operativo ha generado la orden de producción y la pasa al jefe de producción.
- b. El jefe de producción se dispone a procesar las matrices de acuerdo a las medidas solicitadas por el cliente.
- c. El jefe de taller por su parte toma nota de la materia prima o insumo que se requiera para la impresión del arte.
 - Si no existe material en stock, se debe esperar hasta la reposición de material.
- d. Se procede con el proceso de plotteado.
- e. Una vez que se ha plotteado el arte, éste sale con excesos, mismos que tiene que ajustarse, por ello debe ejecutarse un proceso de troquelado (silueta del arte), esto consistirá de acuerdo al modelo pedido por el cliente.

- f. Luego de troquelado pasará a la máquina de guillotina en donde se cortará los excesos.
- g. El arte se ha generado en forma final y de acuerdo al número de reproducciones solicitadas por el cliente, por lo que finalmente se genera una factura (**anexo 7**) para cliente externo o un documento denominado petición de servicios para la UTPL (**anexo 8**).

5.3. Propuesta de mejora de los procesos.

Luego de conocer las actividades y tareas que se desarrollan en Ediloja se puede deducir que el personal que labora en la empresa tiene bien definido lo que tienen que hacer y cuándo hacerlo. Sin embargo, no existe ningún documento que certifique que efectivamente ese es el proceso que deba ejecutar para realizar los diferentes diseños gráficos, es decir, todo está procesado en la mente del trabajador y si en algún momento ese trabajador faltare, el proceso de aprendizaje de un nuevo recurso humano implicaría tiempo, costo y pérdida de recursos, por lo que se vuelve fundamental y necesario que se normen los procesos, se capacite al personal y asimismo se difunda la información sobre la implementación de los procesos en la empresa.

Para identificar los procesos fue necesario recurrir a la técnica de observación directa, la misma que permitió mirar cómo se ejecutaban las diferentes actividades y tareas que realiza Ediloja para la elaboración de un producto. Se detectó desde la primera actividad que parte cuando el cliente realiza o deja la petición del producto hasta que el arte es entregado en las manos del cliente, en este proceso se pudo deducir que existen algunas ámbitos que requieren mejoras como: mejorar tiempos de entrega, calidad del producto, disposición de material para elaboración del producto, compromiso para ejecutar un proceso y entrega inmediata una vez elaborado el producto.

Como propuesta de mejora para el área de producción en Ediloja se sugiere aplicar como referencia los diagramas de flujo, con ellos será fácil hacer el seguimiento a la secuencia de las actividades que conllevan a la elaboración de cada producto, además los indicadores de gestión permitirán identificar si la empresa está encaminada a lograr los objetivos, y también ayudará a reconocer en que ámbito se requiere implementar una mejora.

5.4. Indicadores de gestión.

Ediloja busca competitividad y sobrevivencia en el mundo empresarial, para ello es necesario tener el control efectivo de los procesos, esto puede lograrse con el seguimiento y control de los procesos, para identificar las falencias y enmendarlas o convertirlas en fortalezas si fuere posible; pero sobre todo, para aprovechar las oportunidades de mejora en cuanto a procesos mismos, recurso humano, tecnología, etc.

En este sentido, se presenta la propuesta de modelos para el cálculo mensual de indicadores de gestión por procesos operativos que se ejecutan para el área de producción en Ediloja.

5.4.1. Indicadores de gestión del área de producción en Ediloja.

Indicador	Fórmula	Meta	Responsable	Frecuencia
Proceso de pre-prensa (Ebooks; y, diseño gráfico y diagramación) para artes gráficas.	<p>PPreP: Proceso de pre-prensa</p> $PPreP = \frac{N^{\circ} obras ejecutadas}{N^{\circ} peticiones recibidas} \times 100$	Identificar el número de obras que recibe Ediloja cada mes (interno y externo)	Área de producción	Mensual
Proceso de prensa (plotteo e impresión digital y offset) para artes gráficas.	<p>PP: Proceso de prensa</p> $PP = \frac{N^{\circ} \acute{o}rdenes entregadas a tiempo}{N^{\circ} \acute{o}rdenes de producci3n recibidas} \times 100$	Identificar a que tiempo son entregadas las obras al cliente	Área de producción	Mensual
Proceso de post-prensa (acabados y bodega) para artes gráficas.	<p>PPostP: Proceso de post-prensa</p> $PPostP = \frac{N^{\circ} obras en buen estado entregadas}{N^{\circ} obras recibidas de producci3n} \times 100$	Identificar el número de obras que salen mal impresas	Área de producción	Mensual
Proceso de impresión digital y offset para artes gráficas	<p>PI: Proceso de impresión</p> $PI = \frac{N^{\circ} obras ejecutadas fuera de hora de trabajo}{N^{\circ} peticiones recibidas} \times 100$	Identificar las horas extras que se utiliza imprimiendo material (pago)	Área de producción	Mensual
Proceso de impresión digital y offset para artes gráficas.	<p>PI: Proceso de impresión</p> $PI = \frac{N^{\circ} obras ejecutadas por hora}{N^{\circ} peticiones recibidas} \times 100$	Identificar el número de obras impresas por hora	Área de producción	Diario

Gráfico N° 16: Indicadores de gestión para el área de producción de Ediloja.

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

Ediloja posee una amplia gama de servicios en artes gráficas, sin embargo, por cuestiones de análisis de la misma investigación nos concentraremos en la producción de material bibliográfico, la cual implica la elaboración, impresión y distribución de guías didácticas. Generalmente esta actividad se ejecuta con mayor frecuencia en los meses de diciembre, enero y febrero la primera fase y la segunda fase en julio, agosto septiembre, meses en los cuales son considerados los picos de producción. En cada periodo de tiempo la empresa imprime alrededor de 968 guías didácticas, sin considerar la producción de artes gráficas como; agendas, folletos, calendarios, afiches, tarjetas de presentación, gigantografía, etc.

El 90% de obras que se impriman en el área de producción provienen de la Universidad Técnica Particular de Loja y sólo el 10% representa a la comunidad lojana, Ediloja consciente de que la mayor parte de producción la otorga la UTPL se predisponen a satisfacer las necesidades que exige la UTPL, por tanto Ediloja a más de la impresión de guías, y del ingreso de libros digitales en la plataforma virtual, también se encarga de la distribución del material a los diferentes centros universitarios.

Durante el periodo abril-agosto/2015 la impresión y digitalización de productos en cuanto a material bibliográfico ha arrojado el siguiente resultado:

La UTPL para el ciclo abril-agosto/2015 solicita a Ediloja 968 ítems impresos y digitales. (actualizado el 29 de marzo de 2015)		
Items entregados a:	Items solicitados por la UTPL	Items entregados por Ediloja
Grammata	189	187
Zonas: Quito (1), Guayaquil(2) y Loja (3)	677	670
EVA	963	955
Madrid	963	953
Realidad aumentada	51	51

Gráfico N° 17: Informe general de impresión de material bibliográfico abril-agosto 2015
Fuente: Ediloja Cía. Ltda. (2015)

Del total de guías impresas 968, el 23% (189/968) corresponde a guías digitales y el 75% (677/968) a guías impresas.

En referencia a guías digitales el 2% no ha sido entregado a la UTPL, esto en vista de que los docentes no dan respuesta inmediata una vez que se ha realizado el diseño y la diagramación o porque la guía se ha empezado a desarrollar con retraso. En cuanto a guías impresas el 1% no ha sido entregado a tiempo por Ediloja, esto se debe a las mismas circunstancias antes indicadas.

Ediloja también se encarga de ingresar al entorno virtual de aprendizaje (EVA) las guías digitales, este proceso se lo realiza al 100%, sin embargo, no se ejecuta totalmente en las fechas previstas por incumplimiento de esta actividad. Además de la distribución del 100% de material a Madrid, actividad que no se cumplió en este periodo, debido a que los docentes no terminan de elaborar la guía y esto genera retraso en los procesos. Como un proyecto adicional Ediloja para este ciclo implementó la lectura de código para poder descargar un texto, folleto, calendario, etc.

Como se mencionó inicialmente la temporada de producción debió ser hasta febrero. Pero no se cumplió por inconvenientes que ya se expusieron, actualmente la UTPL inició sus actividades académicas y aún se tenían pendiente la entrega de material bibliográfico. Estos son los aspectos básicos que Ediloja ha identificado como falencias y que aspira a mejorarlas.

5.5. Plan de acción

Ediloja constantemente tiene que enfrentarse a cambios que genera la tecnología, la globalización y la competencia y esta exigencia hace que la empresa busque sobresalir en el medio, por lo cual Ediloja se dispone a identificar las debilidades que existen en el área de producción y trabajar en ellas para transformarlas en potencias, a lo que comúnmente conocemos como plan de mejoras, el mismo que permite establecer un mecanismo para identificar riesgos y trabajar en ellos.

En este aspecto es necesario tratar de involucrar a todas las personas que participan en el área de producción, así como también buscar la forma de plantear estrategias generales que permitan marcar el rumbo de Ediloja, estas estrategias pueden ser: tener procesos competitivos y eficaces, llevar un control y seguimiento de las acciones, conocer las causas de los problemas, decidir qué es lo más importante de resolver, plantearse un plan a futuro, etc.

Para llevar a cabo las acciones de mejora propuestas es importante especificar las tareas concretas que deberán realizarse, hay que determinar quién es el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las acciones de mejora, contar con los recursos humanos y materiales necesarios, tener definido el período de consecución, establecer la fecha de inicio, obtener indicadores, en fin hacer el seguimiento y control de todas las actividades.

Considerando las actividades descritas anteriormente y teniendo en cuenta los siguientes aspectos principales se hace la siguiente propuesta para que el área de producción de Ediloja plantee el plan de acción:

1. Identificar el área a mejorar.- En este paso es necesario identificar las debilidades y fortalezas en el área de producción de Ediloja, con el propósito de potencializar las debilidades basándose en las fortalezas.

Área de Producción de Ediloja	
Debilidades	Fortalezas

Gráfico N° 18: Identificar debilidades y fortalezas del área de producción de Ediloja
Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

2. Detectar cuales con las causas que originan el problema.- Para solucionar un problema debemos conocer su causa y ésta la podemos identificar basándonos en algunas herramientas como pueden ser: diagrama de espina (causa efecto); diagrama de Pareto, lluvia de ideas o cualquier otro sistema que ayude hacer un análisis profundo y preparar un plan de acción sólido.
3. Definir los objetivos generales de la empresa.- Deben ser precisos, claros y concretos y tener la certeza en que tiempo se van cumplir. Además deben ser realistas; flexibles (pueden cambiar en casos extremos); comprensibles, es decir, que un agente externo lo entienda y sobre todo exigible, que exista la voluntad de alcanzarlos.
4. Diseño del plan de mejora.- En este paso debemos identificar algunas opciones de mejora y luego seleccionar la más idónea, para ello podemos valernos de la técnica de lluvia de ideas.

Área de Producción de Ediloja	
Descripción del problema	
Causas del problema	
Objetivo a conseguir	
Acciones de mejora	1. 2. 3.
Resultados esperados	

Gráfico N° 19: Identificar las acciones de mejora del área de producción de Ediloja

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisí Mireya (2015)

5. Realizar una planificación y dar seguimiento.- Hay que identificar las actividades que se van a realizar, también es importante analizar a que tiempo requerimos tener resultados, Ediloja deberá estar consciente del impacto que causará el implementar un plan de acción por lo que los cambios deberían ser continuos y ejecutados paulatinamente para que el impacto sea mínimo.

Se recomienda elaborar un cronograma para dar seguimiento a las acciones de mejora implementadas, por lo que se tendrán las actividades ordenadas cronológicamente.

N°	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización

Gráfico N° 20: Cronograma de seguimiento de acciones de mejora

Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisí Mireya (2015)

6. Evaluación y comunicación de resultados del plan de mejora.- Es importante ir evaluando los resultados de cada actividad del plan de mejora y a la par ir comunicando los resultados a los involucrados del proyecto, esto les hará considerarse con una pieza fundamental en el equipo y sentirán mayor responsabilidad y compromiso para lograr el cambio.
7. Guardar evidencias.- Las empresas actuales son certificadas por instancias externas y tener evidencias físicas o digitales de lo que se ha alcanzado dará muestras irrefutables de que se está logrando los objetivos propuestos.

PLAN DE MEJORA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE EDILOJA					
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempo (inicio-fin)	Recursos	Responsable de seguimiento
1					
2					
3					

Gráfico N° 21: Plan de mejora del área de producción de Ediloja
Fuente: Castillo Chuquirima, Yoisi Mireya (2015)

CONCLUSIONES

Al término del trabajo investigativo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La implementación del marco teórico en el presente trabajo investigativo, brindó directrices claras para lograr el objetivo planteado, que fue, proponer para el área de producción de Ediloja, el diseño de un modelo de gestión por procesos.
- Se logró levantar información que de alguna manera existe y se ejecuta para llevar a efecto los procedimientos en el área de producción de Ediloja, sin embargo, carece de documentación física que respalde los procesos que se consideren clave para el desarrollo de su actividad, según lo exige la norma ISO 9001:2000.
- La documentación que posee una empresa es la garantía para que el personal administrativo pueda desarrollar las actividades sin contratiempos y lograr los objetivos con éxito, además la documentación es la cédula de identidad de una institución para trabajar con libertad y seguridad.
- Con la información obtenida se evidenció la existencia de algunos procesos, destacándose entre ellos los más importantes: **procesos de prensa, procesos de impresión y procesos de post-prensa** para libros, textos, agendas, revistas, folletos, trípticos, carpetas, dípticos, calendarios, plegables, gigantografías, carteles, a fichas, volantes, etiquetas, etc.
- El apoyo de directivos y personal administrativo que estaban directamente involucrados con los procesos del área de producción de Ediloja dio un aporte considerable para identificar y plantear los procesos.
- Los flujogramas y descripción propuestos para el área de producción de Ediloja, servirán de guía para realizar las actividades con mayor fluidez.
- Se propone a Ediloja modelos para el cálculo mensual de indicadores de gestión, los mismos que permitirán a la empresa identificar cuáles son las consecuencias de una decisión tomada en el pasado, y convirtiéndose en la base para tomar una decisión en el presente o futuro.
- Asimismo, se define los lineamientos bajo los cuales Ediloja propondrá un plan de acción. Deberá considerar el resultado de los indicadores ya que este dará la

pauta para hacer el seguimiento a la actividad o las actividades que de acuerdo a este resultado requiera la aplicación de un plan de acción.

RECOMENDACIONES

- Brindar la debida importancia a los procesos propuestos y ponerlos en práctica, pues ello dará provecho a la información que fue generada y ayudará al logro de los objetivos con mayor facilidad.
- Involucrar a todo el personal administrativo en la difusión y puesta en marcha de los procesos, esto facilitará el desarrollo de los mismos, puesto que el personal se sentirá más comprometido al sentirse parte de la evolución de la empresa.
- Implementar los procesos de una manera progresiva, esto evitará el impacto en el personal, de no ser así, se sentirán confundidos cuando les corresponda ejecutar actividades que ya conocen y que en la actualidad están documentadas y bajo nuevos parámetros.
- Replicar el mismo sistema de gestión por procesos para todas las áreas de Ediloja, pues ello ayudará ahorrar tiempo, aumentar la productividad y por ende beneficia el sistema financiero.
- Comprometer a los directivos de la institución para que mantengan una mejora continua de los procesos estratégicos, clave u operativos y de apoyo planteados en la presente investigación.
- Aplicar los modelos para generar indicadores de gestión, a través de estos Ediloja podrá identificar que procesos requieren ser atendidos operativamente.
- Implementar un plan de acción de acuerdo a los requerimientos de Ediloja en las actividades que requieren mayor atención.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

- Bravo, J. (2011). Gestión por Procesos. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- López Rey, S. (2011). Sistemas de Calidad. Bogotá: Ediciones de la U.
- Maldonado, J.A., (2011). Gestión de Procesos. España. Editorial Carvajal S.A.
- Rey Peteiro, D., (2002). Todo sobre la Gestión por Procesos (parte I). España. Sinapsys Business Solutions, S.L.
- Rojas, M.D., Correa, A., Gutiérrez, F., (2012). Sistema de control de calidad. Bogotá Colombia: Ediciones de la U.
- *Plan Nacional del Buen Vivir*, (2013-2017), primera edición, Versión completa en español.
- *ISO 9001:2000*, (2000), Resumen para directivos, soluciona calidad y medio ambiente, Edición gestión.
- *ISO 9004:2000*, (2000), Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
- Comunicación Empresarial (2011). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

Folletos

- Escritura de Constitución de la Compañía Ediloja Cía. Ltda., 2012.

Documentos de la web

- 900: 2005. Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y vocabulario, publicada en Ginebra Suiza, (traducción certificada). Recuperado de: http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf (06/12/2014:08:16).
- Ediloja, Cía. Ltda. (2014). Recuperado de: <http://www.ediloja.com.ec/> (29/11/2014: 21:40).

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista estructurada

Anexo 2: Proforma

Anexo 3: Control de producción

Anexo 4: Orden de producción

Anexo 5: Nota de pedido

Anexo 6: Comprobante de entrega de material

Anexo 7: Factura

Anexo 8: Petición de servicios

Anexo 9: Diagrama causa-efecto para generar problemática del tema propuesto.

ANEXO 1

ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS Y PERSONAL DE EDILOJA CÍA. LTDA. ENFOCADA A IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES

CUESTIONARIO:

1. ¿Cómo está estructurada Ediloja?
2. ¿Conoce usted las actividades que se desarrollan en las diferentes áreas de Ediloja?
¿Cuáles?
3. Desde su punto de vista. ¿Cuáles son las principales dificultades que ha tenido Ediloja?
4. ¿Las tareas que se ejecutan en el área de producción de Ediloja son secuenciales?
¿Cuáles?
5. ¿Las actividades que se ejecutan en Ediloja están documentadas o constan en algún archivo físico o digital?
6. ¿Cuáles son los pasos, tareas o actividades que se suscitan cuando un cliente solicita la elaboración de un arte?
7. De las tareas identificadas. ¿Cuál cree usted que merece mayor atención?, y ¿Por qué?
8. De las actividades que usted describe. ¿Cuáles son las que deben ser delegadas desde la dirección y cuáles son las que ejecutan o elabora el personal?

**ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS Y PERSONAL DE EDILOJA CÍA. LTDA.
ENFOCADA A IDENTIFICAR PROCESOS**

CUESTIONARIO:

1. ¿Sabe o conoce usted que es un proceso?
2. ¿Conoce usted los procesos que se ejecutan en las diferentes áreas de Ediloja?
3. ¿Qué opinión le merece la gestión por procesos?
4. ¿Le gustaría que su empresa adoptara un modelo de gestión de procesos?
5. ¿Cree que adoptar un modelo de gestión por procesos le daría algún beneficio a la empresa?
6. ¿Qué opina sobre la calidad de servicios que Ediloja ofrece? ¿Está satisfecho?
7. ¿Cree usted que debería existir algún cambio en Ediloja? ¿Qué cambios implementaría?
8. Además de los cambios mencionados ¿De qué otra forma cree usted que podría mejorar su empresa?
9. Las actividades que se ejecutan en Ediloja no están documentadas. ¿cree usted que deberían ser documentadas?
10. Desde su punto de vista. ¿Cuáles son las principales dificultades que usted identifica en el área de producción de Ediloja?
11. Ediloja elabora un sinnúmero de productos. ¿Qué tipo de parámetros le gustaría conocer respecto a ello?
12. ¿Le gustaría que Ediloja sea una de las empresas certificada y acreditada para competir con las empresas que brindan servicio de calidad?

**ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS Y PERSONAL DE EDILOJA CÍA. LTDA.
ENFOCADA A IMPLEMENTAR Y COMUNICAR PROCESOS**

CUESTIONARIO:

1. ¿Cómo es el sistema de comunicación de procesos en Ediloja?
2. ¿Cree usted que la comunicación en Ediloja es suficiente, adecuada y oportuna?
3. ¿Cómo es afectado el personal cuándo una persona es cesada de su trabajo?
4. ¿Cuáles son los pasos que se realizan para capacitar en sus funciones a personal nuevo?
5. ¿Estaría dispuesto en caso que la empresa implemente nuevos método de procesos?
¿en qué le afectaría?
6. ¿Estaría dispuesto a capacitar o capacitarse y comprometer o comprometerse con el personal para nuevos cambios?
7. ¿Estaría dispuesto a generar indicadores para la empresa, con el fin de obtener resultados y si fuere posible generar cambios y seguimientos continuos?
8. ¿Estaría de acuerdo en la empresa implemente un plan de mejora para las actividades que usted realiza?
9. ¿Cree usted que se deba implementar nuevas líneas de comunicación en el personal que labora en Ediloja? ¿Cuáles?
10. Como prioridad, si tuviera que hacer un cambio. ¿Qué área de Ediloja sería la principal para usted?

ANEXO 2



PROFORMA

Para: Dirección de Operaciones

Fecha: 18/02/2014

CANTIDAD	NÓMINA	TAMAÑO(CM)	CARACTERÍSTICAS	V/UNIT.	TOTAL
34.000	Calendario tipo regleta	21x5 cm	Impresión full color anverso y reverso en papel couché de 300gr. con barniz UV	\$ 0,015	\$ 510
120	Alfiches	60x40	Impresión full color en couché de 150gr.	\$ 0,642	\$ 77,04
			TOTAL		\$ 587,04

A este costo se sumara el 12% IVA

Forma de Pago: 50% al contratar y 50% al retirar

Tiempo: A convenir

Pro forma valida por tres días

Es responsabilidad del cliente el uso de marcas registradas, de propiedad intelectual y derechos de autor(as) como también el contenido de los textos, eximiendo a Editorial UTPL de cualquier reclamo posterior a la Impresión de los mismos.

ING. SEBASTIAN VELA
GERENTE EDILOJA

Vto. Bueno Cliente

lac/jcr

Ediloja Cia. Ltda.
San Cayetano Alto y/n
Teléfono: 593 7 261418 • 261553 • 261582
E-mail: ediloja@ediloja.com.ec

ANEXO 3

Control de Producción

Orden de Trabajo

N° 000033

Datos Generales

Fecha: 23 de Enero/2011 Hora: _____ Prioridad: Normal Urgente

Cliente/Empresa: VICERRECTORIA DE CUSA

Teléfono contacto: _____ Correo: _____

Título: AFICHE TABLET

Cantidad: 500 N° de Páginas: 1 N° Colores: 1/4 1/2 1/3 1/6 Tamaño final: 60x40

Entrega información: Físico Digital

Material: Plegable gr. • Papel Bond gr. • Couché gr. • Cartulina gr. LWZ gr.

Diseño / Diagramación

Responsable: Cecilia Lopez

DESCRIPCIÓN	PÁGINAS	LADOS	No. COLORES	TAMAÑO FINAL	CANTIDAD
Diseño/diagramación					
Diseño					
Libro/folleto/revista					
Imposición					
Polyester					

BORRADORES

Responsable: _____

IMP.	FECHA ENTREGA	FECHA DEVOLUCIÓN	IMP.	FECHA ENTREGA	FECHA DEVOLUCIÓN

PRE-PRENSA

Responsable: _____

No. Placas: _____ Prensa: ON OFF M Reimpresión: _____


 MANUEL MEDINA
 ÁREA DE DISEÑO

 DISEÑADOR

ANEXO 4



ORDEN DE PRODUCCIÓN

No. 0002715

Cliente: _____
 Producto: _____
 Fecha: _____ Nota de Pedido: _____ Código: _____

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	P. TOTAL
COSTO POR IMPRESIONES		COSTO MATERIA PRIMA	

ESPECIFICACIONES:

Entregado a: _____ Distribuido: _____ No. de Páginas: _____
 No. Tintas: _____ Acabados: _____
 Tamaño final: _____
 Máquina: _____ Ventaja: _____
 Entregado a: _____ Fecha: _____

AUTORIZADO DEBIDA

ELABORADO POR



ENTREGA DE TRABAJO

Fecha: 0002715

Cliente: _____
 Entregado a: _____

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	P. TOTAL

AUTORIZADO DEBIDA

ORDEN ELABORADA

RECIBI CONFIRMA

ANEXO 5



Ediloja Ca. Ltda.
San Cristóbal Alto Sur • P.O. 385 7 263 49
ediloja.com.ec • E-mail: ediloja@ediloja.com.ec

Nota de pedido

Para la orden de producción N°: _____ Fecha: _____

Trabajo: _____

Dimensión: _____

TALLA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
MATERIA				
BOLSA				
BOLSA				

FIRMA GERENCIA

ELABORADO POR

BODEGUERO
(ENTREGA)

PRODUCCIÓN
(RECIBE)



Ediloja Ca. Ltda.
San Cristóbal Alto Sur • P.O. 385 7 263 49
ediloja.com.ec • E-mail: ediloja@ediloja.com.ec

Nota de pedido

Para la orden de producción N°: _____ Fecha: _____

Trabajo: _____

Dimensión: _____

TALLA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
MATERIA				
BOLSA				
BOLSA				

FIRMA GERENCIA

ELABORADO POR

BODEGUERO
(ENTREGA)

PRODUCCIÓN
(RECIBE)

ANEXO 6



ENTREGA DE TRABAJO

Cliente:

Fecha:

Entregar a:

0002715

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	P. TOTAL

AUTORIZADO GERENCIA

ORDEN ELABORADA

RECIBÍ CONFORME

ANEXO 7



Ediloja Cia. Ltda.
San Cayetano Alto • 593 7 2611418 • 2611553 • 2611562
ediloja@ediloja.com.ec • www.ediloja.com.ec

RUC: 1191743705001

FACTURA 001-001 N° 0001475

AUT. SRI N°: 1116152183

* Obligado a llevar contabilidad

Enviado a: Ediloja Cia. Ltda. • RUC: 1191743705001 • Aut. SRI: 1116152183
Fecha Aut: 21/12/2014 • 000001475 al 000001725 • Celular: 21/12/2014/001

ORIGINAL SUJETO PASIVO RETENIDO
COPIA VERDE ASISTENTE DE RETENCION

ANEXO 8



Petición de servicios

Nro

Fecha:

Dimensión:
 Espacio de uso exclusivo de Ediljoja

Dependencia o evento:

Señores
Ediljoja
De mi consideración,
Por medio del presente me permito solicitar a Uds. realizar el siguiente servicio:

.....

.....

Agradezco su atención, y reitero mis sentimientos de consideración y estima.
Atentamente,

.....

NOMBRE Y CARGO FIRMA Y SELLO

Servicios:

- | | | |
|---------------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> Adhesivos | <input type="checkbox"/> Fichas | <input type="checkbox"/> Señalética |
| <input type="checkbox"/> Afiches | <input type="checkbox"/> Folletos | <input type="checkbox"/> Separadores |
| <input type="checkbox"/> Apéndas | <input type="checkbox"/> Gigantografías | <input type="checkbox"/> Servicio de escáner |
| <input type="checkbox"/> Anilidos | <input type="checkbox"/> Hojas membretadas | <input type="checkbox"/> Servicio de plottar |
| <input type="checkbox"/> Atriles | <input type="checkbox"/> Hojas volantes | <input type="checkbox"/> Tarjetas de invitación |
| <input type="checkbox"/> Carpetas | <input type="checkbox"/> Impresiones | <input type="checkbox"/> Tarjetas de presentación |
| <input type="checkbox"/> Certificados | <input type="checkbox"/> Letreros | <input type="checkbox"/> Tarjetas de notas |
| <input type="checkbox"/> Copias | <input type="checkbox"/> Microperforado | <input type="checkbox"/> Tickets |
| <input type="checkbox"/> Credenciales | <input type="checkbox"/> Pendón grande | <input type="checkbox"/> Trípticos |
| <input type="checkbox"/> Dúpticos | <input type="checkbox"/> Pendón pequeño | <input type="checkbox"/> Triptico |
| <input type="checkbox"/> Enrolables | <input type="checkbox"/> Revistas | <input type="checkbox"/> Otros |

Espacio de uso exclusivo de Ediljoja

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Observaciones:			
.....			
ENTREGUÉ CONFORME	RECIBÍ CONFORME	FECHA DE ENTREGA	

ANEXO 9

Diagrama de Causa-efecto para generar la problemática del tema: diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de producción en artes gráficas en Ediloja, año 2015.

