

GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

MANAGEMENT BY PROCESSES AS A TOOL FOR MAKING MANAGERIAL DECISIONS

GESTÃO POR PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES GERENCIAIS

<https://doi.org/10.24265/afi.2024.v15n1.10>

Lady Diana Zambrano Montesdeoca

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
Calceta, Ecuador

ldzambrano@espam.edu.ec

<http://orcid.org/0000-0002-8056-4804>

Coautores:

Gema Zambrano Álvarez

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
Calceta, Ecuador

gpzambrano@espam.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-6249-2974>

Héctor Moreira Valdivieso

Gobernación de Manabí

hector.moreira@espam.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-3355-9547>

Gema Zambrano Gómez

gema.zamgomez@espam.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0004-5504-0004X>

Recibido: 23 de mayo del 2024

Aceptado: 22 de julio del 2024

RESUMEN

Objetivo: Establecer la gestión por procesos para la toma de decisiones gerenciales, tomando en consideración para este caso de estudio la Empresa Lácteos San Isidro. **Métodos:** El estudio se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica que incluyó fuentes confiables sobre gestión por procesos, modelos de gestión, buenas prácticas de manufactura y sistemas de control de calidad. Además, se realizó una investigación de campo que involucró entrevistas con el gerente y empleados clave para comprender los procesos actuales de la empresa, identificar cuellos de botella y áreas de mejora. Se aplicaron encuestas a los empleados para evaluar su conocimiento y percepción de los procesos de la empresa, y se documentaron y analizaron los procesos existentes. El análisis y síntesis se llevaron a cabo en tres etapas

©Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). Faculta a los usuarios a compartir: copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar: remezclar, transformar y desarrollar el material, siempre y cuando se acredite al autor original, no se utilice con propósitos comerciales y las nuevas creaciones se licencien bajo los mismos términos de esta licencia.



principales: caracterización de la industria y estado actual de los procesos, revisión bibliográfica y diseño del modelo de gestión por procesos y aplicación del modelo de gestión por procesos. Los resultados del estudio mostraron que la empresa carecía de un modelo de gestión por procesos y herramientas de seguimiento, lo que provocaba obstáculos y retrasos en la producción. La implementación del modelo permitió identificar claramente los procesos estratégicos y operativos, optimizando la toma de decisiones y mejorando la eficiencia operativa. Se concluye que es esencial desarrollar e implementar procedimientos alineados con las buenas prácticas de manufactura y controles operativos específicos para subprocessos.

PALABRAS CLAVE: gestión, procesos, modelo, decisiones empresariales.

ABSTRACT

Objective: Establish management by processes for making managerial decisions, taking into consideration the company Lácteos San Isidro for this case study. Methods: The study was carried out through a bibliographic review that included reliable sources on process management, management models, good manufacturing practices and quality control systems. Additionally, field research was conducted involving interviews with the manager and key employees to understand the company's current processes, identify bottlenecks and areas for improvement. Surveys were administered to employees to evaluate their knowledge and perception of the company's processes, and existing processes were documented and analyzed. The analysis and synthesis were carried out in three main stages: characterization of the industry and current state of the processes, bibliographic review and design of the process management model and application of the process management model. The results of the study showed that the company lacked a process management model and monitoring tools, which caused obstacles and delays in production. The implementation of the model allowed the strategic and operational processes to be clearly identified, optimizing decision making and improving operational efficiency. It is concluded that it is essential to develop and implement procedures aligned with good manufacturing practices and specific operational controls for subprocesses.

KEYWORDS: management, processes, model, business decisions.

RESUMO

Objetivo: Estabelecer a gestão por processos para tomada de decisões gerenciais, levando em consideração a empresa Lácteos San Isidro para este estudo de caso. Métodos: O estudo foi realizado por meio de revisão bibliográfica que incluiu fontes confiáveis sobre gestão de processos, modelos de gestão, boas práticas de fabricação e sistemas de controle de qualidade. Além disso, foi realizada pesquisa de campo envolvendo entrevistas com o gestor e funcionários-chave para entender os processos atuais da empresa, identificar gargalos e áreas de melhoria. Foram aplicadas pesquisas aos colaboradores para avaliar seu conhecimento e percepção dos processos da empresa, e os processos existentes foram documentados e analisados. A análise e síntese foram realizadas em três etapas principais: caracterização da indústria e estado atual dos processos, revisão bibliográfica e desenho do modelo de gestão de processos e aplicação do modelo de gestão de processos. Os resultados do estudo mostraram que a empresa carecia de modelo de gestão de processos e ferramentas de monitoramento, o que causava entraves e atrasos na produção. A implementação do modelo permitiu identificar claramente os processos estratégicos e operacionais, otimizando a tomada de decisões e melhorando a eficiência operacional. Conclui-se que é fundamental desenvolver e implementar procedimentos alinhados às boas práticas de fabricação e controles operacionais específicos para subprocessos.

PALAVRAS-CHAVE: gestão, processos, modelo, decisões de negócios.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, “la leche y sus derivados son alimentos con alto potencial funcional, debido a los efectos benéficos en la salud que proveen sus componentes naturales, proteína de alto valor biológico y minerales como el calcio” (Villamil et al., 2020). Esto ha generado oportunidades de posicionamiento en el mercado para empresas que ofrecen productos lácteos procesados y envasados.

Ecuador, es considerado uno de los 17 países megadiversos (Aguirre, 2012, citado en Aguirre et al., 2017), tiene un gran potencial agrícola que aporta el 8% a la producción total anual (Producto Interno Bruto). La agricultura genera empleos en zonas rurales, contribuyendo a reducir la pobreza (Ministerio de Agricultura, 2019). Las empresas sostenibles suelen tener una estructura organizacional sólida, con profesionales en cada área controlando los procesos desde el inicio hasta el producto final.

Según Medina et al. (2019), los procesos existen en toda organización, estableciendo cómo se realizan las actividades de forma transversal, fomentando la cooperación y una cultura orientada a resultados. Por otro lado, la efectividad organizacional depende de que sus procesos estén alineados con la estrategia, misión y objetivos (Maldonado, 2018). Sin embargo, muchas empresas no identifican la importancia de los procesos ni analizan a fondo posibles fallas o mejoras (Días, 2024), como ocurre en la empresa Lácteos San Isidro S.A.

En el ámbito de la producción industrial, la gestión por procesos es determinante para distinguir entre una empresa eficiente y una que no lo es. Según Ruiz et al. (2014) para operar con eficacia, las organizaciones deben identificar y gestionar una multitud de procesos interrelacionados e interactivos. Este criterio fundamenta la investigación desde los aspectos teórico, social, metodológico y económico.

Desde un punto de vista teórico, Hernández (2016) sostiene que la gestión por procesos se

enfoca en mejorar las actividades clave para el desempeño organizacional, contribuyendo así a la optimización de los recursos materiales y humanos.

En el aspecto social, la gestión por procesos puede mejorar el sistema productivo de una empresa de lácteos, reflejándose en la calidad de sus productos. Para los clientes, esto significa productos que garantizan la seguridad alimentaria, aumentando la responsabilidad organizacional de Lácteos San Isidro S.A.

Metodológicamente, Cantero et al. (2021) argumentan que la implementación de un modelo de gestión por procesos en Lácteos San Isidro S.A. busca mejorar la gestión mediante organización, diseño, automatización, monitoreo e integración continua, lo que incrementará los índices de calidad. Además, Manrique y Vargas (2017) destacan que en las empresas de productos lácteos son comunes los estudios sectoriales técnicos, productivos, administrativos o financieros, que abordan competitividad, prospectiva, vigilancia e innovación tecnológica.

Económicamente, la estandarización de procesos y la eliminación de tiempos ociosos y reprocesos evitarán costos adicionales, beneficiando los estados financieros y reduciendo gastos innecesarios. Mallar (2010) señala que un diseño riguroso de los procesos aumenta el rendimiento al evitar el desperdicio de recursos y tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios alineando la organización hacia un objetivo común centrado en el cliente, proporcionando un marco para la reingeniería del trabajo.

Una adecuada gestión por procesos también permite disminuir costos al eliminar actividades ociosas o duplicadas que generan gastos innecesarios, impactando el rendimiento operativo a mediano plazo (Méndez, 2023). En este contexto se encuentra la empresa Lácteos San Isidro S.A., ubicada en Manabí, se

dedica al procesamiento y comercialización de productos lácteos. Es una de las más influyentes del sector, generadora de empleos en la zona y con ingresos sostenidos en los últimos años.

En virtud de lo referido, la investigación se sintetizó en la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuye la implementación de la gestión por procesos en la empresa Lácteos San Isidro S.A. para el mejoramiento de las funciones de sus operaciones y la productividad de sus resultados?

MÉTODOS

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando métodos bibliográficos con trabajo de campo. Inicialmente, se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica para establecer un marco teórico sólido y seleccionar fuentes pertinentes que respaldaran los hallazgos del estudio. Esta fase preliminar resultó crucial para asegurar la recopilación de información de calidad y para elevar el rigor científico de la investigación.

Así mismo, se realizó una investigación de campo que implicó la observación y estudio directo de las actividades cotidianas en las instalaciones de la empresa Lácteos San Isidro S.A. Esto fue necesario para la recolección de información mediante instrumentos, el establecimiento de los procesos, la elaboración de fichas técnicas y la obtención de evidencias en el campo de análisis.

El método analítico se aplicó para el planteamiento lógico de la problemática, su tratamiento e interpretación de la información obtenida. Fue esencial en el establecimiento de los procesos y la discusión de resultados. Por otra parte, el método sintético se utilizó posteriormente para reconstruir un todo y plasmar las conclusiones de forma concreta a partir del análisis de los datos recopilados.

Se usó el método descriptivo para detallar el procedimiento técnico del estudio y, en la etapa de ejecución, para el establecimiento

detallado de los procedimientos mediante herramientas como las fichas de procesos. La técnica del metaanálisis permitió realizar un análisis y síntesis del marco teórico, generando argumentos a partir de la revisión de información y otras investigaciones similares, sirviendo de guía para el desarrollo de los resultados.

La encuesta fue una técnica clave para conocer el estado actual de la gestión por procesos en la empresa Lácteos San Isidro S.A., identificando la percepción de los trabajadores sobre su eficiencia y aplicación, y caracterizando la situación respecto al problema estudiado. Por otro lado, se usó la entrevista, que sirvió para establecer un acercamiento con los directivos de la empresa y recopilar información que permitiera realizar un diagnóstico preliminar del modelo de gestión por procesos aplicado.

La escala de Likert fue un instrumento psicométrico que permitió establecer los criterios de evaluación de instrumentos como la encuesta para determinar el estado actual de la gestión de procesos. La técnica de lluvia de ideas o *brainstorming* fue útil en la estructuración del modelo de gestión por procesos, analizando y sintetizando las diferentes actividades involucradas con ayuda de los profesionales, para luego validar el modelo final.

El plan de mejoras se implementó con el fin de establecer medidas correctivas y acciones de mejora para solucionar los problemas encontrados. El análisis estadístico, apoyado en software como SPSS y Excel, permitió sintetizar, interpretar, validar y procesar los datos recopilados mediante técnicas numéricas y gráficas.

RESULTADOS

Datos demográficos

La distribución de las edades de los empleados que formaron parte del estudio, se ubica en un rango de 27 a 35 años, lo que representan un 44% sobre el total del personal. Así mismo con un 37%, se ubican los trabajadores en edades de 18 a 26 años que participaron en la investigación.

En este sentido, cabe destacar que el 100% del personal de Lácteos San Isidro S.A., son de sexo masculino, cuyo nivel de instrucción corresponde en un 69% a educación secundaria, seguido de un 25% que sólo realizó su educación primaria.

Datos específicos de la encuesta

Análisis del perfil, capacidades y trabajo en equipo

Dentro del análisis de las preguntas específicas como parte del instrumento de evaluación, se pudo determinar que los 16 encuestados afirmaron poseer el perfil y las habilidades necesarias para llevar a cabo eficazmente las tareas asignadas a sus respectivos cargos.

Así mismo, el total de encuestados afirmaron contar las capacitaciones idóneas y poseer los conocimientos necesarios para cumplir con los requisitos de sus respectivas áreas de trabajo. De igual manera, expresaron tener una comprensión clara de las funciones que les corresponde desempeñar.

Por otro lado, los 16 empleados manifestaron no tener ningún inconveniente para trabajar de manera coordinada con otras áreas de la organización.

En cuanto al análisis de las preguntas relacionadas con la comunicación, se pudo establecer que no existe problemas de comunicación entre las áreas de la organización que afecten la claridad y pertinencia de la información que se transmiten.

Acorde a los resultados, se evidencia que el 100% de los encuestados expresó que nunca afrontan problemas de comunicación dentro de las distintas áreas de la empresa que pueden generar inconvenientes para la claridad y relevancia de la información compartida.

Análisis sobre el desarrollo estandarizado de las actividades

Respecto al desarrollo estandarizado de las actividades que conforman los procesos

operativos de la empresa Lácteos San Isidro S.A., el 100% de los trabajadores encuestados (16 en total) afirmaron tener definidos los procedimientos a seguir. Desde la perspectiva de los encuestados, este factor contribuye significativamente a la reducción de la generación de reprocesos y la duplicidad de actividades, optimizando así la eficiencia de las operaciones.

En este sentido, el análisis del manejo de procesos en Lácteos San Isidro S.A., en relación con el uso uniforme de los recursos para llevar a cabo las actividades, todos los trabajadores respondieron que siempre se realiza de esta manera. Esto se debe a que tienen una clara comprensión de los requisitos administrativos y operativos de producción, lo que les permite minimizar errores, evitar la duplicación de actividades y utilizar los recursos de manera eficiente.

Análisis sobre la relevancia de los procesos

Los resultados muestran que un 100% de los empleados de la empresa Lácteos San Isidro S.A. expresan que, según la opinión de los colaboradores, están satisfechos con la forma en que se llevan a cabo las actividades.

Además, los colaboradores evaluados sugirieron reciben formación anual sobre actividades, procesos y procedimientos relevantes para sus roles laborales.

Por consiguiente, acorde a los resultados se encontró 100% del personal que reconoce la presencia de registros que facilitan la medición del rendimiento, la productividad, la eficiencia y otros indicadores vinculados con la operatividad de la empresa.

El 100% de los trabajadores de Lácteos San Isidro S.A. afirmaron que la empresa posee un manual de procesos destinado a guiar las operaciones de la organización y que sí cuentan con un modelo de gestión por procesos que orienta sus actividades.

Procedimiento para la descripción y gestión por procesos en la empresa Lácteos San Isidro S.A.

En la segunda etapa, se llevó a cabo la selección del método a emplear para la descripción y gestión de los procesos en la empresa Lácteos San Isidro S.A. Como resultado de esta fase, se identificaron cinco estudios de relevancia, realizados por Mora (2003), Negrín y Medina (2002), Hernández et al. (2013), Hernández et al. (2016) y Gómez et al. (2019), los cuales sirvieron como base para el desarrollo de la metodología a implementar.

Tras el análisis de los diferentes procedimientos establecidos en estos estudios, se llevó a cabo una síntesis mediante la revisión de las similitudes en las diversas etapas propuestas. Como efecto, se acordó estandarizar el procedimiento según se muestra en la Figura 1, incorporando los aspectos comunes y más significativos de los enfoques analizados.

Figura 1. Procedimiento para la gestión por procesos



Nota. Adaptado de Negrín y Medina (2003), Hernández et al. (2013), Hernández et al. (2016).

Confiabilidad del modelo

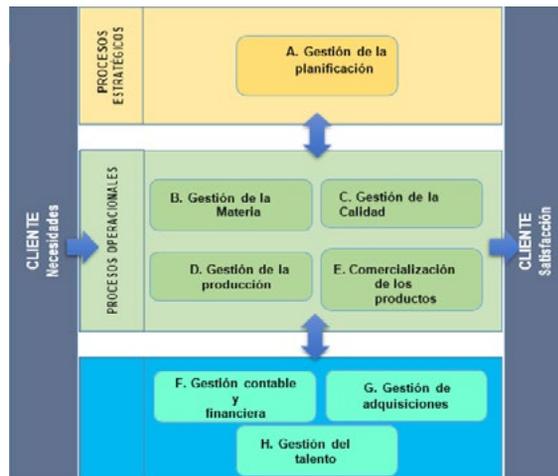
Durante la fase de validación del modelo, se llevó a cabo una evaluación por parte de

cinco profesionales utilizando el coeficiente V de Aiken para determinar la coherencia de los criterios. Los resultados revelaron que dos elementos fueron rechazados, mientras que los restantes fueron aceptados con una puntuación superior a 0,70, tal como señalan Robles (2018) y Gómez et al. (2019).

Mapa de procesos en la empresa Lácteos San Isidro S.A.

Después de realizar una revisión de la literatura pertinente y llevar a cabo una visita técnica, que incluyó entrevistas con el personal de diferentes departamentos de Lácteos San Isidro S.A., se procedió a clasificar los procesos identificados y determinar su relevancia según la opinión del personal. Como resultado de este proceso, se ha generado el mapa de procesos que se presenta en la Figura 2.

Figura 2. Mapa de procesos de la empresa Lácteos San Isidro S.A



Nota. Elaborado a partir de los procesos seleccionados.

Procesos y subprocesos de la empresa Lácteos San Isidro S.A.

La Tabla 1 detalla los procesos estratégicos, operativos y de apoyo encontrados durante la recopilación de datos en diferentes departamentos como gerencia, producción, comercialización, contabilidad, administración y talento humano. Se ha

asignado códigos a estos procesos para simplificar su identificación, lo que facilita el reconocimiento y análisis preciso de las actividades involucradas.

Tabla 1. Procesos y subprocesos de la empresa Lácteos San Isidro S.A.

Tipo de Proceso	Área/Departamento	Proceso	Subproceso	Código
Procesos Estratégicos	Gerencia	A. Gestión de la planificación	A.1. Presupuesto	PE-GE-GP-PRE-001
			A.2. Planificación estratégica	PE-GE-GP-PE-002
Procesos Operativo	Producción	B. Gestión de la materia prima	B.1. Recepción y Almacenamiento de Materia Prima	PO-GMP-RAMP-001
			C.1. Control de Calidad de la materia prima	PO-PRO-GC-CCMP-002
		C. Gestión de la Calidad	C.2. Control de calidad del producto terminado	PO-PRO-GC-CCPT-003
	Comercialización	D. Gestión de la producción	D.2. Elaboración de Queso Fresco.	PO-PRO-GP-EQF-005
			D.3. Elaboración de Queso Duro.	PO-PRO-GP-EQD006
			E.1. Transferencia de productos al Almacén.	PO-CO-CP-TPA-001
Procesos Apoyo	Contabilidad	F. Gestión contable y financiera	F1. Pago nomina	PA-CO-GCF-PN-001
			F2. Pago a proveedores	PA-CO-GCF-PPRO002
			F3. Cobro a clientes	PA-CO-GCF-CC-003
	Administración	G. Gestión de Adquisiciones	G.1 Compra de Insumos y Materiales	PA-A-GA-CIM-001
			H. Gestión de talento humano	H.1. Seleccionar Personal
Talento Humano	H.3. Capacitación del personal	H.3. Capacitación del personal		PA-TH-GTH-CP-003

Nota. Elaborado a partir de los procesos seleccionados.

DISCUSIÓN

El modelo de administración basado en procesos que fue desarrollado contribuye al fortalecimiento de la toma de decisiones gerenciales en la empresa Lácteos San Isidro S.A. Su aplicación posibilitó la identificación de los elementos que influyen negativamente en los subprocesos, los cuales, a su vez, repercuten en los procesos principales, ocasionando una disminución de la productividad manifestada en retrasos, fallas, pérdida de producto y deterioro de la calidad del mismo.

La implementación de un modelo de administración basado en procesos en la

empresa Lácteos San Isidro S.A. ha demostrado ser fundamental para el fortalecimiento de la toma de decisiones gerenciales. Según Koontz y Weihrich (2013), la reingeniería de procesos de negocios se centra en el análisis y rediseño radical de los procesos centrales para lograr mejoras significativas en áreas críticas como costos, calidad y tiempos de servicio. En el caso de Lácteos San Isidro, este enfoque ha permitido identificar y abordar los elementos negativos dentro de los subprocesos, los cuales afectan directamente los procesos principales de la organización.

La capacidad de identificar los factores que impactan negativamente en los subprocesos

es crucial para mejorar la eficiencia general. Ortiz (2023) señala que la gestión por procesos proporciona una visión integral de cómo las actividades se interrelacionan y cómo la optimización de estas interacciones puede mejorar el rendimiento organizacional. Para Lácteos San Isidro, la identificación de estos elementos ha permitido reconocer problemas como retrasos, fallas, pérdida de producto y deterioro de la calidad. Estas problemáticas, si no se gestionan adecuadamente, pueden tener un efecto dominó que afecta la productividad y la satisfacción del cliente.

Además, la gestión basada en procesos facilita un enfoque sistemático para resolver problemas y mejorar la calidad. Seguir un enfoque basado en procesos permite una mayor visibilidad y control sobre las actividades diarias, lo que a su vez lleva a una mejor toma de decisiones informadas (Núñez, 2024). Para Lácteos San Isidro, esto ha significado una mejora en la identificación de puntos críticos en los subprocesos, permitiendo a la gerencia tomar decisiones proactivas para mitigar los efectos negativos y optimizar la operación.

La literatura respalda la idea de que la gestión por procesos no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad gerencial para tomar decisiones estratégicas. Díaz y Salazar (2021) enfatizan que un enfoque en la mejora continua de los procesos no solo incrementa la eficiencia sino también la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. En el contexto de Lácteos San Isidro, la implementación de este modelo ha resultado en una mayor capacidad para identificar y corregir ineficiencias, lo que es esencial para mantener la competitividad en la industria de productos lácteos.

REFERENCIAS

- Aguirre, Z., Aguirre, N., y Muñoz, Ch. (2017). Biodiversidad de la provincia de Loja, Ecuador. *Arnaldoa*, 24(2), 523-542. <https://dx.doi.org/10.22497/arnaldoa.242.24206>
- Contreras, F., Olaya, J., y Matos, F. (2017). Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. <http://eprints.rclis.org/31012/>
- Díaz, D. (2024). Análisis comparativo de metodologías y sus herramientas para el mejoramiento de procesos. [Tesis de Ingeniero Empresarial, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Digital - EPN. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/25290>
- Díaz, G. y Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Gómez, K., Gálvez, D. y Ferreira, G. (2019). Procesos de negocio en la gestión empresarial. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(3), 99-111. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA>
- Hernández, A., Nogueira, D., Medina, A. y Marqués, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *Revista de Administração - RAUSP*, 48(4), 739- 756. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223429367009>
- Hernández, A., Delgado, A., Marqués, M., Nogueira, D., Medina, A., Negrán, E. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(31), 66-87. <https://www.redalyc.org/pdf/545/54549363016.pdf>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación*. Octava Edición. Mc Graw Hill.
- Maldonado, J. (2018). Gestión de procesos. https://www.academia.edu/35731747/GESTI%C3%93N_DE_PROCESOS
- Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=es.

- Manrique, A. y Vargas, A. (2017). Mapa de competitividad en diseño: validación en empresas del sector lácteo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25 (1), 177-202. <https://doi.org/10.18359/rfce.2659>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Méndez, S. (2023). Propuesta de mejora de gestión por procesos para optimizar los procesos en la empresa Julmen Contratistas Generales SRL, Trujillo 2022. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/32989>
- Ministerio de Agricultura (09 de setiembre del 2019). Agricultura, la base de la economía y la alimentación. <https://www.agricultura.gob.ec/agricultura-la-base-de-la-economia-y-la-alimentacion/>
- Negrín, E., y Medina, A. (2002). Un enfoque a la gestión por procesos. Aplicaciones en la hotelería. Memorias del V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales "CIEMPRES V". Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". https://www.researchgate.net/publication/338457636_Un_enfoque_a_la_gestion_por_procesos_Aplicaciones_en_la_hoteleria
- Núñez, J. (2024). Gestión de calidad como herramienta de control en la confección de prendas de vestir. [Tesis de Licenciado en Administración de Empresas]. Repositorio PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3120627d-a44e-4b5a-8ef2-c9b089578083/content>
- Ortiz, R. (2023). Plan de mejora de la calidad mediante la gestión por proceso y la normativa ISO 9001:2015 para un taller de mantenimiento automotriz de la ciudad de Guayaquil. [Tesis de Ingeniero Industrial. Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio digital. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/25282/1/UPS-GT004479.pdf>
- Robles, P. (2018). Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken. *Pueblo Continente*. 29(1). <https://www.studocu.com/>
- Ruiz, D.; Almaguer, R.; Torres, I.; Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos *Ciencias Holguín*, XX (1), 1-11 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Villamil, R., Robelto, G., Mendoza, M., Guzmán, M., Cortés, L., Méndez, C. y Giha, V. (2020). Desarrollo de productos lácteos funcionales y sus implicaciones en la salud: Una revisión de literatura. *Revista chilena de nutrición*, 47(6), 1018-1028. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182020000601018>