



Elaboración de un manual de los procesos claves para Foto Digital Montoya en Caucaasia  
Antioquia

Fabián Hernán Gómez Guataquí

Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas

*Asesora*

Catalina Zuluaga Correa, Magíster (MSc) *en Administración*

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas  
Caucasia, Antioquia, Colombia  
2022

---

Cita	(Gómez Guataquí, 2022)
Referencia	Gómez Guataquí, F. H. (2022). <i>Elaboración de un manual de los procesos claves para Foto Digital Montoya en Caucaasia Antioquia</i> [Trabajo de grado profesional].
Estilo APA 7 (2020)	Universidad de Antioquia, Caucaasia, Colombia.

---



**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes

**Decano/Director:** Sergio Iván Restrepo Ochoa

**Jefe departamento:** Carlos Gilberto Restrepo Ramírez

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.



**Tabla de contenido**

1 Título de la Practica.....8

2 Tema de la Practica .....9

    2.1 Gestión de Procesos.....9

    2.2 Planeación estratégica .....9

    2.3 Gestión de Operaciones.....9

3 Contexto de la Organización ..... 11

    3.1 Estructura Organizacional ..... 11

        3.1.1 Misión ..... 12

        3.1.2 Visión ..... 12

        3.1.3 Valores ..... 12

    3.2 Reseña Histórica..... 13

    3.3 Análisis de contexto ..... 14

4 Antecedentes ..... 18

5 Problemática y Problema ..... 22

6 Objetivos ..... 24

    6.1 Objetivo General ..... 24

    6.2 Objetivos Específicos ..... 24

7 Justificación..... 25

8 Delimitación del Alcance ..... 27

    8.1 Temporal ..... 27

    8.2 Espacial ..... 27

9 Marco Referencial ..... 28

    9.1 Teórico..... 28

---

- 9.1.1 Gestión por procesos.....28
- 9.1.2 Planeación Estratégica .....32
- 9.1.3 Gestión de Operaciones .....35
  - 9.1.3.1 La mezcla de las operaciones .....36
    - Prioridades.....37
    - Capacidades y recursos .....37
  - 9.1.3.2 Procesos de operaciones.....37
    - El Proceso.....38
    - La Capacidad.....38
    - El Inventario .....38
    - Los Recursos Humanos.....38
    - La Calidad y la Productividad .....38
- 9.2 Marco normativo .....39
  - 9.2.1 ISO 9001: 2015 .....39
- 9.3 Marco conceptual .....40
- 10 Diseño Metodológico .....45
  - Etapa 1 .....45
  - Etapa 2.....46
  - Etapa 3.....46
  - Etapa 4.....47
- 10 Administración del proyecto .....48
  - 1.1. Recursos disponibles .....48
  - 1.2. Cronograma de actividades .....48
- 11 Resultados .....49

---

11.1 Etapa 1 .....50

11.2 Etapa 2.....53

11.3 Etapa 3.....58

11.4 Etapa 4.....59

12 Conclusiones .....61

12 Recomendaciones.....63

13 Bibliografía.....65

**Tabla de Ilustraciones**

Ilustración 1 Estructura Organizacional .....12

Ilustración 2 Árbol de Problemas.....23

Ilustración 3 Mapa de Procesos.....30

Ilustración 4 Cronograma del Proyecto.....49

Ilustración 5.....52

Ilustración 6 Mapa de procesos Foto Digital Montoya .....53

Ilustración 7 Ficha de proceso.....54

Ilustración 8 Flujograma .....55

Ilustración 9 Orden de servicio original .....56

Ilustración 10 Orden de servicio modificada .....57

Ilustración 11 Ficha técnica de indicador.....59

Ilustración 12.....60

Listado de tablas

Tabla 1 Diagnóstico Documental .....50

Tabla 2 Interpretación diagnóstico documental .....51

## **1 Título de la Práctica**

Elaboración de un manual de los procesos claves para Foto Digital Montoya en Cauca  
Antioquia

---

## 2 Tema de la Práctica

En el presente proyecto de grado se hace referencia a temáticas tales como Gestión por procesos, planeación estratégica y gestión de operaciones, temas directamente relacionados con la administración de empresas y que no solo son de gran relevancia sino que también ponerlos en práctica permitieron el correcto desarrollo del proyecto. A continuación se amplía un poco respecto a la importancia de cada uno de ellos:

### 2.1 Gestión de Procesos

Es un modelo de gestión que le permite a la organización el cumplimiento de su razón social con un enfoque tanto interno como externo, dirigido al cliente y a su satisfacción, procurando mejorar la productividad y competitividad de la compañía, por lo tanto, se aplica en este proyecto de práctica a través del conocimiento adquirido por el estudiante en el curso el cual lleva el mismo nombre, toda vez que la organización carece de este modelo lo que le presenta oportunidades de mejora que podrían resolverse con este modelo.

### 2.2 Planeación estratégica

Factor fundamental para toda compañía puesto que permite establecer unos objetivos organizacionales claros y un plan que permita su consecución, el cual considera todos los niveles de la organización junto con sus estrategias particulares. Para este proyecto se aplica junto con la gestión por procesos como estrategia fundamental para la compañía, teniendo en cuenta que se ha desarrollado un conocimiento previo por el estudiante a través del curso de gestión estratégica.

### 2.3 Gestión de Operaciones.

Permite llevar a detalle las aplicaciones de la gestión para todas las áreas en sus funciones operacionales, facilitando el control, seguimiento y evaluación continua de dichas operaciones, todo esto se puede desarrollar con base en lo aprendido por el estudiante precisamente en un curso

que lleva el mismo nombre y otros que complementan este conocimiento, lo cual se llevó cabo en la gestión de los procedimientos operacionales de los procesos a gestionar.

### **3 Contexto de la Organización**

Antes de ahondar en este proyecto, se hace pertinente conocer un poco del contexto de la organización donde se desarrolla, con este fin a continuación se presenta información relevante que ayude al lector en este propósito.

Foto Digital Montoya Loma Fresca es una empresa perteneciente al sector de la producción audiovisual y comunicaciones, ubicada en el municipio de Caucasia Antioquia que se dedica a prestar servicios de fotografía y diseño y a la comercialización de productos personalizados relacionados con este ámbito.

#### **3.1 Estructura Organizacional**

A continuación, se cuenta un poco acerca de la organización, su historia, situación actual y su contexto general para comprender más a fondo las realidades que rodean este proyecto y como el mismo ayuda al cumplimiento de lo que la organización visiona a futuro.



Ilustración 1 Estructura Organizacional

Fuente: Archivos Foto Digital Montoya

### **3.1.1 Misión**

Somos una empresa comprometida con prestar servicios fotográficos de alta calidad, queremos que cada cliente que usa nuestros servicios no se lleve solo una foto, se lleve un buen recuerdo para toda la vida.

### **3.1.2 Visión**

Para el 2023 queremos Liderar el mercado de la fotografía digital de Cauca, como un estudio que ofrece fotografía creativa y a la vanguardia y excelente atención para todos nuestros clientes.

### **3.1.3 Valores**

Compromiso, Pasión, Honestidad, Puntualidad, Servicio.

---

### 3.2 Reseña Histórica

Foto Digital Montoya es una empresa familiar que nace de la herencia que el señor Jairo Orlando Montoya deja a sus hijos, como fotógrafo de profesión el Señor Jairo Orlando se dedicó durante muchos años a viajar por diferentes partes del país visitando pueblos y ciudades en época de diversas festividades para ubicarse en un stand fotográfico improvisado y ofrecer así su servicio a la comunidad, el señor Jairo Orlando muere víctima del conflicto Colombiano pero sus hijos continúan con su legado profesional y en el año 2005 abren en el municipio de Taraza el primer estudio de fotografía de la familia, en el año 2007 Blanca Montoya inaugura el segundo estudio en el municipio de Caucasia en el barrio Loma Fresca Conocido como Foto Montoya la Mona y posteriormente renombrado como Foto Digital Montoya, así desde el año 2007 hasta la actualidad la empresa ha venido trabajando por prestar un servicio de alta calidad y por la mejora continua en todos sus procesos.

Es así como, los principales servicios que la compañía ofrece son servicios de fotografía para bebés y para eventos (Cumpleaños, Bautizos, Primeras comuniones, Quinces, Bodas) y productos relacionados con la fotografía como Portarretratos, marquetería, álbumes, y productos personalizados.

Por otro lado, se puede decir que en la actualidad la empresa cuenta con un diverso mercado, dada la variedad de sus servicios atiende al público en general, hombres y mujeres sin limitaciones de edad y ubicados por lo general en los estratos del 2 al 4.

Con la finalidad de analizar más a fondo factores del contexto de la organización que ayudan u obstaculizan el desarrollo de Foto Digital Montoya, se realiza un análisis del mismo usando la herramienta PESTAL.

---

### 3.3 Análisis de contexto

3.3.1 Político: Caucasia Antioquia es un municipio intermedio centro de las actividades económicas de la subregión del Bajo Cauca Antioqueño, desde las últimas elecciones regionales el municipio se vio envuelto en un percance de gobierno ya que el Alcalde electo no pudo tomar posesión de su cargo dada una inhabilidad por contratación con el Estado, que fue investigada después de una denuncia realizada por una abogada (Caracol Radio, 2020), esto ha generado que en los últimos 3 años se hayan tenido 2 Alcaldes con periodos de un año y medio y unas elecciones atípicas cargadas de una fuerte polarización, frenando en gran medida el buen desarrollo de las políticas públicas en todos los ámbitos, dado que resulta muy complejo con esta volatilidad darle continuidad a cualquier proyecto, en consecuencia la inversión social y la gestión económica desde lo público se encuentra estancada.

3.3.2 Económico: Actualmente el municipio goza de una economía muy estable dado el aumento del precio del oro y del ganado durante la pandemia, ya que estas son las 2 principales actividades económicas del municipio de las cuales depende directa o indirectamente gran parte de la población, aunque esta misma dependencia económica históricamente ha hecho que las fluctuaciones en la economía del municipio sean muy altas y golpeen fuertemente a empresas que ofrecen servicios que no son de primera necesidad.

Por otro lado, la crisis actual de las importaciones ha disparado el precio de muchos insumos de la empresa lo que ha aumentado drásticamente los precios de diferentes productos y ha reducido su consumo por parte de clientes llevando a la compañía a la búsqueda de productos sustitutos, “en el primer trimestre del 2022 la inflación anual (8,5 %) continuó aumentando y superó de nuevo los pronósticos del promedio del mercado y del equipo técnico del Banco” (Banco de la República

---

Colombia, 2022), además la subida del precio del dólar ha incrementado el valor de herramientas de trabajo de la organización tales como cámaras y accesorios para la producción audiovisual, productos que en el 100% de los casos son importados, por ende la empresa se ha visto envuelta en un proceso de aumento de precios generalizado como la mayoría de las organizaciones en la actualidad.

3.3.3 Social: El municipio cuenta con una particularidad muy curiosa y es su heterogeneidad social, pues dado que es el centro comercial de la región, en el transcurso del tiempo llegan y se van personas de muchas partes de Colombia además, su ubicación geográfica la pone en el límite de dos departamentos con grandes diferencias sociales y culturales como lo son Antioquia y Córdoba, en general las tradiciones culturales de Antioquia favorecen en mayor medida la actividad de la fotografía dado que es una sociedad más tradicionalista en temas religiosos como el catolicismo y por ende celebran con más recurrencia fiestas como bautizos, primeras comuniones y bodas, aunque en general en Colombia estas tradiciones se celebran en casi todo el país.

Por otra parte, la fuerza laboral es muy diversa, según la Cámara de Comercio de Antioquia (2019) “la distribución de la población según sexo es bastante homogénea en el Bajo Cauca antioqueño, ya que el 50,1 % corresponde a hombres” lo que resulta ser favorable en muchos casos dado que se genera una competencia natural para ofrecer la mejor mano de obra para las empresas.

Adicionalmente, el hecho de que la actividad minera sea predominante en el municipio y que esta tenga un fuerte componente ilegal relacionado con grupos armados al margen de la ley, ha generado una tarea ardua para el gobierno y demás organizaciones, ya que estos grupos están presentes en toda la región y en departamentos aledaños y sus actividades delictivas como la extorsión son una gran dificultad para la población de la región.

3.3.4 Tecnológico: Caucasia no es un municipio de grandes industrias manufactureras ni tecnológicas, lo que la ubica en términos de ciencia y tecnología muy por debajo de otros municipios del país, cabe anotar que la llegada en los últimos años de diversas instituciones de educación superior como la Universidad de Antioquia, han hecho que se comience a sembrar una inquietud en la población por el desarrollo en estas áreas que pueden fortalecer en gran medida muchas actividades económicas de la región.

A nivel general, los desarrollos tecnológicos del sector audiovisual han tenido 2 grandes impactos para empresas como Foto Digital Montoya, el primero es la masificación de la actividad fotográfica aficionada a través de los teléfonos celulares y el segundo, es el aumento de la competencia por la disminución de la complejidad en el manejo de las cámaras profesionales y su costo, estos factores llevan a las empresas a la necesidad de que sus modelos de negocio se manejen con procesos más creativos y profesionales para generar una ventaja competitiva que le dé el valor necesario a su trabajo para poder seguir a flote en el mercado.

3.3.5 Ambiental: Como ya se dijo antes, Caucasia no es un municipio de grandes industrias manufactureras ni tecnológicas, ya que sus actividades principales son minería, ganadería y comercio, esto puede ser muy ventajoso en temas ambientales sobre todo en lo relacionado con la calidad del aire; sin embargo también ha llevado a que la región haya sido golpeada fuertemente por la explotación minera sobre todo en el uso de sus suelos y aguas que presentan gran deterioro en buena parte del territorio, por ello se han venido desarrollando diversas estrategias en conjunto con el gobierno nacional que disminuyan este impacto.

3.3.4 Legal: En Colombia se sancionó en el año 2017 la Ley 1834 de economía naranja que promueve el desarrollo de las industrias creativas a través de diversos beneficios (Barreto González, 2021), para el caso de las Pymes la ley no ofrece grandes beneficios, pero sin lugar a

dudas es una fuente dinamizadora del sector que puede favorecer indirectamente a muchas microempresas, por otra parte la Ley 2155 de 2021 aumentó los topes para que las pequeñas empresas puedan seguir haciendo parte del régimen simplificado, lo que es sumamente beneficioso en temas de pagos de impuestos sobre todo el impuesto de renta del cual dicho régimen está exento. Por otro lado, actualmente existen, dado el auge de las políticas enfocadas en el sector Pyme por parte de entidades como Alcaldías, Gobernaciones, Cámaras de Comercio, SENA, entre otros, proyectos para el fortalecimiento y fomento de este tipo de empresas como por ejemplo el Fondo Emprender o Avancemos Bajo Cauca, a través de los cuales se entregan incentivos económicos o de capacitación a ideas de emprendimiento o micropymes.

---

#### 4 Antecedentes

Foto Digital Montoya es una microempresa que nació en medio de la informalidad, sus fundadores no eran personas profesionales, como en la mayoría de los emprendimientos 15 ó 20 años atrás, su registro mercantil tiene apenas 6 años de antigüedad y la mayoría de sus prácticas administrativas han nacido en medio de la necesidad más que de la planeación, esto explica un poco el hecho de que en temas de gestión de procesos o de operaciones la empresa no tenga antecedentes o por lo menos no que se encuentren registrados documentalmente, este proyecto entonces representaría el primer esfuerzo de la compañía por iniciar este camino de gestión en búsqueda de beneficios para la eficiencia y eficacia en el desarrollo de algunos procesos de la compañía.

El interés por la gestión por procesos en las organizaciones y a nivel profesional ha ido en aumento, por ello en este apartado se abordará un artículo y algunos trabajos de grado que son enriquecedores para el proyecto.

En primer lugar, Barrios, Contreras & Olivero (2019) en su artículo “la Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional”, resaltan la importancia de la gestión por procesos para las pymes como un factor que puede aumentar su competitividad, en su estudio los autores realizan una revisión bibliográfica de los conceptos de “competitividad” y “gestión por procesos”, además de consolidar algunas estadísticas del crecimiento de las pymes a nivel nacional. De este análisis documental, llegan a algunas conclusiones importantes como que, el modelo empresarial pyme es muy importante para la economía colombiana y es recomendable motivar y ayudar a estas organizaciones para implementar sistemas de gestión por procesos con miras a promover un aporte mayor a la economía

local, nacional y mundial, pues la literatura confirma que hay un impacto sobre la competitividad de las organizaciones si se adoptan medidas para implementar la gestión por procesos, todo esto es relevante teniendo en cuenta los bajos índices de competitividad que presenta el país donde las pymes desempeña un rol fundamental (SNCCTI, 2018) como se citó en (Barrios Hernández, Contreras Salinas, & Olivero Vega, 2019).

Por otra parte, en el proyecto de grado realizado por la autora Páez (2021) se realizó un manual de procesos para las áreas administrativas de la empresa 3 Tres Milagros conforme a los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, debido a que en la empresa los procesos administrativos no se encontraban definidos formalmente, lo que generaba problemas de coordinación, reprocesos y atrasos. Para ello, la autora hizo una identificación de los procesos de la empresa a través de información recolectada en documentos y entrevistas, después procedió a organizar la misma de acuerdo al organigrama de la organización y una vez organizada, caracterizó cada uno de los procesos identificados y describió sus procedimientos, para finalmente validar uno de los procesos y evaluarlo bajo la norma ISO 9001:2015 lo que permitió confirmar la falencia de la empresa y la pertinencia del diseño de un modelo de gestión por procesos.

También se tiene que en la ESE Hospital San Rafael de Yolombó, la autora Valderrama (2021) rediseñó el manual de procesos del servicio farmacéutico para esta entidad, allí se argumentaba la necesidad de este proyecto debido a que la última actualización de dicho manual se había realizado en el año 2015 y desde ese año al 2021, año en el que se formula ese proyecto, habían cambiado muchas cosas en la organización, cosas como aumento de personal, horarios más amplios, e incremento de las relaciones con otras dependencias del hospital, lo que hacía pertinente evaluar y actualizar dicho manual.

Para este fin la autora realizó un análisis diagnóstico del actual manual de procesos de la entidad y recolectó información a través de entrevistas a los colaboradores de esta dependencia sobre las actividades y procedimientos que se realizaban en la actualidad, la información recolectada permitió que la autora reformulara y actualizara los procesos registrados en el manual, vinculando de manera asertiva el personal responsable con los cambios propuestos para mejorar los procesos, haciéndolos más ágiles para cumplir con satisfacción las necesidades del cliente. Es así como, algunas conclusiones del proyecto fueron que la estandarización de los procesos permite que la experiencia o intuición sea documentada y organizada de manera que se convierta en un valor futuro para la compañía y que haya la posibilidad de evaluar y mejorar, de ser necesario y que el crecimiento de las organizaciones hace relevante la evaluación y en algunos casos el rediseño de estos manuales para mantener a la entidad en un rendimiento óptimo.

Finalmente, en Ambato Ecuador la estudiante Castillo (2017) con el fin de optar por el título de Ingeniera comercial realizó la estandarización de procesos administrativos de la empresa Foto Estudio Proaño, una gestión justificada dado que la empresa contaba con varias sedes en las cuales el personal administrativo llevaba a cabo los procesos a conveniencia y consideración personal, lo que según la autora causaba atrasos, reprocesos, improvisaciones y finalmente inconformidades en los clientes. La estudiante inicialmente elaboró un marco teórico sobre estandarización de procesos para establecer unas bases del proyecto, después procedió a realizar un diagnóstico de la compañía en búsqueda de identificar todos los procesos de tipo administrativo, permitiéndose así hacer una correcta delimitación y documentación de cada uno y finalmente recomendó y elaboró procedimientos adicionales para un mejor desarrollo de los procesos estandarizados en el proyecto.

Con base en lo argumentado, se evidencia que estos proyectos son un marco importante para ubicar el presente trabajo en términos de contextos, datos, resultados y otros aspectos relevantes, además validan la importancia creciente en ámbitos universitarios del estudio de la gestión por procesos.

---

## 5 Problemática y Problema

Para Carvajal y otros (2017), las quejas por parte de clientes con respecto a los tiempos de espera para adquirir un producto o servicio son un indicio de que el proceso es ineficiente, este es un caso común en las pequeñas organizaciones, donde por diferentes factores no se cuenta con sistemas de trabajo organizados, lo que suele generar desórdenes en los flujos de trabajo de las diferentes áreas, que terminan teniendo un alto costo para la empresa en términos muy importantes como productividad, eficiencia, eficacia, satisfacción, entre otros.

Foto Digital Montoya es una marca con alto grado de reconocimiento en Cauca y en el Bajo Cauca Antioqueño, sin embargo existen factores que colocan en riesgo esta buena posición de la empresa y que deben ser atendidos para evitar el deterioro en el reconocimiento de la compañía, es así como después de un análisis completo de la organización, se encontró una falencia a nivel interno que está desatando una cadena de inconformidades y problemas para Foto Digital Montoya, pues se detectó que en una buena parte de los casos de entrega de trabajos a clientes se presentan incumplimientos en las fechas pactadas por parte de la compañía, analizando de manera integral en conjunto con administrativos y colaboradores y después de un tiempo de observación e indagación sobre algunos procesos de la empresa, desde la asignación de citas para sesiones fotográficas, hasta la entrega del trabajo final, se pudo notar que no existe ningún tipo de documentación de dichos procesos lo que está generando efectos adversos tales como desorden en el manejo de la información, desconocimiento o descuido en el flujo de trabajo, procesos constantes, acumulación de trabajo por falta de control y seguimiento, además los colaboradores no saben realmente cuándo están retrasados o a tiempo en la producción, se presentan cuellos de botella, desorganización, improvisación, imposibilidad de medir la productividad, sobrecargas de

trabajo sobre todo cuando se acercan las fechas límites para entregas y la situación inicial, incumplimientos en las entregas a clientes finales.

En este sentido, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación que se espera resolver con el desarrollo del proyecto ¿Cómo hacer un registro de los procesos claves de Foto Digital Montoya con el fin de generar un control sobre estos?

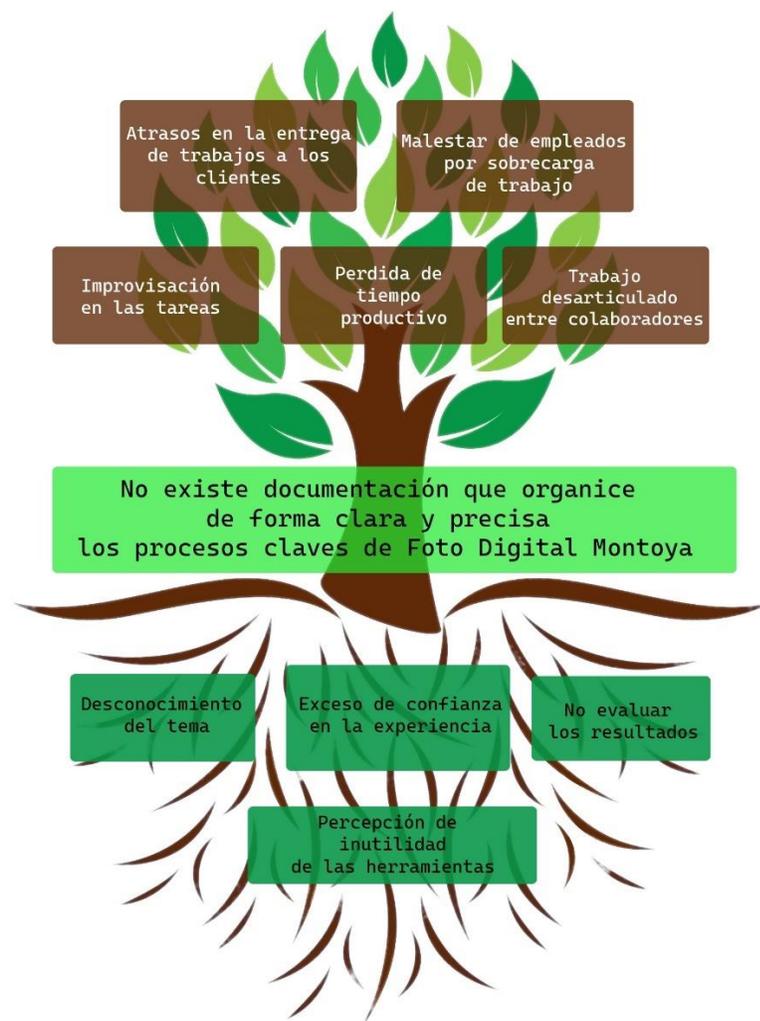


Ilustración 2 Árbol de Problemas

Fuente Elaboración Propia

## 6 Objetivos

### 6.1 Objetivo General

Elaborar un manual de los procesos claves de la empresa Foto Digital Montoya de Cauca Asia Antioquia con el fin de generar un control sobre estos.

### 6.2 Objetivos Específicos

- Conocer los procesos que se llevan a cabo en la empresa con la finalidad de obtener información general frente a la situación actual en la ejecución de las actividades y la prestación de los servicios
- Documentar los procesos claves para conocer detalladamente sus requerimientos, restricciones y aspectos de mejora
- Elaborar indicadores de gestión para los procesos clave que permitan su evaluación y mejora
- Socializar el manual de procesos con el equipo de trabajo de Foto Digital Montoya para sensibilizarlos sobre las ventajas y retos de la implementación del mismo

## 7 Justificación

La empresa Foto Digital Montoya ha trabajado arduamente durante sus ya más de 15 años desde su fundación para ser una empresa líder en calidad y servicio, siempre ha comprendido que su oferta no es de primera necesidad para el público y que mantenerse fuerte en estas áreas ayuda significativamente a la fidelización de sus clientes y a la buena y amplia recordación de la marca, pero en estos últimos años todo este trabajo y sus resultados se han visto en riesgo debido a un inconveniente persistente, que pareciere relativamente insignificante, pero que puede representar para la empresa un deterioro significativo de su buena imagen, de su cartera de clientes, y por ende de las utilidades de la compañía, atrasos reiterativos en los tiempos pactados para la entrega de productos.

Esta serie de inconvenientes se convierten en oportunidades de mejora para algunos procesos de la compañía, pues están afectando de manera directa el cumplimiento en los tiempos de entrega de las salidas (outputs) al cliente.

“El proceso da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente. Este ciclo completo debe entenderse como un proceso de transformación irreversible donde el tiempo juega un rol fundamental” (Bravo, 2013).

Todo esto indica que es necesario para la organización que se realice una documentación de sus procesos, que permita generar una información clara acerca de cada actividad con su descripción y secuencias correspondientes, abriendo camino hacia la evaluación y mejoramiento de estos, mejorando la eficiencia y la eficacia de la compañía.

La elaboración de esta documentación permitirá a la compañía, primero organizar sus procesos de forma clara, evitando confusiones y reprocesos, lo cual significaría una disminución significativa en los tiempos de entrega, también permitirá tanto a la administración como a los colaboradores tener una visión mucho más amplia de las actividades y procedimientos requeridos, de los flujos de dichas actividades, de los tiempos promedio de cada actividad y de las responsabilidades de cada involucrado, a partir de aquí ya se puede prever una mejoría en la eficiencia y eficacia de los procesos que trae implícita la buena organización de las cosas, además le permitirá medir y evaluar estos procesos y encontrar los puntos críticos para mejorar los aspectos necesarios y aumentar la productividad de la compañía.

A través de este proyecto se busca entonces que la empresa pueda, con el uso de los conocimientos del estudiante y las herramientas que la Universidad le brinda puestos a su servicio, encontrar una solución a su problema y contar con una herramienta que le facilite el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Por otro lado, con este espacio de prácticas abierto para el estudiante, es posible que este pueda reforzar y aplicar conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera y hacer un aporte significativo a la organización.

Por ello, esta es una importante oportunidad para que el estudiante crezca como profesional y pueda evolucionar en un mercado laboral que cada día es más exigente, además de generar un proyecto que aporte tanto al conocimiento universitario como al buen nombre de esta institución con base en su formación de excelentes profesionales.

## **8 Delimitación del Alcance**

### **8.1 Temporal**

El proyecto de práctica se desarrolló desde el mes de febrero del 2022 hasta el mes de junio del mismo año.

### **8.2 Espacial**

Las actividades de este proyecto de prácticas están delimitadas al municipio de Caucaasia departamento de Antioquia, exactamente en la oficina de la empresa ubicada en el barrio Loma Fresca.

---

## 9 Marco Referencial

### 9.1 Marco Teórico

Es claro que cada teoría en la administración de las organizaciones ha procurado por atender las necesidades vigentes de la época en que se plantea, hoy en día se requiere responder a los constantes cambios y por ende apuntar a la competitividad, así pues toda teoría que no aporte valor para hacer la compañía más competitiva en este mundo de cambio constante no tendrá buen futuro, es por ello que a continuación se relacionan las principales teorías sobre las cuales se desarrolla este proyecto, resaltando el aporte significativo de estas para la organización en la que se realiza esta intervención, en términos de eficiencia y eficacia.

#### 9.1.1 Gestión por procesos

Un proceso es una secuencia de actividades y procedimientos que uno o varios sistemas desarrollan para llegar a una determinada salida (outputs) para satisfacer a un usuario a partir de la utilización de unos recursos llamadas entradas (inputs) (Carvajal, Valls, Lemoine, & Alcivar, 2017). En esta definición de Carvajal, Valls, Lemoine, & Alcivar se puede denotar 3 aspectos claves de un proceso como lo son entradas, actividades o procedimientos y salidas, estas 3 interactúan de una forma dinámica como un sistema que cumple un objetivo, el proceso recibe unas entradas que pueden provenir de un sujeto externo a la organización como un cliente o un proveedor, pero también de un sujeto interno como un inversor u de otro proceso, estas entradas serán transformadas a través de una o varias actividades para dar como resultado unas salidas que deben satisfacer a un cliente que, como en las entradas puede ser interno o externo, estas características son generales para todos los procesos.

Por otra parte “gestión viene de “gestar” o “dar a luz” y está por sobre administrar u operar, es una labor creativa, reflexiva y cuestionadora que emplea los procesos como medio para cumplir el

---

propósito de la organización” (Bravo, 2013, pág. 16). La gestión es un concepto ampliamente utilizado en la administración, siendo usada de hecho como sinónimo de este mismo término, en cierta manera ha venido a tomar un lugar más específico al enfocarse por lo general en procesos particulares de las organizaciones como por ejemplo gestión del talento humano, gestión de cartera, gestión de mercados y muchos más, en su definición Bravo (2013) expone esto manifestando que a través de los procesos la gestión ayuda al cumplimiento del propósito de la organización .

En este orden de ideas, teniendo en cuenta el término proceso como un sistema que transforma insumos en productos y la gestión como un elemento que busca el cumplimiento de los propósitos organizacionales a través de la creatividad, la reflexión y el mejoramiento, podemos decir que sin unir los términos ya existen en una extensa y productiva relación el uno con el otro. En resumen, la gestión por procesos es una “organización lógica de los recursos humanos, materiales, energía, equipos y actividades diseñadas para producir un resultado final especificado” (Davenport, T. H., y Short, J. E. 1990 citado por Sanchez Ruiz & Blanco, 2014), desde el punto de vista de una estrategia administrativa “la gestión por procesos es una forma específica de ver la realidad y la empresa. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente”. (Sánchez & Blanco, 2014), esto nos puede dar a entender que para la correcta aplicación de esta estrategia es necesario llevarla a toda la organización de manera que a través de su planteamiento se pueda estructurar una red de procesos general de la compañía, interconectando unas con otras a través de entradas y salidas, asumiendo que si existe un área que no esté estructurada puede generar traumatismos y estancamiento en el funcionamiento de la organización, al final toda la red tejida de procesos tendrá como fin incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa más que la satisfacción de los clientes, pues no

se puede satisfacer correctamente a los clientes sin ser competitivo y sostenible en el tiempo y en el mercado.

Este diseño de la gestión por procesos tiene un gráfico llamado Mapa de procesos, que es el lugar donde se reconocen, ubican e interconectan los procesos de una organización, a continuación una imagen que ayudará a entenderlo:

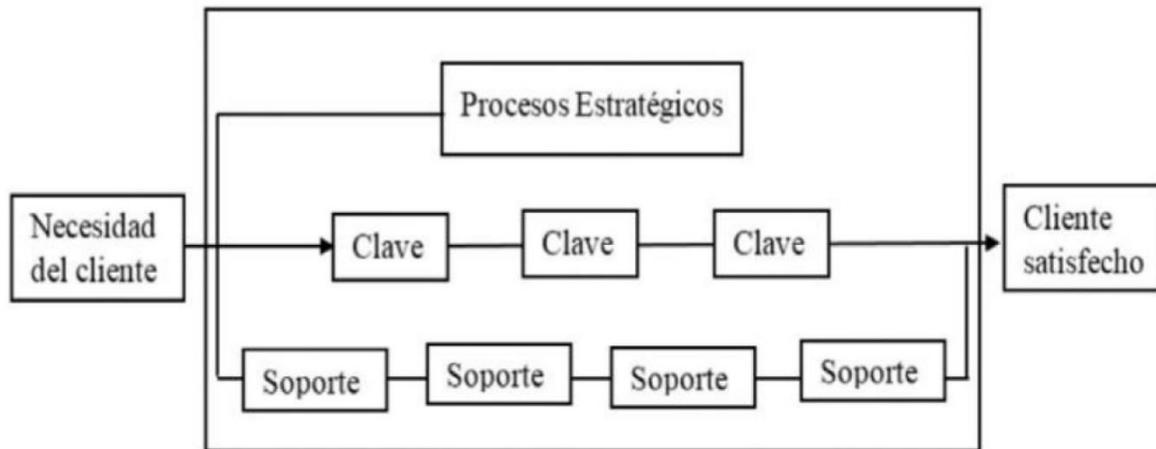


Ilustración 3 Mapa de Procesos

Fuente Carvajal, Valls, Lemoine, & Alcivar (2017)

La utilidad y necesidad de crear el mapa de procesos en las organizaciones es ampliamente conocida, Carvajal, Valls, Lemoine, & Alcivar (2017) mencionan en su libro que los mapas de procesos cumplen múltiples funciones tales como conocer cómo se ejecutan los procesos en la actualidad, analizar actividades para reducir ciclos de tiempo, tomar como base procesos ya establecidos para generar proyectos de mejoramiento y ver con claridad la ruta trazada por la organización para el cumplimiento de los propósitos.

Ahora se extenderán un poco más algunas referencias teóricas de las ventajas de la implementación en las organizaciones de la gestión por procesos, con respecto a esto Bravo (2013) dice que la

gestión de procesos ve a los procesos como creaciones humanas, con todas las posibilidades de acción sobre ellos: modelar, diseñar, describir, documentar, comparar, eliminar, mejorar, alinear o rediseñar, entre otras (pág. 22). Por otro lado, Bravo (2013) reconoce que los procesos no pueden estar abandonados a su suerte y establece formas de intervención que tienen por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar en múltiples aspectos deseables: eficiencia, atención al cliente, calidad, productividad y muchos otros, además de que acepta que no tiene finalidad por sí misma, sino que es un medio para lograr grandes metas organizacionales (pág. 22).

Por ello, es claro que una de las características de la gestión por procesos en las organizaciones es su capacidad de dinamizar y conectar sus procesos, optimizándolos para que contribuyan a la efectividad en el cumplimiento de los objetivos generales de la misma, el cual vendría a ser su fin mayor, otro aspecto importante en los mercados modernos es que las organizaciones adopten estrategias que les permitan adaptarse mucho mejor y con mayor agilidad a los rápidos cambios que se dan en este, en referencia Bravo (2013) afirma que la gestión de procesos ayuda a la organización en la forma de enfocar el cambio, sea cual sea, desde un cambio pequeño que reduce el número de copias de un formulario, hasta el cambio mayor que significa aplicar integralidad o tecnología, por ejemplo, para reducir el ciclo de otorgar un servicio desde 35 a 6 días (pág. 22).

Igualmente, es importante resaltar que algunos proyectos de cambio se orientan más hacia la gestión de la calidad e incorporan alguna forma de mejora continua, mientras que otros, podrían ser llamados al rediseño, porque tienen objetivos más ambiciosos y existe la predisposición para realizar cambios mayores (Bravo, 2013, pág. 22).

De esta forma se logra visualizar de forma clara a la gestión por procesos como una herramienta fundamental para las organizaciones modernas gracias a sus aportes en términos de hacer las

organizaciones más livianas, ágiles frente a los cambios y decantando todo esto en niveles mucho más altos de eficiencia y eficacia.

### ***9.1.2 Planeación Estratégica***

Es claro que, para realizar una correcta gestión de los procesos, se requiere como base la planeación estratégica, término con una amplia construcción teórica hoy en día, ya que varios son los expertos que han dedicado múltiples estudios a este concepto, motivo por el cual a continuación se abordarán algunas ideas relacionadas que se tornan significativas para este proyecto.

Existen algunos factores claves que han permitido el surgimiento de la planeación estratégica y su auge dentro de la administración, para Michael Porter en las últimas 3 décadas las altas gerencias de las compañías han estado obligadas a desenvolverse con nuevas reglas de juego, que son rápidos cambios en la competencia y en el mercado (Porter, 2011), estos dos factores han revolucionado un sin número de teorías administrativas y han obligado a las organizaciones a buscar herramientas prácticas y sobre todo ágiles que les permitan ser flexibles frente a esta nueva realidad de mercados velozmente cambiantes, tanto así que para Michael Porter ganar una posición en un mercado ya no es garantía de nada, pues una posición de mercado puede ser fácil y rápidamente copiada por la competencia y es necesario entonces repensar una vez más cómo ser diferentes (Porter, 2011).

En este mismo sentido de cambio y desde un punto de vista más local, escribe Jorge Ignacio Paz el mundo hoy no puede considerarse de una manera simple y unitaria. Las condiciones actuales, aceleradamente cambiantes, obligan a la selección de prioridades y a una utilización a conciencia de los recursos gerenciales. Las empresas colombianas que quieran sobrevivir deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual cada vez

más la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas (Paz Parra, 2005, pág. 4).

La búsqueda entonces de una herramienta para hacer frente a esta nueva realidad es obligatorio para toda organización, si es que desea ser sostenible en el tiempo y competitiva, por ello pueden existir variadas herramientas que brinden ayuda frente a esta situación pero es la Planeación Estratégica una de las más resonantes en la gerencia moderna y para algunos autores como Adalberto Chiavenato puede ser considerada como esencial, manifestando que la planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo (Chiavenato, 2016, pág. 17).

Es así como, Chiavenato (2016) afirma que la planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados (pág. 17).

Por otro lado, cuando se habla de planeación y estrategia en conjunto, la riqueza y complejidad del término es amplia, en la definición Adalberto Chiavenato permite vislumbrar algunos factores clave de este proceso como lo son el trazar objetivos, definir planes de acción, identificar recursos potenciales entre otros, pero lo central de este proceso es que cada factor apunte de manera estratégica hacia el cumplimiento de las metas de la compañía (Chiavenato, 2016).

Es por que la planeación estratégica es funcional para las organizaciones puesto que las prepara para afrontar los retos modernos del mercado como lo son cambios rápidos y competencia agresiva, pero además brinda un valor muy importante para cualquiera compañía, y es la capacidad proactiva, la capacidad de leer un contexto, social, comercial, político u otro, entender las posibles

consecuencias que esto tendrá sobre el mercado y prepararse para afrontar dichos cambios antes que ocurran. “No obstante, lo más conveniente sería que tomara iniciativas, fuera proactiva y se anticipara a los desafíos que surgen a cada instante. Incluso, es recomendable que sea la organización misma la que propicie el cambio mediante una conducta innovadora, en vez de adaptarse por reacción al contexto ambiental.” (Chiavenato, 2016).

Finalmente, Chiavenato siendo aún más osado considera conveniente que la misma compañía sea la que promueva el cambio, lo que garantizaría ciertamente un liderazgo de entrada puesto que los demás competidores necesitarán un tiempo para adaptarse al cambio que la organización propició (Chiavenato, 2016).

La planeación estratégica como herramienta más que teórica es práctica ya que cuenta con una serie de actividades que componen el proceso de la planeación, por ello a continuación, se expone el paso a paso estructurado por Chiavenato (2016), quién hace mención de que esta construcción con influencias de Mintzberg, Wheelen y Hunger.

1. Misión organizacional: La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.
2. Visión organizacional: Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro.
3. Diagnóstico estratégico externo: Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización.
4. Diagnóstico estratégico interno: Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades que se ubica entre el

---

diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia.

5. Definición de objetivos: Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard.
6. Formulación de estrategias: La formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo, el cual se compone de las fuerzas que actúan sobre la organización.
7. Formalización del plan estratégico: El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos.
8. Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica): Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso.

### ***9.1.3 Gestión de Operaciones***

La gestión de operaciones es un área de la administración de las empresas que hace referencia a la organización y gestión de los procesos relacionados con la producción de bienes o servicios. Para uso de este proyecto se abordan algunos conceptos básicos que ayudan al desarrollo del mismo y están relacionados con la gestión y elaboración de manuales de procesos.

“La administración de operaciones y suministro (AOS) se entiende como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y los servicios primarios de una empresa” (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009 pág. 4). En la historia de la administración desde comienzos de la era industrial en Europa las teorías administrativas enfocadas en sistematización, optimización, reducción de tiempos, en búsqueda de la productividad, antecedente lo que se comprendería mucho tiempo después como la administración de operaciones, como se

---

observa en la definición de Chase, Jacobs & Aquilano (2009) existen 3 factores fundamentales que componen esta función en las empresas, uno es el diseño, el segundo es la operación o funcionamiento y el tercero es la mejora, una evolución que se ha ido estructurando con el pasar de los años y que es el resultado de someter todo sistema a los procesos administrativos básicos, planear, organizar, dirigir y controlar.

Como toda estrategia en las organizaciones, esta debe tener un propósito, una meta que ayude a la consecución de los objetivos generales, para Collier & Evans (2009) la administración de operaciones fundamenta su sentido en el éxito al producir y entregar productos o servicios a los clientes, en este caso la palabra clave sería “Éxito” ¿Qué factores hacen que una empresa sea exitosa en producir y entregar productos a los clientes? Podrían existir muchas opciones tales como qué lo haga más rápido que los demás, que el producto tenga excelente calidad o que sea el más económico del mercado, que el cliente quede satisfecho o que el cliente vuelva a comprar, muchos factores pueden influir en este sentido de éxito para la empresa, sin lugar a dudas lo que debe quedar claro es que será más exitoso el sistema que más aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y que en este sentido el éxito variara de una compañía a otra.

### **9.1.3.1 La mezcla de las operaciones**

El cumplimiento de los propósitos de la Administración de Operaciones (AO) debe estar alineado con los objetivos organizacionales y en este sentido se debe tener claridad frente a esos objetivos qué es realizable y que no en la compañía, para poder establecer metas acordes a ello (Gómez Gómez & Brito Aguilar, 2020). Para este propósito se tienen en cuenta 2 factores fundamentales que establecen una ruta a seguir para la AO y que se describe a continuación de acuerdo con lo planteado por Gómez Gómez & Brito Aguilar (2020).

### ***Prioridades***

La prioridad de toda operación debe ser la satisfacción del cliente por lo cual lo primero que debe conocer es lo que quiere este, y una vez conociendo esto determinar el enfoque del trabajo a realizar en la operación.

### ***Capacidades y recursos***

Para el establecimiento de una estrategia de operaciones la empresa debe tener en cuenta que de acuerdo con la planeación organizacional existen o se dispondrán de unos recursos que deben ser administrados y es preminente entender y aceptar que hay limitaciones y que a pesar de todos las múltiples opciones para la consecución de los objetivos, se tendrán que distribuir estratégicamente los recursos disponibles, para esto se usa la mezcla de operaciones una comprensión de la estrategia de operaciones desde 5 dimensiones: costo, calidad, tiempo, flexibilidad e innovación, la evaluación de cómo se desarrollará la estrategia de operaciones en estos cinco puntos permitirá una mejor toma de decisiones a lo largo del proceso de administración.

#### **9.1.3.2 Procesos de operaciones**

Como en todo proceso, las operaciones de una empresa tienen tres componentes básicos “en el caso del proceso de “Operaciones” al analizar sus elementos, encontramos los proveedores (de materia prima e información), encontramos una serie de actividades de transformación que agregan valor (proceso productivo o prestador de servicios) y encontramos los clientes (que reciben los resultados del sistema)”. (Gómez Gómez & Brito Aguilar, 2020, pág. 21)

Desde una perspectiva más general, los procesos operacionales según Gómez Gómez & Brito Aguilar (2020) están sujetos a 5 factores de decisión en los cuales el gerente de operaciones debe movilizarse para la consecución de sus objetivos pero que nunca se podrán satisfacer todas en un cien por ciento puesto que unos a otros se contraponen, estos 5 factores son (pág. 21):

### ***El Proceso***

Las decisiones en este aspecto se refieren a la mejor organización, estructura y equipos en los diferentes procesos para que los flujos de trabajo logren una mayor eficiencia en la consecución de los objetivos.

### ***La Capacidad***

La capacidad de producción que se debe instalar, satisfacer las necesidades de la demanda, establecer plazos de capacidad, establecer posibilidad de una sobrecapacidad para ciertos casos.

### ***El Inventario***

Niveles de inventario, costo de los niveles de inventario, evitar pérdida de oportunidad por bajos niveles de inventarios, inventarios para producir, decidir cuánto producir.

### ***Los Recursos Humanos***

Gestionar el personal, conservar el valor intelectual, diseñar cargos, evaluar, medir la productividad, capacitación y entrenamiento.

### ***La Calidad y la Productividad***

Establecer una calidad como meta, controlar la calidad, evaluar la satisfacción del cliente en términos de calidad, establecer métodos de evaluación y mejoramiento continuo.

De esta manera, los procesos operacionales se dirigen a través de variados contextos, en relacionamiento directo con las demás áreas de la empresa y siempre alineados a la estrategia general definida por la gerencia, existen momentos en los que un objetivo particular de un área se puede contraponer al de otra, pero siempre el factor decisivo estará determinado por cuál es la

mejor opción para la empresa a corto mediano o largo plazo en término de sus metas y objetivos generales.

## **9.2 Marco normativo**

En esta sección se hace mención a 2 normas relevantes para el desarrollo del proyecto, una directamente relacionada con la actividad de la empresa y la segunda con la calidad y la gestión por procesos.

### **9.2.1 Ley 0020 de febrero 20 de 1991**

Por medio de la cual se reglamenta el ejercicio de la actividad técnica o la profesión tecnológica especializada de la fotografía y camarógrafa y se dictan otras disposiciones. (El Congreso de la República, 1991)

### **9.2.2 ISO 9001: 2015**

“Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio” (ISO 9001:2015, 2015)

Adicionalmente, “esta NI promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.” (ISO 9001:2015, 2015)

### **9.3 Marco conceptual**

A continuación, se listan una serie de conceptos con su respectiva definición a fin de brindarle al lector una mayor comprensión de la terminología del presente proyecto, estos términos son sumamente relevantes y es necesario tener claro su significado en el desarrollo del presente proyecto.

---

**Estrategia:** “Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.” (Blas Jimenez, 2014, pág. 1346)

**Proceso:** Combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y operadores, que buscan actuar en conjunto, a través de una secuencia de acciones, para dar como resultado un producto o servicio con determinada calidad. El proceso estratégico va desde la formulación hasta la implementación de la estrategia. (Blas Jimenez, 2014, pág. 2400)

**Gestión:** “Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.” (Blas Jimenez, 2014, pág. 1575)

**Manual de procesos:** Documento descriptivo y de sistematización normativa, teniendo también un carácter instructivo e informativo. Contiene en forma detallada, las acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones y deberá guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y/o administrativos, que regulan el funcionamiento de la entidad. Además, sirven como elementos de análisis para desarrollar estudios de racionalización. (Blas Jimenez, 2014, pág. 1920)

**Mapa de procesos:** Ofrece una visión general del sistema de gestión en el que se presentan los procesos que componen el sistema, así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información. Una vez definida la propuesta de valor o la política, se deben identificar los procesos críticos relacionados y establecer el mapa de procesos. (Blas Jimenez, 2014, pág. 1922)

**Operación:** “Las Operaciones en una empresa son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes.” (Blas Jimenez, 2014, pág. 2125)

**Indicador:** “Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Índice de movimientos de diversos factores bursátiles que ofrece una noción del comportamiento del mercado de valores.” (Blas Jimenez, 2014, pág. 1708)

**Flujograma:** Llamado también: “Diagrama de flujo”, emplea símbolos y figuras que representan una etapa o un proceso. Se utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos de un algoritmo y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término. (Blas Jimenez, 2014, pág. 1463)

**Eficiencia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que primen para ello los recursos o los medios empleados. Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia, por otra parte, debe referirse más bien a equipos. En economía, la eficiencia trata de la relación entre el valor del producto y de los recursos utilizados para producirlo. (Blas Jimenez, 2014, pág. 1239)

**Productividad:** Relación entre el producto obtenido y los insumos utilizados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro aspecto, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra. Matemáticamente se expresa como: productividad es igual a productos, sobre insumos. (Blas Jimenez, 2014, pág. 2407)

**Eficacia:** “Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término de eficiente.” (Blas Jimenez, 2014, pág. 1238)

**Caracterización:** “La caracterización del proceso es una herramienta táctica que facilita la descripción del cómo funciona el proceso a través de la identificación de elementos esenciales que permiten la gestión y control de los procesos.” (Blas Jimenez, 2014, pág. 647)

**Documentación:** La documentación de procesos resume todos los pasos necesarios para completar una tarea o proceso. Es una documentación interna y continua del proceso mientras se lleva a cabo, en la documentación es mucho más importante el cómo de la implementación que el cuánto del impacto del proceso. (Blas Jimenez, 2014, pág. 1170)

**Diseño:** “El diseño de procesos es la actividad de determinar el flujo de trabajo, los equipos necesarios, y los requerimientos de implementación para un proceso en particular.” (Blas Jimenez, 2014, pág. 1149)

**Satisfacción:** “Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.” (Blas Jimenez, 2014, pág. 2651)

**Sistema:** Conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben <entrada> datos, energía o materia del ambiente y proveen <salida> información, energía o materia. Puede ser físico o concreto <computadora, televisor, humano> o puede ser abstracto o conceptual <software>. Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto, un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez pueden ser parte de una unidad superior. (Blas Jimenez, 2014, pág. 2692)

**Actividad:** “Categoría presupuestaria básica que reúne acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes.” (Blas Jimenez, 2014, pág. 109)

**Procedimiento:** “Conjunto de actividades estructuradas que fijan el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar un trabajo.” (Blas Jimenez, 2014, pág. 2397)

---

## 10 Diseño Metodológico

Para la elaboración de este proyecto se hizo uso de una metodología de investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo que busca obtener el quién, el qué y el dónde de los eventos y hacer un análisis no numérico de esta información.

Para ello se determinaron diferentes etapas donde se desarrollarían actividades con el objetivo principal de recolectar dicha información, para posteriormente analizarla, organizarla y construir una serie de documentos estructurados, por medio de herramientas como entrevistas, observación y revisión bibliográfica, que permitieran efectuar un procesamiento de la información a través del análisis y uso de herramientas de interpretación que permitan arrojar datos cualitativos más concretos y útiles para progresivamente construir la propuesta del objetivo general. Las etapas determinadas, con sus respectivas actividades fueron las siguientes:

### **Etapas 1**

#### **Conocer los procesos claves**

##### **Actividades**

-Evaluación diagnóstica documental: Se elabora un diagnostico del nivel de documentación de la compañía a través de una herramienta de medición

-Entrevistas con los colaboradores: Con la finalidad de recolectar información de una fuente primaria

-Revisión de la información general de la compañía: Tales como sistemas de trabajo, portafolio de productos y servicios, precios, proveedores para complementar detalles de los procesos

-Procesamiento y organización de los datos recolectados: De las 2 actividades anteriores en búsqueda de ir identificando los procesos claves

---

-Elaboración del mapa de procesos: Con el fin de determinar los procesos claves de la compañía

## **Etapas 2**

### **Documentar los procesos claves**

#### **Actividades**

-Delimitar los procesos y determinar sus actividades: Con los procesos claves identificados se busca conocer sus alcances y composición de actividades

-Identificar entradas y salidas de los procesos: Organizar que flujo tienen los procesos en el sistema de trabajo

-Definir responsable de cada proceso y equipo de trabajo: Identificar las personas que componen el equipo de trabajo de cada proceso

-Definir objetivo de cada proceso: Plantear cual sería el propósito de los procesos

- Describir actividades y procedimientos de cada proceso: En este punto se detallará a profundidad cada proceso

## **Etapas 3**

### **Elaborar indicadores de gestión**

#### **Actividades**

-Reconocer Objetivos estratégicos: Se busca identificar los objetivos generales de la compañía para poder

-Identificar factores claves: Tales como satisfacción, Calidad, Parámetros, con el fin de determinar que se va a medir.

- Establecer indicadores: Determinar los indicadores con sus respectivas formulas
- Hacer fichas técnicas de indicadores: Elaborar a detalle cada indicador con definición objetivo, encargado entre otros.

#### **Etapa 4**

##### **Socialización del manual de procesos**

##### **Actividades**

- Agendar reunión con colaboradores: En la que se busca dar a conocer el resultado del proyecto
- Contextualizar a los colaboradores sobre la importancia del proyecto realizado: Para que puedan dimensionar los beneficios de su implementación
- Compartir y explicar el manual elaborado: Dar a conocer detalladamente el manual de los procesos claves a los colaboradores

## **10 Administración del proyecto**

### **1.1. Recursos disponibles**

Para este proyecto se requirieron recursos materiales muy básicos tales como papelería, libreta, lápices, carpetas, entre otros, elementos tecnológicos como un computador para procesar, organizar y buscar información, también bases de datos bibliográficas y acceso a información básica de la compañía.

Por otra parte, se hizo necesaria la disposición del personal y de su tiempo para realizar entrevistas y otras actividades juntamente con el estudiante, además se contó con la disposición constante de la asesora de prácticas para ayudar en este proceso.

### **1.2. Cronograma de actividades**

A continuación, se presenta a través de una ilustración gráfica el cronograma planteado para el proyecto.

## Cronograma del proyecto "Elaboración de un manual de los procesos claves de Foto Digital Montoya en Caucaasia Antioquia"



Ilustración 4 Cronograma del Proyecto

Fuente Elaboración Propia

### 11 Resultados

A continuación, se detallan las actividades planteadas en el diseño metodológico y llevadas a cabo en su totalidad para el cumplimiento el objetivo general del proyecto correspondiente a Elaborar un manual de los procesos claves de la empresa Foto Digital Montoya de Caucaasia Antioquia, con el fin de generar un control sobre estos.

### 11.1 Etapa 1

Para el cumplimiento del objetivo específico número 1 correspondiente a conocer los procesos claves que se llevan a cabo en la empresa con la finalidad de obtener información general frente a la situación actual en la ejecución de las actividades y la prestación de los servicios, se tenía previsto una serie de actividades que se desarrollaron a través de la primera etapa del proyecto.

Lo primero que se realizó fue una evaluación diagnóstica documental, esta herramienta fue encontrada en el libro “Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos” de Martín Álvarez Torres, donde se plantea la evaluación de 10 principios fundamentales para la gestión documental de una empresa, esta se realizó a través de una serie de entrevistas con las personas encargadas en cada ítem evaluado, a continuación se muestran los resultados del diagnóstico y en el Anexo 1. se presenta el formulario completo.

<b>NO. DE PRINCIPIO</b>	<b>CALIFICACIÓN ESTIMADA</b>
1. De la estructura documental	10
2. De los procedimientos maestros	0
3. Del manual de organización	20
4. De los manuales de procedimientos	19
5. Del sistema de gestión	17
6. De la efectividad de los procesos	23
7. De la orientación al cliente interno y externo	44
8. De la administración	38
9. De la mejora continua y la innovación	38
10. De la cultura organizacional	74
<b>Calificación global %</b>	<b>28</b>

*Tabla 1 Diagnóstico Documental*

*Fuente Elaboración propia basada en Álvarez Torres (2020)*

Los siguientes son los criterios para interpretar el resultado obtenido en la tabla anterior

CALIFICACIÓN GLOBAL	ETAPA DE MADUREZ DOCUMENTAL	INTERPRETACIÓN
80% o más	V	Muy alto nivel de documentación organizacional
De 60 a 79.99%	IV	Alto nivel de documentación organizacional
De 40 a 59.99%	III	Regular nivel de documentación organizacional
De 20 a 39.99%	II	Bajo nivel de documentación organizacional
Menos de 20%	I	Muy bajo nivel de documentación organizacional

*Tabla 2 Interpretación diagnóstico documental*

*Fuente Álvarez Torres (2020)*

Como se evidencia en el resultado obtenido a partir del diagnóstico documental de la empresa Foto Digital Montoya, la calificación global es del 28% lo que muestra que la organización tiene “Bajo nivel de documentación organizacional”, según la tabla de interpretación de Álvarez Torres (2020).

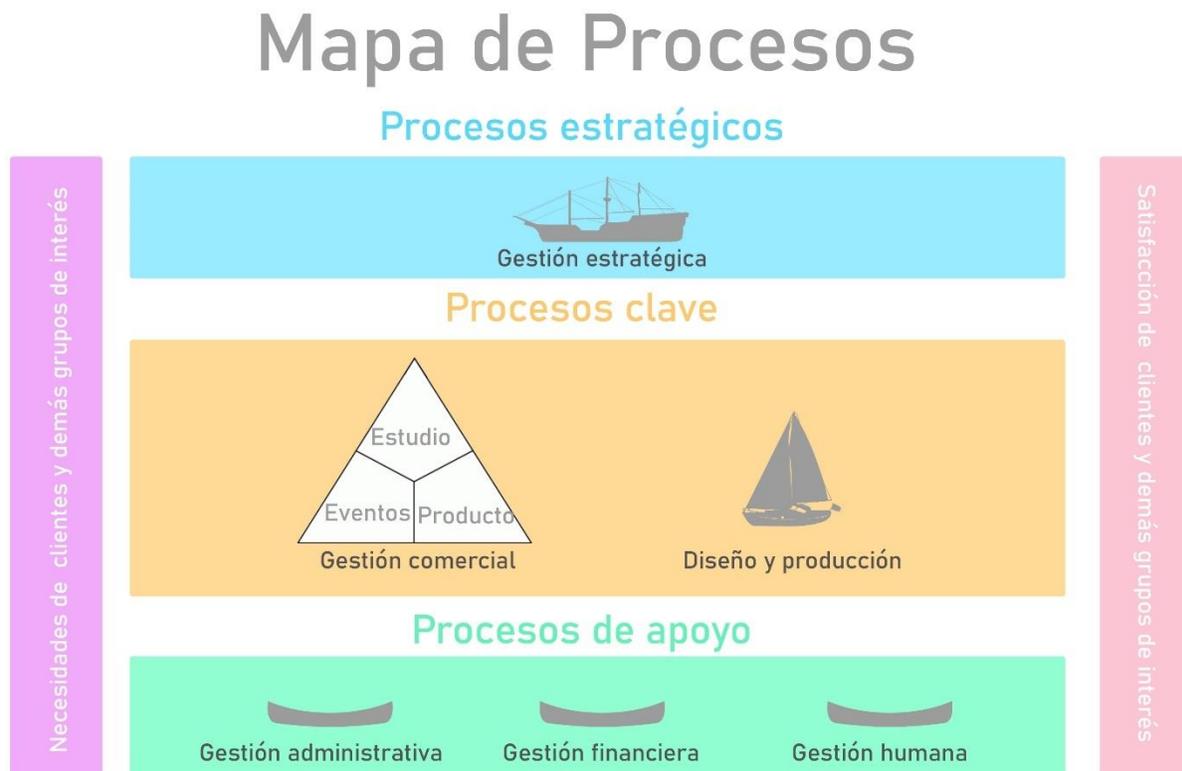
Siguiendo la línea del proyecto y dando respuesta a este bajo resultado del diagnóstico, se procedió a realizar una reunión con el equipo de colaboradores, donde se llevó a cabo una actividad para la descripción de los procesos de la empresa, a través de una entrevista semiestructurada con base en las preguntas que se encuentran en el Anexo 2, en las cuales se buscaba obtener información relevante sobre los procesos claves, además de que los colaboradores construyeran de primera mano y a través de su experiencia, la secuencia de actividades de cada proceso en los que estaban involucrados.



*Ilustración 5*

*Fuente Elaboración propia*

Adicional a esto, se realizó una revisión de la información documentada de la compañía relacionada con sus procesos claves tales como formatos de trabajo, portafolios de productos y servicios, listados de proveedores y contratos, se procedió entonces a organizar toda la información recolectada a través de borradores de procedimientos donde se iban estructurando secuencias de actividades que estaban relacionadas y podían configurar un proceso logrando así plasmar estructuradamente la realidad organizacional de la compañía en la configuración de sus procesos. Se finaliza esta etapa con la elaboración de un mapa de procesos actualizado con parte de la información recolectada en las actividades anteriores.



*Ilustración 6 Mapa de procesos Foto Digital Montoya*

*Fuente Elaboración propia*

## 11.2 Etapa 2

En la segunda etapa del proceso, se pretendía dar cumplimiento al segundo objetivo específico del proyecto correspondiente a Documentar los procesos claves para conocer detalladamente sus requerimientos, restricciones y aspectos de mejora, para ello en primer lugar se organizó la información recopilada y se procedió a la construcción de los documentos que harían parte integral del manual, así lo primero que se realizó fue la caracterización de cada uno de los procesos claves, donde se delimitaron los procesos claves estableciendo actividades iniciales y finales es decir donde empieza y termina cada proceso y se establecieron las actividades definitivas que compondrían los flujos de trabajo, también se determinó cuáles serían las entradas y salidas teniendo en cuenta que proveedores y clientes tanto internos como externos alimentaban el proceso y obtenían salidas del mismo, se determinó un objetivo para cada proceso teniendo en cuenta su

propósito para la organización, y finalmente como estaba planteado se definió quien según las características del proceso sería el responsable del mismo.

FICHA DE PROCESO	
Nombre del proceso	Responsable del Proceso
Diseño y producción	Director de diseño y producción
Finalidad	
Retocar fotografías, diseñar y elaborar productos fotográficos con creatividad y altos estándares de calidad que satisfagan la necesidad del cliente	
Límites del proceso	
Primera actividad	Última actividad
Recibir y clasificar órdenes de servicio	Realizar ajustes de diseño e impresión
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y clasificar órdenes de servicio</li> <li>• Revisar planeación de trabajo diario                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retocar fotografías</li> <li>• Diseñar productos</li> </ul> </li> <li>• Enviar trabajo a impresión</li> <li>• Recibir trabajo de impresión</li> <li>• Comparar trabajo recibido con solicitud enviada y con órdenes de servicio                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar productos adicionales</li> <li>• Verificar errores de producción</li> </ul> </li> <li>• Realizar ajustes de diseño e impresión</li> </ul>	
Entradas	Salidas
Órdenes de servicio Materiales para producción(MDF, Llaveros, Imanes, Tornillos) Archivos digitales fotográficos Planeación de trabajo diario	Diseños terminados Productos terminados Órdenes de servicio completadas
Proveedores	Clientes
Laboratorios Fotográficos Proveedores de tecnología Proveedor de materiales Gestión comercial	Proceso de atención al cliente
Agentes participantes	
Diseñadores, auxiliar de producción	
Documentación relacionada	
Flujograma del proceso, procedimiento, instructivo de retoque digital	

Ilustración 7 Ficha de proceso

Fuente Elaboración propia

A continuación, se elaboraron los procedimientos para cada uno de los procesos claves, documento donde se describieron a detalle cada una de las actividades, sus responsables y el alcance de los procesos, los mismos se encuentran en los Anexos 3, 4, 5, y 6.

Y finalmente, se construyeron algunos documentos adicionales tales como 4 flujogramas de procesos clave, 1 instructivo de la actividad de retoque digital y se actualizó el formato de orden de servicio esto con el fin de que la información que se recoge con este documento fuese mucho más detallada y útil para el proceso. A continuación, se muestran ejemplos de estos documentos.

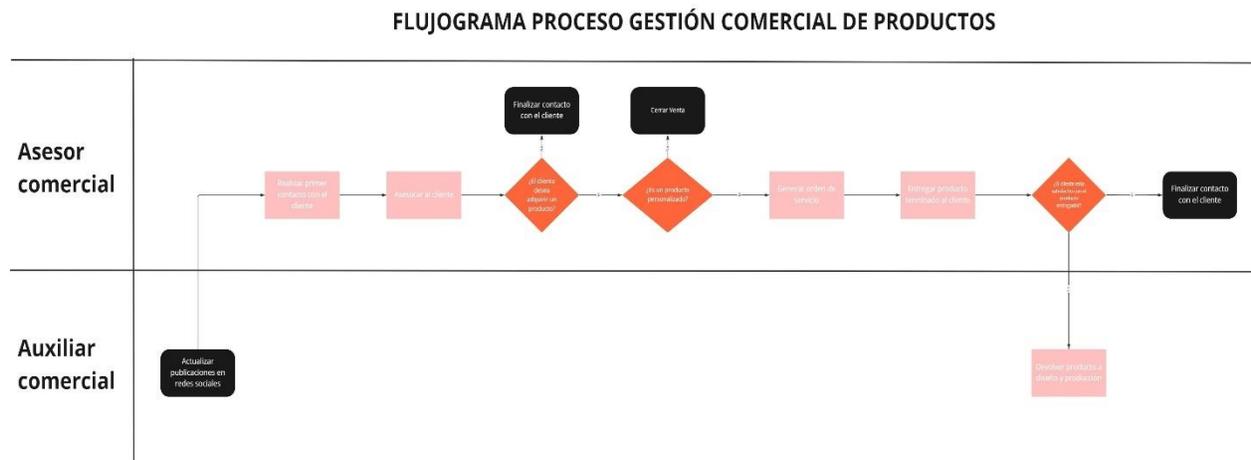


Ilustración 8 Flujoograma

Fuente Elaboración propia



DIA MES Año

Nombre:

Telefono:

Abono:

Saldo:

Otros:

Descripcion:

 Fotomontoyalomafresca

Contactos  3217315917 [fotodigitalmontoyacaucasia@hotmail.com](mailto:fotodigitalmontoyacaucasia@hotmail.com)

Proverbios 16:3 Deja en manos de Dios todo lo que haces y tus proyectos se cumpliran.

*Ilustración 9 Orden de servicio original*

*Fuente Archivos Foto Digital Montoya*

DÍA    MES    AÑO



Fotomontoyalomafresca

Nombre:

Teléfono:

Abono:

Saldo:

Acudiente:

Descripción:

Fotos:

Paquete:

Diligenciado:

3217315917    fotodigitalmontoyacaucasia@hotmail.com

Fecha de entrega:

Productos:

Adicionales:

Diseñado:

-Nuestra responsabilidad sera hasta cumplidos 3 meses despues de el acuerdo de entrega del trabajo.  
Proverbios 16:3 Deja en manos de Dios todo lo que haces y tus proyectos se cumplirán.

Ilustración 10 Orden de servicio modificada

Fuente Elaboración propia

### 11.3 Etapa 3

Una vez contruidos los documentos mencionados en la etapa anterior y con la finalidad de cumplir el tercer objetivo relacionado con Elaborar indicadores de gestión para los procesos clave que permitan su evaluación y mejora, se procede primero que todo a través del reconocimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, delimitar un norte para los indicadores a construir, se estableció entonces cuales eran los factores críticos de cada proceso que debían ser medidos con el fin de evaluar los mismos y finalmente se determinaron algunos puntos claves para la construcción de indicadores de gestión que permitan a través de su uso correcto y permanente, tener una imagen real de los niveles de efectividad de cada proceso y construir las propuestas de mejora adecuadas que hagan mucho más productiva la organización, en la siguiente ilustración se puede ver la ficha técnica de uno de los indicadores propuestos.

		Ficha técnica de indicadores		Pagina 1	
		Sistema de evaluación de procesos claves			
		Elaborado Junio 2022	Revisado Junio 2022	Versión 01	
<b>1. Nombre del indicador</b>	<b>Productividad de retoque fotográfico</b>				
<b>2. Proceso</b>	Diseño y producción	<b>3. Área</b>	Producción		
<b>4. Definición</b>	La productividad es un factor fundamental en toda organización, se entiende por productividad el calculo de la cantidad de bienes o servicios producidos por cada factor utilizado, factores como tiempo, mano de obra, capital entre otros, y es necesario para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos de toda compañía medir de manera constante este factor, esta medición permitirá tomar determinaciones frente a inconvenientes en la realización de una tarea o también tomar decisiones que permitan mejorar su productividad				
<b>5. Objetivo</b>	Medir la cantidad de fotografías que un diseñador realiza en un periodo de tiempo determinado				
<b>6. Fórmula para calculo</b>	Fotografías retocadas/Horas trabajadas				
<b>7. Definición de variables</b>	Numerador Numero de fotografías que el diseñador les realizo retoque digital en un periodo de tiempo				
	Denominador: Horas que el diseñador requirió para retocar una cantidad de fotografías				
<b>8. Estándar</b>					
Esperado	8		Observado		
<b>9. Unidad de medida</b>	Unidad				
<b>10. Periodicidad de registro</b>	Diario	<b>11. Periodicidad de calculo</b>	Semanal	<b>12. Periodicidad de análisis</b>	Quincenal
<b>13. Nivel de aplicación</b>					
Estratégico		Misional	x	Apoyo	
<b>14. Criterio de análisis</b>					
Efectividad		Eficiencia	x	Eficacia	
<b>15. Fuente de información</b>	Numerador: Carpeta de trabajo diario				
	Denominador: Carpeta de trabajo diario				
<b>16. Sistema de información que provee los datos</b>	Numerador: Informe diario de producción				
	Denominador: Informe diario de producción				
<b>17. Usuarios del indicador</b>					
Gerencia	x	Gestión de calidad	x	Contabilidad	
Director de diseño y producción	x	Director Gestión comercial		Talento Humano	
<b>18. Responsable del indicador</b>	Director de diseño y producción				
<b>19. Responsable del análisis</b>	Gerente				

Ilustración 11 Ficha técnica de indicador

Fuente Elaboración propia

## 11.4 Etapa 4

En esta última etapa se dio cumplimiento al cuarto objetivo específico en el cual se pretendía Socializar el manual de procesos con el equipo de trabajo de Foto Digital Montoya para sensibilizarlos sobre las ventajas y retos de la implementación del mismo, para ello como se tenía previsto se agendo una reunión con los colaboradores para el día 8 de junio, en esta reunión se contextualizó a todo el equipo de colaboradores, un total de 4 personas, acerca de la importancia de la gestión por procesos, de estructurar y documentar las actividades de la compañía con el fin

de ofrecer un servicio mucho más ágil y de calidad a nuestros clientes, además de que la distribución y responsabilidad del trabajo sea clara, lo que evitaría las sobrecargas y tensiones laborales.



*Ilustración 12*

*Fuente Elaboración propia*

Posteriormente se procedió a exponer y explicar todo el contenido del manual y como seria su proceso de aplicación para cada colaborador, esto último se realizó en un espacio de tiempo posterior con cada colaborador de manera individual, se habló de los retos y desafíos que esto implicaría, pero también las grandes ventajas que acarrearían dicho esfuerzo.

---

## 12 Conclusiones

Con base al proyecto desarrollado, es importante generar algunas conclusiones que aplican para cualquier organización y que son de relevancia para el desarrollo de procesos similares no solo en marcos académicos sino también empresariales.

- A través de la experiencia en la construcción de este proyecto y teniendo en cuenta todo el desarrollo teórico y finalmente práctico, es concluyente afirmar que aunque en este tipo de microempresas como Foto Digital Montoya siempre existen muchas áreas donde se podría intervenir con proyectos de mejora, el trabajo realizado y que aún falta por realizar en la gestión por procesos es fundamental dada su capacidad de extenderse por cada segmento de las compañías, desde lo más sencillo hasta lo más complejo, y develar muchos aspectos críticos que de no aplicarse se pasarían por alto y acarrearían retrasos, reprocesos, confusión y hasta frustración en el adelanto de cualquier otro proyecto.
- En el desarrollo y construcción de un manual respecto a los procesos de la empresa, como tarea de guardar los conocimientos experienciales de los colaboradores en un documento que perdure y asegure este saber para la compañía, se puede concluir que no solo se trata de un proceso de transcripción sino que en muchos casos, la reflexión y racionalización que conlleva esta tarea, permite evidenciar factores críticos que limitan el buen desarrollo de los procesos y de esta forma hacer cambios que favorecerán el proceso una vez el manual sea puesto en marcha.
- Tareas tan sencillas como la construcción de diagramas de flujos, son ampliamente beneficiosos para las compañías, puesto que el llevar a la gráfica flujos de tareas que siempre han estado en la memoria de las personas, permite identificar secuencias de trabajo que no añaden, sino que restan valor para las organizaciones.
- La elaboración de indicadores es de suprema importancia en la gestión por procesos dado que una amplia estrategia tanto en su construcción como en su implementación

puede carecer de total sentido si no se logra medir y evaluar su impacto para las organizaciones.

- Es sumamente importante que tanto durante la elaboración como la implementación de los manuales de procesos los colaboradores estén involucrados en el proyecto, dado el valor de su conocimiento y experiencia, sin los cuales sería muy complejo obtener cierta información con la alta fiabilidad que la ofrecen estas características
- El incluir los colaboradores también ofrece otras ventajas como la creación de un sentido de pertenencia por el proyecto y la empresa y aumenta la motivación de estos al sentir que su trabajo es importante y que pueden aportar a un fin mayor que el que ellos pensaban.

## 12 Recomendaciones

Para que el proyecto sea realmente beneficioso para la organización, se hace necesario plantear algunas recomendaciones que conllevarán al éxito de su aplicación y que pueden ser útiles en diferentes para futuros procesos de mejora en diferentes áreas de la compañía.

- Se recomienda hacer uso de la documentación generada en este proyecto de grado para reafirmar conocimientos en los colaboradores e implementar aquellos cambios a los que se dieron lugar en la construcción de las secuencias de las actividades de los procesos, con el fin de mejorar significativamente tiempos de entrega y productividad de la empresa.
- Es necesario que, dentro del proceso de diseño y producción, en el mismo sentido que existe una planeación semanal para las actividades de diseño, se elabore una planeación semanal para las actividades de producción con el fin de organizar, planificar, y medir estas actividades.
- Generar un espacio de capacitación para la implementación de los indicadores propuestos, que permita a los responsables de su medición y análisis, realizar una labor con todas las herramientas técnicas y cognitivas, de este factor tan determinante para la mejora continua en la compañía.
- Evaluar la implementación del manual y de ser considerado pertinente ampliar la documentación con nuevos instructivos y formatos que agilicen los procesos y mejoren la productividad de la empresa.
- Es necesario que el proyecto de construcción de este manual continúe y se extienda hacia los procesos estratégicos y de apoyo de la organización en búsqueda de que toda la compañía pueda caminar en una misma visión.

- Revisar los indicadores propuesto para determinar su utilidad, y si es necesario reformarlos, eliminarlos y o generar nuevos indicadores que ayuden a una mejor evaluación de los procesos.

---

### Referencias

- Álvarez Torres, M. (2020). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Ciudad de México: Panorama Editorial.
- Banco de la República Colombia. (2 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/informe-politica-monetaria/abril-2022#:~:text=En%20el%20primer%20trimestre%20la,del%20equipo%20t%C3%A9cnico%20del%20Banco.>
- Barreto González, A. (2021). *El poder de tu marca*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/andres-barreto/el-poder-de-tu-marca-andres-barreto-gonzalez-566597>
- Barrios Hernández, K., Contreras Salinas, J., & Olivero Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 103-114.
- Blas Jimenez, P. (2014). *Diccionario de administración y finanzas*. Bloomington: Palibrio LLC.
- Bravo, J. (2013). *Gestión de procesos (Valorando la practica)*. Santiago: Evolución S.A.
- Camara de comercio de Antioquia. (2019). *Perfiles socioeconómicos de las subregiones de Antioquia*. Medellín: Tragaluz editores S.A.S.
- Caracol Radio. (29 de Julio de 2020). Obtenido de [https://caracol.com.co/emisora/2020/07/29/medellin/1595984543\\_338559.html](https://caracol.com.co/emisora/2020/07/29/medellin/1595984543_338559.html)
- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcivar, V. (2017). *Gestión por Procesos un principio de la gestión de calidad*. Ecuador: Mar Abierto.
- Castillo Jarrin, M. (Enero de 2017). "ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA FOTO ESTUDIO PROAÑO. Ambato, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Collier, D. A., & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones*. Mexico D.F.: CENAGE.
- El Congreso de la República. (20 de Febrero de 1991). *mineducacion*. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104529\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104529_archivo_pdf.pdf)

- 
- Gómez Gómez, I., & Brito Aguilar, J. (2020). *Administración de Operaciones*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- ISO 9001:2015. (2015). Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Jacobs, R., & Chase, R. (2014). *Administración de Operaciones Producción y cadena de suministros*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Páez Rincón, L. G. (12 de 03 de 2021). MANUAL DE PROCESOS DE LAS AREAS DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DE LA EMPRESA 3 TRES MILAGROS CONFORME A LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2015. Rionegro, Antioquia, Colombia.
- Paz Parra, J. I. (2005). Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa. *Revista EAFIT*, 1-21.porter
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, 57-71.
- Valderrama Herrera, M. T. (2021). Rediseño del manual de procesos del servicio farmacéutico de la ESE Hospital San Rafael del municipio de Yolombó 2020.