

LA MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD Y POR PROCESOS EN LAS PUBLICACIONES DE UNA EDITORIAL



Edgardo Martín Figueroa Donayre



**EDITORIAL
KUNTUR**

La mejora continua en la gestión de calidad y por procesos en las publicaciones de una editorial / Edgardo Martin Figueroa Donayre. La Paz: Editorial Kuntur, 2024
102 pp.

ISBN: 978-9917-639-11-4

1. Mejora continua, 2. Gestión de calidad, 3. Gestión por procesos

La mejora continua en la gestión de calidad y por procesos en las publicaciones de una editorial

Depósito legal: 4-1-2832-2024

ISBN: 978-9917-639-11-4

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10995116>

@ Edgardo Martin Figueroa Donayre

Edición

Editorial Kuntur

Diseño de carátula y composición:

Editorial Kuntur

Edición electrónica:

Editorial Kuntur

© Editorial Kuntur

La Paz, Bolivia

www.editorialkuntur.com

Editado en Bolivia/ *Published in Bolivia*

Primera Edición: abril de 2024

Todas nuestras publicaciones son sometidas a un proceso de arbitraje doble ciego de pares externos (*Peer Review Double Blinded*).

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.



Licencia *Creative Commons* Reconocimiento - NoComercial - SinObrasDerivadas 3.0 Unported License

LA MEJORA CONTINUA **EN LA GESTIÓN DE CALIDAD** **Y POR PROCESOS** **EN LAS PUBLICACIONES** **DE UNA EDITORIAL**

Edgardo Martin Figueroa Donayre



**EDITORIAL
KUNTUR**

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	8
INTRODUCCIÓN	9

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL MARCO DE LA MEJORA CONTINUA: ASPECTOS FUNDAMENTALES.....	11
--	----

1.1 Conceptos de calidad	12
1.2 ¿Qué se comprende por gestión de calidad?	14
1.3 Modelos o sistemas de la gestión de calidad	15
1.4 Herramientas fundamentales en la gestión de calidad.....	20
1.4.1. Herramientas del six sigma	22
1.4.2. Herramienta Despliegue de la Función de calidad (QFD)	23
1.5 La gestión de calidad en relación con la mejora continua.....	24

CAPÍTULO II

LA MEJORA CONTINUA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	25
---	----

2.1 Origen del término mejora continua	26
2.2 Un acercamiento a la definición de mejora continua	27
2.3 Dimensiones de la mejora continua	28
2.4 Conceptos elementales de proceso	29
2.5 Conceptos generales de la gestión por procesos	32
2.6 Fases y procesos de la gestión por procesos	34
2.6.1. Optimización de procesos	35
2.6.2. Procesos estratégicos, clave y de apoyo o soporte	36
2.7 Trascendencia de la gestión por procesos.....	37

CAPÍTULO III

UN ACERCAMIENTO HACIA LAS DINÁMICAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA EDITO- RIAL	39
---	----

3.1 Conceptos sobre la empresa editorial	40
3.2 Gestión editorial.....	41
3.3 Gestión de procesos en la empresa editorial	42
3.4 Producción editorial	43
3.5 La empresa editorial en el mercado.....	45
3.6 Importancia de la empresa editorial.....	46
3.7 Elementos para la mejora continua de la empresa editorial.....	46

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA MEJORA CONTINUA EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE LA CALI- DAD DEL NEGOCIO EDITORIAL	48
---	----

CAPÍTULO V

COMENTARIOS FINALES ACERCA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS EDITORIALES.....	87
---	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
----------------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	
<i>Indicadores de medición de la calidad</i>	<i>13</i>
Tabla 2.	
<i>Herramientas de la calidad y la gestión</i>	<i>20</i>
Tabla 3.	
<i>Operacionalización de variables</i>	<i>22</i>
Tabla 4.	
<i>Proporción estimada de acuerdo con el tamaño de muestra.....</i>	<i>51</i>
Tabla 5.	
<i>Pensión promedio mensual por tipo de ciclo</i>	<i>52</i>
Tabla 6.	
<i>Producción de publicaciones del 2008</i>	<i>61</i>
Tabla 7.	
<i>Producción de publicaciones del 2009</i>	<i>62</i>
Tabla 8.	
<i>Producción de publicaciones del 2010</i>	<i>63</i>
Tabla 9.	
<i>Costo de fuga de clientes por publicaciones con defectos de contenido del 2008</i>	<i>64</i>
Tabla 10.	
<i>Costo de fuga de clientes por publicaciones con defectos de contenido del 2009</i>	<i>64</i>
Tabla 11.	
<i>Costo de fuga de clientes por publicaciones con defectos de contenidos del 2010</i>	<i>65</i>
Tabla 12.	
<i>Ventas de algunas publicaciones del 2008</i>	<i>66</i>
Tabla 13.	
<i>Ventas de algunas publicaciones del 2009</i>	<i>67</i>

Tabla 14.	
<i>Ventas de algunas publicaciones del 2010.....</i>	<i>68</i>
Tabla 15.	
<i>Costo de devolución por publicaciones con defectos de presentación del 2008.....</i>	<i>69</i>
Tabla 16.	
<i>Costo de devolución por publicaciones con defectos de presentación del 2009.....</i>	<i>70</i>
Tabla 17.	
<i>Costo de devoluciones por publicaciones con defectos de presentación del 2010.....</i>	<i>70</i>
Tabla 18.	
<i>Costo total por publicaciones con defecto, 2008.....</i>	<i>71</i>
Tabla 19.	
<i>Costo total por publicaciones con defectos, 2009.....</i>	<i>72</i>
Tabla 20.	
<i>Costo total por publicaciones con defectos, 2010.....</i>	<i>72</i>
Tabla 21.	
<i>Pronóstico de ingresos de Plan Mejora en soles.....</i>	<i>73</i>
Tabla 22.	
<i>Pronóstico en soles de egresos del Plan de mejora para los departamentos de elaboración y diseño.....</i>	<i>75</i>
Tabla 23.	
<i>Pronóstico en soles de egresos del Plan Mejora para el departamento de producción</i>	<i>76</i>
Tabla 24.	
<i>Pronóstico en soles de egresos del Plan de mejora para el departamento de logística.....</i>	<i>78</i>
Tabla 25.	
<i>Flujo de caja en soles del Plan Mejora Continua.....</i>	<i>80</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Principios de la gestión de calidad.....</i>	18
Figura 2. <i>Esquema de los componentes de un proceso</i>	30
Figura 3. <i>Fases de la gestión por procesos</i>	34
Figura 4. <i>Mapa de procesos.....</i>	36
Figura 5. <i>Canales de distribución del producto editorial final.....</i>	44
Figura 6. <i>Mapa de procesos elaboración, diseño y producción de publicaciones después de la aplicación del Plan Mejora continua de los procesos.....</i>	54
Figura 7. <i>Diagrama de flujo de elaboración de publicaciones tras la aplicación del Plan.....</i>	55
Figura 8. <i>Diagrama de flujo de diseño de publicaciones después de la aplicación del Plan.....</i>	56
Figura 9. <i>Diagrama de flujo de producción de publicaciones tras la aplicación del Plan.....</i>	57
Figura 10. <i>Análisis PITOC del proceso de elaboración de publicaciones después de mejora</i>	58
Figura 11. <i>Análisis PITOC del proceso de diseño de publicaciones después de mejora</i>	59
Figura 12. <i>Análisis PITOC del proceso de producción de publicaciones después de mejora.....</i>	60

INTRODUCCIÓN

Las empresas poseen diferentes mecanismos de gestión para el funcionamiento y optimización de cada área de trabajo, para el desempeño, rendimiento y satisfacción de los grupos humano que trabajan en ella, para la administración de los bienes materiales, instrumentos y maquinarias de la organización, y para el cumplimiento de los objetivos empresariales. En el caso particular de la empresa editorial, también se cumplen los elementos mencionados; no obstante, se manifiesta una mayor incidencia dentro de lo que corresponde a la calidad de la producción editorial.

La actividad editorial posee diferentes etapas para la producción total e integral de un libro, una revista o artículo de investigación, creación, difusión, traducción, entre otros. No solo se trata de la impresión final de un texto, sino que conlleva la elaboración, investigación, redacción y corrección de un texto, la elección del formato de publicación, la creación del diseño de la cubierta de un libro, la impresión y la encuadernación, la venta, distribución y circulación de los libros, y del posicionamiento de la publicación en el mercado.

En ese sentido, cada uno de estos procedimientos deben contar con estrategias para su mejora y perfeccionamiento; de esta manera, se garantiza y promueve la calidad del producto final y de la producción de la empresa editorial. Asimismo, como organización, la empresa editorial cuenta con una gestión de calidad encargada de potenciar los resultados de su actividad para garantizar la satisfacción del cliente (Martínez et al., 2018); en este caso, en primer lugar, de los autores ante el manuscrito final de su texto y, en segundo lugar, de los lectores ante una publicación indexada, rigurosa y sin plagio.

Asimismo, la empresa editorial tiene diversas áreas de trabajo con grupos amplios de especialistas; por lo cual, es necesaria una gestión por procesos que evalúe y supervise la calidad de cada procedimiento, a fin de lograr la mejora continua de cada sector y, en base a ello, de la colectividad empresarial. La gestión por

procesos tiene como objetivos principales el logro y la calidad de los resultados de la empresa, y su valorización dentro del mercado (Medina et al., 2019). En base a ello, cada proceso tiene un objetivo particular que, en conjunto con los demás procesos, componen la totalidad del procedimiento de gestión editorial.

Dicho esto, cada una de las estrategias de gestión dentro de la empresa editorial, ayudan a su posicionamiento como una organización de calidad, con gran rendimiento, productividad, rigurosidad y ética dentro de las publicaciones; además, apoyan en la planificación de los proyectos editoriales, la distribución de tareas y el cumplimiento de las metas de la empresa.

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL MARCO DE LA MEJORA CONTINUA: ASPECTOS FUNDAMENTALES

Cada empresa posee un sistema de organización que se encarga de velar por el mantenimiento de su producción y, por ende, de su permanencia en el mercado. En ese sentido, es posible encontrar distintas gestiones relacionadas con el funcionamiento de una empresa. Una de esas gestiones es la de calidad, la cual es de suma importancia como se observará en el presente capítulo.

La gestión de calidad, evidentemente, está ligada con la calidad, la cual —de acuerdo con Amaya et al. (2020)— es decisiva para la competencia y permanencia organizacional, por ello, las diferentes empresas la implementan en sus distintos procesos de gestión. De ello, se desprende que el otorgar productos de buena calidad es símbolo de eficacia de la empresa, dicha eficacia le compete a la gestión de calidad.

La calidad de gestión es de suma importancia en el mundo laboral actual, por ejemplo, Lizarzaburu (2016) indica que, en el ámbito industrial, los sistemas de gestión de calidad proporcionan grandes beneficios financieros a las distintas empresas, generando una adecuada liquidez y rentabilidad. A partir de este ejemplo, se demuestra que importancia tiene esta gestión en el mundo empresarial.



El conocimiento sobre las gestiones de calidad conduce a tener información sobre los modelos EFQM, normas ISO, LESSM o six sigma, entre otros, que permiten cumplir esta función de gestión de calidad. Tales modelos son de importancia para la planificación de la gestión de calidad. Por otro lado, en general, una gestión de calidad puede concebirse como “una función directiva capaz de generar ventajas competitivas sostenibles, superando la mera visión de calidad de producto o de proceso” (Amaya et al., 2020). Por lo tanto, es necesario conocer las herramientas que se utilizan en la gestión de calidad y los modelos en sí, sobre todo, para las empresas u organizaciones que desean mejorar.

1.1 Conceptos de calidad

Gonzáles y Arciniegas (2015) señalan que la calidad es el producto final obtenido después de una interrelación entre las materias primas, maquinaria, administración, instrumentos, herramientas y, por supuesto, la tecnología. Por su parte, Cuatrecasas y González (2017) califican a la calidad como un aglomerado de rasgos que un producto final posee y como la capacidad de satisfacer las exigencias de los individuos. Tras lo señalado, se deduce que la calidad involucra un proceso que busca resultados adecuados y capaces de cumplir las expectativas de los usuarios o clientes. Otro concepto para calidad —de acuerdo con Cadena (2018)— es la capacidad del grupo de cualidades propias de un producto, las cuales tratan, a un costo menor, de complacer los intereses del cliente o comprador. Desde otra perspectiva, la calidad también puede definirse como la ausencia de fallas o errores en la prestación de algún servicio, por ello, la calidad funciona como una estrategia en las empresas para lograr una competitividad más alta en el mercado empresarial (Hernández et al., 2018). Por otro lado, cabe indicar que el concepto de calidad ha sufrido una evolución, es decir, la definición que hoy recibe no fue la misma en años anteriores, tal como sostienen Cuatrecasas y González (2017) al afirmar que el significado de calidad ha variado a través de la historia.

De tal forma, es propicio subrayar que, según Cadena (2018), y Pincay y Parra (2020), el concepto de calidad ha pasado por cuatro etapas o fases: control de la calidad, aseguramiento de la calidad, calidad total y experiencia empresarial. Por otro lado, Cuatrecasas y Gonzáles (2017) denominan a esas fases como inspección, control del producto, control del proceso y gestión de la Calidad total. En ese sentido, estas cuatro etapas han evolucionado hasta generar el concepto que, hoy en día, es comprendido por las empresas del mundo.

**Tabla 1***Indicadores de medición de la calidad*

Oportunidad	Accesibilidad	Percepción de usuarios	Precisión
% de respuestas a los Senadores dentro de los límites acordados	% de localidades aisladas cubiertas por servicios de educación	% de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes	% de contratos terminados por errores
% de reportes económicos entregados en tiempo acordado	% de escuelas que cuentan con infraestructura para discapacitados		% Tasa de fallas efectivas respecto a fallas esperadas
	% de Población con necesidades especiales que son miembros activos de la Biblioteca		

Nota. Tomado de Contreras et al. (2017)

A partir de ello, Pincay y Parra (2020) sostienen que el concepto de la calidad —de ser considerada, en 1920, como un acto que producía buenos resultados independientemente de los gastos o esfuerzo requeridos— es, en el mundo actual, la calidad plena del proceso productivo y de la satisfacción de los intereses de los compradores. Por otro lado, la calidad puede ser medible a través de ciertos puntos esenciales o indicadores. Contreras et al. (2017) consideran que tales indicadores son la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la presión con la cual se entregan los servicios solicitados, los cuales se observan en la Tabla 1.

En ese sentido, comprendiendo el concepto de calidad, ¿es posible responder la interrogante sobre lo que es un producto de calidad? La respuesta de ello depende de la perspectiva de las empresas y de los usuarios. De tal forma, de acuerdo con González y Arciniegas (2015), en un comienzo, se consideraba que un producto era de calidad cuando una prueba de inspección lo demostraba, generando, en grandes oportunidades, costos excesivos por no conocer estrategias productivas que conlleven a resultados de calidad y eficientes. Los conceptos respecto al producto de calidad evolucionaron al igual que las acepciones de calidad, por ello, actualmente, un producto que se califica como de calidad “es aquel que minimiza la pérdida para la empresa y la sociedad” (Cadena, 2018, p. 9) y, además, existe un gran apego hacia la concepción de que la calidad de un producto es definida por los usuarios que lo



adquieren (Hernández et al., 2018). Por lo tanto, se comprende que un producto de calidad es conceputado como aquel que satisface las necesidades de los clientes y su producción es factible para la empresa.

1.2 ¿Qué se comprende por gestión de calidad?

La gestión de calidad ha sido concebida de diferentes formas a través del tiempo. Entre tales concepciones, González y Arciniegas (2015) sostienen que resaltan las siguientes: una inspección para detectar defectos en el producto, un control estadístico organizado para examinar, la aseguración de una organización de calidad y la administración estratégica que permite una calidad total (este está más próximo a su concepto moderno). En la actualidad, la gestión de calidad, en términos generales, es el control de calidad de los resultados obtenidos dentro de una empresa (Cadena, 2018). Por su parte, Guevara (2020), tomando en cuenta lo dicho por otros autores, indica que la gestión de calidad es un sistema que se organiza con el fin de desarrollar innovaciones constantes que cooperen con el cumplimiento de los objetivos; tal organización desarrolla procesos y autoaprendizaje de las situaciones vividas para no cometer las mismas fallas.

Cabe indicar que este sistema también ha sufrido cambios en su concepto, debido a que, como se indicó previamente, el concepto de calidad ha evolucionado desde su aparición. Por tanto, un aspecto fundamental de esta gestión es, claramente, el concepto de calidad (Pincay y Parra, 2020).

Por otro lado, es oportuno detallar que diversos autores suelen denominarla sistema de gestión de calidad. A partir de ello. Becerra et al. (2019) apuntan que un sistema de gestión de calidad es “aquella parte del sistema de gestión relacionada con la calidad, y es una herramienta que permite formar una estructura organizativa de fácil manejo mediante el diseño de procesos, subprocesos y actividades” (p. 2). Por su parte, Hernández et al. (2018), considerando a la gestión de calidad como un sistema, señala que tal sistema es un instrumento esencial que busca la mejoría de los procesos de planeamiento, manejo y control, garantía y mejora de la calidad dentro de cualquier grupo empresarial.

En ese sentido, ¿cuándo una gestión de calidad es adecuada? ¿qué importancia tiene dentro de una empresa? Respecto a una calidad apropiada, se puede estimar que una gestión de la calidad adecuada contiene un plan, diseño y progreso de la elaboración de productos y procesos, de acuerdo con la estructura organizativa de la empresa y el manejo de los empleados. Asimismo, se debe realizar



un control de calidad con el fin de que se obtenga una certificación legal que avale la calidad (Cuatrecasas y González, 2017). Desde la perspectiva de Pincay y Parra (2020), se debe apoyar la idea de que toda gestión debe consistir en la interacción y cooperación de todos los miembros que constituyen una empresa, teniendo en cuenta el contentamiento de los usuarios, la eficacia de los procesos organizativos y el beneficio del mismo personal empresarial.

En cuanto a la importancia —de acuerdo con Hernández et al. (2018)—, se establece que tal gestión es indispensable, dado que permite a las empresas una mejor rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la innovación de cambios necesarios para adaptarse al acelerado mundo empresarial. Por otra parte, cabe indicar que, actualmente, la gestión de calidad se considera una base fundamental dentro de cualquier estrategia de las empresas (Guevara, 2020). Un ejemplo claro que destaca la relevancia de un sistema de gestión es el caso del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019), el cual indica que su sistema de gestión de calidad, a través de procesos como implementaciones, mantenimientos, mejora la eficacia del cumplimiento de las políticas de calidad que involucran a toda la sociedad peruana. En ese sentido, se afirma la gestión de calidad tiene un rol primordial en la mejora de la calidad de todos los productos (bienes y servicios) que no solo un grupo de personas recibe sino también una nación. En general —según Chacón y Rugel (2018)— un modelo o sistema de calidad es pertinente, ya que proporciona una mejora continua, control y restablecimiento de los procesos, y el incremento del rendimiento y producción empresarial.

Por lo indicado, se deduce que un sistema de gestión de calidad adecuado está estrechamente relacionado con la trascendencia que este tiene en la población a la cual se dirige. Por ello, los objetivos de calidad deben poseer coherencia con la política de calidad, con los intereses de los clientes y, principalmente, con la satisfacción plena de las necesidades de tales clientes o usuarios (Centro Colombiano de estudios profesionales, 2020).

1.3 Modelos o sistemas de la gestión de calidad

Cadena (2018) sostiene que estos modelos poseen principios comunes y permiten determinar aquellas fortalezas y debilidades un grupo empresarial con el fin de cooperar con la mejora continua. Asimismo, funcionan como referencias para los sistemas de gestión de calidad de otras empresas y reconocen el esfuerzo de tales empresas. Por su parte, Chacón y Rugel (2018), los modelos o sistemas de gestión de calidad son diversos, en la actualidad, y estos dependen del tipo de



empresa, productos y servicios a los cuales se aplican, por ello, es necesario conocer los principales, es decir, aquellos que son usados de manera universal. Por lo indicado, se considera como los Entre estos modelos, se tiene a los siguientes:

- **Modelo EFQM**

El modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) fue fundado en 1988 con la misión de ascender las posiciones de los grupos empresariales, provenientes de Europa, en el mercado mundial. Para lograr tal objetivo, utiliza dos medios: promover la calidad como medio estratégico que aumenta la competitividad y regulando el desarrollo de los procesos relacionados con la mejora constante de la calidad (Cautrecasas y González, 2017). En otras palabras, este modelo no normativo se basa en la autoevaluación, analizando detalladamente la operatividad sistemática de gestión de una empresa conforme a los criterios de este modelo. Asimismo, este modelo es primordial para otorgar el Premio Europeo a la Calidad (Cadena, 2018).

Por otro lado, este modelo es aplicable a cualquier tipo de organización, sin considerar la antigüedad, el área de servicio. Además, se compone de tres elementos, los cuales se interrelacionan y son valores de excelencia, criterios y un esquema lógico denominado REDER. Este último es una herramienta que coopera con la mejora de todo lo que respecta a la organización (Chacón y Rugel, 2018).

En cuanto a los criterios, se tienen en cuenta siete aspectos fundamentales que cada organización, que utiliza este modelo, debe tener en cuenta. Los dos primeros criterios (propósito, visión y estrategia, y cultura de la organización liderazgo) están dirigidos a la dirección de la empresa. Tres de estos criterios (Implicar los grupos de interés, crear valor sostenible, y gestionar el funcionamiento y la transformación) se refieren a cómo se da la ejecución de la organización. Por último, se considera a la percepción de los grupos de interés, y al rendimiento estratégico y operativo; tales criterios se enfocan en la evaluación de los resultados (EFQM, 2019). Cabe señalar que este modelo constaba de nueve criterios anteriormente, tal como indica Henríquez y Henríquez (2019).

Concerniente a sus valores, se conoce este modelo, fomenta principalmente ocho conceptos (Chacón y Rugel, 2018). Dichos conceptos son añadir valor para los clientes, crear un futuro sostenible, desarrollar la capacidad de la organización, beneficiarse de la creatividad e innovaciones, producir un



liderazgo integro, realizar gestiones con agilidad, lograr el éxito considerando el talento del personal y mantener resultados óptimos (Cautrecasas y González, 2017). Estos valores promueven la calidad de excelencia en las empresas (Chacón y Rugel, 2018).

- **Normas ISO**

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, siglas en inglés) surge como un sistema normativo que busca complacer las expectativas de los clientes, alrededor de 1930, sin embargo, su creación como tal toma lugar en 1947. Este grupo se conforma por más de 160 miembros, los cuales pertenecen a distintos organismos nacionales dedicados a la normalización (Chacón y Rugel, 2018). La misión de esta entidad es fomentar el uso de la normalización con la finalidad de mejorar los procesos comerciales y formar una interrelación entre los aspectos intelectual, científico, tecnológico y económico (Cadena, 2018). A partir de ello, Unterreiner y Gisbert (2019) establecen que la certificación ISO 9001 tiene mucha relevancia para las empresas, ya que esto demuestra un aseguramiento de la profesionalidad y garantía para los clientes.

En ese sentido, lo que este modelo contiene es “un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad” (Cuatrecasas y González, 2017, p. 252). A partir de ello, se señala que estas normas se conforman por cuatro documentos elementales, los cuales son los siguientes: ISO 9000 (contiene conceptos y vocabulario), ISO 9001 (los requisitos), ISO 9004 (guía para realizar mejoras) y, finalmente, ISO 10011, la cual es una guía para examinar la gestión de calidad (Cuatrecasas y González, 2017). Estas normas se basan en una gestión de procesos, tomando en cuenta el impacto ambiental, la higiene en la producción, financiación, entre otros.

Por otro lado, las normas ISO, desde su creación, también ha realizado cambios en sus principios y normas. Chacón y Rugel (2018) señalan que estas normas han evolucionado, pasando por tres versiones: la versión de 1987, 1994 y 2000, puesto que surgían algunas incoherencias con las necesidades o alineación de las empresas. Posteriormente —de acuerdo con Sirvent et al. (2017)—, surgen las versiones de ISO 9001 de 2008 y 2015, en las cuales el número de principios varía (de ocho a siete).

Figura 1

Principios de la gestión de calidad



Nota. Elaborado en base a Sirvent et al. (2017)

En la Figura 1, se observan los principios actuales de las normas ISO, las cuales fueron publicadas en el 2015 y son solamente siete. Cabe indicar que, según Unterreiner y Gisbert (2019), los principios que se registran en las versiones, publicadas a partir del 2000, poseen una perspectiva más holística, por ende, se considera que las empresas deben atender a sus negocios como procesos.

- **Lean Six Sigma Startup Methodology (LESSM o six sigma)**

El modelo de Lean Six Sigma Methodology (LESSM) surge en el 1986 por el japonés Mikel Harry, el cual es, en rasgos generales, un esquema que permite disminuir la variabilidad de los procedimientos empresariales y lograr elevar el nivel competitivo. Además, este modelo está influido por el modelo Deming (Chacón y Rugel, 2018).

Este último modelo otorga uno de los premios más importantes para las empresas japonesas. Para la entrega de dicho premio, se toman en cuenta nueve criterios operativos: políticas de la Calidad y gestión de Calidad, organización de la Calidad y su difusión, desarrollo y divulgación de las técnicas de control



de Calidad, el correcto uso del control de Calidad, análisis de Calidad, estandarización, un control diario y mejorías, garantías de la Calidad y, finalmente, los resultados de la implementación (Cadena, 2018).

El modelo anterior cuenta con un ciclo de cuatro fases: Plan, Do, Check y Act. Las fases se nombran en inglés, debido a que tal ciclo es denominado como PDCA. En la primera fase, se planifica los objetivos y los métodos para cumplirlos; mientras que, en el segundo momento, se realizan las acciones de la planificación y el entrenamiento del personal de la empresa. En lo que corresponde a la tercera etapa, se verifica o comprueba si los efectos o resultados son los esperados; finalmente, en la última fase de ciclo, se comienza a actuar mediante la realización de acciones de corrección (Cuatrecasas y González, 2017).

Tras lo indicado, ¿por qué describir el modelo Deming cuando se está discutiendo sobre L6SSM? Como se señaló, el modelo Deming ha influido en L6SSM, por ende, la metodología de este será similar al de Deming. Chacón y Rugel (2018) indican que six sigma “es una metodología sistemática con fuerte base estadística en busca de niveles de calidad en los procesos cercanos al cero defectos reduciendo los errores al mínimo” (p. 19).

Esta metodología cuenta con cinco fases: definición, medición, análisis, mejora y control. En la primera fase, se determinan los proyectos que deben ser evaluados, de acuerdo con las prioridades. En la segunda fase, se identifica el sistema de medida y se caracteriza al proceso en sí. En cuanto a la tercera, se desarrolla un análisis sobre los datos de la empresa y se formulan hipótesis; posteriormente, en la cuarta fase, se trata de optimizar el proceso de organización. En la última fase, se desarrollan controles pertinentes para el mantenimiento del proceso (Navarro et al., 2017).

Cabe indicar que el cumplimiento de estas fases está íntimamente relacionado con los integrantes del proyecto, en el cual se utiliza six sigma. Tales integrantes pueden ser los espónsores (llamados champions), el personal técnico, los cuales se clasifican conforme a su conocimiento de six sigma en green belts, black belts y master black belts (de menor a mayor rango), y también se encuentran los colaboradores, entre otros. Este modelo es usado en las empresas relacionadas con la producción de equipos, instrumentos médicos, farmacéuticas y aeronáuticas (Chacón y Rugel, 2018).



En este apartado, se señalan aquellos principales y más usados modelos de calidad de gestión; sin embargo, es posible encontrar otros sistemas como los Sistemas Integrados de gestión (SIG), los cuales se componen de varios sistemas de gestión que no solo destacan temas relacionados con la calidad, sino también con el ambiente, la salud y seguridad laboral (Antúnez, 2016). La integración de estos sistemas puede ser parcial con una o más ramas que lo compongan; el objetivo de los sistemas no solo es el beneficio personal sino de todo el sistema integrado, cumpliendo las normas establecidas (Chacón y Rugel, 2018).

En general, un modelo o sistema de gestión de calidad debe cumplir con las normas esenciales y, además, deben cumplir, generalmente, con los requisitos de ser aplicables en diferentes organizaciones, sin tomar en cuenta el sector, el bien o servicio brindado (Cadena, 2018).

1.4 Herramientas fundamentales en la gestión de calidad

La gestión de la calidad ha sido una cuestión de mucho interés y preocupación para los que los miembros de ISO (Burckhardt et al., 2016). De ello, se desprende que para los que trabajan con el modelo de ISO y con cualquier otro modelo, la gestión de la calidad debe ser la más adecuada para sus clientes de vital importancia. Por ello, se afirma que, en toda empresa que desea realizar progresos, la gestión de la calidad debe ser avalada “con el uso de herramientas de la calidad para el mejoramiento continuo de los procesos” (García y Portocarrero, 2019, p. 1).

Tabla 2
Herramientas de la calidad y la gestión

Herramientas de calidad	Herramientas de gestión
Diagrama de causa-efecto	Diagrama de afinidades
Diagrama de Pareto	Diagrama de relaciones
Histogramas	Diagrama de árbol
Diagrama de dispersión	Diagrama de matriz
Hoja recogida de datos	Diagrama de análisis de matriz-datos
Gráfico de control	Diagrama PDPC
Estratificación de datos	Diagrama de flujo

Nota. Elaborado en base a Cuatrecasas y González (2017).



Tras lo indicado, es pertinente destacar que las herramientas sirven para evaluar los problemas de una empresa y solucionarlos (Santiago, 2018). De acuerdo con Cuatrecasas y González (2017), se consideran siete herramientas de calidad y siete herramientas de gestión. En ese sentido, en la Tabla 2, se observan tales herramientas. De las cuales, es pertinente describir las más importantes que se usan en las empresas.

Respecto al diagrama de causa-efecto, este fue introducido por el japonés Ishikawa y se configura como un método gráfico que permite diagnosticar las posibles razones por la que ciertos efectos se producen. Este diagrama cuenta con seis etapas, las cuales son determinar el problema específico o efecto a manejar, señalar el efecto con una flecha, indicar los principales elementos (ramas) relacionados con el efecto, establecer los factores secundarios de cada rama, proseguir con la acción anterior hasta agotar tales factores y, finalmente, completar el diagrama, percatándose de que ninguna causa hay sido ignorada (Santiago, 2018).

En cuanto al diagrama de Pareto, este es una herramienta que coopera con la toma de decisiones de las causas que deben ser resueltas de manera prioritaria para eliminar los efectos problemáticos. Se conoce que este diagrama toma en cuenta la idea de que alrededor del 80 % de los problemas son generados por el 20 % de las causas, y este último porcentaje es identificado por tal diagrama. Este diagrama también cuenta con pasos y son tres: reconocer las variables que serán investigadas, recoger los datos necesarios y elaborar los diagramas de Pareto (Cuatrecasas y González, 2017).

Concerniente a los histogramas, estos son considerados como representaciones gráficas de toda una distribución de datos, los cuales tienden a presentar rasgos de calidad relacionados con un problema determinado. A partir de tal distribución, se puede conocer aquellas acciones que merecen ser renovadas (García y Portocarrero, 2019). Por su parte, Santiago (2018) sostiene que estas son diagramas de barras que poseen un conjunto de datos ordenados. Asimismo, el diagrama de Pareto es conceptualizado como un histograma.

Otra herramienta de mucho interés para la gestión de calidad es el diagrama de flujo. “Este diagrama utiliza una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias” (Cuatrecasas y González, 2017, p. 63). Este puede funcionar como una descripción de un proceso existente o nuevo, esto indica que también puede ser usado en la planificación



de una organización; las etapas de este diagrama incluyen un brainstorming (lluvia de ideas) para determinar las actividades del proceso y la elección del tipo de diagrama (horizontal o vertical) a utilizar (Santiago, 2018).

Estas herramientas descritas son esenciales y las más usadas en la solución de problemas y en la mejora continua de la calidad de una empresa, aunque es propicio apuntar que las herramientas, —como el diagrama de afinidades, diagrama de relaciones diagrama de árbol, diagrama de análisis de matriz-datos, diagrama de dispersión, entre otros— son importantes, según García y Portocarrero (2019), para descubrir los problemas de una organización y generar soluciones que conlleven a una mejora continua y desarrollo óptimo.

1.4.1. Herramientas del six sigma

El six sigma no solo se concibe como un modelo sino también como una herramienta que permite reducir la inestabilidad de las actividades que se desarrollan en el interior de una empresa y cooperar con la competitividad empresarial. Esta herramienta y modelo trata de conseguir los niveles de calidad más altos (aproximados a cero defectos) y, para ello, se establece en cinco fases específicas (Chacón y Rugel, 2018; Navarro et al., 2017).

Tabla 3

Herramientas del six sigma

Herramienta	Descripción
<i>Índice de capacidad del proceso o process Capability Analysis</i>	Usado en el análisis estadístico para la evaluación del rendimiento de un proceso en un intervalo de cero a seis.
<i>Control estadístico de procesos o Cartas de control</i>	Usado para generar gráficas de control de las habilidades mejoradas de un proceso.
<i>Diagrama de Ishikawa</i>	Usado para el análisis de las causas de un problema.
<i>5 porqués</i>	Se usa para eliminar o todos los aspectos negativos de un problema, a través de la pregunta <i>¿por qué?</i>
<i>Análisis de regresión</i>	Similar al diagrama de dispersión y sirve para identificar la dependencia de una variable con otras.
<i>Análisis de partes interesadas</i>	Usada para definir las partes involucradas en un proceso.



Herramienta	Descripción
<i>Voz de cliente (VOC)</i>	Se consideran las entrevistas, <i>focus group</i> . Buzones de sugerencias y otros más para obtener datos de los intereses del cliente.
<i>Pruebas de hipótesis</i>	Usado para comparar muestras de datos. y determinar variaciones entre ellas y verificar la estabilidad de un proceso.

Nota. Adaptado de García (2019)

El modelo six sigma usa herramientas que funcionan como soporte en la gestión de la calidad. Entre dichas herramientas, se encuentran las cinco fases de tal modelo (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) y nueve herramientas esenciales, las se observan en la Tabla 3.

1.4.2. Herramienta Despliegue de la Función de calidad (QFD)

En concordancia con Herrera et al. (2019), se establece que otra herramienta importante es el Despliegue de la Función de calidad (QFD), el cual se muestra como una metodología o método de diseños de bienes y servicios que incluyen la voz del cliente y la transforma en procesos consecutivos que cumplen las exigencias y expectativas del mercado.

Jiménez et al. (2020) sostienen que el QFD ofrece un gran conjunto de ventajas para las organizaciones que desean aumentar su nivel de competitividad, productividad y calidad. Entre tales ventajas, se consideran las siguientes:

- Orientación al cliente: recolección de datos y retroalimentación del cliente
- Eficiencia en el tiempo de desarrollo de los procesos
- La fomentación del trabajo en equipo
- Generación de documentación amplia y apropiada para los procesos.

En síntesis, se puede afirmar que la herramienta Función de calidad (Quality Function Deploy, en inglés) es usada, especialmente, para el diseño de bienes o servicios que cumplan dos objetivos importantes de las empresas: responder efectivamente a las necesidades e intereses de los clientes y reducir el tiempo de fabricación (desde la concepción hasta el lanzamiento) de un determinado elemento (Gómez-González, 2020).



1.5 La gestión de calidad en relación con la mejora continua

La gestión de calidad es un procedimiento que contribuye a la mejora continua de los procesos de la empresa mediante la evaluación, organización y administración del estado inicial de los componentes materiales, humanos, intelectuales y económicos de la organización, el reconocimiento y la resolución de problemáticas y, sobre todo, creación y aplicación de innovaciones que optimicen las dinámicas y operaciones empresariales para mejorar la competitividad y la productividad (García et al., 2020).

Asimismo, la gestión de calidad ha sido catalogada como una herramienta para producir y garantizar la mejora continua de la empresa, es decir, el cumplimiento de los objetivos empresariales para su crecimiento: reducción de costos y tipos de producción, promoción de la motivación y satisfacción laboral en los trabajadores, incremento del rendimiento, fomento de la planificación y dirección contextualizada y capacitada, implementación y aprovechamiento de las tecnologías y fomentar la participación activa de todos los trabajadores en la toma de decisiones para el bienestar de la empresa (Zambrano y Almeida, 2018).

Dicho esto, se extrapola que la gestión de calidad no puede estar dissociada de la mejora creciente, continua e interminable de la empresa ni los procesos de mejora pueden realizarse sin la injerencia del análisis de la calidad de la gestión del directivo, equipos humanos, bienes materiales, bienes intelectuales y recursos económicos. Asimismo, la gestión de calidad, para el progreso y posicionamiento de una empresa en el mercado, está vinculada con la necesidad de innovación, actualización y transformación de sus actividades y operaciones; ya que, ante una época digital y de múltiples cambios sociales, culturales, económicos y políticos, las empresas deben adaptarse para no desaparecer. En ese sentido, la calidad, asociada al estado de la producción, es lo que mantiene a una empresa a flote en el mercado, y la mejora continua es lo que le brinda competitividad, singularidad y prevalencia.

CAPÍTULO II

LA MEJORA CONTINUA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN POR PROCESOS

Cualquier tipo de gestión incluye procesos que contribuyen a cumplir una finalidad. Las empresas, de cualquier sector, realizan procesos que producen elementos orientados hacia sus clientes, por ello, deben realizar una óptima elaboración y producción de sus resultados. Precisamente, la gestión por procesos se base en cooperar con la mejora de tales procesos.

Esta gestión, mediante fases, logra conseguir registros de los procesos e indicadores que ayudan en la planificación de las organizaciones (Zaldumbide, 2019). Por tanto, se comprende que esta gestión genera que se produzca una mejora continua en los distintos procesos que toman lugar en una empresa a través de ciertas fases; por ejemplo —tal como Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020), en México, indica—, en el sector educativo, coopera con el reconocimiento de los aspectos culturales, económicos, sociales y políticos de los diversos espacios educativos con el fin producir un mejoramiento constante en él.

La gestión por procesos puede ser usado en distintas áreas y está generando éxito en distintas organizaciones. Esta gestión se puede definir como una vía de progreso de los procesos que generan valor agregado a un sistema de gestión, es decir, la transformación de materiales a productos finales que favorecen las



necesidades de ciertos individuos (Salazar et al., 2020). Las concepciones de esta gestión se discuten con más detalle en este capítulo

Las gestiones por procesos envuelven fases, las cuales pueden variar de acuerdo a la perspectiva de los que gestionan los procesos de una empresa. Asimismo, es propicio conocer la relevancia que causa en el mercado y el concepto de la mejora continua que está estrechamente relacionado con este sistema de gestión y que, a su vez, es utilizado arbitrariamente muchas veces. Por tal motivo, se considera necesario discutir la definición de mejora continua dentro de la esfera empresarial, de modo que se logren comprender sus dimensiones, principios y resultados sobre la actividad de gestión.

2.1 Origen del término mejora continua

La mejora continua es conocida ampliamente en el mundo, dado que es un requisito esencial y una meta que toda organización desea lograr (García y Portocarrero, 2019). Por su parte, Santiago (2018) establece que la mejora continua es el desarrollo de alternativas con contribuyan a la eliminación de causas o factores que generan problemas en el rendimiento de una empresa. Tal concepto fue introducido en Japón por la filosofía Kaizen. A partir de ello, se desprende la idea de la necesidad de una mejora continua en las empresas, “debido a que estamos en un mundo que cambia constantemente, las expectativas del consumidor y del cliente cambian casi todos los días” (García y Portocarrero, p. 3).

Como se señala en el párrafo anterior, este concepto de mejora continua proviene de una filosofía japonesa, denominada, Kaizen, por lo tanto, es pertinente señalar algunos aspectos sobre tal filosofía. La palabra kaizen es de origen japonés y, según Cuatrecasas y González (2017), representa al concepto de “hacer pequeñas cosas mejor” (p. 48). Por tanto, se comprende que este pensamiento se relaciona con mejorar constantemente los diferentes tipos de procesos de una organización, incluso —tal como señala Santiago (2018)— el proceso más elemental y fácil de la organización.

Tras ello, también se desprende que las empresas, que integran tal filosofía a su organización, toman en cuenta las acciones correctivas para generar una verdadera mejora y afrontar las desconformidades de su sistema de gestión de calidad (Burckhardt et al., 2016). Esta organización debe centrarse en beneficiar al cliente con el de conocer sus prioridades. Además, esta mejora continua solo se logra tras una administración e innovación ordenada de los procesos, identificando causas, restricciones, actividades de prevención y de solución (Guevara, 2020).



2.2 Un acercamiento a la definición de mejora continua

La mejora continua es un proceso de transformación constante y permanente que modifica, soluciona, perfecciona y optimiza las actividades, estructuras y dinámicas de una empresa para lograr su crecimiento (Huilcapi et al., 2017). La cultura de la mejora continua, en base al concepto del Kaizen, está compuesta por tres principios fundamentales que sostienen el progreso empresarial: 1. La continuidad de los procedimientos para la mejora, 2. El incremento de las estrategias para lograr los objetivos de cambio, 3. La participación activa y constante de los actores de la empresa (Alvarado y Pumisacho, 2017).

En todos los sectores de trabajo de una empresa, la mejora continua es un agente imprescindible para su desarrollo real y superlativo; por tal motivo, esta herramienta se utiliza mediante la inserción de mecanismos estratégicos que ayuden a la dirección, organización, planificación, financiación, calidad y sostenibilidad de una empresa (Bedoya et al., 2017). Asimismo, la mejora continua no puede desprenderse de las actividades de gestión directiva, gestión del componente humano, gestión de calidad o de procesos.

En términos generales, la mejora continua o kaizen es un sistema que busca progresos o mejoras constantes e integrales y se conforma de todos los componentes, proceso, productos, personas de la organización y de actividades (Santiago, 2018). Esta mejora, en general, presenta dos niveles de avance: brusco y continuo. El avance brusco se refiere a la innovación tecnológica como el uso de nuevos implementos, mientras que el avance continuo consiste en una mejora lenta pero persistente. Esta mejora puede conseguirse a través de modelos como Deming y su ciclo PDCA (Cuatrecasas y González, 2017).

De acuerdo a lo evidenciado, la mejora continua puede definirse como un instrumento multisectorial, intersectorial, dinámico, camaleónico, creativo y significativo que acompaña, regula, regenera e intensifica las acciones de una empresa desde sus diferentes ámbitos; además, protege sus competencias y garantiza su fortalecimiento. Ello porque les otorga un valor agregado o actualidad a sus procesos empresariales, de modo que no pierda su posición en el mercado y el interés de sus clientes. En el caso de la empresa editorial, la mejora continua se inserta en los distintos procesos de producción intelectual, técnica, directiva, de distribución y comercialización; por ello, se indicó que esta herramienta se adapta al entorno de manera proactiva.



2.3 Dimensiones de la mejora continua

Por otro lado, la mayoría de los autores mencionan que una de las formas para fomentar y consolidar los procedimientos de mejora continua, fortalecer la competitividad y potenciar el rendimiento en una empresa es mediante la metodología japonesa de las 5S o cinco principios (Huilcapi et al., 2017; Arévalo et al., 2018; Zubia et al., 2018):

- Seiri (selección): discriminación de elementos negativos para la empresa y elección de los elementos positivos.
- Seiton (organización): clasificación de lo que se conservó
- Seiso (limpieza): centro laboral aseado y cómodo para el desarrollo de actividades cotidianas
- Seiketsu (bienestar personal/estandarizar): garantizar la aplicación de las reglas mencionadas
- Shitsuke (hábitos/disciplina): Cumplimiento de las reglas anteriores en la vida diaria

Asimismo, según Huilcapi et al. (2017), existen cuatro pasos para implementar la mejora continua en una empresa: 1. Planificación del proyecto de cambio, 2. Realización del plan paulatinamente, 3. Revisión de los resultados, 4. Activación y aplicación del plan de mejora en su totalidad. En evidencia, el primer paso, antes de la efectuación de los proyectos de mejora continua, se deben realizar los análisis correspondientes del estado total de la empresa: realizar una revisión contable de los bienes, dialogar con el equipo humano, identificar los problemas internos, entre otros.

La elaboración de un plan de acción para lograr la mejora continua de una empresa consta de procedimientos de análisis para el reconocimiento de las problemáticas internas de la organización, la planeación de mecanismos de resolución, implementación y seguimiento de estas estrategias y la evaluación de los cambios positivos y negativos. Esto es necesario para solucionar los aspectos negativos, las debilidades e incompetencias de la empresa, y, también, para fortalecer sus elementos positivos y su competitividad (Proaño et al., 2017).



Cabe reconocer que los procedimientos de mejora continua no solo buscan incrementar la competitividad y productividad de una empresa para el crecimiento organizacional y económico; sino, también, pretenden aumentar la satisfacción de sus clientes, motivar a su equipo humano, perfeccionar la calidad de su trabajo y de los procesos que la conforman (Alvarado y Pumisacho, 2017). En ese sentido, se reafirma la gran multifuncionalidad y pluridimensionalidad que posee la mejora continua en la gestión integral de una empresa, sobre todo, en la gestión de los diferentes procesos de elaboración, diseño, producción, potenciación, entre otros procedimientos, y en la supervisión de su calidad.

2.4 Conceptos elementales de proceso

Los procesos reciben distintas acepciones, de acuerdo a la perspectiva del investigador. Por ejemplo, desde una postura jurídica, Priori (2019) indica que un proceso no solo se concibe como una aglomeración de procedimientos legales, sino como una pieza fundamental para cumplir los derechos de la Constitución como la protección de los derechos. En contraste, desde una perspectiva administrativa, el proceso es definido como un grupo de fases que buscan soluciones a un problema, generado en la administración; tales procesos deben ser planeados adecuadamente (González et al., 2020). Un proceso también puede ser definido desde el punto de vista geológico, de tal forma, el proceso se concibe como una base para los ecosistemas, en la cual su objetivo es conservar la existencia del planeta (González, 2018).

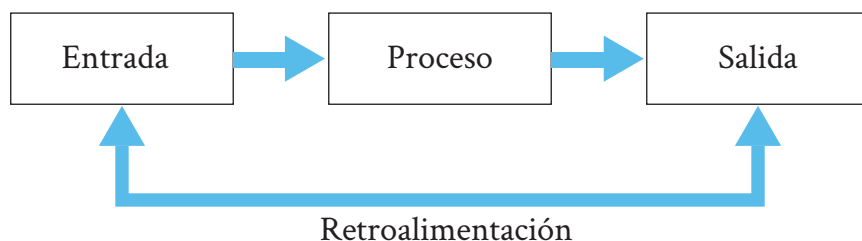
Existen diversas concepciones sobre proceso, sin embargo, es cierto que todas comparte un rasgo en común, el cual se determina como acciones sucesivas cuya realización tiene un fin. A partir de ello, se debe tener en cuenta que, en rasgos generales, un proceso es —según Maldonado (2018)— un grupo de actividades relacionadas entre ellas mismas, las cuales generan productos con un valor adicional a partir de productos también. En otras palabras, se puede definir como un compuesto de acciones vinculadas cuya interacción convierte ciertos materiales en resultados (Llanos, 2017).

Tomando en cuenta la gestión administrativa o por procesos de una empresa, un proceso se percibe como el conjunto total de labores o tareas sucesivas que, usando valores de entrada, producen materiales de salida con un valor adicional para los clientes (Maldonado, 2018). A partir de ello, se indica que los datos generales sobre el concepto que se indicarán de ahora en adelante están íntimamente asociados con la gestión de una empresa. Por tanto, se aclara que, desde

esta perspectiva, un proceso “es un conjunto de actividades agrupadas por características similares que se desarrollan de manera secuencial, ordenada y sistemática que permite la obtención de resultados para el logro de los objetivos” (Contreras et al., 2017, p. 31).

Figura 2

Esquema de los componentes de un proceso



Nota. Tomado de Maldonado (2018)

De acuerdo con la Figura 2, estos procesos constan de tres componentes fundamentales los cuales son un input (entrada), actividades sucesivas (proceso) y un output o salida (Maldonado, 2018). La secuencia de estos componentes permite la realización de productos que van dirigidos a los clientes (Contreras et al., 2017). Por otro lado, es posible toparse con diferentes tipos de procesos como, por ejemplo, procesos empresariales, unitarios, entre otros. Ante ello, se considera —de acuerdo con Carvajal et al. (2017)— que los procesos puede clasificarse de dos formas: según el alcance de la organización y según el impacto causado en el cliente. En la primera forma de clasificación, se encuentran aquellos procesos empresariales (abarca varios grupos organizativos de una empresa), procesos funcionales (se desarrolla en una sola área de organización) y los procesos unitarios (acción fundamental de un solo nivel de organización).

Dentro de la segunda forma de clasificación, se agrupan los procesos de tipo clave o fundamental, soporte o apoyo y los estratégicos (Carvajal et al., 2017). Contreras et al. (2017) indica que los procesos de apoyo y estratégicos son los más trabajados en las organizaciones. Por otro lado, los procesos claves demuestran el motivo esencial de la existencia de una organización, por ende, aportan a la ejecución de los productos finales o resultados (Carvajal et al., 2017). Respecto a los procesos de apoyo, estos generan recursos materiales importantes para los demás procesos (Maldonado, 2018). Por otro lado, los procesos estratégicos se



relacionan con la elaboración de políticas, fines y estrategias de la organización. Además, dentro de estos procesos, se proporcionan los medios para monitorear y verificar todos los procesos de una empresa (Contreras et al., 2017). Cabe indicar que también se considera como un tipo de proceso a los operativos o misionales, los cuales —según la Presidencia de Consejo de Ministros (2018)— tienen como finalidad la creación de los bienes y servicios que están orientados a terminar en manos de los clientes.

Por otro lado, es esencial señalar que existen niveles de procesos. En ese sentido, Contreras et al. (2017) identifican cuatro niveles: nivel 0 o macroproceso (más agregado), nivel 1 (primer nivel de desagregación), nivel 2 (segundo nivel de desagregación) y finalmente el nivel N, el cual se estima como el último nivel en la desagregación. De acuerdo con la Gerencia de la Universidad de Cantabria (2019), el proceso de una organización puede poseer gran cantidad de niveles de desagregación.

Dentro de cada proceso, intervienen factores o elementos primordiales para el desarrollo de los mismo. Entre estos factores —según Contreras et al. (2017) y Carvajal et al. (2017)—, se hallan los materiales de entrada (materia prima e instalaciones) y salida (los resultados), las personas que intervienen en el proceso, la secuencia de actividades, los métodos usados en el proceso y los indicadores (miden la operatividad del proceso).

Tras todo lo indicado respecto a proceso, se puede preguntar ¿por qué es importante un proceso? Varios autores han establecido el porqué de la relevancia de los procesos en la gestión. Maldonado (2018) indica que los procesos fueron adquiriendo mayor impacto en la gestión empresarial, dado que actuaban como medios útiles para la transformación de la empresa y la adaptación de esta al mercado.

Por ejemplo, en el estudio de Esquivel et al. (2017), se sostiene que la mejora de los procesos que intervienen en la gestión universitaria aporta al desarrollo de la entidad educativa, de manera interna y externa. En tal sentido, se desprende que el uso de procesos y su mejora es relevante para el crecimiento de una entidad como las universidades. Salazar et al. (2020) establecen que los procesos transforman la administración de las empresas con el fin de facilitar una mejora en los servicios que se le brindará a las personas.



2.5 Conceptos generales de la gestión por procesos

Antes de proporcionar definiciones respecto a la gestión por procesos, es indispensable conocer sobre el concepto de gestión. La palabra gestión proviene del latín *gestiō* y su concepto refiere a las acciones y efector de gestionar elementos determinados (Maldonado, 2018). Salazar et al. (2020) apuntan que la gestión es el medio para lograr los resultados deseados y que tiene como finalidad apoyar al desarrollo de las organizaciones.

Por otro lado, desde una perspectiva administrativa, González et al. (2020) indican que la gestión es un conjunto de acciones ligadas a la dirección de una organización, puesto que, gracias a la gestión, se logran manejar tareas, esfuerzos, problemas y esfuerzos. Es posible encontrar diversos tipos de gestión como la gestión social, del conocimiento, ambiental. Esta última es fundamental para mejorar la calidad de vida y el mantenimiento del desarrollo sostenible (Maldonado, 2018).

A partir del concepto de gestión, se puede entrar al terreno de la gestión por procesos, el cual involucra diversos aspectos relacionados con las organizaciones empresariales. De acuerdo con Contreras et al. (2017), la gestión por procesos se configura como “una forma de gestionar la organización por proceso en busca de la calidad añadiendo valor a los procesos hacia un objetivo común orientado hacia los resultados en función a las necesidades de los clientes” (p. 15). Por su parte, Carvajal et al. (2017) consideran que la gestión por procesos es una manera de orientar el trabajo para lograr una mejora continua de las diferentes funciones que se realizan en una organización a través de la identificación, elección selectiva, descripción, registro e innovación de los procesos.

La Presidencia del Consejo de Ministros (2018) describe a la gestión como aquel formato que permite realizar una planeación, organización, dirección y control de todas las actividades laborales, de manera secuencial y transversal a los distintos componentes de una organización con la finalidad de complacer los intereses y requerimientos de los ciudadanos. Por otra parte, el Ministerio del Consejo de Ministros, en el 2020, sostiene que esta es un instrumento que coopera con la realización de los objetivos institucionales; esta realización genera consecuencias positivas en las personas. En rasgos generales, la gestión de procesos se puede conceptualizar como el momento en que “una empresa selecciona proceso por proceso y lo va gestionando” (Maldonado, 2018, p. 33).



Por otra parte, ¿qué funciones cumple una gestión de proceso? Carvajal et al. (2017) identifican que la gestión por procesos, como un sistema propio de la gestión de la calidad, tiene como rol fundamental aumentar el nivel de los resultados, relacionados con la satisfacción de los usuarios o clientes, de una empresa. Según Contreras et al. (2017), este tipo de gestión está enfocado en conocer sobre el proceso a desarrollar, la persona que está encargada del proceso, los clientes o destinatarios por los quienes se realizan los procesos y la forma en que resultados deben ser. Por otro lado, esta gestión también abarca un recogimiento de la opinión de los clientes, denominada Voz del cliente (VOC).

Voz del cliente (VOC)

Dentro de la gestión por procesos, una herramienta que cobra importancia es la voz de los clientes, dado que —tal como Reyes et al. (2018) sostienen— la escucha de la voz del cliente permite conocer y satisfacer los requerimientos de un cliente y, de esa forma, se produce una mejora en el diseño de los productos.

De manera general, la Voz del Cliente se concibe como un instrumento de recepción, medición e interpretación de las preferencias, experiencias y expectativas de los clientes respecto a los bienes y servicios que una empresa produce; dicho instrumento facilita el aumento de productividad y de prosperidad de un negocio (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, 2018).

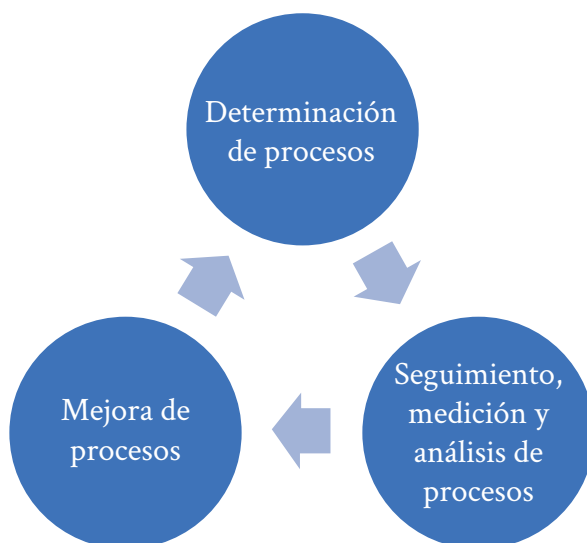
Esta herramienta también es conocida como Close the loop, el cual —de acuerdo con la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (2016)— es un proceso empresarial que consiste en identificar y solucionar las insatisfacciones de los clientes; el conocimiento de estas insatisfacciones, generalmente, ocurre a través de una comunicación con el mismo cliente.

De manera resumida, el proceso de la voz de cliente es esencial en cualquier proceso para generar una retroalimentación y entregas de importancia significativa para los usuarios o clientes (Bautista et al., 2021). Esta herramienta o proceso refuerza la gestión por procesos en torno al conocimiento de aspectos asociados con el cliente objeto.

2.6 Fases y procesos de la gestión por procesos

Figura 3

Fases de la gestión por procesos



Nota. Adaptado de Presidencia del Consejo de Ministros (2018)

De acuerdo con la Presidencia del Consejo de Ministros (2018), las fases de la gestión por procesos son tres y se visualizan en la Figura 3. En ese sentido, la primera fase es determinar los procesos, mientras que la segunda es realizar un control de estos con la finalidad de realizar la tercera fase, mejora de los procesos.

En cuanto a la primera fase, se describe si las acciones que se realizan son repetitivas, medibles, sistemáticas, observables y que añaden valor; posterior a ello, se agrupa de acuerdo con los tipos de procesos, ya descritos previamente (Contreras et al., 2017). Dentro de esta fase, se realizan cinco pasos fundamentales: identificar los productos, identificar los procesos, caracterizar los procesos, determinar la relación y la secuencia de los procesos y, finalmente, la aceptación y divulgación de los registros obtenidos (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018). Al final de esta fase, se elaboran los llamados mapas de procesos, los cuales son un esquema representativo de los procesos que se usan en la organización y permiten visualizar un sistema de gestión completo.



En lo que respecta a la segunda fase, se realiza una evaluación del nivel de desempeño de los procesos con el fin de determinar aquellos puntos que requieran una mejoría. Para lograr ello, se selecciona los indicadores de desempeño que deben ser controlados y evaluados, después de ello, se analiza los procesos, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos en un inicio (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020). Dentro de esta fase, es pertinente diferenciar los tipos de indicadores, los cuales pueden ser de resultados o universales y los auxiliares o de procesos. Los indicadores de resultados permiten conocer lo que ha acontecido en los procesos, mientras que los indicadores de proceso describen los hechos que suceden, actualmente, en una empresa (Cervajal et al., 2017).

Concerniente a la última fase, esta contempla ciertos pasos que contribuyen a la optimización de todos los procesos que requieren mejoras y son prioridades de las empresas. El primer paso a realizar es ubicar los problemas de los procesos. A partir de este paso, se logra cumplir el segundo paso, que es identificar las causas que generan tales problemas. El tercer paso consiste en proponer soluciones factibles que se puedan aplicar en la empresa, mientras que el último paso se basa en la implantación de las soluciones o mejoras dentro de los procesos (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020). Cabe indicar que, dentro de esta etapa, se mide, analiza y evalúa los procesos mejorados (Contreras et al., 2017).

Tras estas fases indicadas, las cuales son aplicadas por el Gobierno Peruano, es relevante indicar que no existe un solo modelo de las fases que una gestión por procesos debe seguir. Por tanto, es posible encontrar otras propuestas de fases. Una de estas propuestas es dada por Zaldumbide (2019); dicha propuesta es un ciclo de cuatro fases: documentar, implementar, medir y mejorar.

Por otro lado, Medina et al. (2019) también proponen un esquema de cinco fases para la gestión por procesos. Tales fases son la organización, determinación de los procesos para la mejora, la representación del proceso, la mejora del proceso y, por último, el seguimiento y control. Como se señaló, es posible la existencia de más metodologías para la gestión por procesos.

2.6.1. Optimización de procesos

La optimización de los procesos refiere a la mejora, en sí, de cada proceso prioritario para una entidad o empresa; dicha optimización generalmente ocurre en la última fase de la gestión por procesos. Esta optimización se realiza mediante

la selección de los fallos en los procesos, un análisis respectivo, el diseño e implementación de mejorar y la elección selectiva de mejoras (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020).

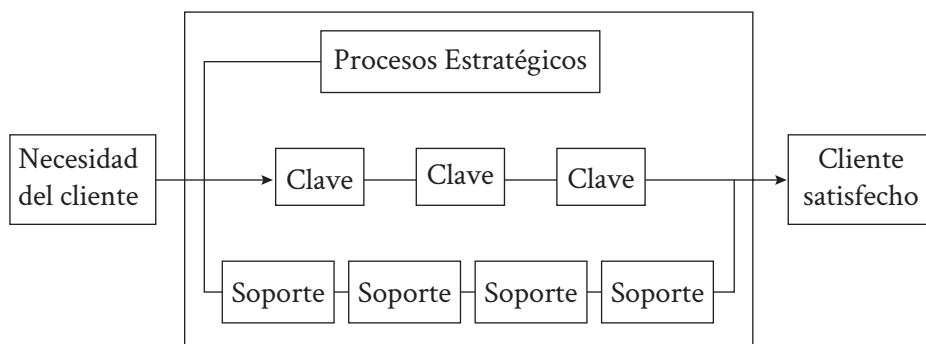
De manera general, la optimización de los procesos de un negocio o empresa se configura como el incremento de mejoras automatizadas de estos mismos procesos, usando estrategias y medidas de desempeño determinadas con anterioridad. La relevancia de esta optimización se halla en los criterios de evaluación que facilitan la comparación de procesos; esta comparación tiene como fin alcanzar la efectividad del negocio (Cabeza y Neira-Tovar, 2019).

Dentro de esta optimización de los procesos, también se incluye el uso de la Tecnologías de la Información (TI). Las TI son herramientas importantes en la elevación del desempeño de una empresa, dado que aseguran, a través de aplicaciones o dispositivos informáticos, información que se necesita en cada proceso de una gestión (González et al., 2019). A partir de ello, se sostiene que la optimización de procesos también requiere estar adaptada al mundo informático actual.

2.6.2. Procesos estratégicos, clave y de apoyo o soporte

Figura 4

Mapa de procesos



Nota. Tomado de Carvajal et al. (2017)

En la Figura 4, se muestra un modelo de un mapa de procesos que una empresa puede realizar. En ese sentido, se señala que, dentro de los procesos estratégicos,



se encuentran la planificación estratégica, el desarrollo y gestión de una empresa. En cuanto a los procesos clave de una empresa, estos pueden ser aquellos relacionados con la gestión de compras y ventas.

Respecto a los procesos de apoyo o soporte, estos refieren a los servicios, la logística, la gestión contable-financiera, la informática, la gestión del capital humano e, incluso, aspectos legales de una empresa (Maldonado, 2018). Cabe indicar que los mapas de procesos son importantes, dado que facilitan la identificación de todos los componentes que forman parte del proceso (personas, tareas, valores laborales, entre otros) y las relaciones existentes entre estos (Carvajal et al., 2017).

2.7 Trascendencia de la gestión por procesos

La importancia de esta gestión se sustenta por los principios que posee dentro de una empresa que lo uso. En ese sentido, la misión principal de este es producir valores para los clientes de una empresa y esto se observa en la gran oferta laboral. Además, los procesos buscan, en todo momento, cumplir las expectativas de aquellos que obtendrán los productos generados, por lo que la eficiencia de la empresa siempre será dependiente de cuan eficientes sean los procesos (Carvajal et al., 2017).

Por otra parte, la gestión por procesos ha desarrollado distintas ventajas para las empresas como la reducción de los ciclos de prestación de servicios, la reducción de errores que ocasionen pérdidas económicas, la promoción de la autodisciplina y, por supuesto, genera una mejor cooperación del trabajo equipo (Maldonado, 2018). Además, la Gerencia de la Universidad de Cantabria (2019) explica que, al utilizar este modelo, una empresa logra dominar todos sus procesos, poseer una visión nueva y sistemática que le permite tener claros los objetivos que desea cumplir. Además, permite registrar información sobre las interrelaciones que ocurren en la empresa.

Este modelo de gestión enfocado en procesos es el ideal para lograr que los planes de mejora continua y el aprovechamiento óptimo de los recursos (Maldonado, 2018). De ello se desprende, que este mecanismo busca, en general, la mejora continua, la cual —según Proaño et al. (2017)— es un instrumento esencial para que una empresa sea competitiva y permanezca en el mercado. Por su parte, Medina et al. (2019) establecen que la reducción de las deficiencias para la elaboración y entrega de productos son una de las metas fundamentales de las



empresas u organizaciones; por lo que conocer los problemas y las mejoras debidas es propicio para lograr el éxito. González et al. (2019) afirma que identificar, describir y desarrollar análisis sobre los procesos no es un hecho fácil, debido a los diferentes elementos que se deben identificar en tales procesos.

De acuerdo a lo señalado por los autores, se desprende que la gestión por procesos puede cooperar con la elisión de las dificultades y errores que se cometen en distintos procesos de la empresa, generando que sea más competitivo y, por ende, tenga más clientes. Por estas razones, es cierto afirmar que la gestión por procesos merece tal relevancia en el mundo del mercado.

CAPÍTULO III

UN ACERCAMIENTO HACIA LAS DINÁMICAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA EDITORIAL

El sector editorial se ha transformado a lo largo de los años, pues, al ser una organización con una ligazón cultural y social, los cambios en la realidad inmediata y las problemáticas de gran magnitud afectan en su rendimiento organizacional y en el cumplimiento de sus objetivos. Por ejemplo, la considerable reducción de los lectores, la preferencia de lectura en formatos virtuales, la conciencia ambiental y la promoción de una cultura ambiental con menos papel, la falta de políticas públicas para la promoción lectora y para el libro (Aparicio et al., 2016).

Frente a esa realidad sociocultural, las empresas editoriales deben ser entes camaleónicos para adaptarse y acoplarse a las dinámicas de la sociedad y para responder a sus demandas; esta forma, evitarán desaparecer y podrán continuar posicionándose en el mercado. En ese sentido, la empresa editorial requiere de un funcionamiento consistente, actualizado y ético de sus mecanismos internos, ello mediante la gestión editorial y sus componentes particulares de administración, evaluación, supervisión y transformación, y de su mejora continua.

Asimismo, el análisis de la gestión en una empresa editorial engloba también la revisión en la gestión de los procesos y de calidad, en los procedimientos de producción editorial, la inserción de una empresa editorial dentro del mercado del



libro y general, la importancia de la continuidad de las empresas editoriales en la sociedad y, sobre todo, las estrategias de optimización del sector editorial para lograr contrarrestar aquellos impactos socioculturales y económicos negativos.

3.1 Conceptos sobre la empresa editorial

La actividad de editorial o el trabajo de edición es un proceso que compone operaciones como la creación y elaboración intelectual, científica, cultural, artística, etc., la redacción, revisión y corrección textual y del estilo, la creación del diseño del documento, la impresión del manuscrito, la publicación, la distribución y la comercialización del producto final, sea libro, revista, artículo, periódico, entre otros (Poloni y Visentín, 2020).

De acuerdo a ello, el sector editorial se ha estudiado en base a dos perspectivas: la gestión de una organización y en base a su productividad como industria cultural (Magadán-Díaz y Rivas-García, 2018). Esta última establece sus bases en la discusión teórica sobre el trabajo del editor como gestor cultural y la problemática de la masificación del libro. Mientras que, en la primera línea, se observa a la editorial como un centro laboral compuesto por trabajadores, directivos, tecnologías, recursos económicos y demás, que requiere de estrategias de manejo y de gestión integral de la empresa.

En ese sentido, la empresa editorial es una organización construida, en primer lugar, a partir del componente humano, el cual se encarga de elaborar un producto cultural especializado para las personas. Por tal motivo, se advierte que las editoriales poseen un trasfondo y una ligazón inquebrantable con su contexto sociocultural; además, tienen una gran responsabilidad social como productores, gestores y transmisores de conocimiento e información (Aguirre, 2020). En segundo lugar, las empresas editoriales poseen elementos materiales como las computadoras, las tabletas gráficas, las impresoras, las empastadoras, etc., que ayudan con el funcionamiento y rendimiento técnico de la edición.

De acuerdo con lo dicho, la empresa editorial requiere de mecanismos para gestionar al grupo humano, potenciar sus capacidades y competencias, y para disponer de los bienes materiales de la organización. Asimismo, se debe reconocer que en este tipo de empresas se manifiesta una mayor heterogeneidad en el personal de trabajo dividido por cada área, así como una amplia cantidad de personas en cada uno de los equipos (Aparicio et al., 2016).



Por ejemplo, los que se encargan de la redacción del manuscrito, los correctores, los diseñadores, el equipo de marketing, el directivo, recursos humanos, entre otros (Magadán-Díaz y Rivas-García, 2019). Por tal motivo, la gestión editorial de la empresa debe establecer dinámicas laborales plurales que se adapten a las habilidades y al trabajo singular de cada sector de la editorial, y, además, promover el trabajo colectivo y colaborativo.

3.2 Gestión editorial

La gestión editorial engloba procedimientos de índole administrativa como la planificación, organización, toma de decisiones y control de riesgos; asimismo, posee una vertiente humanística que se encarga del componente humano de la empresa editorial, su rendimiento, eficacia, la creación de un ambiente laboral adecuado y la creación e implementación de incentivos laborales. Además, establece estrategias para la satisfacción del cliente, la recuperación de la inversión y las ganancias (Parra-Suárez et al., 2020).

Cabe mencionar que, en la gestión editorial, es imprescindible la presencia de la vertiente humanística-ética que proteja a las publicaciones, sobre todo las científicas, de plagios, falsificaciones o duplicaciones que perjudiquen la integridad de los autores y de la empresa editorial (Almazán, 2016). En ese sentido, la gestión editorial se encarga de promover y fortalecer las buenas y éticas prácticas editoriales dentro de la empresa para lograr el crecimiento de la organización y la confiabilidad de sus clientes creadores, distribuidores y lectores.

Para Prada et al. (2019), con focalización en el periodismo, la gestión editorial puede ser entendida como una herramienta para la comprensión de la realidad social desde un enfoque humanístico y hermenéutico. No obstante, la empresa editorial, en sus diferentes sectores de aplicación, muchas veces está sujeto solo a los mecanismos de edición e impresión, donde la creación e investigación se encuentran relegadas al campo de la masificación y la comercialización, y no de la reflexión y la resignificación del entorno contextual.

Asimismo, la gestión editorial está compuesta por una pluralidad de actores con diversas capacidades y conocimientos que se desempeñan singularmente dentro de los diferentes ámbitos de una empresa editorial. Por ejemplo, para realizar una publicación dentro de una editorial, se debe considerar la participación de autores, editores, redactores, correctores, diseñadores, técnicos, personal informático, empastadores, difusores, entre otros (Banzalo y Rozemblum, 2019).



Todos ellos conforman el engranaje humano de una empresa editorial, pero solo el directivo de la editorial es el encargado de articular y gestionar a todos los componentes materiales, humanos, intelectuales, económicos, de infraestructura, etc., para el funcionamiento y la productividad de la empresa. En ese sentido, el directivo posee el control de la gestión editorial de la empresa, es decir, la planificación, logística, dirección y supervisión de los procesos de edición, la disposición y distribución del factor económico, la interacción con los trabajadores de la empresa y la gestión de la información a publicar.

3.3 Gestión de procesos en la empresa editorial

En particular, la gestión de procesos dentro del sector editorial se encarga de fomentar y supervisar la calidad en cada una de las etapas de producción de un texto: creación, edición, publicación y difusión (Banzalo y Rozemblum, 2019). En ese sentido, su trabajo consiste en la planificación de todo el proceso editorial (tiempo, instrumentos, costos de producción), la organización de las ventas (precios del producto, distribuidoras, cantidad de ejemplares y copias) y de garantizar la mejora continua en los procesos de elaboración del manuscrito, corrección, diseño, impresión, publicación, distribución, circulación y posicionamiento editorial.

Uno de los procesos específicos más importante de este tipo de una organización editorial es la gestión de los contenidos, pues es la columna vertebral de la actividad de edición y la demostración real de la calidad de la producción. La gestión de los contenidos se encarga de la creación, investigación y elaboración del manuscrito, de la revisión y corrección estilística, de redacción y de los contenidos del texto, y de la evaluación antiplagio, de originalidad y de relevancia de la investigación a publicar (Peirats et al., 2016). Por tal motivo, el equipo encargado de realizar la gestión de contenidos debe poseer competencias, capacidades y habilidades de investigación, reflexión, redacción y corrección.

Cabe mencionar que, en base a lo explicado, la relevancia de la investigación es lo que permite a la empresa editorial, en primer lugar, posicionarse dentro del mundo editorial, ya que se gesta una mayor demanda de adquisición del producto. En segundo lugar, la necesidad de la publicación promueve la venta del producto y su circulación dentro de los repositorios. En ese sentido, las publicaciones relevantes y serias motivan el crecimiento monetario de la empresa, el aumento de su reputación dentro del sector de producción de libros, revistas, artículos, entre otros, y su mejora y progreso continuo.



3.4 Producción editorial

La producción editorial puede definirse como el proceso integral de creación de una publicación por una empresa editorial desde la escritura del manuscrito hasta su distribución; puesto que, dentro de sí, la actividad editorial comprende diferenciadas etapas de elaboración. Según Poloni y Visentín (2020), la producción editorial de un libro está dividida en tres momentos específicos:

Producción intelectual

Inicia con la presentación del manuscrito del autor ante la casa editorial, el pedido de creación original de un autor o para la realización de una traducción. Luego continúa con la lectura inicial y establecimiento de fechas para la redacción, corrección y publicación del manuscrito (Poloni y Visentín, 2020). En el caso particular de la redacción de los contenidos, se debe considerar los procedimientos de investigación y redacción del manuscrito.

Producción material

La componen dos momentos: preproducción y producción industrial. La primera está conformada por los procedimientos de corrección textual, estilística y ortotipográfica, revisión y retoque de imágenes, paginaciones, creación y aprobación de portadas. El segundo momento, producción industrial, corresponde al establecimiento del formato del texto, el diseño de la portada, la impresión, estampado, encuadernación, producción en serie y publicación de los textos editados (Aparicio et al., 2016; Poloni y Visentín, 2020).

Dentro de la etapa de la preproducción, la revisión del texto es uno de los elementos de la gestión del contenido más relevante e imprescindible para la publicación de un texto. Debido a que, en este momento, se evalúa críticamente los aspectos teóricos del texto, la veracidad y autenticidad del tema, la hipótesis y la problemática, el uso de citas y fuentes, la calidad científica e intelectual del producto y su relevancia, las conductas éticas (Espinoza, 2020). Cabe mencionar que, antes de la publicación del libro, el autor debe estar de acuerdo con el manuscrito final.

Distribución y comercialización

La empresa editorial tiene el deber de estrechar, gestionar y fortalecer los lazos comunicativos de distribución, comercialización y circulación con librerías, instituciones científicas, universidades y otras editoriales para el crecimiento de la organización. De esta forma, se busca la mejora continua y perfeccionamiento de las redes de interacción entre organizaciones editoriales y los mecanismos de

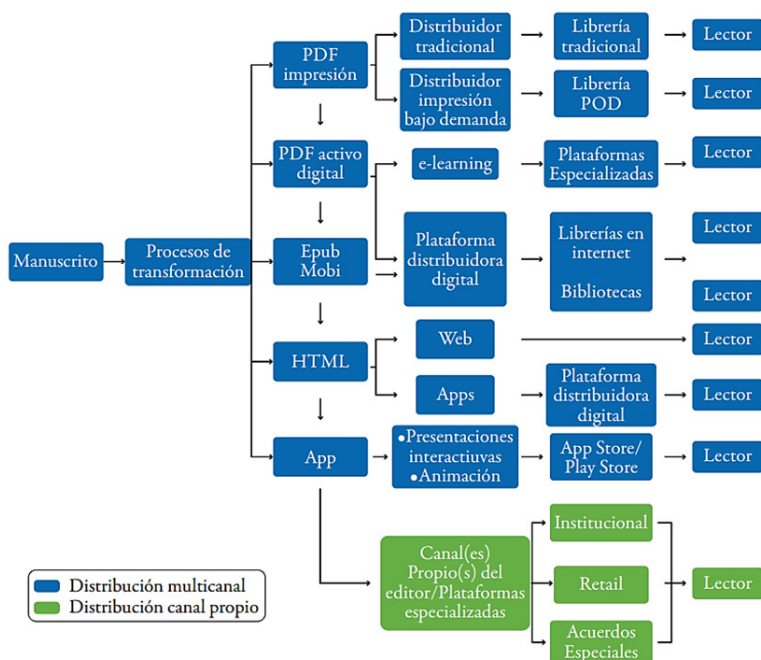
compra y venta. Además, se pretende lograr el posicionamiento de la empresa dentro del sector editorial y del mercado (Magadán-Díaz y Rivas-García, 2018).

Esta fase está dirigida por el equipo de publicidad y marketing, el equipo de ventas, el directivo y los encargados de la distribución (Romero, 2017). Todos ellos se encargan de gestionar la venta del libro desde diferentes planos y mediante distintas acciones y actividades, pero que, al final, todos confluyen para un propósito en conjunto: posicionar el producto en el mercado.

Asimismo, desde la perspectiva de la digitalización de las publicaciones, se evidencia la necesidad de insertar a la empresa editorial en el mundo virtual para establecer redes comunicativas con otras editoriales indexadas electrónicas, repositorios, bibliotecas, bases de datos y demás (Aparicio et al., 2016). De esta forma, se logrará maximizar la circulación, visibilización y reconocimiento de las publicaciones internacionalmente y, además, construir puentes intelectuales y de trabajo entre otros investigadores y la empresa editorial.

Figura 5

Canales de distribución del producto editorial final



Nota. Figura tomada de Córdoba (2018)



Según la cadena de producción y distribución del libro tradicional, el orden de la edición de un texto, dentro de una empresa editorial, es editor, luego distribuidor y finalmente el librero. No obstante, como se observó en la figura anterior, el proceso distributivo, de circulación y de comercialización presenta una dinámica amplia según el tipo de producto final del libro, el público objetivo de la empresa editorial, de la librería y del autor (Romero, 2017; Córdoba, 2018).

En ese sentido, el directivo debe ser capaz de gestionar la distribución de sus libros según cada plataforma o canal (física o virtual) de comercialización y circulación, ello para alcanzar un mayor posicionamiento de la publicación, del autor y de la empresa editorial en el mercado.

3.5 La empresa editorial en el mercado

Uno de los elementos que permite a las empresas editoriales posicionarse en un pestáneo alto de la escala económica es la calidad de su producción. Al ser un producto de origen humanístico, investigativo y de carácter científico, se requiere que el trabajo publicado posea características de rigurosidad académica, veracidad, originalidad, indexación, entre otros (Aparicio et al., 2016).

En ese sentido, la reglas de investigación, de redacción y ortotipográficas que perfeccionan el manuscrito final, la indexación de las publicaciones y la inserción de estos textos dentro de los repositorios y bases de datos internacionales ayudan a la empresa editorial en: 1. la circulación de sus publicaciones, 2. su posicionamiento en el mundo del libro y la investigación, 3. el reconocimiento mundial de la calidad de su producción editorial (Lux y Pérez, 2017).

Asimismo, las empresas editoriales elaboran y publican textos de diversa índole como los libros científicos, los libros de creación literaria, los libros de divulgación científica o pedagógica, traducciones, tesis, libros prácticos, manuales, entre otros (Giménez-Toledo et al., 2018). En otras palabras, las editoriales son el hogar de un bagaje de publicaciones heterogéneas que se acoplan a una pluralidad de áreas de conocimiento y les sirven a diferentes tipos de lectores en el mercado de libro.

La prevalencia de las editoriales dentro del mercado actual, sobre todo, en una época de digitalización, depende de su adaptación a las nuevas interacciones de compra y venta, a la lectura virtualizada y, principalmente, a su capacidad camaleónica ante el debilitamiento de la cultura lectora (Romero, 2017). De acuerdo



a ello, otra característica de la empresa editorial que la mantiene a flote dentro del mercado es la versatilidad de su gestión ante las problemáticas y cambios sociales, culturales y económicos.

3.6 Importancia de la empresa editorial

El objetivo de publicar un libro, un artículo en una revista o ser partícipe de una investigación científica se ha convertido en un acto protocolar, mecanizado y monetario, porque se persigue intereses de índole económico y laboral que condicionan el origen del libro. Siglos atrás, la intención principal de un autor era la difusión de los conocimientos, información, noticias y demás textos a través del papel escrito, de modo que haya una legitimación mediante la escritura y una perpetuación del saber en la hoja (Espinoza, 2020). Sin embargo, en la actualidad, esta orientación se encuentra distorsionada para los autores, la empresa editorial y los lectores.

En evidencia, el sector editorial posee una dimensión económica por los costos de distribución, impresión, diseño, corrección y por el trabajo intelectual de los trabajadores, pero, en primer lugar, contiene una raíz cultural y social. La creación, edición y publicación de libros, principalmente, los textos académicos y de investigación, es importante porque permite la preservación de la lectura, promueve y sostiene el desarrollo de una sociedad consciente, reflexiva, crítica y democrática, y genera el fortalecimiento real de la cultura lectora (Cabanellas, 2017). En evidencia, esto último debe estar acompañado de una participación activa y real del Estado para la potenciación de una educación basada en la lectura.

Mediante el ejercicio lector continuo, se establecen las bases para el crecimiento de las publicaciones y para lograr el posicionamiento de la empresa editorial en el mercado. De esta forma, los autores pueden continuar sus investigaciones sin miedo a no ser leídos; asimismo, tienen el acceso a un campo de conocimiento más amplio, actualizado, corroborado y respaldado por una empresa editorial indexada y reconocida por el mercado.

3.7. Elementos para la mejora continua de la empresa editorial

Una de las formas de lograr la reactivación, optimización y reinversión del sector editorial es a través de su introducción en el mundo digital: conversión y publicación digital, edición multiformato, plataformas virtuales de compra y venta,



atención virtual de las empresas editoriales (Cerlalc, 2020). La supremacía del mundo digital frente a la tradicionalidad del libro físico demuestra la necesidad de que las empresas editoriales se adapten a las nuevas dinámicas lectoras (PDF, EPUB, lectura en línea, plataformas de acceso libre, etc.) y, asimismo, aprovechen los recursos tecnológicos para transformar el sistema interno de la edición.

Por ejemplo, en España, Magadán-Díaz y Rivas-García (2018) indican que la venta de ejemplares, la venta de copias y la impresión de libros se ha reducido considerablemente por la preferencia hacia los libros virtuales; no obstante, sí se advierte un incremento de publicaciones, pero en formato digital. Ante la caída de la demanda de libros en general, las empresas editoriales deben buscar mecanismos para reinsertarse en el mercado, sobre todo, en las plataformas digitales que, en muchas ocasiones, son de acceso abierto para los usuarios.

Asimismo, las empresas editoriales deben actualizar y modernizar sus instrumentos y maquinarias tecnológicas de edición y diseño, crear estrategias para un potenciar las competencias de su equipo intelectual de redactores, correctores y editores, y establecer un mejor contacto entre autor, editorial y lectores. Estos aspectos brindarán competitividad al sector editorial frente a otras empresas de rubros similares y otorgarán visibilidad, reputación y posición en el ámbito económico y productivo (Diestro et al., 2017). En ese sentido, la mejora continua en la calidad de la producción de la empresa editorial depende de la potenciación y rentabilidad de cada uno de los procesos independientes.

Por último, la optimización y el perfeccionamiento de la producción de una empresa editorial depende, como se indicó, de la calidad de sus publicaciones, es decir, de todo el proceso de edición, frente a editoriales fantasmas o sin indexación. De acuerdo a ello, Cuestas y Saez (2020), consideran que, en esta época, la empresa editorial debe forjar una alianza con las tecnologías digitales, porque, estas últimas, promueven e incrementan las competencias de la empresa y de sus trabajadores.

Asimismo, este vínculo entre mundo digital y sector editorial genera mayores oportunidades de crecimiento para la empresa editorial como: 1. Mejora continua de la publicación, difusión y circulaciones de sus libros, revistas y artículos, 2. Mayor interacción con editoriales e investigadores internacionales, 3. Ampliación del mercado editorial, 4. Contraste entre las calidades de producción editorial, 5. Posicionamiento a nivel mundial.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA MEJORA CONTINUA EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL NEGOCIO EDITORIAL

La gestión de los procesos requiere de una sistematización de las normas y modelos que se emplean para lograr o alcanzar una excelencia. Asimismo, su aplicación otorga el desarrollo interrelacionar entre los miembros de una organización, además de la evaluación de las necesidades satisfechas de los pares interesados. Esto promueve, en consecuencia, el cumplimiento de una gestión adecuada que se alinea con la producción de una gestión de calidad.

Para llegar al desarrollo de calidad de una organización, se requiere el empleo de ciertas herramientas que evidencien y faciliten la realización de las diversas fases de la gestión; planificación, organización, dirección, coordinación y control. Asimismo, la elaboración de estas herramientas es promovida tras la observación del procedimiento que corresponde a diferentes áreas de la organización. Estas herramientas conforman parte de la estructura e implementación del plan diseñado para lograr la optimización de los procesos y alcanzar, de esta manera, la calidad organizativa de la empresa.

El plan elaborado se encuentra estructurado desde la observación de tres procesos: elaboración, diseño y producción. Tras la aplicación del plan, se pueden visualizar los resultados que pueden ser favorables o desfavorables para el crecimiento de la empresa. La medición del beneficio se realiza de manera



cuantitativa. Para ello, se consideran los aportes obtenidos en los años 2008, 2009 y 2010. Asimismo, el avance de las tecnologías es un elemento a priorizar, debido a que el uso de las máquinas y equipos se emplean con frecuencia en diversas empresas u organizaciones.

Objetivos

Objetivo general

- Evaluar la incidencia de la Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción en la optimización de los defectos de contenido y presentación en publicaciones de la unidad de negocio Editorial.

Objetivos específicos

- Evaluar la incidencia de la Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción en la optimización de filtros de calidad en la unidad de negocio Editorial.
- Analizar la influencia de la Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción en el perfeccionamiento de la rotación de Comisión de Ciclo en la unidad de negocio Editorial.
- Calificar la relación de la Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción con el afinamiento de la revisión por bloques en la unidad de negocio Editorial.
- Examinar la atribución de la Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción en la adecuación de la absolución de dudas con profesores de experiencia en la unidad de negocio Editorial.

Hipótesis

Hipótesis general

- La aplicación de la Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción optimiza los defectos de contenido y presentación en publicaciones de la unidad de negocio Editorial.



Hipótesis específicas

- La implementación de la Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción optimiza los de filtros de calidad en la unidad de negocio Editorial.
- La aplicación de la Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción perfecciona la rotación de la Comisión de Ciclo en la unidad de negocio Editorial.
- La ejecución de la Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción afina la revisión por bloques en la unidad de negocio Editorial.
- La realización de la Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción adecúa la absolución de dudas con profesores de experiencia en la unidad de negocio Editorial.

Sistema de variables

Variable independiente

- Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción

Variable dependiente

- Optimización de defectos de contenido y presentación en publicaciones

Tabla 4
Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Criterios
<i>Variable independiente</i> Mejora continua de los procesos de elaboración, diseño y producción	Calidad	Máquinas operativas
		Estándares de elaboración
	Tiempo	Grado de capacitación MP e insumos
		Publicaciones rechazadas
<i>Variable dependiente</i> Optimización de defectos y presentación en publicaciones	Costo	Plan de mantenimiento
		Plan de capacitación
	Verificar clave	Tiempo de ciclo de elaboración
		Preparación de máquinas
	Costo	Registro de operaciones
		Costo de capacitación
	Ordenar por grado de dificultad	Costo de publicaciones rechazadas
		Costo de fuga de clientes
	Impresión por curso	Aplicar filtros de calidad
		Rotar comisión de ciclo
		Revisión de bloque
		Absolver dudas con profesores de experiencia



Población

Producción de publicaciones de un mes que pertenezcan a la Editorial Lumberras.

Muestra

Depende del mes que se analiza.

$$n = \frac{Z^2 P(1-P)N}{E^2(N-1) + Z^2(1-P)}$$

Donde:

N: Producción de publicaciones por año

Z: Desviación normal

P: Proporción de unidades que poseen el atributo de interés en la población

E: Error absoluto o precisión de la estimación de la proporción; por lo general, el valor que asume es de 0.05.

Tabla 5

Proporción estimada de acuerdo con el tamaño de muestra

N.C.	90%	95%	99%
Z	1.64	1.96	2.57

En la práctica, el valor de la proporción P se desconoce. Para determinar dicho valor, se recurre a los siguientes lineamientos:

- Recurrir a estudios similares que se hayan realizado y, posteriormente, extraer el valor de P.
- En caso de que no existan antecedentes, se recurre a un estudio piloto para conocer P. En caso contrario, se recurre a la máxima varianza cuando $P = 0.05$.



Método e instrumentos de recolección de datos

El método empleado parte desde los experimental estadístico. Los instrumentos que se han utilizado son los siguientes:

- Entrevistas a responsables de ciclo y del departamento de diseño
- Encuestas a clientes
- Indicadores de control de defectos

Análisis y discusión de datos

Mapa de los procesos elaboración, diseño y producción de publicaciones después de mejora

Después de gestionar la aplicación de la Mejora de técnicas de la Editorial, los procesos de elaboración y diseño están separados. En el proceso de servicio post venta, se añade una Central de reclamos para escuchar la voz del cliente y para mantener los estándares de calidad obtenidos en cada mejora continua de dichos procesos. También se implementó el ciclo de Deming en todos los procedimientos estratégicos de la gerencia y en los procesos de mando medio y operativos de los procesos principales como elaboración, diseño y producción en el proceso del servicio post venta, además en los procesos de apoyo, lo cual manifestará el aseguramiento total de la calidad (TQM).

Figura 6
Mapa de procesos elaboración, diseño y producción de publicaciones después de la aplicación del Plan Mejora continua de los procesos

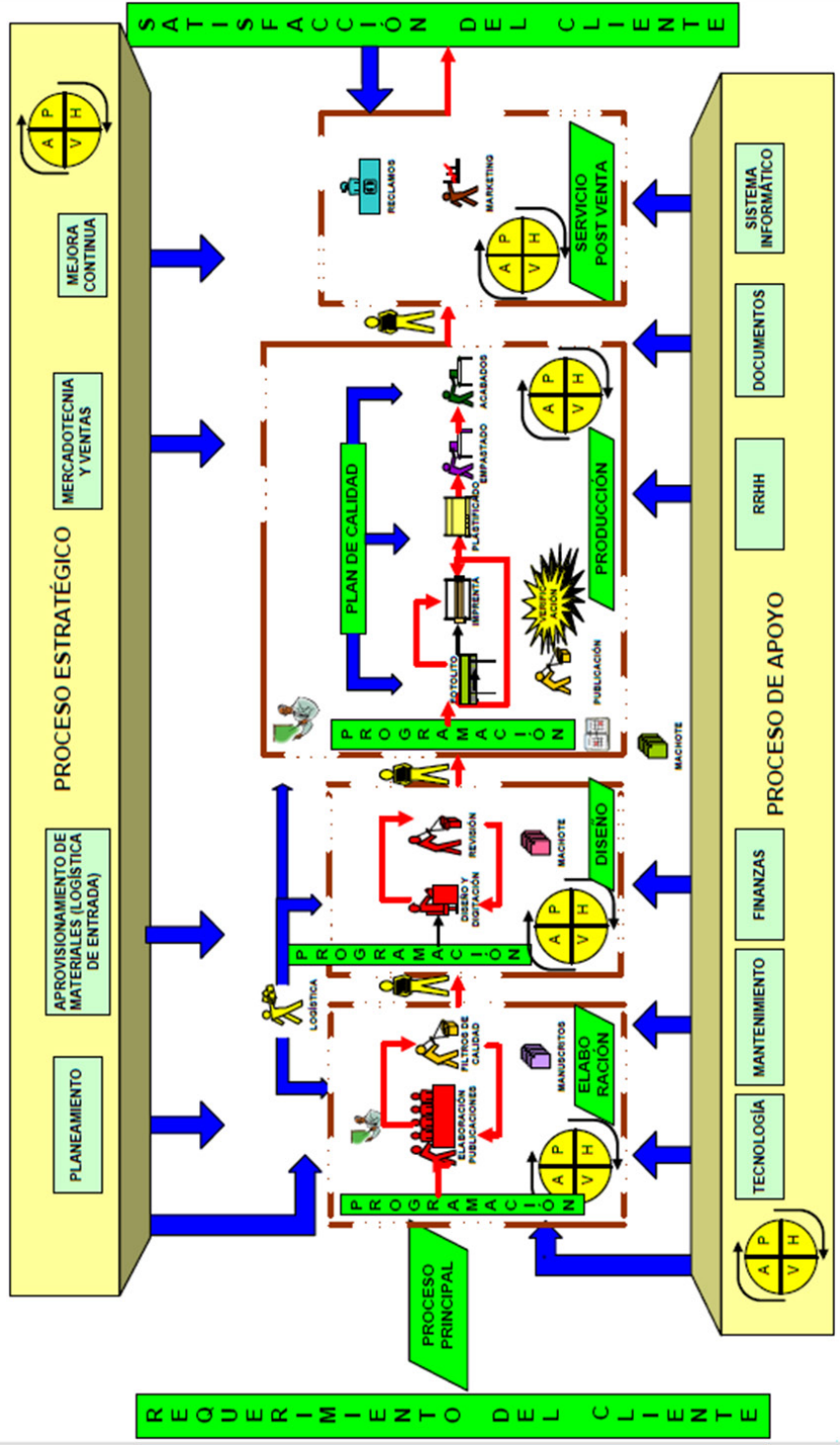




Diagrama de flujo del proceso de elaboración después de mejora

Después de la implementación del Plan Mejora, el número de operaciones del proceso de elaboración se mantiene, también se usa el ciclo PDCA en cada operación del proceso. Además, se asegura el mantenimiento de los estándares que corresponden a la calidad en el método de la elaboración de los manuscritos; asimismo, se divide el proceso de elaboración y diseño. De igual manera, se perfeccionaron positivamente el indicador correspondiente a la calidad del Tiempo de ciclo (CAT).

Figura 7

Diagrama de flujo de elaboración de publicaciones tras la aplicación del Plan

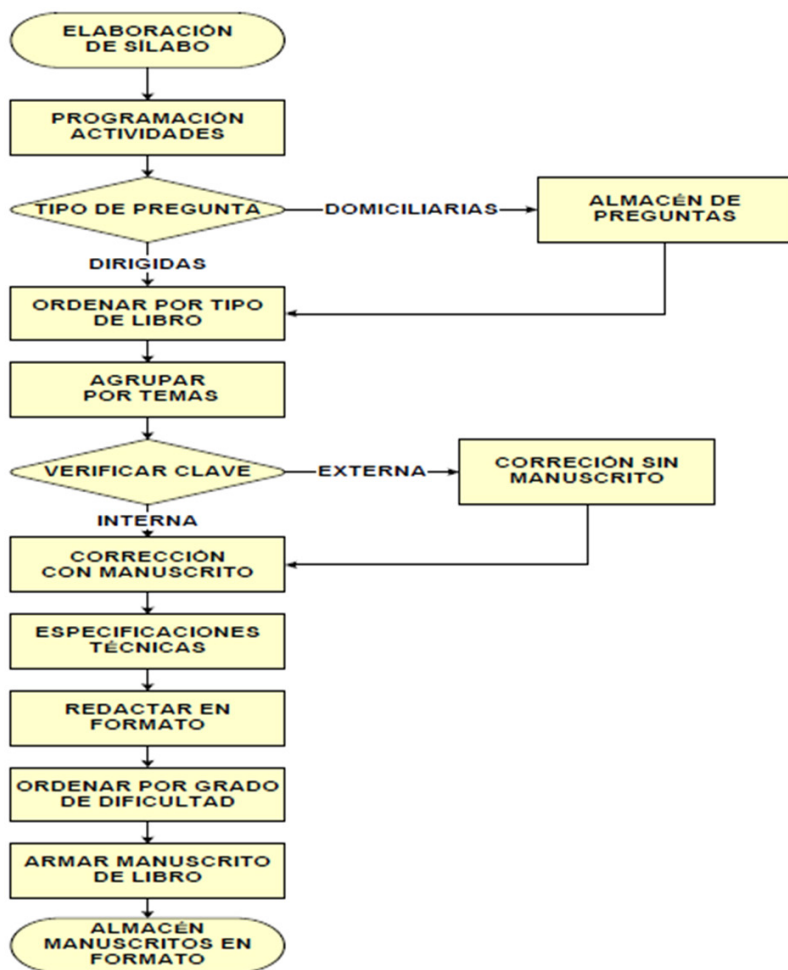


Diagrama de flujo del proceso de diseño después de mejora

Tras la implementación del Plan, la cantidad de operaciones que se elaboran en el proceso de diseño se mantiene, también se usa el ciclo PDCA en cada fase del proceso. Además, se asegura el mantenimiento de los estándares que se relacionan con la calidad en el método de diseño de los machotes. Asimismo, se descentralizó el departamento diseño y se disminuyó el flujo de cada unidad de negocio y se mejoraron positivamente los indicadores que determinan la calidad (CAQ, CAT).

Figura 8

Diagrama de flujo de diseño de publicaciones después de la aplicación del Plan

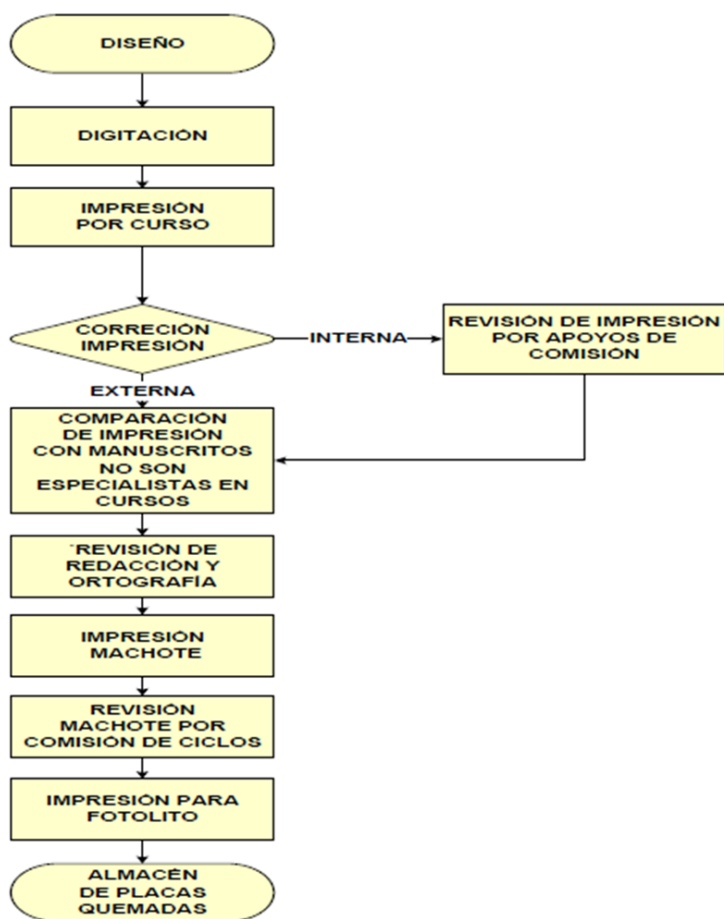


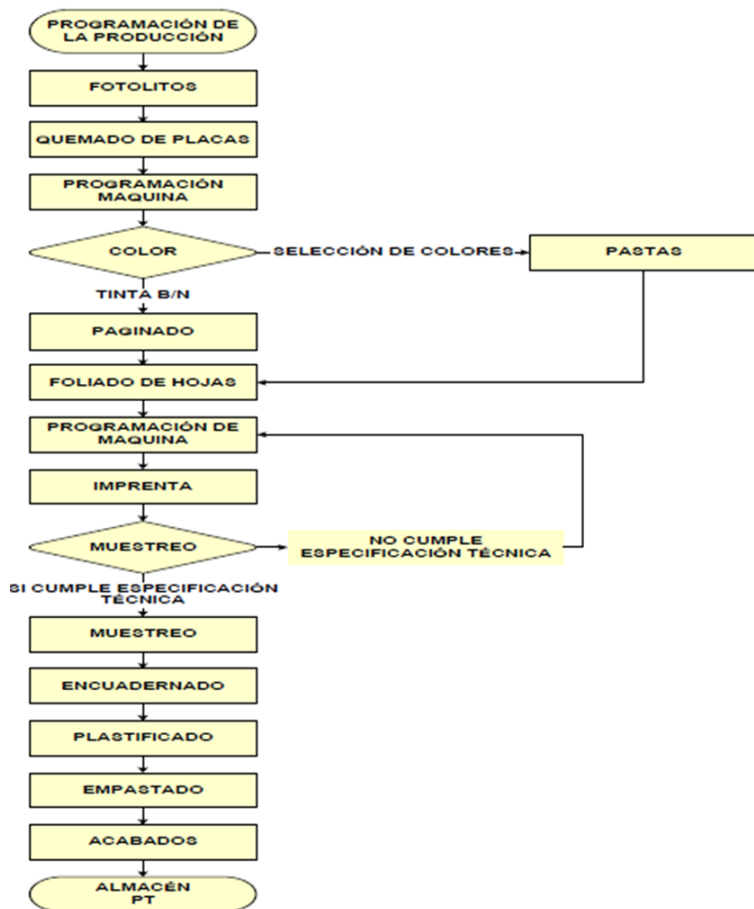


Diagrama de flujo del proceso de producción después de mejora

Después de la implementación del Plan, el número de operaciones que se desarrollan como parte del proceso de producción se mantiene. Además, se asegura el mantenimiento de los estándares que se promueven para el cumplimiento de la calidad en el método de producción de las publicaciones, también se usa el ciclo PDCA en cada fase del proceso. De igual forma, se terciarían las actividades de acabados que no añaden el valor significativo a la cadena productiva que disminuyó el cuello de botella. Asimismo, se afinaron adecuadamente los indicadores de calidad (CAQ, CAT, CAC).

Figura 9

Diagrama de flujo de producción de publicaciones tras la aplicación del Plan



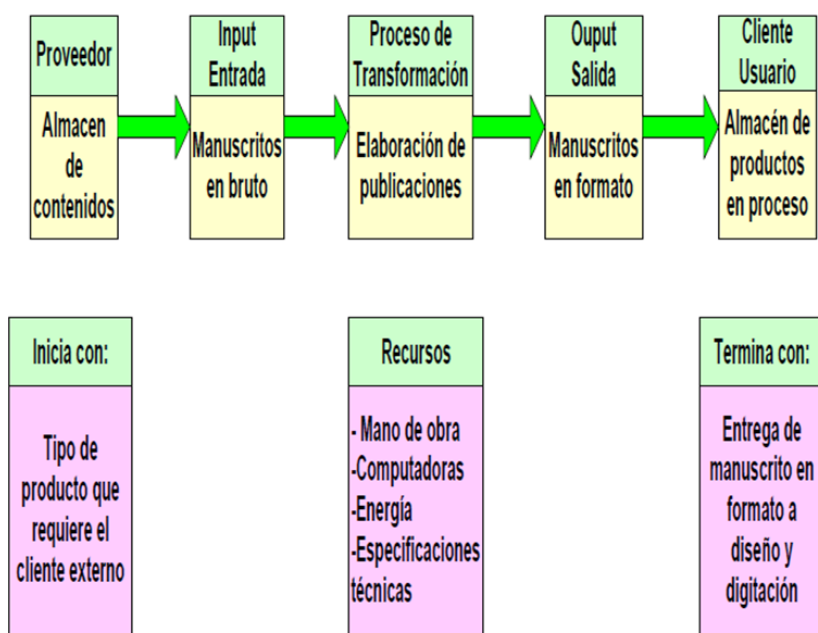
Análisis PITOC del proceso de elaboración de publicaciones después de mejora

Tras la realización del Plan, se esquematiza por separado el procedimiento de elaboración. La esquematización empieza con el requerimiento de los estudiantes de los diversos ciclos académicos (cliente externo). Desde este aspecto, el proveedor es considerado como almacén de contenidos, luego se encuentra la transformación, en la que se presentan los manuscritos en formato que son enviados al almacén de productos en proceso; finalmente, termina en el departamento de diseño.

Figura 10

Análisis PITOC del proceso de elaboración de publicaciones después de mejora

PROPIETARIO: JEFE DE PUBLICACIONES



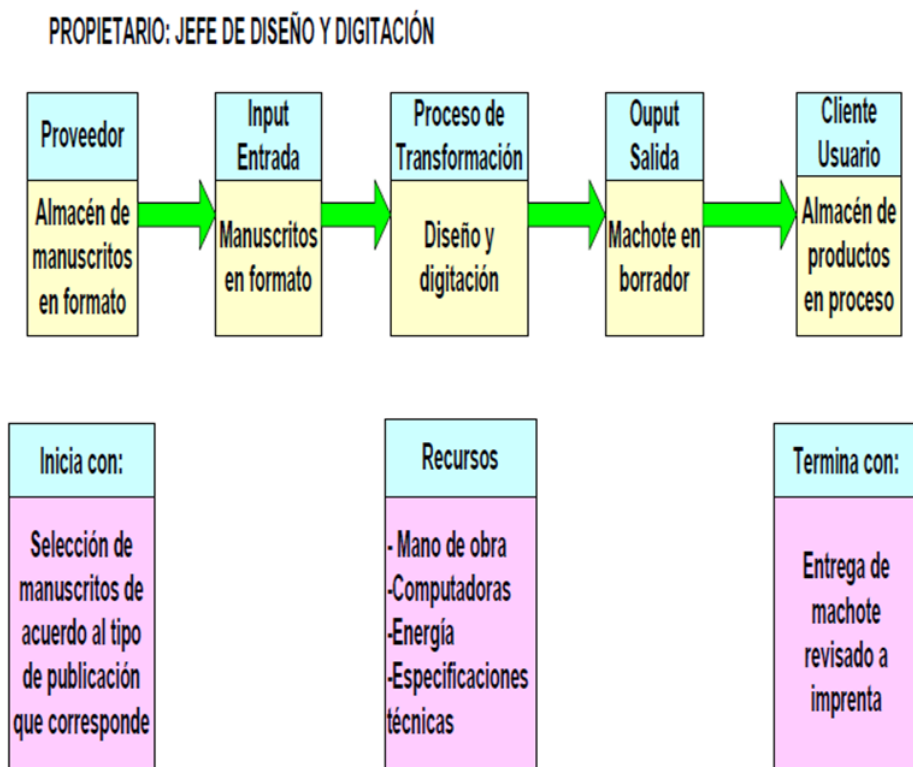


Análisis PITOC del proceso de diseño de publicaciones después de mejora

Después de la ejecución del Plan, se sistematiza por separado el proceso de diseño. Para ello, se empieza con el requerimiento del departamento de elaboración (cliente interno); en este caso, el proveedor es almacén de manuscritos en formato; luego de la transformación, se presenta el machote en borrador, el cual es entregado al almacén de productos que se encuentran en proceso, para, finalmente, dirigirse al departamento de producción.

Figura 11.

Análisis PITOC del proceso de diseño de publicaciones después de mejora



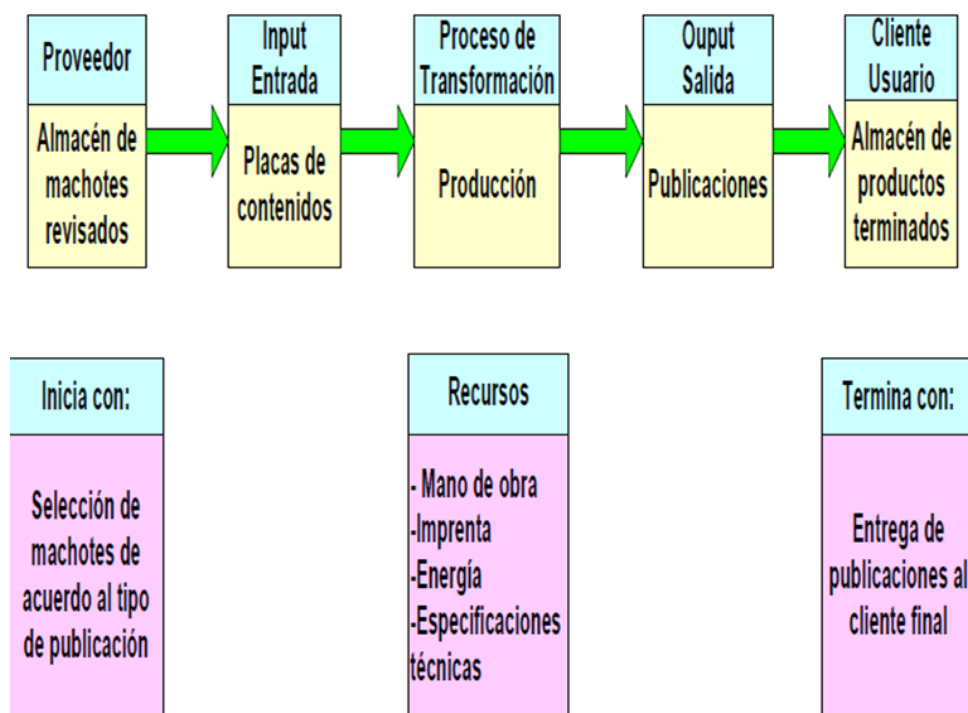
Análisis PITOC del proceso de producción de publicaciones después de mejora

Tras el empleo del Plan, el nuevo responsable del proceso de producción será un personal que se encuentre más capacitado. Para empezar, se requiere del departamento de diseño (cliente interno); en este caso, el proveedor es el almacén de machotes examinados. Luego de la transformación, se manifiesta la publicación, la cual es presentada en el almacén de productos culminados, para, finalmente, llegar al cliente final (estudiantes de los ciclos académicos).

Figura 12

Análisis PITOC del proceso de producción de publicaciones después de mejora

PROPIETARIO: JEFE DE PRODUCCIÓN



*Análisis beneficio/ costo*

Para conseguir la pensión de los ciclos en los años 2008, 2009 y 2010, se realiza el promedio de las pensiones de los turnos mañana, tarde y noche. Asimismo, se considera que el ciclo más caro es el Semestral y el más barato el que corresponde a los ciclos Módulos y Escolar. Además, la pensión promedio mensual se empleará más adelante para designar el costo de fuga de clientes, teniendo en consideración los defectos de contenido en publicaciones que corresponde a los años 2008, 2009 y 2010.

Tabla 6*Pensión promedio mensual por tipo de ciclo*

Tipo de ciclo	2008	2009	2010
Anual V	S/. 165.00	S/. 170.00	S/. 175.00
S básico	S/. 165.00	S/. 170.00	S/. 175.00
Módulo V	S/. 145.00	S/. 150.00	S/. 155.00
Anual A	S/. 165.00	S/. 170.00	S/. 175.00
Semestral A	S/. 175.00	S/. 180.00	S/. 185.00
Semestral I	S/. 175.00	S/. 180.00	S/. 185.00
Módulo A	S/. 145.00	S/. 150.00	S/. 155.00
S intensivo	S/. 175.00	S/. 180.00	S/. 185.00
Semianual A	S/. 175.00	S/. 180.00	S/. 185.00
Semianual I	S/. 175.00	S/. 180.00	S/. 185.00
Repaso V	S/. 173.57	S/. 178.57	S/. 183.57
Verano V	S/. 175.00	S/. 180.00	S/. 185.00
Repaso A	S/. 170.00	S/. 175.00	S/. 175.00
Repaso I	S/. 170.00	S/. 175.00	S/. 175.00
Verano A	S/. 175.00	S/. 180.00	S/. 185.00
Verano I	S/. 175.00	S/. 180.00	S/. 185.00
Escolar	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 155.00
Promedio	S/. 167.56	S/. 172.27	S/. 176.68



La producción en el año 2008 fue de 226 millares de publicaciones; para ello, se fabricó dos meses antes del pedido de venta. Asimismo, la producción se planificó cada trimestre: en el I trimestre, se realizaron las publicaciones correspondientes para los ciclos Verano y Repaso; en el II trimestre, se produjeron las publicaciones de los ciclos Anual y Semestral y, finalmente, en el III trimestre, se ejecutaron las publicaciones proporcionadas para los ciclos Anual y Semianual. Por otro lado, la producción anual se empleó más adelante para indicar la fuga de clientes debido a defectos de contenido en publicaciones del 2008.

Tabla 7.

Producción de publicaciones del 2008

Mes	Turno mañana	Turno tarde	Turno noche	Total
Dic_07	12720	5220	1860	19800
Ene_08	11400	4380	1140	16920
Feb_08	12360	6000	1380	19740
Mar_08	12420	6120	2820	21360
Abr_08	12230	5460	2640	20330
May_08	11760	5220	2580	19560
Jun_08	11080	4140	1860	17080
Jul_08	12240	5760	1740	19740
Ago_08	12125	5640	1620	19385
Set_08	11290	5095	1285	17670
Oct_08	11280	5040	1260	17580
Nov_08	11160	4500	1200	16860
Total				226025

La producción en el 2009 fue de 219 millares de publicaciones; para la realización, se fabrican un mes antes del pedido de venta. En el caso de presentar nuevas publicaciones o existe un incremento de la demanda, se inicia tres meses antes; es decir, se desarrolla de manera trimestral: en el I trimestre, se produjeron las publicaciones que corresponden a los ciclos Verano y Repaso; en el II trimestre, se elaboraron las publicaciones convenientes para los ciclos Semestral y Anual y, finalmente, en el III trimestre, se obtuvieron las publicaciones de los ciclos Semianual y Anual. Comparando los resultados del 2009 con los logrados



en el 2008, se detalla que la producción de publicaciones ha disminuido en 6250 unidades; es decir, casi siete millares. La causa de estos resultados es la disminución de la demanda por publicaciones debido a la fuga de clientes. Por otra parte, la producción anual se consideró más adelante para analizar la fuga de clientes relacionados con los defectos de contenido en publicaciones del 2009.

Tabla 8

Producción de publicaciones del 2009

Mes	Turno mañana	Turno tarde	Turno noche	Total
Dic_08	12600	5220	1740	19560
Ene_09	11280	3600	900	15780
Feb_09	12240	5940	1320	19500
Mar_09	12300	6000	2700	21000
Abr_09	12110	5400	2400	19910
May_09	11640	5160	2100	18900
Jun_09	10780	3960	1740	16480
Jul_09	12120	5640	1440	19200
Ago_09	12005	5520	1380	18905
Set_09	10765	4865	1120	16750
Oct_09	11280	4980	1080	17340
Nov_09	11160	4380	900	16440
Total				219765

La producción en el 2010 fue de 225 millares de publicaciones; para ello, se elaboraron cada tres meses antes del pedido de venta. La producción se planifica cada trimestre: en el I trimestre, se fabricaron las publicaciones pertenecientes a los ciclos Verano y Repaso; en el II trimestre, se produjeron las publicaciones de los ciclos Semestral y Anual y, finalmente, en el III trimestre, se realizaron las publicaciones correspondientes para los ciclos Semianual y Anual. Asimismo, se planteó una comparación entre la producción del 2010 y 2009, de lo cual se obtuvo que la elaboración de las publicaciones ha disminuido en 5600 unidades; es decir, casi seis millares. Además, se resalta el aumento de la demanda por publicaciones, debido a que mejoró la calidad de los servicios y publicaciones. Por otro lado, la producción anual se empleó más adelante para terminar la fuga de clientes debido defectos de contenido en publicaciones del 2010.

Tabla 9

Producción de publicaciones del 2010

Mes	Turno mañana	Turno tarde	Turno noche	Total
Dic_09	12600	5220	1740	19560
Ene_10	12180	4800	1500	18480
Feb_10	12240	5940	1320	19500
Mar_10	12300	6000	2700	21000
Abr_10	12110	5400	2400	19910
Jun_10	11505	4680	1920	18105
Jul_10	12120	5640	1440	19200
Ago_10	12005	5520	1380	18905
Set_10	11230	4865	1120	17215
Oct_10	11280	4980	1080	17340
No_10	11160	4800	1020	16980
Total				225275

En el 2008, debido a las publicaciones con defectos de contenido (claves de respuestas incorrectas, entre otras), el costo por fuga de clientes fue de casi S/. 700 000. Este costo se obtuvo al multiplicar el número total de fuga de clientes con la pensión promedio y el grado de insatisfacción por publicaciones con defectos en contenidos. El número total de fuga de clientes se encuentra al restar la producción de un mes con la elaboración del mes anterior.

Tabla 10

Costo de fuga de clientes por publicaciones con defectos de contenido del 2008

Mes	N.º total clientes	N.º total fuga clientes	Pensión promedio	Grado de insatisfacción	Costo de fuga de clientes
Ene_08	19800				
Feb_08	16920	2880	S/. 167.56	24.13%	S/. 116 425
Mar_08	19740	2820	S/. 167.56	24.13%	S/. 113 999
Abr_08	21360	1620	S/. 167.56	24.13%	S/. 65 489
May_08	20330	1030	S/. 167.56	24.13%	S/. 41 638



Mes	N.º total clientes	N.º total fuga clientes	Pensión promedio	Grado de insatisfacción	Costo de fuga de clientes
Jun_08	19560	770	S/. 167.56	24.13%	S/. 31 128
Jul_08	17080	2480	S/. 167.56	24.13%	S/: 100 255
Ago_08	19740	2660	S/. 167.56	24.13%	S/. 107 531
Set_08	19385	355	S/. 167.56	24.13%	S/. 14 351
Oct_08	17670	17158	S/. 167.56	24.13%	S/. 69 329
Nov_08	17580	90	S/. 167.56	24.13%	S/. 3 638
Dic_08	16860	720	S/. 167.56	24.13%	S/. 29 106
Total					S/. 692 890

En el 2009, debido a las publicaciones con defectos de contenido (claves de respuestas incorrectas, entre otras), el costo por fuga de clientes fue de casi S/. 850 00. Este costo se encuentra multiplicando el número total de fuga de clientes con la pensión promedio y el grado de insatisfacción por publicaciones con defectos en contenido. Para encontrar el número total de fuga de clientes, se resta la producción de un mes con la producción del mes anterior. Al comparar el resultado con el del 2008, se observó que hubo un incremento del costo por fuga de clientes, lo cual se debe al aumento del grado de insatisfacción de los clientes: 24% a 28%.

Tabla 11

Costo de fuga de clientes por publicaciones con defectos de contenido del 2009

Mes	N.º total clientes	N.º total fuga clientes	Pensión promedio	Grado de insatisfacción	Costo de fuga de clientes
Ene_09	19800				
Feb_09	16920	2880	S/. 172.27	28.44%	S/. 141 108
Mar_09	19740	2820	S/. 172.27	28.44%	S/. 138 168
Abr_09	21360	1620	S/. 172.27	28.44%	S/. 79 373
May_09	20330	1030	S/. 172.27	28.44%	S/. 50 466
Jun_09	19560	770	S/. 172.27	28.44%	S/. 37 727
Jul_09	17080	2480	S/. 172.27	28.44%	S/. 121 509
Ago_09	19740	2660	S/. 172.27	28.44%	S/. 130 329
Set_09	19385	355	S/. 172.27	28.44%	S/. 17 393

Mes	N.º total clientes	N.º total fuga clientes	Pensión promedio	Grado de insatisfacción	Costo de fuga de clientes
Oct_09	17670	1715	S/. 172.27	28.44%	S/. 84 028
Nov_09	17580	90	S/. 172.27	28.44%	S/. 4 410
Dic_09	16860	720	S/. 172.27	28.44%	S/: 35 277
Total					S/. 839 786

En 2010, el costo por fuga de clientes fue de casi S/. 500 000 debido a las publicaciones con defectos de contenido (claves de respuestas incorrectas, entre otras). El costo se obtiene al multiplicar la pensión promedio y el grado de insatisfacción por publicaciones defectuosas con el número total de fuga de clientes. Este se encuentra restando la producción de un mes con la producción del mes anterior. Al comparar el resultado con el del 2009, se visualizó un ahorro de S/. 350 000 y una disminución del grado de insatisfacción de los clientes: 28% a 26%. Asimismo, disminuyeron las fallas de las claves de respuestas y la impresión de machotes debido a la aplicación del Plan Mejora de los procesos.

Tabla 12

Costo de fuga de clientes por publicaciones con defectos de contenidos del 2010

Mes	N.º total cliente	N.º total fuga clientes	Pensión promedio	Grado de insatisfacción	Costo de fuga de clientes
Ene_10	19560				
Feb_10	18480	1080	S/. 176.68	26.91%	S/. 51 350
Mar_10	19500	1020	S/. 176.68	26.91%	S/. 48 497
Abr_10	21000	1500	S/. 176.68	26.91%	S/. 71 319
May_10	19910	1090	S/. 176.68	26.91%	S/. 51 825
Jun_10	19080	830	S/. 176.68	26.91%	S/. 39 463
Jul_10	18105	975	S/. 176.68	26.91%	S/. 46 357
Ago_10	19200	1095	S/. 176.68	26.91%	S/. 52 063
Set_10	18905	295	S/. 176.68	26.91%	S/. 14 026
Oct_10	17215	1690	S/. 176.68	26.91%	S/. 80 353
Nov_10	17340	125	S/. 176.68	26.91%	S/. 5 943
Dic_10	16980	360	S/. 176.68	26.91%	S/. 17 117
Total					S/. 478 312

El resultado de la pérdida por devoluciones de publicaciones del 2008 debido a defectos de presentación, se obtuvo restando el precio de venta de publicaciones sin defectos con el precio de remate de publicaciones con defectos en presentación.

Tabla 13

Ventas de algunas publicaciones del 2008

Tipos de publicaciones	Precio de venta c/ publicación	Precio de venta c/ publicación con defectos en presentación	Pérdida por devolución de publicaciones con defecto en presentación
Anual V	S/. 10	S/. 6.72	S/. 3.28
S básico	S/. 8	S/. 4.73	S/. 3.27
Módulo V	S/. 4	S/. 2.57	S/. 1.43
Anual A	S/. 10	S/. 6.45	S/. 3.55
Semestral A	S/. 9	S/. 5.75	S/. 3.25
Semestral I	S/. 9	S/. 6.09	S/. 2.91
Módulo A	S/. 4	S/. 2.34	S/. 1.66
S intensivo	S/. 10	S/. 6.53	S/. 3.47
Semianual A	S/. 9	S/. 5.31	S/. 3.69
Semianual I	S/. 9	S/. 5.98	S/. 3.02
Repaso V	S/. 10	S/. 5.69	S/. 4.31
Verano V	S/. 8	S/. 4.65	S/. 3.35
Repaso A	S/. 10	S/. 5.40	S/. 4.60
Repaso I	S/. 4	S/. 2.20	S/. 1.80
Verano A	S/. 8	S/. 4.54	S/. 3.46
Verano I	S/. 8	S/. 4.38	S/. 3.62
Escolar	S/. 5	S/. 2.73	S/. 2.27
Promedio			S/. 3.11

El resultado de la pérdida por devoluciones de publicaciones del 2009 debido a defectos de presentación, se resolvió restando el precio de venta de publicaciones sin defectos con el precio de remate de publicaciones con defecto en

presentación. En dicho año, la pérdida por publicaciones con defectos en presentación manifestó un aumento en S/. 1.1 con respecto al año anterior.

Tabla 14

Ventas de algunas publicaciones del 2009

Tipos de publicaciones	Precio de venta c/ publicación	Precio de venta c/ publicación con defectos en presentación	Pérdida por devolución de publicaciones con defecto en presentación
Anual V	S/. 10	S/. 5.00	S/. 5.00
S básico	S/. 8	S/. 4.00	S/. 4.00
Módulo V	S/. 4	S/. 2.00	S/. 2.00
Anual A	S/. 10	S/. 5.00	S/. 5.00
Semestral A	S/. 9	S/. 4.00	S/. 5.00
Semestral I	S/. 9	S/. 4.00	S/. 5.00
Módulo A	S/. 4	S/. 2.00	S/. 2.00
S intensivo	S/. 10	S/. 5.00	S/. 5.00
Semianual A	S/. 9	S/. 4.00	S/. 5.00
Semianual I	S/. 9	S/. 4.00	S/. 5.00
Repaso V	S/. 10	S/. 5.00	S/. 5.00
Verano V	S/. 8	S/. 4.00	S/. 4.00
Repaso A	S/. 10	S/. 5.00	S/. 5.00
Repaso I	S/. 4	S/. 2.00	S/. 2.00
Verano A	S/. 8	S/. 4.00	S/. 4.00
Verano I	S/. 8	S/. 4.00	S/. 4.00
Escolar	S/. 5	S/. 2.00	S/. 3.00
Promedio			S/. 4.12

El resultado de la pérdida por devoluciones de publicaciones del 2010 debido a defectos de presentación, se consigue al sustraer el precio de venta de publicaciones sin defecto de la cantidad del precio de remate de publicaciones con defecto en presentación. En ese año, la pérdida por publicaciones con defectos en presentación se redujo en S/. 0.67 con respecto al año anterior; por tanto,



significa que la implementación del Plan Mejora del proceso de producción de publicaciones generó un ahorro de dinero.

Tabla 15

Ventas de algunas publicaciones del 2010

Tipos de publicaciones	Precio de venta c/ publicación	Precio de venta c/ publicación con defectos en presentación	Pérdida por devolución de publicaciones con defectos en presentación
Anual V	S/. 10	S/. 5.77	S/. 4.23
S básico	S/. 8	S/. 4.63	S/. 3.37
Módulo V	S/. 4	S/. 2.23	S/. 1.77
Anual A	S/. 10	S/. 5.70	S/. 4.30
Semestral A	S/. 9	S/. 4.90	S/. 4.10
Semestral I	S/. 9	S/. 5.25	S/. 3.75
Módulo A	S/. 4	S/. 2.24	S/. 1.76
S intensivo	S/. 10	S/. 5.68	S/. 4.32
Semianual A	S/. 9	S/. 4.88	S/. 4.12
Semianual I	S/. 9	S/. 5.22	S/. 3.78
Repaso V	S/. 10	S/. 5.69	S/. 4.31
Verano V	S/. 8	S/. 4.51	S/. 3.49
Repaso A	S/. 10	S/. 5.70	S/. 4.30
Repaso I	S/. 4	S/. 2.29	S/. 1.71
Verano A	S/. 8	S/. 4.38	S/. 3.62
Verano I	S/. 8	S/. 4.38	S/. 3.62
Escolar	S/. 5	S/. 2.86	S/. 2.14
Promedio			S/. 3.45

En el 2008, el costo de devolución por publicaciones con defectos en presentación (error en imprenta, error en empastado) fue de S/. 24 000. El resultado se obtuvo multiplicando el número de aulas por el número de devoluciones por aula y la pérdida por devolución de cada publicación con defectos en presentación.

Tabla 16

Costo de devolución por publicaciones con defectos de presentación del 2008

Mes	N.º total clientes	N.º clientes por aula	N.º aulas	N.º devoluciones por aula	Pérdida por devoluciones	Costo de devoluciones
Ene_08	19800	60	330	2	S/. 3.11	S/. 2 055.54
Feb_08	16920	60	282	2	S/. 3.11	S/. 1 756.55
Mar_08	19740	60	329	2	S/. 3.11	S/. 2 049.31
Abr_08	21630	60	356	2	S/. 3.11	S/. 2 217.49
May_08	20330	60	339	2	S/. 3.11	S/. 2 110.56
Jun_08	19560	60	326	2	S/. 3.11	S/. 2 030.62
Jul_08	17080	60	285	2	S/. 3.11	S/. 1 773.16
Ago_08	19740	60	329	2	S/. 3.11	S/. 2 049.31
Set_08	19385	60	323	2	S/. 3.11	S/. 2 012.45
Oct_08	17670	60	295	2	S/. 3.11	S/. 1 834.41
Nov_08	17580	60	293	2	S/. 3.11	S/. 1 825.07
Dic_08	16860	60	281	2	S/. 3.11	S/. 1 750.32
Total						S/. 23 464.77

En el 2009, el costo de devolución por publicaciones con defectos en presentación (error en imprenta, error en empastado) fue de S/. 47 000. Para hallar el resultado, se multiplicó el número de aulas por el número de devoluciones por aula y la pérdida por devolución de cada publicación con defectos en presentación. El resultado fue comparado con el del 2008, se observó que la pérdida incrementó en S/. 22 000 debido al aumento de las fallas de presentación de publicaciones.

Tabla 17

Costo de devolución por publicaciones con defectos de presentación del 2009

Mes	N.º total clientes	N.º clientes por aula	N.º aulas	N.º devoluciones por aula	Pérdida por devoluciones	Costo de devoluciones
Ene_09	19800	60	330	3	S. 4.12	S/. 4 076.47
Feb_09	16920	60	282	3	S. 4.12	S/. 3 483.53
Mar_09	19740	60	329	3	S. 4.12	S/. 4 064.12
Abr_09	21360	60	356	3	S. 4.12	S/. 4 397.65

Mes	N.º total clientes	N.º clientes por aula	N.º aulas	N.º devoluciones por aula	Pérdida por devoluciones	Costo de devoluciones
May_09	20330	60	339	3	S. 4.12	S/. 4. 185.59
Jun_09	19560	60	326	3	S. 4.12	S/. 4 027.06
Jul_09	17080	60	285	3	S. 4.12	S/. 3 516.47
Ago_09	19740	60	329	3	S. 4.12	S/. 4 064.12
Set_09	19385	60	323	3	S. 4.12	S/. 3 991.03
Oct_09	17670	60	295	3	S. 4.12	S/. 3 637.94
Nov_09	17580	60	293	3	S. 4.12	S/. 3 619.41
Dic_09	16860	60	281	3	S. 4.12	S/. 3 471.18
Total						S/: 46 534.56

En el 2010, el costo de devolución por publicaciones con defectos en presentación (error en imprenta, error en empastado) fue de S/. 13 000. Para conseguir la cantidad, se multiplicó el número de aulas por el número de devoluciones por aula y la pérdida por devolución de cada publicación con defectos en presentación. Asimismo, el resultado fue comparado con el del 2008 y se comprobó que la pérdida disminuyó en S/. 34 000, además de reducirse las fallas en imprenta debido a la aplicación del Plan Mejora.

Tabla 18.

Costo de devoluciones por publicaciones con defectos de presentación del 2010

Mes	N.º total clientes	N.º clientes por aula	N.º aulas	N.º devoluciones por aula	Pérdida por devoluciones	Costo de devoluciones
Ene_10	19560	60	326	1	S/. 3.45	S/. 1 125.28
Feb_10	18480	60	308	1	S/. 3.45	S/. 1 063.15
Mar_10	19500	60	326	1	S/. 3.45	S/. 1 121.83
Abr_10	21000	60	350	1	S/. 3.45	S/. 1 208.13
May_10	19910	60	332	1	S/. 3.45	S/. 1 145.42
Jun_10	19080	60	318	1	S/. 3.45	S/. 1 097.67
Jul_10	18105	60	302	1	S/. 3.45	S/. 1 041.58
Ago_10	19200	60	320	1	S/. 3.45	S/. 1 104.57
Set_10	18905	60	315	1	S/. 3.45	S/. 1 087.60
Oct_10	17215	60	287	1	S/. 3.45	S/. 990.38

Mes	N.º total clientes	N.º clientes por aula	N.º aulas	N.º devoluciones por aula	Pérdida por devoluciones	Costo de devoluciones
Nov_10	17340	60	289	1	S/. 3.45	S/. 997.57
Dic_10	16980	60	283	1	S/. 3.45	S/. 976.86
Total						S/. 12 960.03

En el año 2008, el costo total debido a publicaciones con defectos de contenido y presentación fue de S/. 716 000. Para alcanzar el resultado, se adicionó el costo de fuga de clientes debido a defectos de contenido al costo de devolución debido a defectos de presentación.

Tabla 19

Costo total por publicaciones con defecto, 2008

Mes	Costo de fuga de clientes	Costo de devoluciones	Total
Ene_08	S/. 0.00	S/. 2 055.54	S/. 2 055.54
Feb_08	S/. 116 424.97	S/. 1 756.55	S/. 118 181.52
Mar_08	S/. 113 999.45	S/. 2 049.31	S/. 116 048.76
Abr_08	S/. 65 489.05	S/. 2 217.49	S/. 67 706.53
May_08	S/. 41 638.10	S/. 2 110.56	S/. 43 748.66
Jun_08	S/. 31 127.51	S/. 2 030.62	S/. 33 158.13
Jul_08	S/. 100 254.84	S/. 1 773.16	S/. 102 028.00
Ago_08	S/. 107 531.40	S/. 2 049.31	S/. 109 580.70
Set_08	S/. 14 350.99	S/. 2 012.45	S/. 16 363.45
Oct_08	S/. 69 329.45	S/. 1 834.41	S/. 71 163.86
Nov_08	S/. 3 638.28	S/. 1 825.07	S/. 5 463.35
Dic_08	S/. 29 106.24	S/. 1 750.32	S/. 30 856.56
Total			S/. 716 355.06

En el 2009, el costo total debido a publicaciones con defectos de contenido y presentación fue de S/. 890 000. El resultado se consiguió sumando el costo de fuga de clientes debido a defectos de contenido con el costo de devolución debido a defectos de presentación.

Tabla 20*Costo total por publicaciones con defectos, 2009*

Mes	Costo de fuga de clientes	Costo de devoluciones	Total
Ene_09	S/. 0.00	S/. 4 076.47	S/. 4 076.47
Feb_09	S/. 141 107.64	S/. 3.483.53	S/. 144 591.17
Mar_09	S/. 138 167.90	S/. 4 064.12	S/. 142 232.01
Abr_09	S/. 79 373.05	S/. 4 397.65	S/. 83 770.69
May_09	S/. 50 465.58	S/. 4 185.59	S/. 54 651.17
Jun_09	S/. 37 726.69	S/. 4 027.06	S/. 41 753.75
Jul_09	S/. 121 509.35	S/. 3 516.47	S/. 125 025.83
Ago_09	S/. 130 328.58	S/. 4 064.12	S/. 134 392.70
Set_09	S/. 17 393.48	S/. 3 991.03	S/. 21 384.51
Oct_09	S/. 84 027.64	S/. 3 637.94	S/. 87 665.58
Nov_09	S/. 4 409.61	S/. 3 619.41	S/. 8 029.03
Dic_09	S/. 35 276.91	S/. 3 471.18	S/. 38 748.09
Total			S/. 886 320.99

En el 2010, el costo total debido a publicaciones con defectos de contenido y presentación fue de S/. 490 000. Para encontrar el resultado, se adicionó el costo de fuga de clientes debido a defectos de contenido al costo de devolución debido a defectos de presentación.

Tabla 21*Costo total por publicaciones con defectos, 2010*

Mes	Costo de fuga de clientes	Costo de devoluciones	Total
Ene_10	S/. 0.00	S/. 1 125.18	S/. 1 125.28
Feb_10	S/. 51 349.60	S/. 1 063.15	S/. 52 412.75
Mar_10	S/. 48 496.85	S/. 1 121.83	S/. 49 618.68
Abr_10	S/. 71 318.89	S/. 1 208.13	S/. 72 527.02
May_10	S/: 51 825.06	S/. 1 145.42	S/. 52 970.48
Jun_10	S/. 39 463.12	S/. 1 097.67	S/. 40 560.79

Mes	Costo de fuga de clientes	Costo de devoluciones	Total
Jul_10	S/. 46 357.28	S/. 1. 041.58	S/. 47 398.86
Ago_10	S/. 52 062.79	S/. 1 104. 57	S/. 53 167.36
Set_10	S/. 14 026.05	S/. 1 087.60	S/. 15 113.65
Oct_10	S/. 80 352.62	S/. 990.38	S/. 81 343.00
Nov_10	S/. 5 943.24	S/. 997.57	S/. 6 940.81
Dic_10	S/. 17 116.53	S/. 976.86	S/. 18 093.39
Total			S/. 491 272.07

Rentabilidad del proyecto de Mejora continua

En el 2010, la implementación del Plan Mejora Continua generó un incremento en los ingresos mensuales respecto al año 2009, lo cual promovió el ahorro en los costos por defectos. El ingreso señalado permitió financiar mensualmente el costo de implementación del Plan de mejora, dicho ahorro se consigue restando el costo de cada mes del 2010 con el mismo mes del 2009, lo cual permitió aumentar los ingresos respecto al 2009; es decir, los proyectos de mejora en los procesos otorgaron la optimización de los recursos materiales y humanos.

Tabla 22

Pronóstico de ingresos de Plan Mejora en soles

	Ene_10	Feb_10	Mar_10	Abr_10	May_10	Jun_10	Jul_10	Ago_10	Set_10	Oct_10	Nov_10	Dic_10
Beneficio												
por ahorro	2 951	92 178	92 613	11 244	1 681	1 193	77 627	81 225	6 271	6 323	1 088	20 655
2010_2009												

El pronóstico mensual de egreso debido a la implementación del Plan de mejora en los departamentos de elaboración y diseño ascendió en el mes de febrero a S/. 6 600 y en marzo a S/. 7 850. Asimismo, la estructura de los costos de los egresos está formada por mano de obra, MP y materiales y gastos operativos.

Tabla 23

Pronóstico en soles de egresos del Plan de mejora para los departamentos de elaboración y diseño

Mejora en los departamentos de elaboración y diseño	Ene_10	Feb_10	Mar_10	Abr_10	May_10	Jun_10	Jul_10	Ago_10	Set_10	Oct_10	Nov_10	Dic_10
Reubicar del departamento de materiales académicos												
Mano de obra		1 667										
Materiales		2 000										
Gastos indirectos		1 500										
Elaboración de instrucciones y procedimientos												
Mano de obra			2 500									
Materiales			200									
Gastos indirectos			300									
Preparar letreros (Poka Yoke)												
Mano de obra			833									
Materiales			400									
Gastos indirectos			150									
Elaborar Programa 5S												



Mejora en los departamentos de elaboración y diseño	Ene_10	Feb_10	Mar_10	Abr_10	May_10	Jun_10	Jul_10	Ago_10	Set_10	Oct_10	Nov_10	Dic_10
Mano de obra		333										
Materiales		200										
Gastos indirectos		300										
Elaborar plan de capacitación												
Mano de obra		200										
Materiales		50										
Gastos indirectos		200										
Determinar parámetros para la medición de la calidad												
Mano de obra			1000									
Materiales		150	250									
Gastos indirectos												
Elaboración de fichas técnicas												
Mano de obra			1 867									
Materiales			150									
Gastos indirectos			200									
Subtotal	0	6 600	7 850	0	0	0	0	0	0	0	0	0

El pronóstico mensual de egreso debido a la aplicación del Plan de mejora en el departamento de producción ascendió en febrero a S/. 2 000, en marzo a S/. 6 000, en abril S/. 5 000 y en mayo a S/. 6 000. La estructura de los costos de los egresos está formada por mano de obra, MP y materiales y gastos operativos.

Tabla 24
Pronóstico en soles de egresos del Plan Mejora para el departamento de producción

Mejora en el departamento de producción	Ene_10	Feb_10	Mar_10	Abr_10	May_10	Jun_10	Jul_10	Ago_10	Set_10	Oct_10	Nov_10	Dic_10
Elaborar Programa 5S												
Mano de obra		833										
Materiales		200										
Gastos indirectos		300										
Elaborar plan de capacitación												
Mano de obra		500										
Materiales		50										
Gastos indirectos		200										
Determinar parámetros para la medición de la calidad												
Mano de obra			5 000									
Materiales			150									
Gastos indirectos			250									
Redistribución de planta												



Mejora en el departamento de producción	Ene_10	Feb_10	Mar_10	Abr_10	May_10	Jun_10	Jul_10	Ago_10	Set_10	Oct_10	Nov_10	Dic_10
Mano de obra				1 667								
Materiales			400									
Gastos indirectos				500								
Elaboración de instrucciones y procedimientos												
Mano de obra				1 667								
Materiales				200								
Gastos indirectos				300								
Elaboración de diagramas de flujo												
Mano de obra					2 500							
Materiales				200								
Gastos indirectos					150							
Preparar letreros (Poka yoke)												
Mano de obra					833							
Materiales					400							
Gastos indirectos					150							
Elaboración de fichas técnicas												
Mano de obra					1 867							
Materiales					150							
Gastos indirectos					200							
Subtotal	0	2 083	5 800	4 533	6 250	0	0	0	0	0	0	0

El pronóstico mensual de egreso debido a la realización del Plan de mejora en el departamento de producción incrementa en febrero a S/. 11 000, en marzo a S/. 8 000, en abril S/. 4 000 y en mayo a S/. 2 000. La sistematización de los costos de los egresos está constituida por mano de obra, MP y materiales y gastos operativos.

Tabla 25
Pronóstico en soles de egresos del Plan de mejora para el departamento de logística

Mejora para el departamento de logística	Ene_10	Feb_10	Mar_10	Abr_10	May_10	Jun_10	Jul_10	Ago_10	Set_10	Oct_10	Nov_10	Dic_10
Elaborar fichas técnicas para las compras												
Mano de obra			2 333									
Materiales		160										
Gastos indirectos			200									
Elaborar sistema de muestreo de productos												
Mano de obra			4 667									
Materiales			300									
Gastos indirectos			500									
Elaboración de Plan 5S												
Mano de obra				1 167								
Materiales				200								
Gastos indirectos				300								



Mejora para el departamento de logística	Ene_10	Feb_10	Mar_10	Abr_10	May_10	Jun_10	Jul_10	Ago_10	Set_10	Oct_10	Nov_10	Dic_10
Organizar plan para la mejora de despacho MP												
Mano de obra				833								
Materiales				200								
Gastos indirectos				100								
Plan para reducir inventario												
Mano de obra				667								
Materiales				150								
Gastos indirectos				200								
Mantener inventario al día												
Mano de obra					1 400							
Materiales				100								
Gastos indirectos					150							
Adquirir equipos de calibración												
Mano de obra					250							
Materiales				10 000								
Gastos indirectos				1 000								
Subtotal	0	11 400	8 000	3 917	1 550	0	0	0	0	0	0	0

El movimiento de caja otorga el monitoreo de los ingresos y egresos. Al calcular la rentabilidad del proyecto de Mejora continua, se obtuvo una tasa interna de retorno mensual $TIRM = 60.02\%$, lo cual significa que el proyecto permite el reembolso de más de la mitad de la inversión. Asimismo, el valor actual neto es de $VAN = S/. 52\,239.71$.

Tabla 26
Flujo de caja en soles del Plan Mejora Continua

	Ene_10	Feb_10	Mar_10	Abr_10	May_10	Jun_10	Jul_10	Ago_10	Set_10	Oct_10	Nov_10	Dic_10
Ingresos	2 951	92 178	92 613	11 244	1 681	1 193	77 627	81 225	6 271	6 323	1 088	20 655
Egresos	0	20 083	21 650	8 450	7 800	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal	2 951	72 095	70 963	2 794	-6 119	1 193	77 627	81 225	6 271	6 323	1 088	20 655
Saldo anterior			72 095	143 058	145 852	139 733	140 926	218 553	299 778	306 049	312 371	313 460
Total	2 951	72 095	143 058	145 852	139 733	140 926	218 553	299 778	306 049	312 371	313 460	334 114

TRM	60.02%
VAN	S/. 52 239.71



Conclusiones

- La conclusión más resaltante de este proyecto es que la aplicación de las herramientas de mejoramiento de los procesos de elaboración, diseño y producción permite disminuir los defectos de contenido producidos en el 2010 respecto con el 2009 en 11.68% y reducir los defectos de presentación del 2010 respecto con el 2009 en 66.78%. Esto significa que se optimizó la calidad de las publicaciones y se logró el objetivo inicial del planteamiento SMART, el cual consiste en reducir los defectos a la mitad y, en consecuencia, producir ahorro de más de S/. 334 114.
- Respecto con el despliegue de calidad en el proceso de elaboración (QFD), la mejora y mantención de la calidad en la verificación de las claves de las respuestas adecuadas permitió disminuir los defectos de contenido y la fuga de clientes. Esto promueve el aumento de ingresos.
- De acuerdo con el despliegue de la calidad en el proceso de diseño (QFD), la mantención y mejora de la calidad en la impresión de machotes en borradores permitió mermar la fuga de clientes y los defectos de contenido, lo cual incrementó los ingresos.
- Conforme con el despliegue de la calidad en el proceso de producción (QFD), la mejora y mantención de la calidad del compaginado de hojas y empaste con mayor vida útil permitió disminuir los defectos de presentación, así como también las devoluciones de publicaciones y, en consecuencia, se aumentaron los ingresos.
- Respecto con la post venta, se obtuvo la implementación del área de reclamos, el cual sirve para registrar los requerimientos de calidad esperada del cliente en cada circunstancia, además de identificar sus expectativas y necesidades.
- Asimismo, el despliegue de calidad consiguió que el problema específico (verificación de claves) deje de ser el de mayor requisito de calidad, también se destaca que el segundo problema específico (revisión de machote) ahora es considerado el mayor requerimiento. Esto corresponde a un proceso cíclico de Mejora continua de procesos (PDCA).
- La revisión de los contenidos de las publicaciones innovadoras o de mayor grado de originalidad deben realizarse en un mayor tiempo para que no se



generen nuevos defectos de contenido.

- Las publicaciones con mayor número de defectos que se encontraron corresponden a aquellas del ciclo Anual V, Anual A, seguidos del Semestral A, Semestral I y del ciclo Intensivo. Asimismo, se resalta que la publicación del ciclo de Módulos es la que posee menor cantidad de errores.
- En octubre y diciembre se registró el aumento del flujo de trabajo en los departamentos de elaboración, diseño y producción. Además, se incrementaron los defectos debido a la campaña de los nuevos ciclos de verano y por considerar los contratos de terceros.
- En el 2008 y 2009, se visualizó existe una relación entre los defectos de las publicaciones del ciclo Anual y los defectos de las publicaciones del ciclo semestral, debido a que cuando la primera aumenta, la segunda disminuye. Lo mismo acontece en viceversa. En otras palabras, los estándares de calidad de las publicaciones no se han podido mantener ni asegurarse en los años anteriores.
- La tendencia que se resalta es la disminución de los errores de sistematización teórica, práctica, impresión y digitación. Asimismo, los errores en las claves todavía tienen mucha variabilidad, pues existen periodos en que aumenta y otros en los que disminuye; por ello, requiere una atención inmediata.
- Tras la aplicación del Plan Mejora del proceso en los departamentos de elaboración, diseño y producción, se concluye que los procesos respectivos de los departamentos señalados deben trabajar en equipo, pero sin mezclar sus labores, dado que, de esta manera, se puede medir la eficacia de cada departamento por separado.

Recomendaciones

- Una de las recomendaciones que se destacan es que el reclutamiento de los jefes de los departamentos de elaboración, diseño y producción debe presentarse mediante la formación de una convocatoria abierta e incluyente para los especialistas externos. Asimismo, la evaluación del personal por los directivos debe desarrollarse de forma objetiva y la selección del personal debe ser considerada mediante la capacidad y el conocimiento técnico en herramientas de gestión, debido a que los jefes de los departamentos indicados anteriormente



han manifestado problemas de liderazgo e incapacidad para resolver los defectos correspondientes a los 25 años de existencia que tiene la Editorial. En el caso contrario, la mala selección del personal en el largo plazo afectará la competitividad de la empresa. Siguiendo con el lineamiento de las evaluaciones, se resalta que, para evaluar el desempeño del personal, debe realizar una valorización constante y en todos los niveles de jerarquía, además de incentivar al personal eficiente con premios.

- También se recomienda que el departamento de elaboración normativice el número de revisiones de las impresiones que se encuentran en borrador. En el caso de evaluación del desempeño y de la identificación de problemas, se solicita separar las funciones de los departamentos elaboración y diseño, pero el trabajo debe ser en equipo.
- En el departamento de elaboración se encomienda eliminar los manuscritos de los contenidos físicos y producir una base de datos digital, debido a que, de esta manera, se logrará que el tiempo empleado en redactar sea utilizado en la verificación de claves de respuesta para optimizar los recursos materiales y humanos.
- En el departamento de diseño se recomienda la elaboración de un plan de mantenimiento preventivo para los equipos y las máquinas, para que, de esta manera, se mejore la calidad de la impresión de los machotes.
- En el caso del departamento de producción, se solicita la elaboración de planes de capacitación del personal teniendo en consideración las especificaciones técnicas en máquinas y equipos, además de la optimización de los desperdicios de los recursos materiales (materias primas e insumos) para generar ahorro.
- En el departamento de post venta se encomienda producir un área de reclamos que permita el registro de la percepción del cliente en el servicio. Para ello, deben considerarse las encuestas cuantitativas elaboradas em focus group o implementar una central de telefonía de reclamos para obtener información cualitativa.
- Se recomienda que todos los informes de suficiencia presenten más rigor científico; es decir, para seleccionar una alternativa de solución siempre se debe hacer uso de herramientas científicas e indicadores validados por expertos. Asimismo, dejar de lado la toma de decisiones, ya que toda la investigación



debe desarrollarse de manera objetiva.

- También se resalta el apunte de la resolución de problemas ocultos que producen ineficiencia en la organización; por ello, se debe solicitar constantemente la asesoría de consultores externos que sean especialistas, para luego, en largo plazo, generar aprendizaje organizacional e incrementar la riqueza.
- Asimismo, se recomienda que en campaña (verano) se aumenten el contingente de profesores en la revisión de aquellas publicaciones encontradas en el departamento de elaboración y diseño, antes de pasar a producción.
- De acuerdo con las capacidades y habilidades del personal encargado de las publicaciones, se solicita que al término de cada periodo las roten para eliminar el estrés y, en consecuencia, las publicaciones no pierdan la calidad.
- También se enfatiza el respeto de los plazos del cronograma de implementación del Plan Mejora, el cual debe ser afianzado y presentar un compromiso por parte de la organización, en primera instancia, de la gerencia. Asimismo, considerar que la toma de decisiones no debe prolongarse por mucho tiempo.
- Se recomienda encontrar un equilibrio entre los stakeholders (cliente interno, inversionistas y RRHH): mediante esta acción, se manifestará una mejor motivación entre los operadores y se optimizará la calidad esperada de las publicaciones y el servicio brindado a los clientes.
- Además, se recalca que los jefes deben respetar los plazos dictaminados para la elaboración del trabajo, también deben planificar con más asertividad y considerar la variación de la demanda. Asimismo, se recomienda aplicar un Empowerment; en otras palabras, se deben asignar compromisos y responsabilidades para que el personal se encuentre motivado.

CAPÍTULO V

COMENTARIOS FINALES ACERCA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS EDITORIALES

En toda empresa se busca la mejor calidad de bienes y servicios para ofrecer a los clientes que consumen el producto de dicha. La optimización de la calidad de los productos tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los consumidores, lo que implica elevar el prestigio de la empresa en base a la calidad de sus servicios prestados. Esto, además, se traduce en el aumento de la rentabilidad, es decir, los ingresos de la empresa, pues, a través de un renombre dentro del mercado y de la sostenida demanda de los productos de la empresa, las ganancias aumentan. La optimización de las ganancias se puede lograr a través de la gestión de los procesos que desarrolla una empresa en su producción.

Sin embargo, en Medina et al. (2019), se señala que la introducción de la gestión de procesos a distintas empresas es laboriosa, pues cada empresa durante mucho tiempo ha estado trabajando de forma particular, además de que introducir un cambio en la gestión es difícil de convencer, pues los resultados en cuanto a productividad siempre han resultado. Cabe decir también que, si bien ha existido el estudio sobre los procesos de gestión y sus mejoras a través del management, las empresas de hoy no han estado a la línea de la planificación de estratégica y organizativa.



Respecto a esto, en Barrios-Hernández et al. (2019), se observa que la implementación de la gestión de procesos incide en el mejoramiento de la competitividad de las pymes, pues dicha gestión ha permitido que esas empresas posean capacidad de coordinación en cuanto a la organización y la jerarquización de sus actividades empresariales, pues la gestión de procesos se integra en las distintas áreas de una empresa y dinamiza la interacción entre esas para mayor coordinación en la producción de los bienes y servicios, además de atender las demandas del consumidor, estimular el trabajo en equipo y establecer objetivos para la empresa.

Según Medina et al. (2019), la gestión de procesos se compone de las siguientes fases:

- Organización
- Determinación de los procesos para la mejora
- Representación del proceso
- Mejora del proceso
- Seguimiento y control

Con estas fases, cada empresa puede ser capaz de gestionarse a fin de obtener la mejor rentabilidad en base a la demanda de sus productos cuya calidad ha sido perfilada en base a las exigencias de los consumidores.

Respecto a la calidad, en Alzate-Ibáñez et al. (2019), se señala que las empresas se encuentran en un mercado dinámico en cuanto a la variación de las necesidades y las exigencias de la sociedad cada vez más demandante de productos con buena calidad. Justamente esto se debe a que existe un mercado competitivo en donde cada uno de estos ofrecen un servicio diferenciado, mejorado y personalizado para el consumidor a fin de que el producto de una empresa sea relevante y el estándar dentro del mercado. Por dicho motivo, las empresas, además de asegurarse de tener la mejor organización y planificación en sus procesos, también se preocupan de la calidad de sus servicios ofertados.

Para medir y establecer los estándares de calidad, existen distintas normativas con las cuales las empresas puedan regirse. Para ello existen las normas ISO, que



son las más conocidas por las empresas del mercado. Por ejemplo, en Bocanegra-Landeras et al. (2018), se observa que una empresa no capacitaba a su personal ni contaba con los equipos más actualizados. Estas condiciones laborales impedían que la calidad de los productos mejorara con el tiempo. Es por ello que se implementaron las normas ISO 9001:2015 para desarrollar un modelo de gestión de calidad en los servicios de la empresa. Los resultados fueron óptimos, pues se propuso un sistema en donde los insumos cumplan con parámetros de recepción, almacenamiento y conservación con los cuales las devoluciones del producto disminuyeron en 7 %.

Las normas ISO resultan ser relevantes con las empresas, puesto que han sido creados a través del conceso de distintas empresas de renombre a fin de establecer los parámetros de calidad para las demás, además de mejorar su organización y su capacidad de desempeño. Por tal razón, es que las normas ISO son constantemente actualizadas, pues las exigencias de calidad varían de acuerdo a las preferencias y las demandas de los consumidores.

Un ejemplo de lo anterior es la empresa JEP Ingeniería, la cual, a pesar de que su gerencia se rehusaba a implementar dichas normas de calidad, los clientes exigieron que se adecúe a los actuales parámetros de calidad. Es así que, mediante la implementación de la norma ISO 9001, dicha empresa logró optimizar sus operaciones y, con ello, la calidad de sus servicios, pues así se logró reducir las deficiencias de operatividad en un 75 %. Asimismo, la capacitación de su personal también fue optimizado al grado de establecer una mejor productividad, como también se logró obtener la confianza de los clientes (Páez y Fuentes, 2020).

En el caso de la gestión de las editoriales, en Banzato y Rozemblum (2019), se observa que la gestión editorial es capaz de sustentar un modelo cuyos procesos de elaboración, diseño y producción sirve para el flujo de trabajo de una editorial de revistas científicas. La gestión editorial, en este caso, es útil para otorgar calidad a las revistas de carácter científico, donde uno de los parámetros es obtener herramientas tecnológicas para competir en el mercado editorial mediante la generación de identificadores persistentes (DOI, handle) y el ofrecimiento del acceso abierto a su base de datos.

Asimismo, en Hernández y Reyes (2019), se resalta la responsabilidad de los administradores de la gestión editorial para poner en práctica códigos éticos de publicación y producción de los materiales científicos a fin de obtener calidad en los productos y los servicios ofrecidos por la editorial. Además, establecer



códigos éticos como parte de la gestión editorial, se precisa de la selección de personal que trabaje eficiente y comprometidamente con los objetivos de la empresa editorial a fin de desarrollar correctamente los procesos de gestión editorial.

Según Rivero (2019), en los sistemas de gestión editorial se desarrollan plataformas de publicación a fin de hacer más eficiente el proceso editorial (publicar en línea, controlar los contenidos y agilizar la producción). Esto se debe a la constante comunicación entre los actores de la gestión editorial, es decir, los autores y los editores, pues de esta forma se ofrece un mejor servicio individual al cliente y facilita la gestión de procesos.

En la misma línea, a la gestión de editorial es importante agregarle el rol de sus políticas, pues con estas se establece las estrategias comerciales, las tomas de decisiones en la directiva, la calidad de las publicaciones científicas y los objetivos de la empresa (Aparicio et al., 2016).

De la misma forma, la calidad de la producción material en una gestión editorial debe basarse en la certificación de sus procesos a través de normas internacionales que asegure el compromiso con una adecuada oferta de servicios al cliente. Esto implica la revisión de pares a ciegas, la difusión del material científico en bases de datos de acceso abierto, el trabajo de redacción, corrección y diseño, entre otros (Aparicio et al., 2016).

Por último, los procesos de producción intelectual, de producción material, de distribución y comercialización y de planificación de tareas deben desarrollarse de forma adecuada a fin de asegurar la correcta gestión editorial. Cada proceso es un paso importante con cual cada empresa pueda desarrollar sus actividades económicas en este rubro comercial. Para ello, es importante asegurar la calidad de los servicios de elaboración, diseño y producción de los materiales científicos creados en la editorial, sea de libros o de revistas científicas. La indexación de estas en una base de datos, la certificación con normas de calidad internacionales como ISO y la capacidad de gestión de procesos influyen en la rentabilidad de la empresa editorial, pues, en la competencia dentro del mercado comercial, los consumidores optan por aquella entidad privada que oferte la mejor calidad de sus servicios y productos en base a distintos parámetros cualitativos (Poloni y Visentín, 2020).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, S. (2020). La empresa editorial promotora de la responsabilidad social: Revistas como piezas transformadoras. En W. Hernández (Ed.), *La comunicación Pública en Iberoamérica I. Conferencias de las Cumbres Iberoamericanas de Comunicadores* (pp. 369- 380). Fundación Interamericana de la Comunicación. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/102509/La%20Comunicaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20en%20Iberoam%C3%A9rica%20I.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=369>
- Almazán, M. (2016). La gestión editorial como manifestación de una política ética. En M. D. Almazán Ramos y D. A. González Vázquez (Eds.), *Comunidad Académica y Políticas Editoriales* (pp. 91- 98). Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=655507>
- Alvarado, K. y Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479- 497. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>
- Alzate-Ibañez, A., Ramírez, J. & Bedoya, L. (2019). Modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental en una empresa SIDERÚRGICA. *Ciencias Administrativas*, 13, 32, 1-12. <https://doi.org/10.24215/23143738e032>



- Amaya, P., Felix, E., Rojas, S. y Diaz, L. (2020). Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25 (90), 632-647. <https://bit.ly/3dCzJo0>
- Antúñez, V. (2016). Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *Cofin Habana*, 11 (2), 1-28. <https://bit.ly/3yhZlyt>
- Aparicio, A., Banzato, G. y Liberatore, G. (2016). *Manual de gestión editorial de revistas científicas de ciencias sociales y humanas. Buenas prácticas y criterios de calidad*. CLACSO. http://humadoc.mdp.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/294/Manual_PISAC.pdf?sequence=1
- Arévalo, F., Castillo, P., Aguayo, J., Hernández, R., León, A. y Martínez, C. (2018). Las 5's como herramienta para la mejora continua en las empresas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 5(6), 295- 304. <http://www.reibci.org/publicados/2018/dic/3200888.pdf>
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente. (2016). *Transformando el negocio a través de la voz del cliente*. Deloitte y DEC. <https://bit.ly/3Bj8yI2>
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente. (2018). *Nuevas formas de recoger la voz del cliente*. DEC. <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2019/01/nuevas-formas-de-recoger-la-voz-del-cliente.pdf>
- Banzato, G. y Rozemblum, C. (2019). Modelo sustentable de gestión editorial en Acceso Abierto en instituciones académicas: Principios y procedimientos. *Palabra Clave*, 8(2). <https://doi.org/10.24215/18539912e069>
- Barrios-Hernández, K., Contreras-Salinas, J. & Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Bautista Vilchez, H., Castillo Camizán, E. y Escobedo Bailón, F. (2021). Sistema de información para la gestión de los servicios de transporte utilizando la arquitectura REST en Lima-Perú. *Revista de Investigación Universitaria*, 11 (1), 549-557. <http://revistas.unu.edu.pe/index.php/iu/article/view/17/17>



- Becerra, F., Andrade, A. y Díaz, L. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 19 (1), 1-32. <https://bit.ly/360jsVF>
- Bedoya, E., Carrillo, M. y Severiche, C. (2017). La mejora continua. enfoque moderno hacia la medición de la calidad en universidades. *JINT Journal of Industrial Neo-Technologies*, 4(1), 5- 13. https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art._5_v4n1jint001-17_print.pdf
- Bocanegra-Landeras, R., Hernández-Villalobos, Y. y Landeras-Pilco, M. (2018). Modelo de gestión de calidad basado en la ISO 9001:2015 en la empresa Orión S.A.C. *Pueblo Continente*, 29(2), 335-341. <https://bit.ly/3wfWWml>
- Burckhardt, V., Gisbert, V. y Pérez, A. (2016). *Estrategia y desarrollo de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación pymes de la comunidad valenciana*. Área de innovación y desarrollo, S. L. <https://bit.ly/3yhCp2l>
- Cabanellas, A. (2017). La importancia de las políticas del libro y la lectura para crear una industria editorial nacional. *Trama y Texturas*, (34), 101- 108. <https://www.jstor.org/stable/26387866>
- Cabeza Gordillo, R. y Neira-Tovar, L. (2019). Un enfoque para la optimización de procesos de negocio: metodología prototipo. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14 (1), 364-383. [http://www.spentamexico.org/v14-n1/A22.14\(1\)364-383.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n1/A22.14(1)364-383.pdf)
- Cadena, O. (2018). *Gestión de la calidad y productividad*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <https://bit.ly/3w9EOL3>
- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F. y Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos*. Editorial Mar abierto. https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos
- Centro Colombiano de estudios profesionales (2020). *Manual de calidad* [Formato PDF]. <https://www.cecep.edu.co/documentos/calidad/manual-calidad-v15.pdf>



- Cerlalc. (2020). *El sector editorial iberoamericano y la emergencia del covid-19. Aproximación al impacto sobre el conjunto del sector y recomendaciones para su recuperación*. Cerlalc. https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2020/05/Cerlalc_Sector_editorial_Covid_Impacto_052020.pdf
- Chacón, J. y Rugel, S. (2018). Artículo de revisión. Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad. *Espacios*, 29 (50), 14-22. <https://bit.ly/2UcwFbB>
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020). *La mejora continua de la educación. Principios, marco de referencia y ejes de actuación*. autor. <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/principios.pdf>
- Contreras, F., Olaya, J. y Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Biblioteca nacional del Perú. <https://bit.ly/3y8a0vA>
- Córdoba, J. (2018). Divulgación y circulación de la edición académica, el acceso abierto como posibilidad. En E. Giménez Toledo y J. F. Córdoba Restrepo (Eds.), *Edición académica y difusión. Libro abierto en Iberoamérica* (pp. 3- 15). Editorial Universidad del Rosario. <http://books.scielo.org/id/9nvz8/pdf/gimenez-9789587841671.pdf>
- Cuatrecasas, L. y González, J. (2017). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. PROFIT. <https://bit.ly/3qDeNCL>
- Cuestas, P. y Saez, V. (2020). Tecnologías digitales, comunidades virtuales y nuevas formas de leer ¿Qué está pasando en el sector editorial juvenil en Argentina? *Álabe*, (22), 1- 19. <http://revistaalabe.com/index/alabe/article/view/558>
- Herrera De la Barrera, J. Díaz, A., Gutiérrez, J., Meza Romero, I. y Torres Figueroa, M. (2019). Aplicación del Despliegue de la Función de Calidad (QFD) para el rediseño del proceso comercial de una empresa del sector de transporte de mercancía. *Teknos Revista Científica*, 19 (2), 61-74. <https://revistas-tecnologicocomfenalco.info/index.php/teknos/article/view/978/862>



- Diestro, A., Ruiz, M. y Galán, A. (2017). Calidad editorial y científica en las revistas de educación. Tendencias y oportunidades en el contexto 2.0. *Revista de Investigación Educativa*, 35(1), 235-25. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.35.1.244761>
- EFQM (2019). *Modelo EFQM*. Club excelencia en gestión. <http://www.scrumtegy.com/wp-content/uploads/2020/04/Modelo-EFQM.pdf>
- Espinoza, D. (2019). Consideraciones éticas en el proceso de una publicación científica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(3), 226- 230. <https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2019.04.001>
- Esquivel, A., León, R. y Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11 (2): 56-72. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>
- García, M. (03 de octubre de 2019). *Herramientas del Lean Six Sigma: la metodología para la excelencia operacional*. Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección. <https://www.apd.es/herramientas-del-lean-six-sigma/>
- García, M. y Portocarrero, D. (2019). Metodologías y herramientas de calidad para el mejoramiento continuo en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 1-13. <https://bit.ly/3hhV8p3>
- García, E., Hurtado, L., Ossa, K. y Sepúlveda, P. (2020). Certificaciones en calidad: aportes a la innovación y mejora de procesos. *Adversia*, (24), 1- 10. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/343087>
- Gerencia de la Universidad de Cantabria (2019). *Manual gestión por procesos* [Formato PDF]. <https://bit.ly/2TisV8n>
- Giménez-Toledo, E., Tejada-Artigas, C. y Mañana-Rodríguez. (2018). Las editoriales universitarias iberoamericanas: una aproximación a su perfil y a sus procesos de selección de originales. *Revista Española de Documentación Científica*, 41(2), 1- 16. <https://doi.org/10.3989/redc.2018.2.1459>

- Gómez-González, R., Figueroa-Hernández, C., Ameneiros-Martínez, J., Cervantes-Uc, J. y Pérez-Álvarez, R. (2020). Estudio de la valoración económica para la obtención de matrices de colágeno. *Ingeniería Mecánica*, 23 (1), 1-9. <http://scielo.sld.cu/pdf/im/v23n1/1815-5944-im-23-01-e596.pdf>
- González, A., Leal, L., Martínez, D. y Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XVI (28), 2-14. <https://bit.ly/3jxSywm>
- González, M. (2018). Prólogo. En Ilustre Colegio oficial de Geólogos, *La profesión del geólogo* (pp. 1-3). <https://app.ingemmet.gob.pe/biblioteca/pdf/Lib-152.pdf>
- González, O. y Arciniegas, J. (2015). *Sistema de gestión de calidad*. SIL. <https://bit.ly/3h6Qmuh>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A. y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (4), 32-37. <https://bit.ly/3h71TKa>
- Guevara, C. (2020). Principios de gestión de la calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (89), 244-256. <https://bit.ly/3AbGZAZ>
- Henrique, L. y Henrique, V. (2019). Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. *Espacios*, 40 (29, 22-)
- Hernández, A. & Reyes, P. (2019). Análisis crítico e implicaciones del código de ética y buenas prácticas en el proceso de gestión editorial de revistas científicas UCLA. *Compendium*, 22(43). <https://bit.ly/3yj8RBE>
- Hernández, H., Barrios, I. y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16 (28), 179-195. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>



- Huilcapi, M., Mora, J., Bayas, G., Escobar, D. y Montiel, P. (2017). Mejora continua, elemento de la cultura empresarial para lograr empresas esbeltas. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 1(4), 27- 32. <https://pdfs.semanticscholar.org/47eb/11ee236fc8034c91bb371c9a-ca39b0c19de0.pdf>
- Jiménez, R., Macías, I. y Núñez, P. (2020). Aplicación del QFD a productos de una fábrica de conservas. *Revista Espacios*, 41 (27), 225-239. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p20.pdf>
- Lizarzaburu, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18 (30), 33-54. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133006.pdf>
- Llanos, N. (2017). *Manual de procesos y procedimientos*. Aycardi ingenieros civiles S.A.S. <https://bit.ly/3hvd2U3>
- Lux, M. y Pérez, A. (2017). Reflexiones sobre la producción, circulación y uso de las publicaciones académicas en las ciencias sociales. *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, 44(1), 125- 143. <http://dx.doi.org/10.15446/achsc.v44n1.61220>
- Magadán-Díaz, M. y Rivas-García, J. (2018). Variables conductoras de la industria editorial española. *El profesional de la información*, 27(6), 1335- 1345. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.16>
- Magadán-Díaz, M. y Rivas-García, J. (2019). Los modelos de negocio y la transformación digital en la industria editorial española. *Informação & Sociedade: Estudos*, 29(3), 59- 80. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/44022/27366>
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos* [Formato PDF]. <https://bit.ly/3jNc88j>
- Martínez, P., Pérez, F. y Martínez, M. (2018). Aplicación de los Modelos de Gestión de Calidad a la tutoría universitaria. *Revista Complutense de Educación*, 29(3), 633- 649. <https://doi.org/10.5209/RCED.53541>



- Medina, A., Hernández, A., Nogueira, D. 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://bit.ly/2UjMq0o>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*, 27(2), 328- 342. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019). *Manual de gestión de la calidad* [Formato PDF]. <https://bit.ly/3AgtYQ>
- Navarro, E., Gisbert, V. y Pérez, A. (2017). Metodología e implementación de Six Sigma. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Edición Especial, 73-80. https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_9.pdf
- Páez, E. & Fuentes, E. (2020). Caso de desarrollo de un sistema de gestión de calidad en la empresa JEP Ingeniería. *Revista Ingeniería, Matemáticas Y Ciencias De La Información*, 6(12), 63-78. <https://bit.ly/3dyHBXR>
- Parra-Suárez, F. Moreno-Pino, M. y Martínez-Peña, Y. (2020). Control y la mejora de la gestión de la calidad editorial. *Ciencias Holguín*, 26(3), 67-78. <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1200>
- Peirats, J., Gallardo, I., San Martín, A. y Waliño, J. (2016). Análisis de la industria editorial y protocolo para la selección del libro de texto en formato digital. *Profesorado*, 20(1), 75- 89. https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/18578/pdf_4
- Pincay, Y. y Parra, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Dom. Cien.*, 6 (3), 1118-1142. <https://bit.ly/3juwnrc>
- Poloni, N. y Visentín, J. (2020). *Introducción a la gestión editorial*. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. http://publicaciones.filo.uba.ar/sites/publicaciones.filo.uba.ar/files/Introduccion%CC%81n%20a%20la%20gestio%CC%81n%20editorial_interactivo.pdf.



- Prada, O., Eslava, R., Chacón, E. y Gonzalez, H. (2019). Gestión editorial: Tratamiento de la información periodística. *Sapienza Organizacional*, 6(11), 200- 219. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553066143009/553066143009.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2018). *Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°. 006-2018-PCM/SGP* [Formato PDF]. <https://bit.ly/2Umjo0c>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2020). *Implementación de La gestión por procesos en la administración pública*. Gobierno del Perú. <https://bit.ly/3yeH6tP>
- Priori, G. (2019). *El proceso y la tutela de los derechos*. Fondo Editorial de Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://bit.ly/3h6ugIq>
- Proaño, D., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 50- 56. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Proaño, D., Gisbert, V., Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Edición Especial, 50-56. https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Reyes Hernández, D., Cortes Robles, G. y Tress Romero, H. (2018). Integración de herramientas de personalización para un producto en fase de diseño conceptual. *xxiii Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 1-28. <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2018/2.06.pdf>
- Rivero, M. (2019). El enfoque basado en proceso en la gestión editorial de las revistas científicas. *Humanidades Médicas*, 19(3), 637-659. <https://bit.ly/366EfqT>
- Romero, J. (2017). La tecnología digital en el diseño editorial. *Espacio Diseño*, (246), 35- 41. <https://espaciodesenoojs.xoc.uam.mx/index.php/espaciodeseno/article/download/1965/1961>

- Salazar, A., Garro, L., Aliaga, A., Prado, H., Diaz, J. y Uribe, Y. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Gestión de organizaciones*, 5 (1), 84-102. <https://bit.ly/3qHwgKj>
- Santiago, H. (2018). *Herramientas para la gestión de calidad*. Editorial Círculo Rojo. <https://bit.ly/3jAsctR>
- Sirvent, S., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Edición Especial, 10-18. <https://bit.ly/3hkGc89>
- Unterreiner, J. y Gisbert, V. (2019). Pequeñas y medianas empresas y la norma ISO 9001. *3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(3), 84-97. <https://bit.ly/3h9fGQt>
- Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, IV (7), 31-43. <https://bit.ly/3haxJWv>
- Zambrano, O. y Almedida, O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 83- 102. <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033>
- Zubia, S., Brito, J. y Ferreiro, V. (2018). Mejora continua: implementación de las 5s en una microempresa. *Revista Global de Negocios*, 6(5), 97- 110. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3242326

Edgardo Martin Figueroa Donayre

Correo: ef007100@gmail.com

Perfil: Ingeniero Industrial UNI Perú, MBA UNIR México, Mg en Docencia Universitaria UNE Perú, Dr en Ciencias de la Educación UNE y Dr en Medio Ambiente Perú, Consulting de empresas en las áreas de Planeamiento, Management Estratégica de Sistemas la Calidad ISO 9000:2008, Recursos Humanos, Marketing, Mejoramiento Continuo, Reingeniería de Procesos, Tecnología en sectores de Producción, Investigador Renacyt y Docente Investigador de UNAJ, Socio Fundador de Grupo Trinomio SRL.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7891-3334>

Afiliación: Universidad Nacional de Juliaca.



**EDITORIAL
KUNTUR**