

Bogotá D.C., Abril 26 de 2018

Atn.: Angélica Mercedes Rodríguez Pedraza
Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS)
Programa de Administración de Empresas
Univeridad Militar Nueva Granada
Ciudad

Por medio de la presente, Nosotros **ARTTERNATIVO S.A.S., Agencia de Publicidad & Medios Digitales**, de la ciudad de Bogotá D.C., concedemos un permiso a la Sra. **Mónica Lillana Tejada Vega**, identificada con **C.C.: 1020769402** de Bogotá D.C, para que en su Facultad de estudiante de pregrado de la Administración de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, pueda escribir y subir su ensayo de grado **LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACTOR DIFERENCIADOR DE CALIDAD EN LA MICROEMPRESA DE PUBLICIDAD ARTTERNATIVO**, en el cual se dan recomendaciones sobre la gestión por procesos; y a su vez, poderlo subir al repositorio documental de la UMNG.

Cordialmente,

Dirección Administrativa
Artemativo S.A.S.



LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACTOR
DIFERENCIADOR DE CALIDAD EN LA MICROEMPRESA DE PUBLICIDAD
ARTTERNATIVO

Presentado por:

Mónica Liliana Tejada Vega

Código d4012526



Presentado a:

Angélica Mercedes Rodríguez Pedraza

Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS)
Programa de Administración de Empresas
Diplomado en Sistemas de Gestión de Calidad
Bogotá D.C.

2018

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	4
2. INTRODUCCION.....	5
3. GLOSARIO.....	6
4. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	7
1. El proceso y sus características	7
2. Los beneficios de implantar una gestión por procesos	9
3. Caso de estudio: Microempresa de publicidad ARTTERNATIVO	13
5. CONCLUSIONES.....	17
6. RECOMENDACIONES.....	18
7. BIBLIOGRAFIA.....	19

1. LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

	Pág.
Ilustración 1. Proceso de entrega de producto.....	13
Ilustración 2. Mapa de procesos ARTTERNATIVO.....	13

2. INTRODUCCION

El presente ensayo consiste en establecer la importancia de la gestión por procesos como un factor diferenciador de calidad en una organización, trayéndole como beneficio ser más competitiva y consolidada en el mercado. Esta reflexión se hará destacando la importancia de implementar tres requerimientos del Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015, los cuales son: el numeral 7.1.4 sobre el ambiente para la operación de los procesos, el numeral 8.2.1 de la comunicación con el cliente, y el numeral 9.1.3 del análisis y evaluación de los procesos; los cuales generan una ventaja competitiva sobre otras empresas del mercado, fomentando la eficiencia, eficacia y productividad.

Esta postura se va a defender en tres capítulos, culminando con un caso de estudio de la microempresa de publicidad ARTTERNATIVO, donde se ejemplifica el tema tratado, aquí se enunciarán las actividades que permiten la realización de los servicios de publicidad, se describen los procedimientos que están alineados a las necesidades de los clientes, y se identifican las actividades de control y seguimiento que promueven la eficiencia de la organización, finalizando con unas conclusiones.

3. GLOSARIO

El siguiente glosario de terminología sobre sistemas de gestión de la calidad, fue tomado de los proyectos europeos Ex.Per.O y Expero2U, que se basan en el aprendizaje de la educación profesional:

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Activación de marca: Son estrategias de mercadeo que se usan en puntos de venta, lanzamientos, de forma no masiva. Su fin es causar un impacto positivo en el cliente.

Acción de contingencia: Es el plan de emergencia que hay que llevar a efecto durante la materialización de una amenaza y también después de la misma.

BTL: (Below the line), es español “debajo de la línea”, son otro tipo de activaciones de marca que van dirigidas a segmentos de mercado específicos, no son masivas.

Calidad: grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto / servicio.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Servicio al cliente: Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.

Sistema de Gestión de la Calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

1. El proceso y sus características

Hay varias definiciones del concepto proceso ofrecida por algunos autores:

Agudelo (2010) plantea que “un proceso es el conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”.

Moliner (2015) dice que “un proceso es una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido transformando una entrada en un resultado, que a su vez puede ser la entrada de otro proceso. Todas las actividades de una organización, desde la compra de materia prima hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse procesos.”

Un proceso según el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 “es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí”.

Los procesos se basan en entradas, procedimientos y salidas, que indican cómo funciona la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con los objetivos de la organización. Esto se comienza, identificando las condiciones de calidad y precio del producto que desea el consumidor, estableciendo las actividades necesarias para hacerlos, proporcionarles un valor agregado, y finalmente entregarlos al usuario. Al realizar el proceso de esta manera, la organización se beneficiará obteniendo un control en sus operaciones, un comprador satisfecho por el producto entregado, y cumplimiento de sus objetivos empresariales.

Por otra parte, Agudelo (2010) considera que “un proceso tiene una serie de características: debe tener un objetivo, un alcance, unos recursos y una duración”; el objetivo es el propósito del proceso, el alcance determina el inicio y el fin de este, los recursos son los insumos que se pueden transformar en productos, y la duración es el tiempo transcurrido desde la primera actividad hasta la entrega del bien tangible. Estas características son importantes conocerlas, para saber las tareas que se requieren para elaborar un producto, los insumos necesarios para procesarlos, la estabilidad que

garantice la consistencia de las operaciones, y la medición que asegure la calidad de los procesos, para que el resultado final produzca los resultados esperados.

Además de esto, según Badia (2001) “los procesos se clasifican en tres tipos: procesos estratégicos, procesos misionales, y procesos de apoyo”; los procesos estratégicos definen y controlan los objetivos, las políticas y las estrategias de la empresa; los procesos misionales desarrollan las habilidades y tácticas para proporcionar el servicio al cliente; y los procesos de apoyo, ayudan a ejecutar los procesos misionales. Esta clasificación se da habitualmente porque cada proceso impacta un ámbito diferente de la organización, bien sea la planificación de la estrategia, el desarrollo de productos, o la atención al usuario, proporcionándole una ventaja competitiva a la empresa, debido a que se usan adecuadamente los recursos, evitando desperdicios de tiempo, y de insumos. Seguidamente, Porter (2009) mencionó en su libro “Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores”, que estas actividades podrían visualizarse a través de un mapa de procesos, debido a que es una herramienta de apoyo que permite observar gráficamente la secuencia lógica de las tareas, porque le ayudaría a la empresa a conocer más atentamente el funcionamiento y desempeño de sus operaciones, permitiendo tener especial énfasis en aquellas que lo requieran. Esto permite tener control, seguimiento y mejora continua de las entradas, los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, y de las salidas de la organización, garantizando calidad en el proceso productivo y en el servicio al cliente.

Por estas razones, resulta importante que una organización conozca sus procesos, porque así podrá saber cuáles son las actividades que se realizan, estará en la capacidad de estudiarlas, medirlas, y mejorarlas para satisfacer sus objetivos empresariales.

2. Los beneficios de implantar una gestión por procesos

La gestión por procesos, o Business Process Management (BPM), “trata y sirve para mejorar la forma como los negocios de las organizaciones se realizan y administran” (Capote, 2011). Por otra parte, Carrasco (2012) planteó que “la gestión de procesos ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”.

Es decir, la gestión por procesos es una forma de organización diferente a la tradicional, porque no se basa en organigramas funcionales, organigramas matriciales y cadenas de mando, sino que prima la satisfacción de las necesidades del cliente, sobre las operaciones de la empresa, implicando una unión entre los colaboradores y la alta gerencia, además, hace que la empresa se “enfoque en el trabajo, donde persigue el mejoramiento continuo de las actividades mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos” (Pepper, 2011), permitiendo el cumplimiento de los objetivos a través de la estrategia de la organización. Esta gestión va a beneficiar la dirección de la organización, porque va a tener una visualización global de las actividades, que le va a permitir determinar sus fortalezas y debilidades, identificar los procesos que requieren ser mejorados, fijar prioridades, crear planes de mejora para las tareas que lo necesiten, y eliminar las ineficiencias de recursos, tiempos y costos. Para que esto funcione, la alta gerencia debe estar comprometida liderando la coordinación y comunicación entre los funcionarios y directivos, que les permita tener desarrollo, seguimiento y control de los procesos, cuyos resultados satisfagan las necesidades de los consumidores, y se cumplan las metas establecidas.

Para que la gestión por procesos sea efectiva en una organización se considera importante que la empresa se enfoque en tres aspectos fundamentales: a) Ambiente para las operaciones, b) comunicación con el cliente, y c) análisis y evaluación de los procesos, con el fin de que éstos le proporcionen un factor diferenciador de calidad que promueva la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.

a) El ambiente para la operación de los procesos consiste en

“organizar la disposición de las máquinas, los departamentos, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes dentro de una instalación productiva propuesta o ya existente, para asegurar la fluidez del trabajo, materiales, personas e información a través del sistema productivo.” (Rodríguez, 2012).

Así, la distribución en planta usará de forma más eficiente el espacio disponible, facilitando el proceso de manufactura, elaborando los productos en corta distancia y en el menor tiempo posible, haciendo eficaz la producción. Por su parte, el SGC ISO 9001:2015 en su numeral 7.1.4, agrega en su definición, que el ambiente para la operación de los procesos, además de ser un lugar tangible, es una combinación de factores sociales y psicológicos, que incluye ambientes tranquilos y libres de conflictos, que ayudan a la reducción del estrés, previenen el síndrome de agotamiento, y cuidan de las emociones de sus colaboradores. Al combinar estos factores sociales, psicológicos y físicos, la organización se beneficiará consiguiendo un clima laboral agradable para sus colaboradores y clientes, una correcta distribución del lugar de trabajo productivo facilitando la operación adecuada de cada una de las actividades, y los productos se harán en corto tiempo evitando desperdicios de insumos, garantizando la calidad de los procesos.

b) La comunicación con el cliente

“es el conjunto de acciones, procesos y ejecuciones, que el consumidor espera además del producto básico, como consecuencia del precio y la imagen, va más allá de la atención y se relaciona con prestaciones y actividades antes, durante y después de una relación comercial.” (Schnarch, 2011).

Es decir, las organizaciones deben conocer las necesidades de los usuarios, para fabricar un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, el cual debe ser accesible, seguro y confiable, dándole un valor añadido que lo haga superar con sus expectativas, para luego en el momento de la venta, la empresa proporcionar calidad en el servicio, con el fin de lograr la fidelización. El SGC ISO 9001:2015 en su numeral

8.2.1 por su parte añade, que las empresas deben incluir en la comunicación con los clientes, información acerca de los bienes tangibles que se ofrecen, tratar las consultas, pedidos y cambios de los usuarios, recibir las quejas y tomar acciones de contingencia cuando sea pertinente. La organización al implementar estas recomendaciones, le traerá como beneficio una mejora en el servicio al cliente, porque se va a prestar más atención a cada una de las actividades, garantizando calidad en sus procesos, disminuyendo las quejas y reclamos; mientras las ventas se incrementan por la fidelización de los usuarios, mejorando la imagen y posición de la empresa en el mercado.

c) El análisis y evaluación de los procesos

“es un enfoque que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos de oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización, además, proporciona una visión continua, medible y de retroalimentación sobre el rendimiento de las actividades para impulsar la mejora en la ejecución de los procesos.” (Benedict, 2013).

Este tópico, busca mejorar los productos, servicios y actividades de la organización, a través de la detección de errores en los procesos y mejora de los mismos, fomentando la mejora continua en el desarrollo de las tareas, los productos y servicios; para lograrlo, el SGC ISO 9001:2015 en su numeral 9.1.3, propone que hay que analizar los datos e información que se recogen del seguimiento y la medición de la conformidad de los productos, junto con el grado de satisfacción del cliente, con el fin de ubicar aquellos puntos que favorecen y que no favorecen la productividad, para controlarlos y renovarlos, y así mejorar la eficiencia en el desarrollo de las actividades. Esta mejora continua, va a beneficiar a la organización en una reducción de tiempo del desarrollo productivo, favoreciendo la entrega rápida de los productos solicitados, habrá calidad en cada fase de las actividades precisamente por la atención especializada en cada punto, incrementando la productividad, y haciendo los procesos más eficientes.

Para concluir, la gestión por procesos implementada haciendo énfasis en los tres aspectos mencionados anteriormente, se convierte en un factor diferenciador de calidad en una organización, porque la empresa deja de llevar su dirección de la manera tradicional (cadenas de mando, organigramas) y se enfoca en el trabajo a través de entradas, procedimientos y salidas, que le permiten tener una visión global de sus actividades, generando como resultado la satisfacción de las necesidades del cliente y el cumplimiento de los objetivos organizacionales; esto se realiza con la ayuda de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, que identifican las fortalezas y debilidades para planificar una estrategia, fijar prioridades, garantizar el uso adecuado de los recursos y desarrollo de productos, identificar las actividades que requieren ser mejoradas, y eliminar las ineficiencias de insumos, tiempos y costos, los cuales van a proporcionar una ventaja competitiva; a su vez, para que esta gestión se implemente eficazmente, se debe dirigir un ambiente para la operación de los procesos, una comunicación con el cliente, y una mejora continua, que beneficiara a la empresa teniendo un clima laboral agradable para sus colaboradores y clientes, una distribución adecuada de las instalaciones físicas de trabajo, una disminución de tiempo en el desarrollo productivo, una entrega oportuna de los productos y servicios, y una fidelización de los consumidores. Con el fin de que la organización se diferencie de otras empresas del mercado, por su mejora continua en el desarrollo de sus procesos, rapidez en la entrega de productos, satisfacción de las necesidades de los clientes y fidelización de los mismos, mejorando su imagen corporativa, haciéndola más competitiva, y consolidándola en el mercado por su calidad en el servicio.

3. Caso de estudio: Microempresa de publicidad ARTTERNATIVO

El caso de estudio se aplicó a la microempresa de publicidad ARTTERNATIVO la cual está ubicada en la ciudad de Bogotá, está recientemente formada debido a que lleva compitiendo un año en el mercado, los servicios publicitarios que presta son: la creación y distribución de campañas publicitarias, como las cuñas radiales; una boutique creativa del manejo del mensaje y los caminos para promocionarlo; y un estudio de grabación y producción, que se encarga del trabajo audio-visual, además, ofrece sus servicios a empresas y personas emprendedoras que buscan publicitar su producto y/o su establecimiento comercial.

ARTTERNATIVO al ser una empresa tan nueva, no cuenta con la visión de la gestión por procesos, implementarla, le servirá para tener una visión global de sus actividades, determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, identificar las tareas que requieren mejora, y eliminar las ineficiencias de recursos, tiempos y costos; para lograrlo, se sugiere iniciar con una sensibilización a la alta dirección y sus colaboradores sobre el tema con el fin de que entiendan la ventaja competitiva que esto representa y la puedan visualizar a través del diseño de un mapa de procesos, como herramienta de soporte que organiza y distribuye los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, proporcionándole calidad en el desarrollo de la gestión, y mejora continua de las actividades.

El proceso que utiliza ARTTERNATIVO para dar conformidad al servicio que tiene con sus clientes, se encuentra en la siguiente imagen:

Proceso ARTTERNATIVO

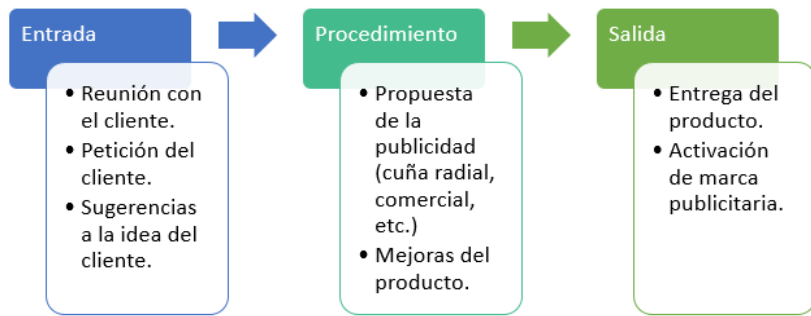


Ilustración 1. Proceso de entrega de producto

Es un proceso sencillo que le permite tener control desde la petición del cliente, hasta la entrega del producto publicitario, sin embargo, para que tenga un beneficio más amplio en su comunicación con el cliente, adquiera un aspecto diferenciador frente a las empresas que son su competencia en el mercado y la propia empresa se reconozca a sí misma, se podría pensar en algo como:

Mapa de procesos - ARTTERNATIVO



Ilustración 2. Mapa de procesos ARTTERNATIVO

Esto le permitiría a ARTTERNATIVO contar con los siguientes beneficios: tener una perspectiva general de la organización, establecer funciones y responsables para cada actividad, realizar el trabajo en grupo evitando la división de áreas, usar eficientemente los recursos, reducir los costos operativos porque no se desperdician los insumos, localizar las ineficiencias de forma rápida solucionando los impases y reduciendo riesgos, analizar el grado de satisfacción del cliente, e implantar objetivos para cada proceso. Esta gestión por procesos se puede implementar en la cultura organizacional, para que los colaboradores realicen sus funciones pensando como un equipo de trabajo, y no por áreas de trabajo, así no sería solo un cambio en las operaciones, sino de pensamiento colectivo, proporcionándole un aspecto diferenciador frente a la competencia.

En cuanto a los tres elementos destacados de la gestión por procesos: a) Ambiente para las operaciones, b) comunicación con el cliente y c) análisis y evaluación de los procesos, ARTTERNATIVO podría beneficiarse así:

a) Ambiente para las operaciones:

La organización tiene una instalación física donde se gestiona la parte administrativa y productiva, está dividida por departamentos, y los directivos y colaboradores tienen claras sus responsabilidades, sin embargo, debido a que se encuentra en expansión, se ve la necesidad de organizar los equipos de cómputo, las áreas de diseño y las salas de trabajo grupal de una forma más eficiente, trayéndole como beneficio continuidad en las funciones, que facilitará la elaboración de los productos y servicios en distancias cortas, desarrollando el proceso productivo en menos tiempo, siendo eficaz la producción y proporcionándole a ARTTERNATIVO una ventaja competitiva.

b) Comunicación con el cliente:

ARTERNATIVO cumple con la comunicación con el cliente, porque proporciona información sobre sus servicios de manera oportuna y adecuada; maneja los pedidos y los cambios de estos; obtiene una retroalimentación de los servicios prestados; escucha las quejas y reclamos, establece acciones de contingencia cuando sea pertinente y además, tiene establecido que al momento de dar conformidad a un servicio, las campañas publicitarias, las activaciones de marca y las actividades de BTL, están libres de discriminación racial y sexual; no manejen temas sensibles a la población (creencias religiosas y temas políticos), y no busca dañar la imagen de la competencia, con el fin de promover una imagen de respeto frente a los consumidores y tener una competencia leal con las demás organizaciones. Dichas activaciones de marca y actividades BTL, son aquellas con las que se realiza una publicidad no masiva, dirigida específicamente a un segmento de mercado, causando un impacto positivo en el cliente, del producto/marca que se está lanzando, o haciendo una recordación de un producto/marca existente.

c) Análisis y evaluación de los procesos:

ATTERNATIVO realiza un control de los servicios prestados, mira si los procedimientos usados funcionaron o no, si se cumplieron con las expectativas del cliente, y si se mantuvo o hubo un desfase en el presupuesto inicial, para lograrlo, usan dos plantillas, la primera se entrega al cliente para que dé a conocer su opinión acerca de la pieza publicitaria que recibió, y la segunda, la empresa la llena para hacer una retroalimentación del servicio que prestó, con el fin de tener un control de calidad en sus servicios. Se le recomienda a ARTTERNATIVO que adquiriera datos históricos y estadísticos, que le permita analizar la información de una forma más rápida, a través de la utilización de herramientas de análisis como la cadena de valor, que sirve para determinar el impacto del proceso en la organización, a su vez, usar herramientas de evaluación como el análisis DOFA, y cuando haya una cultura de análisis y recolección de datos, usar técnicas estadísticas, con el fin de facilitarle a la alta gerencia la toma de decisiones estratégicas operativas.

5. CONCLUSIONES

Los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, describen la manera en que fluye el trabajo en la organización, además, sirven para tener vigilancia sobre cada actividad, proporcionando calidad en la producción y en el servicio al cliente, ayudando a la alta dirección en la toma de decisiones estratégicas que beneficien a la organización.

La gestión por procesos es un factor diferenciador de calidad en una empresa, porque promueve la eficiencia en el uso de los recursos, debido a que se disminuyen los desperdicios por el control que se tiene en cada actividad, reduciendo los tiempos de entrega de productos, satisfaciendo las necesidades y gustos de los clientes en corto tiempo.

Implementar la gestión por procesos en una organización, es importante porque le va a permitir tener una visión global de las actividades, organizándolas de tal manera que se enfoquen a satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con los objetivos empresariales.

El ambiente para la operación de los procesos, la comunicación con el cliente, y la mejora continua, generan una ventaja competitiva sobre otras empresas del mercado, fomentando la eficiencia, eficacia y productividad, debido a que promueven el trabajo colaborativo y funcional en el desarrollo de las funciones operativas.

6. RECOMENDACIONES

ARTTERNATIVO al ser una microempresa con un año de competencia en el mercado, ha logrado captar clientes y hacer productos de buena calidad, sin embargo, para que avance en su crecimiento y posicionamiento, se hace necesario el conocimiento e implementación de metodologías administrativas que apoyen el desarrollo, para lo cual, la gestión por procesos complementada con la NTC ISO 9001:2015 es una buena ayuda.

La organización debe generar conocimiento y conciencia sobre el trabajo colaborativo, para mejorar la comunicación y coordinación en el desarrollo de las actividades, a su vez, las instalaciones físicas se deben organizar de tal forma que genere continuidad en las tareas, con el fin de promover la eficiencia en el desarrollo sus procesos.

Para que ARTTERNATIVO obtenga una mejora continua en la gestión de sus procesos, debe utilizar correctamente los recursos para reducir costos, detectar los errores en las actividades y hacerles una retroalimentación, para impulsar el rendimiento del desarrollo productivo.

7. BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Agudelo Tobón Luis Fernando, Escobar Jorge (2010). Gestión por Procesos. Quinta edición. Editorial -Kimpres Ltda.
- Badía Albert y Bellido Sergio (2001). Técnicas para la Gestión de la Calidad. Editorial -Tecnos.
- Benedict Tony, Bilodeau Nancy, Vitkus Phil, Moore Connie (2013). Process Management Body of Knowledge BPM CBOOK, versión 3.0.
- Carrasco Bravo Juan (2012). Gestión de Procesos: Diagnóstico y Propuestas. Santiago de Chile. Editorial -Evolución S.A.
- Porter Michael (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Editorial -Pirámide.
- Rodríguez Marthell María Guadalupe (2012). Distribución de planta.
- Schnarch Kirberg Alejandro (2011). Marketing de fidelización. Editorial - Ediciones ECOE.

WEB

- Gestión de procesos (2017). Recuperado de http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/05/docs/Areas/ComercioInterior/PlanesLocalesDinamizComerciales/JornadasDinamizadorasComerciales/Cuarta%20jornada/GESTION_PROCESOS.pdf
- Glosario de terminología sobre SGC (2017). Recuperado de http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf
- Gart Capote (2011). Guía para la Formación de Analistas de Procesos. Recuperado de <http://www.gartcapote.com/livros.html>

- ICONTEC (2015). Norma de calidad ISO 9001:2015. Recuperado de http://ejrlb.com/docs2017/NORMA_ISO9001_2015.pdf
- Moliner Ana, Coll Mónica (2015). Ventajas de la gestión por procesos. Recuperado de <https://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>
- Pepper Bergholz Susana (2011). Acreditación de prestadores institucionales en Chile. Recuperado de <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Universidad Militar Nueva Granada (2017). Material de estudio de gestión de procesos. Recuperado de <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/view.php?id=12030>