



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA
SOBRE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA
INDUSTRIA ALIMENTARIA.

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Ingeniería Empresarial

Autor:

Ruth Emelina Sánchez Terrones

Asesor:

Mg. Ing. Manuel Enrique Malpica Rodríguez

Cajamarca - Perú

2020

DEDICATORIA

Agradezco a mis padres por haberme apoyado en cada período de mi vida profesional, ética y moral, inculcándome valores y capacidades para superarme día a día.

Agradecer a las personas que siempre han estado durante la etapa universitaria, compartiendo valores, logros y experiencias durante mi carrera.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme sabiduría y paciencia para seguir el proceso durante toda mi formación académica. A mis padres por el sacrificio que siempre hacen para brindarme las herramientas que necesito para mi desarrollo profesional. A mis docentes por el constante apoyo de asesoramiento durante el progreso del actual trabajo de indagación.

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	12
CAPÍTULO III. RESULTADOS	15
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES.....	28
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Artículos Ebsco	17
Tabla 2 Artículos Redalyc	18
Tabla 3 Artículos Proquest.....	19
Tabla 4 Artículos Google académico	20
Tabla 5 Artículos por año.....	24
Tabla 6 Artículos por sectores	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de selección de artículos.	15
Figura 2 Porcentaje de artículos seleccionados.....	16
Figura 3 Ingreso de la ecuación booleana con filtros de selección en Ebscohost	35
Figura 4 Ingreso de la ecuación booleana con filtros de selección en Redalyc	35
Figura 5 Ingreso de la ecuación booleana con filtros de selección en Proquest	36
Figura 6 Ingreso de la ecuación booleana con filtros de selección en Google Académico.....	36
Figura 7 Número total de artículos seleccionados para la Revisión Sistemática	37
Figura 8 Artículos seleccionados en Ebsco.....	37
Figura 9 Artículos seleccionados en Redalyc.....	38
Figura 10 Artículos seleccionados en Proquest	38
Figura 11 Artículos seleccionados en Google Académico	39
Figura 12 Detalle de artículos	39

RESUMEN

Conocer el manejo de la gestión por procesos es trascendental para las organizaciones que buscan ser competitivas y desean ejecutar planes de mejora continua, optimización de gastos, aprovechamiento recursos para aportar valor al cliente. Por ello, el objetivo de este artículo es mostrar el resultado de una revisión sistemática de literatura basada en el análisis de la metodología de la gestión por procesos enfocado al sector panadero en el periodo 2014 – 2020.

Se manejaron cuatro bases de datos Ebsco, Redalyc, ProQuest y Google Académico, se ha utilizado criterios de elección bibliográfica como: artículos, revistas, el año de publicación, idioma español, entre otros. Seleccionando aquellos que tienen relación con el tema de investigación y eliminando duplicados, con la metodología de clasificación se ha obtenido un total de 24 artículos para elaborar la presente revisión sistemática.

Por último, se ha identificado en las investigaciones que la gestión por procesos ha ganado valor durante los últimos 6 años en la industria panadera, debido a que se toma como un modelo base para estandarizar procesos, realizar gestiones de calidad como las ISO e implementación de sistemas, facilitando así la toma de decisiones en las diversas áreas tanto en los procesos internos como externos, demostrando su competitividad empresarial mediante la adecuada organización de sus recursos y el manejo de nuevas herramientas tecnológicas, dado que la gestión por procesos facilita la adaptación a la mejora continua conforme a las necesidades y requerimientos de la industria.

PALABRAS CLAVES: Gestión por procesos, mapa de procesos, gestión integrada por procesos, sector panadero, revisión sistemática.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Décadas atrás cuando las organizaciones no tenían clara la importancia de la satisfacción al cliente, sus procesos iniciaban de una idea que partían de los interesados en ofrecer sus bienes. Durante años muchos los negocios funcionaban sin competidores, pues no había opción de elección al comprar para los clientes, desde que el mundo revolucionó en la industrialización. Es por ello, que la gestión por procesos surgió con el objetivo de dividir el trabajo para lograr mayor productividad, capacitando a los colaboradores para mantener estructuras jerárquicas, productividad, áreas funcionales, niveles operativos y métodos de estandarización, sin embargo, su primera aproximación fueron los estudios realizados en la segunda década del siglo XX por Mary Parker, quien evaluó las relaciones de poder y autoridad e indicó maneras para resolver deficiencias haciendo hincapié en la participación de todos los niveles dentro de una organización, integración, planificación oportuna para la continuidad eficiente de los diversos procesos (Carvajal , Valls, Lemoine, & Alcívar , 2017).

Como resultado de la evolución constante de la gestión por procesos en beneficio de las organizaciones a nivel mundial, mediante esta investigación se buscan artículos relacionados con la industria panadera, pues se encuentra bien posicionada en su rubro, debido a que su línea de productos es un muy amplia y están cumpliendo el reto de reformar sus procesos cada vez que se demande cambiar de estrategia, con la finalidad de obtener mayor rentabilidad. Por el mismo hecho de que se localizan en un mercado global, de cambios constantes y con altos niveles de competitividad. De manera que, dichas compañías están continuamente en capacitación orientándose a nuevos cambios que demandan los

consumidores, del mismo modo satisfacer sus necesidades y así lograr proyectar resultados ascendentes que se planifican en coordinación de un equipo (Navarro , Waltrick, & Vizcarra, 2017).

Asimismo, se define a la gestión por procesos como procedimientos secuenciales para transformar materia prima, que cuentan con características como: entradas de una fuente externa, involucra distintos niveles de liderazgo, para su desarrollo necesita de recursos, involucra la planificación para determinar su objetivo y finaliza con una salida de un producto. En otras palabras, la gestión por procesos consta en identificar objetivos para poder desarrollar acciones diseñadas a un grupo de medidas de control tanto administrativas como de supervisión, con el propósito de dirigir las actividades hacia las metas y objetivos de una organización. Esta gestión integra diversas áreas, considerando a su interacción como un factor clave para integrar actividades y procedimientos. Por último, es posible ganar ventaja competitiva si miden los resultados por medio de indicadores, el compromiso y la capacitación son claves para establecer una cultura organizacional, aún más impacto genera la tecnología como apoyo para dar marcha a las actividades y procedimientos de manera continua (Barrios, Contretas, & Olivero, 2019).

Por ello, la gestión por procesos desarrolla características para estandarizar de manera adecuada cada uno de los procesos en las organizaciones, es decir, se requiere que dichos procesos puedan ser medibles como su calidad, costos, entre otros, así lograr minimizar tiempos en actividades no productivas, otra característica es obtener resultados específicos durante las supervisiones, las cuales deben ser fácil de identificar y cuantificar para corregir inmediatamente los errores que pueden surgir, por otro lado se debe entregar a los clientes resultados de calidad satisfaciendo su demanda, el proceso debe corresponder a un evento en específico para contribuir de manera secuencial en la ejecución de un

siguiente proceso. Del mismo modo, se debe evaluar la variabilidad del proceso, pues en algunos casos hay desviaciones en la secuencia de las actividades, perjudicando al destinatario del proceso y por último se evalúa la repetitividad de los procesos seleccionando los resultados más favorables para trabajar mejorarlo continuamente Páez et al., (2018).

Al mismo tiempo, la gestión por procesos cuenta con herramientas para mejorar su eficiencia como las tecnologías de la información (TI) tienen influencia en el desempeño empresarial, quien logra convertirse en una herramienta rápida y eficiente que admite el protagonismo de la gestión por procesos dándole soporte. Debido al desarrollo de las TI cada vez es más frecuente el software para formar estructuras básicas, formación de estrategias, determinación de procesos y aplicaciones informáticas, las TI que portan a la gestión de procesos de negocio son: Sistemas de Gestión de Flujo de trabajo (WMS), Sistemas de Gestión de la Relación con el cliente (CRM) y Sistemas de Planificación de Recursos empresariales (ERP). Otra herramienta es la Arquitectura Empresarial que se considera como la lógica que organiza los procesos clave reflejando la estandarización e integración de un modelo de negocio. Por último, está la minería de procesos, que es un grupo de técnicas que ayudan a descubrir, monitorear y optimizar procesos reales a través de la colección de registros disponibles en los sistemas (González, Rodríguez, Caballero, & Fonte, 2019).

Por otra parte, la importancia de la gestión por procesos en las organizaciones va en aumento, debido a que van concretando e implementando gestión por procesos, pues se hace necesario sistematizar los esfuerzos, recursos predestinados a los mismos. Más aún, cuando las guías, medidas y regulaciones hacen referencia y en las que se establecen, comunican requerimientos a gran disposición y los métodos de gestión es idéntica. Dichos bienes lo han letrado y valorado quienes administran las organizaciones; estableciendo una práctica

tradicional en el mundo empresarial que involucra una certificación o estandarización de sus procesos mencionados por (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019).

Para finalizar, el análisis del artículo de investigación responde la siguiente interrogante ¿cuál es la importancia de la gestión por procesos en la industria panadera, presentada en la literatura científica del 2014 - 2020?, de manera que se debe llegar a una conclusión con las indagaciones del tema en el rubro seleccionado para crear más reseñas a otras investigaciones. El objetivo es determinar la importancia de la gestión por procesos en la industria panadera desde el periodo 2014 al 2020, determinando en cuanto ha favorecido el crecimiento de dicha industria.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El tipo de estudio es una revisión sistemática de la literatura científica con base en la adaptación de la metodología PRISMA según Schreie et al., (2018), se dio inicio con una realidad problemática que se identificó en el sector. La pregunta elegida en el párrafo de introducción del presente artículo fue: ¿cuál es la importancia de la gestión por procesos en la industria panadera, presentada en la literatura científica del 2014 - 2020?, que parte de la determinación del problema.

Se ejecutó una revisión sistemática, con el propósito de identificar y analizar artículos que requieren de una clasificación. Con apoyo en el estudio de casos, como instrumento de análisis para la ampliación de varios aspectos. Se utilizó el método de PRISMA, realizándose una comprobación de criterios de calidad y un esquema de fases de elección de artículos de modo que se haga posible integrar la información filtrada por idioma, año, tipo de documento y área (Schreier, Jumpa, & Dreifuss, 2018).

Por ello, el vocabulario que se relacionó con el tema de investigación y que accedieron a reunir información: gestión por procesos, gestión de procesos, gestión integrada por procesos, revisión sistemática, industria panadera, sector de panadería y repostería. Las fuentes que se eligieron para la búsqueda de los artículos fueron cuatro bases de datos, en donde se encontraron documentos de investigación referente al tema: ebco, redalyc, proquest y google académico (Ver anexo 1- 4).

En la búsqueda se realizaron combinaciones de palabras, amplificando con los operadores booleanos, con estos se realizó una ecuación de búsqueda como: ((Gestión por Procesos) OR (Gestión de Procesos) OR (Gestión Integrada por Procesos) AND (Industria

Panadera) OR (Sector Panadería) OR (Repostería) AND (Revisión Sistemática de la Literatura Científica)). Las rutas específicas de búsqueda se detallan a continuación:

EBSCO

((Gestión por Procesos) OR (Gestión de Procesos) OR (Gestión Integrada por Procesos)).

REDALYC

((Gestión Integrada por Procesos) AND (Industria Panadera) OR (Sector Panadería OR (Repostería)).

PROQUEST

((Gestión por Procesos) AND (Industria Panadera) OR (Sector Panadería) OR (Repostería) AND (Revisión Sistemática de la Literatura)).

GOOGLE ACADÉMICO

((Gestión por Procesos) OR (Gestión de Procesos) OR (Gestión Integrada por Procesos) AND (Industria Panadera) OR (Sector Panadería) OR (Repostería)).

La elección de palabras claves ayudaron con los criterios de inclusión y exclusión, que definieron la gestión por procesos, gestión de procesos, gestión integrada por procesos, continuando con la selección de los artículos se tomó en cuenta la relación con la industria panadera, sector panadería y repostería, se incluyó la búsqueda de Revisión sistemática de la literatura al inicio del proceso.

Para continuar, se consideró el tipo de recurso ya sea revista, informe académico, artículo de investigación y publicaciones profesionales, lo que indica que se consideró dentro de la rama a ingeniería por el tema de procesos. Del mismo modo se realizó la clasificación

de las cuatro bases de datos obteniendo gran cifra de artículos que posteriormente pasaron a ser seleccionados en otra etapa.

Finalmente, para la selección de datos se utilizó un programa debido a la cantidad de documentos que quedaron, se utilizó el software gestor de referencias bibliográficas ZOTERO (Ver anexo 05) en donde se especificó a los autores, nombre del artículo, año, enlace, resumen, palabras claves, tipo de estudio, enfoque metodológico y variables dependiendo a las exigencias que se mostraban (Ver anexo 06). Sobre todo, para evitar duplicado de artículos de investigación logrando disminuir gran cantidad de contenido para su mejor uso.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En el proceso de elección de los estudios concernientes con el tema de investigación en las bases de datos se seleccionó artículos que se aproximaban al tema de investigación alcanzando un total de 85. Se descartaron los duplicados con apoyo del gestor de referencias bibliográficas ZOTERO en donde 15 artículos fueron excluidos debido a su duplicidad, quedando al final con 70 artículos. Consecutivamente, se utilizaron criterios de inserción y sustracción en cuanto a la relación directa que cada artículo contiene con dicho tema, se alcanzó un total de 45 artículos, se aplicó el mismo criterio para identificar en cuanto apoya al desarrollo de la pregunta de investigación, logrando conseguir 24 artículos para la exhibición de resultados. Esta selección pasó por un proceso de cuatro fases para poder obtener los artículos específicos (Ver figura 1).

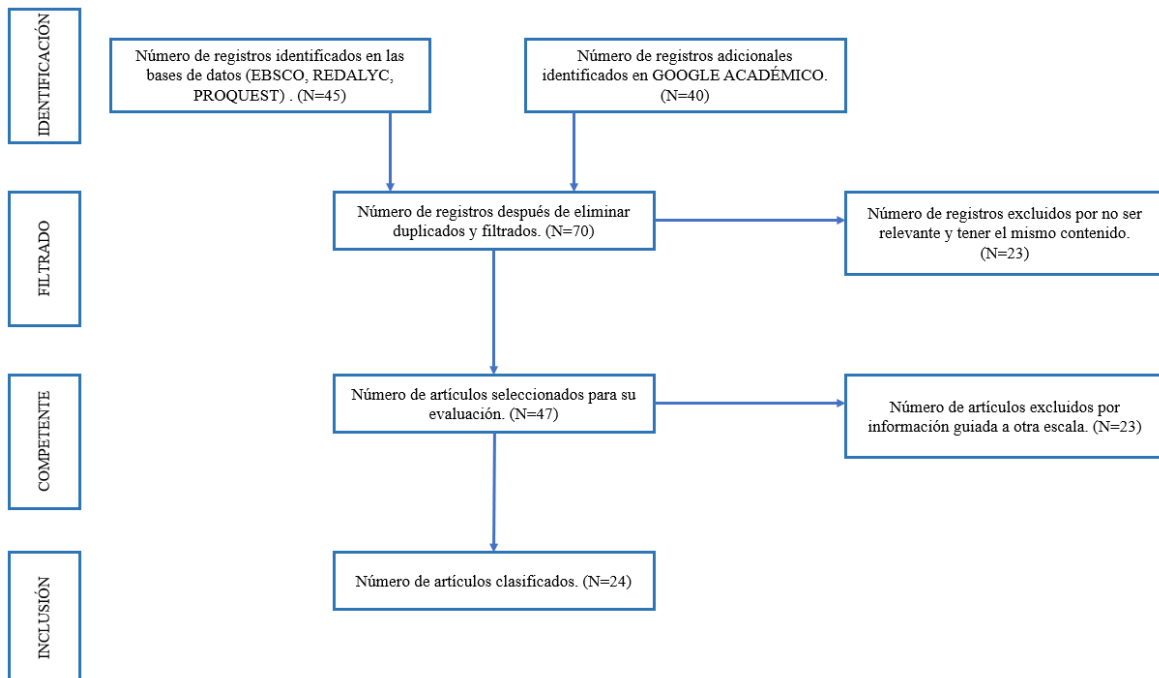


Figura 1 Proceso de selección de artículos.

Por otro lado, en base al número de resultados de búsqueda de artículos concernientes con el tema de investigación, se obtuvo un total de 24 artículos originales en el periodo de tiempo estimado 2014 hasta el 2020, distribuidos de esta manera: EBSCO, 7 artículos; REDALYC, 4 artículos; PROQUEST, 2 artículos; y GOOGLE ACADÉMICO, 11 artículos. A continuación, se mostrará los datos porcentuales respectivamente: 30.37%, 15.20%, 0.27% y 54.16%, mostrando a GOOGLE ACADÉMICO como la base de datos con mayor cantidad de artículos (Ver figura 2).

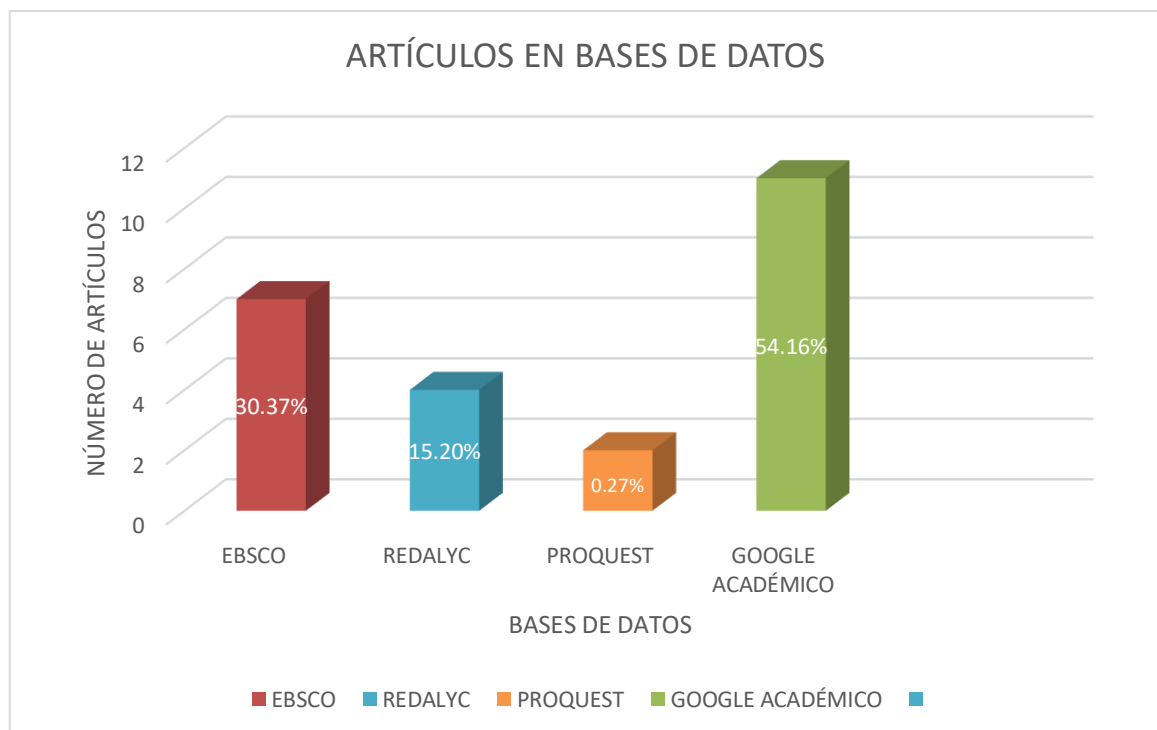


Figura 2 Porcentaje de artículos seleccionados.

Por otra parte, las características de los estudios se muestran a continuación, con los 24 artículos que se eligieron y se formaron tablas en Excel para sintetizar la información por cada base de datos. Se seleccionó el título, año, autores, páginas y palabras clave.

Tabla 1 Artículos Ebsco

Información detallada de los Artículos obtenidos en la base de datos EBSCO

Título	Año	Autores	Páginas	Palabras Clave
Herramientas Para La Gestión De Procesos De Negocio Y Su Relación Con El Ciclo De Vida De Los Procesos De Negocio: Una Revisión De Literatura.	2014	- Galvis Lista Ernesto A. - González Zabala Mayda Patricia	37	- Gestión de procesos de negocio. Herramientas de TI para BPM. - Ciclo de vida de los procesos de negocio.
Los sistemas de gestión de la calidad en el contexto universitario. Un enfoque basado en procesos.	2017	- López Gutiérrez, Nilde - Martínez Pedregal, Armando - Muñiz Guilarte, Marisol - Carvajal, Viviana	232	- Gestión de la calidad - Control interno - Gestión basada en procesos
Gestión por procesos Editorial Mar Abierto - issuu	2017	- Valls, Wilfredo - Lemoine, Frank - Alcívar, Víctor - Páez, Gabriel	200	- Gestión por procesos
Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios.	2018	- Rohvein, Claudia - Paravie, Diana - Jaureguiberry, Mario	685	- Sistemas de gestión de madurez de Pymes.
La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor	2019	- Barrios, Karelis - Contreras, Jheison	12	- Competitividad - Gestión - Procesos

Diferenciador de la Competitividad Organizacional		- Olivero, Enohemit		- Pymes - Mercado
Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo.	2019	- Medina León, Alberto - Nogueira Rivera, Dianelys - Hernández Nariño, Arialys - Comas Rodríguez, Raúl	328	- Procedimiento de mejora de procesos - Alineamiento
Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI	2019	- Castanedo, Armando	22	- Eficacia - Gestión - Universidades

Esta tabla presenta 7 artículos seleccionados, los temas con mayor relevancia fueron gestión por procesos y revisión sistemática.

Tabla 2 Artículos Redalyc

Información detallada de los Artículos obtenidos en la base de datos REDALYC

Título	Año	Autores	Páginas	Palabras Clave
De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos.	2014	- Llanes Font, Mariluz - Isaac Godínez, Cira Lidia - Moreno Pino, Mayra - García Vidal, Gelmar	255	- Gestión por procesos - Gestión integrada - Gestión integrada por procesos - Sistema integrado normalizado

Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos.	2014	- Alonso Torres, Carlos	159	- Enfoque de procesos de calidad - Mapa de procesos de calidad - Principios de calidad
Herramientas para la gestión por procesos.	2019	- González, Aleida - Rodríguez, Lisandra Leal - Caballero, Daymí Martínez - Fonte, Daylí Morales	13	- Gestión por procesos - Arquitectura empresarial - Minería de procesos - Medición
Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones a & b	2017	- Fernández, Antero - Ramírez, Luis	199	- Productividad - Gestión por procesos

Esta tabla presenta 4 artículos seleccionados, los temas con mayor relevancia fueron gestión por procesos y herramientas para la implementación de la gestión por procesos.

Tabla 3 Artículos Proquest

Información detallada de los Artículos obtenidos en la base de datos PROQUEST

Título	Año	Autores	Páginas	Palabras Clave
Costeo de productos en la industria panadera utilizando el método ABC.	2017	- Navarro, Carlos Torres - Waltrick, Maria Salete - Vizcarra, Constanza Delgado	42	- Costeo ABC - Costeo Basado en Actividades - Industria Panadera - Producción de Pan

Criterios de clasificación de la vivienda informal: una revisión sistemática PRISMA como herramienta para establecimiento y análisis de categorías.	2018	- Schreier Barreto, Christopher	8	- Vivienda informal
		- Jumpa Zevallos, Mauricio		- Asentamiento Informal
		- Dreifuss Serrano, Cristina		- Vivienda autoconstruida
				- Estudio longitudinal,
				- Clasificación

Esta tabla presenta 2 artículos seleccionados, los temas con mayor relevancia fueron procesos y revisión de la literatura científica con metodología PRISMA.

Tabla 4 Artículos Google académico

Información detallada de los Artículos obtenidos en la base de datos GOOGLE ACADÉMICO

Título	Año	Autores	Páginas	Palabras Clave
Modelo de gestión en la cadena de valor para atender las necesidades de los consumidores de pastelería, repostería y panadería alternativa.	2020	- Toledo Mora, Miguel Ángel	185	- Desperdicios en los procesos - Mejoras de calidad - Reducción de costos - Tiempos de producción
Implementación de mejoras en el área de producción para reducir costos de operación en una empresa panadera.	2020	- Pérez, Peláez - Estuardo, Lenin	36	- Costos Operacionales - Impacto Económico - Propuesta de Gestión - Formatos Normalizados
Estudio de prefactibilidad financiera para la implementación	2020	- Higueta Orlas, Daniela	116	- Gestión de la calidad - Industria panadera

de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal en la ciudad de Medellín.

- Giraldo
García,
Yuliana

- Sector panadero
y repostero
- Procesos de
calidad

Optimización de procesos de almacenamiento empresas en Latinoamérica”: Una revisión sistemática de la Literatura Científica 2014-2018.

2020

- Carrasco
Ramírez,
Adán
Segundo
- Otero
Sánchez,
Juana
Luisa

73

- Optimización de
procesos
- Procesos de una
empresa
- Gestión logística
- Gestión de
almacenes

La gestión de calidad y su influencia en los beneficios de las MYPES del sector Producción Rubro Pastelerías, De La Avenida Gran Chimú, Lima 2018.

2019

- Castillo
Huamán,
Angela

54

- Gestión
- Calidad
- Beneficios
- Mypes

Gestión de calidad con el uso del marketing en las micro y pequeñas empresas del sector industrial, rubro elaboración de productos

2019

- Anaya,
Carlos
- Rosalee,
Milagros

84

- Compañías
- Gerencia
- Marketing
- Representaciones

panaderías, distrito de Nuevo Chimbote, año 2016. Gestión de calidad en el proceso de selección de personal en las micro y pequeñas empresas del sector industria rubro elaboración de productos de panadería, casco urbano, distrito de Chimbote, 2016. Determinación de un sistema de costos por procesos para mejorar la rentabilidad en la empresa Panadería Oriental S.R.L., de la ciudad de Iquitos, 2016. Desarrollo de la práctica administrativa : zona de gestión, operación y transferencia, en la panadería y pastelería obra social el Carmen de la ciudad de Pasto. Propuesta de un sistema de costos	2018	- Hidalgo Castro, Lisset Vanessa	89	- Calidad de - Gestión procesos - Técnicas modernas - Pequeñas empresas
	2018	- Goñaz Del Águila, Edder - Zevallos Vásquez, William Hers	103	- Sistema de costos por procesos - Gestión empresarial - Empresa - Producción
	2016	- Suárez Granja, Carlos Orlando	149	- Producción y comercialización - Gestión de procesos - Estrategia - Indicadores de gestión
	2016	- Solano López,	225	- Palma africana

por procesos para el área de producción y comercialización de la hacienda La Alianza productora de palma africana en el cantón Pedro Vicente Maldonado de la provincia de Pichincha.		Elías Christian		- Contabilidad de costos - Sistema de costos - Costos por procesos - Producción - Comercialización
Diseño de manual de procedimientos para optimizar los procesos en el área de producción en la panadería y pastelería "El Padrino" Cajamarca 2014.	2015	- Tanta De la Cruz, Lila	126	- Manual - Procesos - Control de procesos - Procedimientos - Registros - Flujogramas - Procesos de producción
Modelo de gestión en la cadena de valor para atender las necesidades de los consumidores de pastelería, repostería y panadería alternativa	2014	- Toledo, Miguel	185	- Sistemas de gestión - Análisis financiero - Sector industrial - Segmentación - Proceso de ventas

Esta tabla presenta 11 artículos seleccionados, los temas con mayor relevancia fueron gestión por procesos en la industria panadera, procesos en el sector panadero y Control de procesos.

Por otra parte, se realizó un análisis de los artículos por año de publicación, así poder analizar la importancia que le han tomado a la gestión por procesos y su evolución. Los resultados muestran que el año 2019 tiene mayor importe de artículos publicados enfocados

en el tema a investigar, seguido por los años 2016, 2018 y 2020 cada uno con 4 artículos quedando al final los años 2014 y 2015 siendo los últimos con 3 artículos cada uno (Ver tabla 5).

Tabla 5 Artículos por año

Clasificación de artículos por año de publicación

Año de Publicación	Número de Artículos	Porcentaje
2014	4	16.66%
2015	1	4.17%
2016	2	8.33%
2017	4	16.67%
2018	4	16.67%
2019	6	25.00%
2020	3	12.50%
Total	24	100%

Selección de artículos por año de publicación mostrando su valor porcentual, en donde el año 2019 presenta más registros de artículos con un 25.00%.

Para Finalizar, se identificó sectores en los que se enfocan los artículos encontrados, con el propósito de acercar la búsqueda con el rubro con el que se está investigando que es la industria panadera (Ver tabla 6).

Tabla 6 Artículos por sectores

Clasificación por sectores

Sectores	Número de Artículos	Porcentaje
<i>Sector Panadería y Repostería</i>	8	33.33%

<i>Industria Panadería</i>	9	37.50%
<i>No Especifica</i>	7	29.17%
Total	24	100%

Selección de artículos por sectores mostrando su valor porcentual en donde la Industria panadera muestra nueve artículos con el 37.50% y el sector que no especifica se basa en el tema de gestión por procesos que vienen a ser siete con el 29.17%.

En relación con el análisis global de los estudios, se presentó cuantitativamente por la tesis “Diseño de manual de procedimientos para optimizar los procesos en el área de producción en la panadería y pastelería el padrino” de Tanta (2015) indicó, que su objetivo es aumentar la satisfacción de los clientes mediante la gestión por procesos utilizando en cada proceso un diseño adaptable, en las actividades de planificación está la formación de un equipo de trabajo para realizar la estandarización de cada proceso mostrándoles la clasificación: estratégicos, operativos y de apoyo, con el motivo de seleccionar los procesos más importantes (procesos clave) asignando a miembros responsables del manejo de dichos procesos brindando una secuencia lógica con el establecimiento actividades del proceso productivo mostrándose resultados en la calidad de los productos con valor añadido. Se concluye, que al realizar la estandarización de los procesos clave en el área de producción se le da mayor importancia a la gestión por procesos en la empresa por lo que mediante su aplicación se ha planteado una guía de trabajo para disminuir los tiempos de preparación de los productos en dicho proceso, fijar objetivos para mejorar la eficiencia y una óptima visión de los colaboradores, disminuyendo tiempo y como consecuencia se reducen los costos con actividades que se pueden hacer más rápido.

No obstante, el análisis de los siguientes Torres (2014), Carrasco & Otero (2020), Llanes, Isaac, Moreno, & García (2014) y Galvis & Gonzáles (2014) muestran la importancia de un sistema de gestión por procesos y sus elementos que aportan en la rentabilidad de la producción beneficiando a la industria panadera en cuanto a costeo, control y gestión de recursos. Asimismo, la caracterización de cada proceso se proporciona con elementos básicos como la conceptualización de procesos, apoya a aclarar espacios de acción; siendo una conveniente representación gráfica de la dirección de procesos que facilita su comunicación cuando sus subprocesos se alinean y organizan apropiadamente en función de sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo; la eficiencia de la dirección se puede reflejar si los subprocesos crean valor y su despliegue. Por último, mediante los resultados de la presente investigación muestra que la gestión por procesos no solo consiste en gestionar oportunamente los procesos productivos o relacionados al departamento de ventas, sino que también logra enfocarse en las actividades del área de servicio, producción, administrativa, entre otros, que producen resultados más eficientes haciendo que el trabajo fluya con claridad y organización para brindar un producto o servicio de calidad.

De acuerdo con los sectores de investigación el manejo de la gestión por procesos en la industria panadera menciona que su crecimiento se ha elevado debido a que la planificación y control de la producción es fundamental en dicha gestión, por lo que permite determinar anticipadamente cuales son los objetivos para alcanzar, como también medir y corregir los flujos de procesos para que se ejecuten de la mejor manera, la gestión por procesos permite estandarizar actividades de trabajo, mediante la descripción de los procedimientos que se utilizan y la secuencia que deben seguir cada una de las tareas con el objetivo de unificar los procesos de cada área evitando su alteración para prevenir errores futuros. La determinación de un sistema de costos por procesos ha favorecido con sus

elementos para determinar el acontecimiento que ocasiona en la rentabilidad, y que este beneficie a la gestión empresarial en cuanto a producción, costeo actual, control y gestión de recursos (Goñaz & Zevallos , 2018).

Finalmente, el crecimiento se ha visto en el proceso de apoyo mediante la gestión de manejo de personal con el propósito de mejorar su rendimiento dentro de la compañía, realizando evaluaciones, reconocimientos, capacitaciones, lo cual se considera buena estrategia para la eficiencia, eficacia y trabajo en equipo logrando formar un personal excelente alineados a los objetivos de posicionamiento en el mercado (Hidalgo, 2018). El análisis del sector aporta a través de la información recolectada sobre la industria panadera desarrollando un estudio de la gestión por procesos, mediante la cual se determinó la viabilidad de proyectos dentro de estos, analizando las inversiones requeridas, personal, producción, costos y gastos tratando de moldear sus procesos a una mejor gestión.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

La investigación permite afirmar que la gestión por procesos toma importancia porque favorece en el alcance de los sistemas integrados como modelación para la representación de los procesos y agujeros negros que puede ocurrir en estos, de esa manera permitir la gestión de requisitos y determinar interrelaciones según (Higuita & Giraldo, 2020). La caracterización de cada proceso se proporciona cuando se conoce cinco elementos básicos como la conceptualización de procesos, apoya a aclarar espacios de acción; una conveniente representación gráfica de la dirección de procesos que facilita su comunicación cuando sus subprocesos se delimitan y organizan apropiadamente en función de sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo; la eficiencia de la dirección se puede reflejar si los subprocesos crean valor y su despliegue (Suárez, 2016).

No obstante, los resultados en el proceso estratégico de la industria panadera se llevan a cabo en cuatro etapas, beneficiando que en conjunto permiten desarrollar el diseño del modelo de gestión en la cadena de valor, por medio del comercio electrónico, y de esta manera poder satisfacer las necesidades de los consumidores de dicha industria, con el objetivo de identificar hábitos, comportamientos y sus necesidades para poder crear productos marcando la diferencia con su constante crecimiento (Toledo, 2014).

Los hallazgos reportados son consistentes con lo mencionado por la búsqueda de beneficios con la aplicación de la gestión por procesos que permite el desarrollo del sector panadero el cual se alinea e integra a resultados planificados y la capacidad para unir los esfuerzos y contribuir con el trabajo coherente de los procesos productivos en la industria panadera. Se debe certificar que cada uno de los sistemas de gestión que la componen no sea

más significativo que el otro y todos por igual trabajen con integración. De manera que las organizaciones definen e implantan procesos, se hace más evidente la necesidad de sistematizar las normas, guías y regulaciones en las que se establecen. Estos beneficios lo valoran quienes dirigen las organizaciones en los últimos años, ya que implica la certificación o implantación de sistemas en sus procesos (Lopez, Martinez, & Muñis, 2017).

A diferencia de la gestión por funciones que se centra en las operaciones de la industria panadera de manera vertical que dificulta la relación con los clientes, la gestión por procesos se ejecuta de forma horizontal, el cual permite la intervención de diferentes áreas en un mismo proceso favoreciendo la eficiencia y eficacia dentro de la industria, debido a que cambia la visión de la gestión en toda la empresa, hasta llegar al punto de ser considerada en la mayoría de modelos de calidad como las ISO (Organización Internacional de Estandarización) proporcionándole prestigio tanto para las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria panadera (Castillo, 2019).

Finalmente, considerando lo expuesto se puede decir que la gestión por procesos es primordial para el crecimiento de las empresas, sobre todo de la industria panadera, ya que, su distribución permite organizar a la empresa mediante un mapa de procesos. Tal es el caso del proceso de apoyo que se realiza un sistema de costos adicional al establecimiento de elementos clave que sirve como una herramienta que permite planificar, controlar los costos y cumplir las obligaciones tributarias ayudando a tomar decisiones durante la ejecución del proceso permitiendo efectuar un control eficiente de sus recursos (Solano, 2016). Con el propósito de estimar como la gestión por procesos tiene influencia en la competencia y distribución de medianas empresas con años de actividad, se propuso un estudio que considera a la competitividad que con el pasar de los años mantiene su vigencia en las

organizaciones empresariales y está en continua evolución evidenciado en las normas y modelos de excelencia dentro de la industria (Fernández & Ramírez, 2017).

Conclusiones

Los artículos de investigación mencionan que las compañías durante los últimos 6 años centran su atención en sus clientes, alineamiento estratégico y mejora continua, considerando las directrices globales que sitúan a una mayor interacción a todos los mecanismos de las organizaciones, destacando la competitividad para que las organizaciones continúen evolucionando, dándole importancia a la gestión por procesos que resalta su competitividad empresarial por la coordinación adecuada de los recursos que manejan las organizaciones en el sector panadero (Pelárez, 2020). Demuestra su crecimiento en un reflejo estructural y funcionamiento de manera eficaz y eficiente en el orden de los procesos, poniendo en evidencia las normas y modelos de excelencia que brinda la gestión por procesos, la cual disputa nuevas herramientas acorde con la tecnología y a nuevos modelos de negocio según González et al., (2019).

De acuerdo con estudios estadísticos en la industria panadera se conoce que el 69.57% empresas afirman que calculan el rendimiento del personal mediante la estandarización de la gestión por procesos en el área de producción y el 60.87% tienen visión para implementar ISO 9001:2015 en sus empresas con ayuda de la metodología que emplea la gestión por procesos (Anaya & Rosalee, 2019). Por ello, las empresas industriales capacitan a su personal todo el tiempo para ejecutar de manera adecuada los procesos de las diferentes áreas que se realizan en la industria panadera para mantener la misma calidad de productos y en los tiempos estimados (Castanedo , 2019).

Asimismo, la gestión integrada por procesos es caracterizada por mejorar la composición del sistema organizacional para alcanzar los objetivos de manera eficiente, eficaz y flexible, sobre todo regula el uso óptimo de los recursos de tiempo, mano de obra, materiales, equipos y recursos financieros. Las compañías al enfocarse en integrar sus procesos, permite a todas las partes interesadas interacciones internas y externas dentro del proceso, subproceso para evitar las tareas sorpresa. Sin embargo, se limita cuando las partes interesadas no tienen claro lo que desean lograr, no establecen un buen mapa de procesos y no realizan el seguimiento adecuado a los procesos recién implantados.

Para finalizar, es recomendable que la industria panadera conozca el manejo de todos sus procesos como gestión de personal, política, estrategias, alianzas y recursos para identificar como es el desempeño en cada uno de ellos, de tal manera que facilite la información necesaria para la toma de decisiones de los procesos clave para poder mejorar en la construcción de objetivos y tomar acción en base a los procesos estratégicos, operativos y apoyo, ayudando así a brindar un buen servicio al consumidor y con el tiempo logre obtener certificaciones internacionales como las ISO de calidad, las cuales destacan por regular normas para la fabricación, comercio y comunicación en todas las ramas industriales.

REFERENCIAS

- Anaya, C., & Rosalee, M. (2019). Gestión de calidad con el uso del marketing en las micro y pequeñas empresas del sector industrial, rubro elaboración de productos panaderías, distrito de Nuevo Chimbote, año 2016. *Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*, 84. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/10483>
- Barrios, K., Contretas, J., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 103. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=135253372&lang=es&site=eds-live&custid=s4509042>
- Carrasco, A., & Otero, J. (2020). Optimización de procesos de almacenamiento empresas en Latinoamérica: Una revisión sistemática de la Literatura Científica 2014-2018. *Universidad Privada del Norte*, 73. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23671>
- Carvajal, V., Valls, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos un principio de la gestión de calidad*. Ecuador: Mar abierto. Obtenido de https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos
- Castanedo, A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI. *Revista Cubana de Educación Superior*, 150. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=137654387&lang=es&site=eds-live&custid=s4509042>
- Castillo, A. (2019). La gestión de calidad y su influencia en los beneficios de las MYPES del sector Producción Rubro Pastelerías, De La Avenida Gran Chimú, Lima 2018. *Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*, 54. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11184>
- Fernández, A., & Ramírez, L. (2017). Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A Y B. *Tesis de grado*. Universidad señor de Sipan, Perú.
- Galvis, E., & Gonzáles, M. (2014). Herramientas Para La Gestión De Procesos De Negocio Y Su Relación Con El Ciclo De Vida De Los Procesos De Negocio: Una Revisión De Literatura. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 37. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=118071002&lang=es&site=eds-live&custid=s4509042>

- González, A., Rodríguez, L., Caballero, D., & Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500003>
- Goñaz, E., & Zevallos, H. (2018). Determinación de un sistema de costos por procesos para mejorar la rentabilidad en la empresa Panadería Oriental S.R.L., de la ciudad de Iquitos, 2016. *Universidad Científica del Perú*, 103. Obtenido de <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/470>
- Hidalgo, L. (2018). Gestión de calidad en el proceso de selección de personal en las micro y pequeñas empresas del sector industria rubro elaboración de productos de panadería, casco urbano, distrito de Chimbote, 2016. *Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*, 89. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/8131>
- Higuita, D., & Giraldo, Y. (2020). Estudio de prefactibilidad financiera para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal en la ciudad de Medellín. *Institución Universitaria Esumer*, 116. Obtenido de <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/1545>
- Llanes, M., Isaac, C. L., Moreno, M., & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Scielo*, 15. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Lopez, N., Martinez, A., & Muñis, M. (2017). Los sistemas de gestión de la calidad en el contexto universitario. Un enfoque basado en procesos. 232. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=130249771&lang=es&site=eds-live&custid=s4509042>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, 16.
- Navarro, C., Waltrick, M., & Vizcarra, C. (2017). Costeo De Productos En La Industria Panadera Utilizando El Método Abc. *Interciencia Caracas*, 42. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1960992637/abstract/A44B92333485415EPQ/1>
- Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., & Jaureguibe, M. (2018). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 685. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=134980003&lang=es&site=eds-live&custid=s4509042>
- Pelárez, L. (2020). Implementación de mejoras en el área de producción para reducir costos de operación en una empresa panadera. *Trabajo de investigación*. Universidad privada del Norte, Perú.

- Schreier, C., Jumpa, M., & Dreifuss, C. (2018). Criterios de clasificación de la vivienda informal: una revisión sistemática PRISMA como herramienta para establecimiento y análisis de categorías. *Universidad de Lima*, 8. Obtenido de <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/7387>
- Solano, E. (2016). Propuesta de un sistema de costos por procesos para el área de producción y comercialización de la hacienda La Alianza productora de palma africana en el cantón Pedro Vicente Maldonado de la provincia de Pichincha. *Revista de Tecnología*, 225. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/9795>
- Suárez, C. (2016). Desarrollo de la práctica administrativa : zona de gestión, operación y transferencia, en la panadería y pastelería obra social el Carmen de la ciudad de Pasto. 149. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/13134>
- Tanta, L. (2015). Diseño de manual de procedimientos para optimizar los procesos en el área de producción en la panadería y pastelería "El Padrino" Cajamarca 2014. *Universidad Nacional de Cajamarca*, 126. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/754>
- Toledo, M. (2014). Modelo de gestión en la cadena de valor para atender las necesidades de los consumidores de pastelería, repostería y panadería alternativa. *Proyecto de grado*. Fundación universitaria los libertadores, Bogotá.
- Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 159. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433597005>

ANEXOS

- **Anexo 01: Base de datos de Ebsco**



The screenshot shows the Ebscohost search page. At the top, there is a navigation bar with options like 'Nueva búsqueda', 'Materias', 'Publicaciones', 'Información de la empresa', and 'Más'. Below this is a search bar containing the query: `((Gestión por Procesos) OR (Gestión de Procesos) OR (Gestión de Procesos) OR (Gestión de Procesos))`. The search results page displays two results. The first result is titled '1. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos.' and includes a summary of the article and a link to the full PDF. The second result is titled '2. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE ACTORES DE UN HOTEL RESPECTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRADA POR PROCESOS' and also includes a summary and a link to the full PDF. On the left side, there are filters for 'Búsqueda actual', 'Ampliadore', 'Limitadores', and 'Tipos de Fuentes'.

Figura 3 Ingreso de la ecuación booleana con filtros de selección en Ebscohost

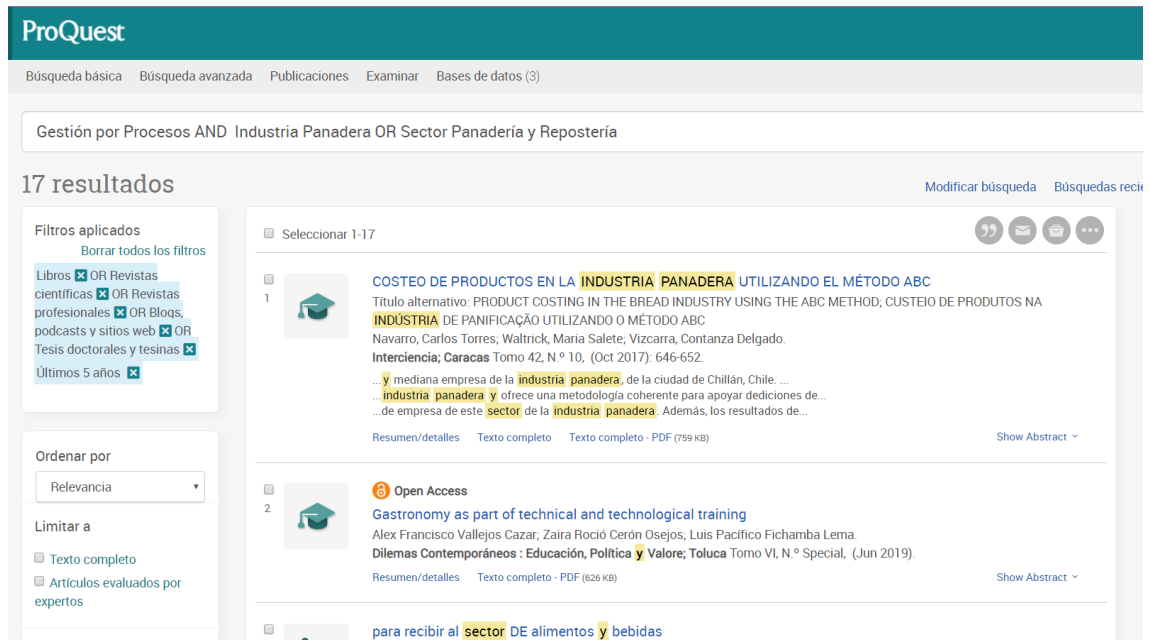
- **Anexo 02: Base de datos de Redalyc**



The screenshot shows the Redalyc search page. At the top, there is a navigation bar with options like 'home', 'Twitter', 'Facebook', 'ESP', and 'ENG'. Below this is a search bar containing the query: `(Gestión Integrada por Procesos) AND (Industria Panadera) OR (Sector Panadería y Repostería)`. The search results page displays one result titled 'Modelo de procesos para la automatización del área de producción en el sector de la industria cementera pública del Ecuador (MPIC)'. The result includes a summary and a link to the full PDF. On the left side, there are filters for 'Filtros de búsqueda', 'Año', 'Disciplina', and 'País'.

Figura 4 Ingreso de la ecuación booleana con filtros de selección en Redalyc

- **Anexo 03: Base de datos de Proquest**



The screenshot shows the ProQuest search interface. At the top, there are navigation options: 'Búsqueda básica', 'Búsqueda avanzada', 'Publicaciones', 'Examinar', and 'Bases de datos (3)'. The search query is 'Gestión por Procesos AND Industria Panadera OR Sector Panadería y Repostería'. The results page shows '17 resultados'. On the left, there are filters for 'Filtros aplicados' (Libros, OR Revistas científicas, OR Revistas profesionales, OR Blogs, podcasts y sitios web, OR Tesis doctorales y tesisinas, Últimos 5 años) and 'Ordenar por' (Relevancia). The main results list includes:

- 1. **COSTEO DE PRODUCTOS EN LA INDUSTRIA PANADERA UTILIZANDO EL MÉTODO ABC**. Titulo alternativo: PRODUCT COSTING IN THE BREAD INDUSTRY USING THE ABC METHOD; CUSTEIO DE PRODUTOS NA INDUSTRIA DE PANIFICAÇÃO UTILIZANDO O MÉTODO ABC. Navarro, Carlos Torres; Waltrick, Maria Salete; Vizcarra, Contanza Delgado. Interciencia; Caracas Tomo 42, N.º 10, (Oct 2017): 646-652.
- 2. **Gastronomy as part of technical and technological training**. Alex Francisco Vallejos Cazar; Zaira Rocío Cerón Osejós; Luis Pacífico Fichamba Lema. Dilemas Contemporáneos : Educación, Política y Valore; Toluca Tomo VI, N.º Special, (Jun 2019).

Figura 5 Ingreso de la ecuación booleana con filtros de selección en Proquest

- **Anexo 04: Base de datos de Google Académico**



The screenshot shows the Google Scholar search interface. The search query is '((Gestión por Procesos) OR (Gestión de Procesos) OR (Gestión Integrada pr)'. The results page shows 'Aproximadamente 1,940 resultados (0.06 s)'. On the left, there are filters for 'Artículos', 'Intervalo específico...' (2014 - 2020), 'Ordenar por relevancia', 'Buscar sólo páginas en español', 'Incluir patentes', 'Incluir citas', and 'Crear alerta'. The main results list includes:

- Determinación de un sistema de costos por procesos para mejorar la rentabilidad en la empresa Panadería Oriental SRL, de la ciudad de Iquitos, 2016**. E Goñaz Del Aguila, WH Zevallos Vásquez - 2018 - repositorio ucp.edu.pe
- Gestión de calidad en el proceso de selección de personal en las micro y pequeñas empresas del sector industria-rubro elaboración de productos de panadería ...**. VI, Castro Hidalgo - 2018 - repositorio uladech.edu.pe
- Modelo de gestión en la cadena de valor para atender las necesidades de los consumidores de pastelería, repostería y panadería alternativa**. MA Toledo Mora - 2020 - repositorylibertadores.edu.co
- Gestión de calidad con el uso del marketing en las micro y pequeñas empresas del sector industrial, rubro elaboración de productos panaderías, distrito de Nuevo ...**. A Carlos, M Rosalee - 2019 - repositorio uladech.edu.pe

Figura 6 Ingreso de la ecuación booleana con filtros de selección en Google Académico

- **Anexo 05: Zotero – Gestor de referencias bibliográficas**

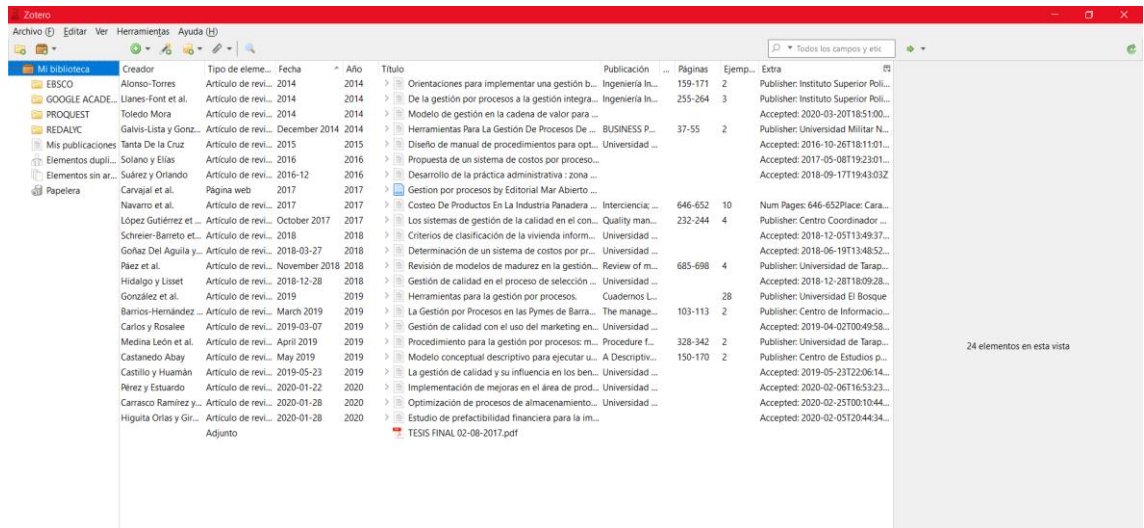


Figura 7 Número total de artículos seleccionados para la Revisión Sistemática

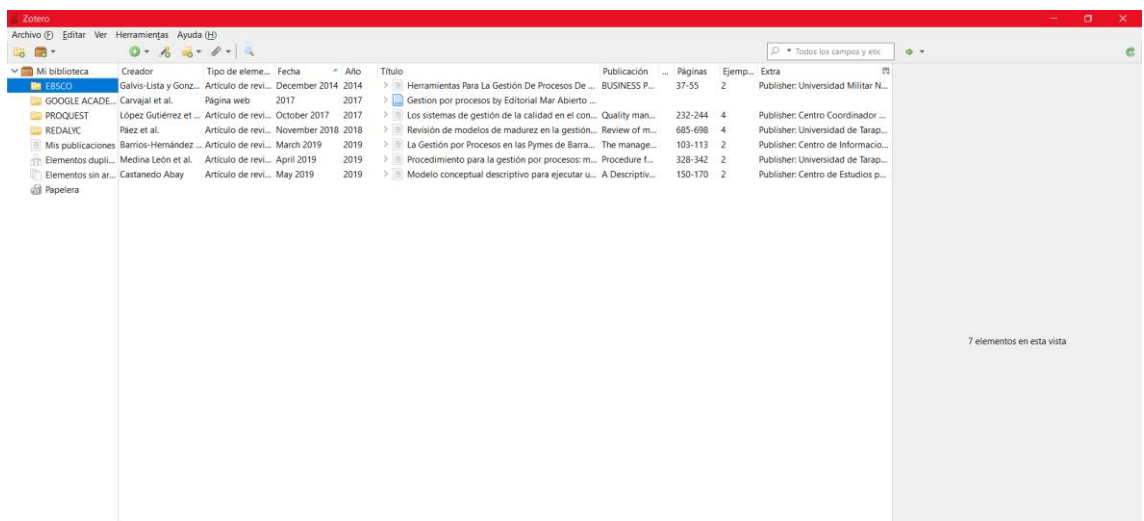


Figura 8 Artículos seleccionados en Ebsco

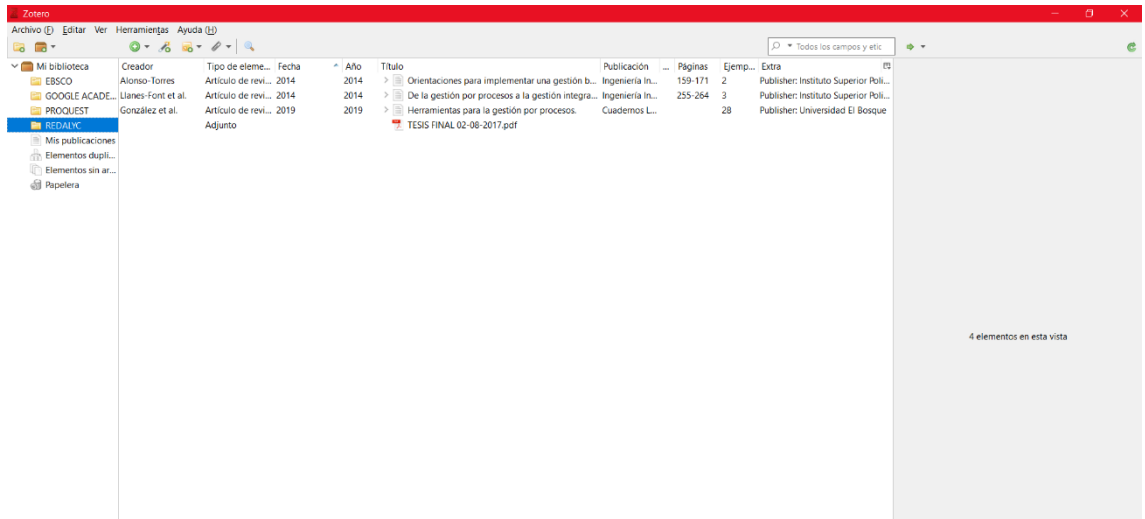


Figura 9 Artículos seleccionados en Redalyc

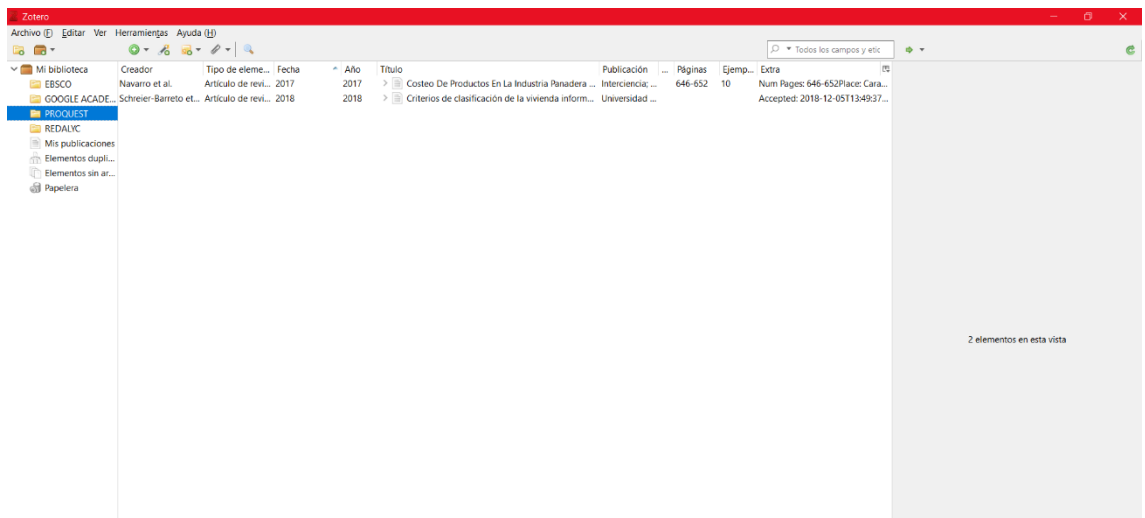


Figura 10 Artículos seleccionados en Proquest

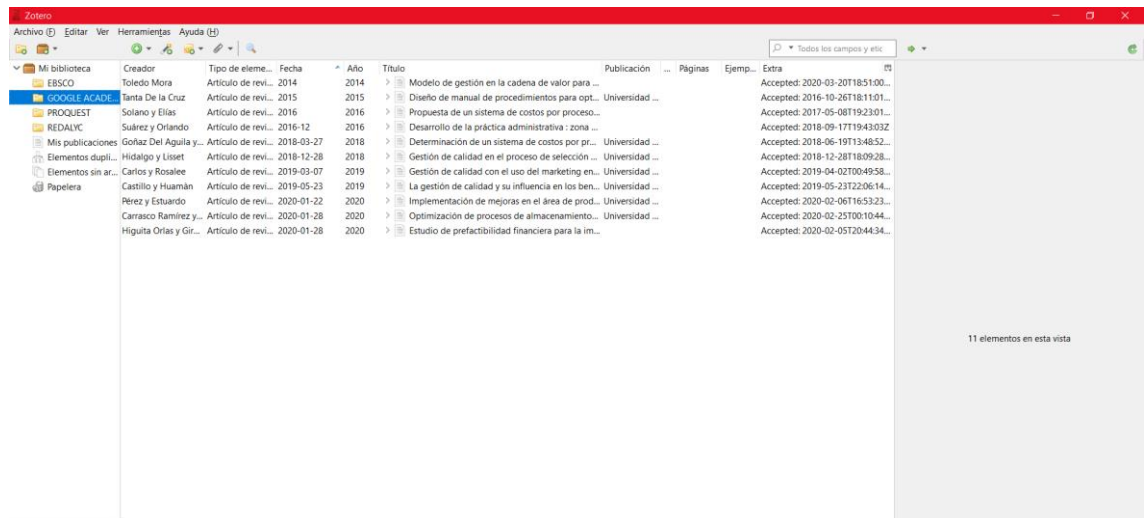


Figura 11 Artículos seleccionados en Google Académico

• **Anexo 06: Síntesis de información**

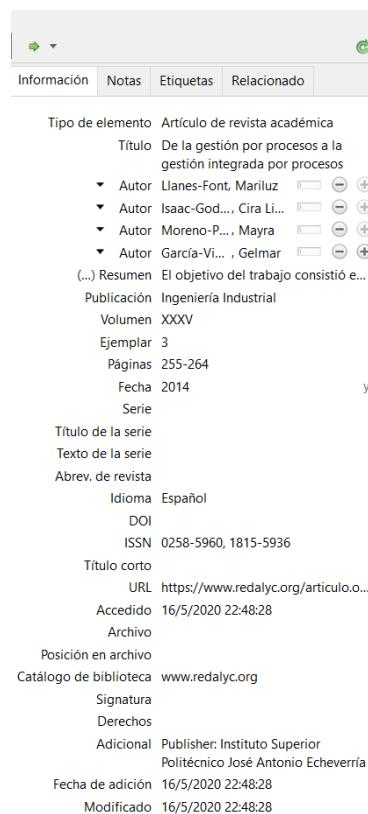


Figura 12 Detalle de artículos