

**Organizaciones enfocadas en procesos
buscando un camino logico para generar
emprendimientos y crear empresas inteligentes**



Carlos Julio Fajardo Rodríguez

Organizaciones enfocadas en procesos buscando un camino logico para generar emprendimientos y crear empresas inteligentes

Carlos Julio Fajardo Rodríguez

Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica del mismo.

© Publicaciones Editorial Grupo Compás
Guayaquil - Ecuador
compasacademico@icloud.com
<https://repositorio.grupocompas.com>



Fajardo, C. (2023) Organizaciones enfocadas en procesos buscando un camino lógico para generar emprendimientos y crear empresas inteligentes. Editorial Grupo Compás

©Carlos Julio Fajardo Rodríguez

ISBN: 978-9942-33-707-8

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

INDICE

| | |
|--|----|
| CAPITULO 1..... | 7 |
| OBJETIVO DE ESTE CAPITULO:..... | 7 |
| TEXTO INTRODUCTORIO. | 7 |
| ORGANIZACIONES INTELIGENTES..... | 8 |
| SISTEMA DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA..... | 11 |
| S.A.E = P.E + P.O..... | 12 |
| BARRERAS DE ENTRADA..... | 12 |
| BARRERAS DE SALIDA | 14 |
| COMPETITIVIDAD..... | 15 |
| LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS SEGUN PORTER. | 17 |
| FACTORES CRITICOS DE EXITO. | 19 |
| Pasos importantes:..... | 20 |
| Características | 20 |
| LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS | 20 |
| ETAPA 1: ELABORAR UN ANALISIS AMBIENTAL..... | 21 |
| LISTAS DE VERIFICACION..... | 24 |
| MATRIZ DE INVESTIGACION APLICADA. | 26 |
| ETAPA 2: FIJAR UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO. | 33 |
| ETAPA 3: - ANALISIS ESTRATÉGICO. | 34 |
| ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS. | 35 |
| ETAPA 5.- CONTROL ESTRATEGICO..... | 36 |
| DETERMINACION DEL AREA CRITICA..... | 36 |
| DEFINICION DE AREAS CRITICAS. | 36 |
| Agrupamiento por afinidad..... | 37 |
| IDENTIFICACION DE PROBLEMAS POR AREAS CRITICAS..... | 42 |
| EJERCICIOS PROPUESTOS UNIDAD I:..... | 45 |
| AUTOEVALUACIÓN I..... | 46 |
| CAPITULO 2 | 53 |
| OBJETIVO:..... | 53 |
| DE LA ADMINISTRACION POR PROCESOS..... | 53 |
| DEFINICION DE PROCESO: | 54 |
| CLASIFICACION DE LOS PROCESOS: | 55 |
| CADENA DE VALOR SEGUN PORTER:..... | 56 |

| | |
|--|-----|
| OTRA CONCEPCION DE CADENA DE VALOR (Criterio personal): | 56 |
| METODOLOGIA PARA ELABORAR LA CADENA DE VALOR..... | 57 |
| EJEMPLO PRACTICO DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN: | 57 |
| EJEMPLO PRACTICO DE UNA EMPRESA DE SERVUCCIÓN..... | 59 |
| EJERCICIOS..... | 60 |
| MAPA DE PROCESOS:..... | 60 |
| BPWIN Y COMO INSTALARLO: | 61 |
| SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION (BALANCED SCORECARD) | 80 |
| DIAGRAMACION..... | 81 |
| ¿COMO ELABORAR LA MATRIZ DE FLUJO?: | 86 |
| EJEMPLO: | 87 |
| EJERCICIOS PROPUESTOS UNIDAD II | 89 |
| CAPITULO 3..... | 96 |
| OBJETIVO:..... | 96 |
| VALOR AGREGADO..... | 96 |
| ANALISIS DE VALOR AGREGADO. | 97 |
| ELABORACION DE LA MATRIZ DE VALOR AGREGADO. | 98 |
| CAPACIDAD INSTALADA..... | 102 |
| CALCULO DE LA CAPACIDAD INSTALADA. | 102 |
| SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION:..... | 103 |
| Indicadores de Gestión | 103 |
| ¿Cuáles son los beneficios? | 105 |
| MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS. | 106 |
| MEDICIÓN SEÑAL RUIDO EN LOS PROCESOS:..... | 108 |
| EJERCICIOS PROPUESTOS UNIDAD III:..... | 112 |
| AUTOEVALUACION UNIDAD 3..... | 113 |
| CAPITULO 4 | 119 |
| OBJETIVO:..... | 119 |
| DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS: | 119 |
| MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: | 120 |
| CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS. | 123 |
| P&P ESPONJA. | 127 |
| SUSTANTIVOS | 128 |

| | |
|--|-----|
| CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: | 133 |
| LOS PROCESOS EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS | 138 |
| Fundamentos constitucionales: | 138 |
| Modelo de organización de la Función Ejecutiva diseñado por la SENPLADES..... | 139 |
| Sistema Nacional de Planificación..... | 140 |
| ENFOQUE FUNDAMENTADO EN PROCESOS DE CALIDAD | 146 |
| PERFILES Y COMPETENCIAS..... | 148 |
| COMPETENCIAS TECNICAS Y PERFILES. | 150 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 153 |

INTRODUCCION.

Aun cuando éramos muy pequeños siempre nos trataron de enseñar cuál es el camino que deberíamos seguir. Sin embargo, nos dimos muchos modos de llegar a nuestro destino, no necesariamente siguiendo las instrucciones dadas por nuestros padres o maestros, crecimos y empezamos a buscar cuál es la lógica que nos permita tomar el camino adecuado para llegar a cumplir ese fin. Nos equivocamos muchas veces, pero, también pudimos ser certeros, tantas veces nos dimos cuenta que el camino aparentemente más simple o más complejo no es el más rápido.

En nuestra infancia nos enseñaron en general a aprender por partes, pero nunca nos enseñaron a interrelacionar esas partes. Salimos con algunos vacíos, estos luego se convirtieron en inseguridad y posteriormente en miedo.

Nos inculcaron que en nuestra vida el camino para lograr el éxito generalmente es complejo y difícil, que demanda mucho sacrificio y paciencia; pero nunca nos advirtieron que las cosas por más difíciles que parezcan, tienen un acceso lógico y encontrándolo, no es tan escabroso.

Las empresas y organizaciones se han planteado constantemente como llegar al éxito, muchas lo lograron; otros se rezagaron y, en este camino surgieron muchos conceptos y metodologías como: Administración Estratégica, Administración Operativa, Balanced Score Card, Administración enfocada en resultados, Administración enfocada en el cliente, Mejoramiento Continuo, Reingeniería, entre otros, y bueno desde hace algunos años Administración de Procesos.

Muchos aplicaron estos nuevos conceptos, sin embargo, algunos tuvieron éxito otros no. ¡Será que estas teorías no funcionan!

Un amigo empresario me decía orgullosamente ¡Mira Carlos, acaso esta no es la mejor Visión empresarial que has visto!; en verdad estaba acompañada de todos los componentes que según los expertos debe tener una Visión, las palabras se conjugaban perfectamente, y el objetivo se visualizaba claro. Entonces le pregunte y como piensas llegar a eso; por tanto: ¿Cuál es tu punto de partida?, ¿Qué objetivos estratégicos definiste?, ¿Cuáles son las metas e indicadores que definen tu Planificación?, ¿Determinaste tus áreas críticas o cuellos de botella?, ¿Y cómo están diseñados los procesos?, ¿Cuál es la Cadena de valor?

Cada pregunta que le hacía le volvía más inseguro y me contestaba con muchas generalidades. Entonces me di cuenta que él había determinado su punto de destino, pero no estaba claro desde donde partía: “No sabía cómo llegar”. Alguien le enseñó las partes, pero no cómo unir las.

El libro que pongo a consideración de ustedes, no trata de crear algo novedoso, más bien pretende ser simple, lo que espera este autor es el encontrar una adecuada lógica a los conceptos ya vertidos y comprobados en este campo, y tal

vez contribuir con uno que otro eslabón perdido para que la cadena no tenga espacios vacíos y todas las partes se interrelacionen adecuadamente.

El título de este libro responde a una premisa simple, los procesos no se administran; son las ciencias en general las que se enfocan en los procesos con el fin de ser más eficientes y eficaces, y estos se constituyen apenas en una parte del concepto holístico de sistema.

Amigo lector, como funciona su ser es un ejemplo: “su propio cuerpo es un conjunto lógico, racional e interrelacionado de procesos que coadyuvan una acción coordinada y lógica de todas las partes, órganos y miembros que lo componen, de manera sincronizada, interrelacionada y armoniosa”; por lo tanto, no administramos procesos sino organizaciones (punto sistémico) enfocándonos en los procesos (conjunto de partes).

La Metodología en la que se desarrolla el libro: “Organizaciones enfocadas en procesos”, le proporcionará a usted métodos y técnicas que le permita mejorar la calidad de los procesos empresariales, obteniendo mayor eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades planteadas, crear organizaciones líderes y competitivas incentivando el emprendimiento y la innovación, así como también el lograr un mejoramiento continuo en las organizaciones existentes generando un verdadero cambio al contexto empresarial.

El enfoque de procesos induce una nueva forma de pensar, que rompa aquellas viejas estructuras organizacionales y, permita que las Organizaciones se embarquen en un continuo proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo, logrando empresas competitivas, innovadoras, y con un pensamiento integral y sistémico.

Te invito a compartir este camino, esperemos que no sea tan escabroso.

Carlos.

CAPITULO 1

GESTION DE LA ORGANIZACION COMO SISTEMA.

OBJETIVO DE ESTE CAPITULO:

Fomentar una nueva filosofía enfocada en procesos, siendo el mejoramiento continuo la herramienta fundamental de estas nuevas organizaciones.

TEXTO INTRODUCTORIO.

La cultura de procesos y calidad permite crear, gestionar y mejorar organizaciones de alto desempeño, capaces de adaptarse e insertarse a las tendencias del mercado global, incorporando como filosofía conductual la innovación y el mejoramiento continuo, coadyuvando al incremento de la productividad y competitividad del país.

El enfoque de procesos y calidad en las empresas del sector industrial, comercial, financiero, turístico y de servicios, permite incorporar procesos de organización, producción, servicio, mercadeo, finanzas, aspectos legales e impactos a partir de valores éticos como: creatividad, solidaridad, honestidad, responsabilidad y lealtad, bajo una perspectiva sistémica.

Optimiza una adecuada administración de los recursos (materiales, financieros, tecnológicos y humanos), demostrando valores como: solidaridad, honestidad, lealtad y equidad.

La Administración enfocada en procesos aporta nuevas ideas acerca de cómo organizar y dirigir su negocio, en ella aprenderán a identificar, clasificar y diagramar los procesos utilizando las herramientas adecuadas para la evaluación y futura optimización de los mismos, logrando mejoras en la coordinación y comunicación, la disminución de los tiempos y la eliminación de demoras que conducirán a la elevación de la calidad de todos los procesos empresariales.

La administración enfocada en procesos ha demostrado ser una herramienta fundamental para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, así como para la optimización de recursos. A continuación, me permito sintetizar para usted, algunas de las más importantes ventajas que conllevan gestionar su empresa bajo este modelo:

- Organizaciones enfocadas al logro de resultados de los procesos de negocios y no en el logro de resultados departamentales o funcionales,

apoyándose precisamente en la colaboración de todas las funciones en la organización.

- Estandarizar los procesos, lo que se traduce en el establecimiento de normas, políticas y procedimientos para la ejecución de las actividades de la empresa al medir el desempeño de los procesos, estableciendo las métricas de desempeño y los objetivos a cumplir (mínimos y máximos).
- Mejora, agilización y optimización de los procesos estándares mediante el continuo análisis y seguimiento de los resultados obtenidos, las métricas de desempeño y el entorno de la empresa
- Gestionar y mantener disponibles los recursos necesarios para ejecutar los procesos.
- Mejora en la calidad de los resultados de los procesos, así como el de los insumos y recursos utilizados.
- El alineamiento de los procesos de negocios con la estrategia corporativa de la empresa.

Aquellas empresas que administren sus procesos de negocios están en camino de obtener el reconocimiento del mercado a través del logro de ventajas competitivas sustentables basadas en grandes fortalezas internas (eficiencia, efectividad, bajos costos de operación, agilización y disminución de tiempos de respuesta).

ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

Para comprender el concepto de Organización Inteligente es preciso buscar términos que sean desarrollados por autores relevantes al tema.

Peter Senge, define a una Organización Inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

Davis Garvín, postula que en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento.

Para **Bob Garrat**, las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.

Según **Ikujiro Nonaka**, esta manera de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo no es una mera actividad sino más bien una forma de comportarse, una forma de ser o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento.

Por último, **Chun Wei Choo** define la organización inteligente como aquella que

es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

Por lo que las organizaciones inteligentes podrían definirse de manera simplista como aquellas que aprenden. Pero de manera más propia, las organizaciones inteligentes son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que son capaces de modificar sus normas de actuación, escritas o no, con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio.

De acuerdo a Peter Senge: Las organizaciones inteligentes buscan que la gente que forma parte de ellas, tenga entrenamiento en estas disciplinas:

Dominio Personal: expresión de aquellas personas que expanden continuamente su aptitud para crear resultados que buscan en la vida.

Modelos Mentales: Los modelos mentales determinan nuestro modo de percibir el mundo, nuestro modo de actuar y nuestro modo de sentir. Pueden ser generalizaciones, teorías, opiniones, paradigmas, en general son inconscientes por lo cual no se revisan.

Construcción de una visión compartida: Una visión compartida no es una idea. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida" (Peter Senge).

Aprendizaje en equipo: El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo: "si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender", se privilegia la dinámica de equipo y no de grupo.

La quinta disciplina - pensamiento sistémico: El pensamiento sistémico es una disciplina para ver el conjunto. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio, en vez de "instantáneas".

Criterio del Autor:

Senge, Plantea una lógica muy particular que él define como Organizaciones Inteligentes, al determinar el **Dominio Personal como la primera disciplina**, parte desde el principio del Ser y el Hacer (El Bien Ser – El Bien Hacer): si no te conoces a ti mismo como puedes conocer a los demás. De la mayoría de los libros que se han escrito para determinar el Éxito Organizacional el gran secreto va simplemente en dos palabras:

Actitud: La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social, de carácter; por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Eiser, define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

El Bien ser: Honesto, puntual y disciplinado.

Aptitud: Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

El bien hacer: Hacer todo bien y hacer el bien en todo, con fe, con decisión y responsabilidad.

Esto nos entrega una solución simple para llegar al dominio personal: tener fe en uno mismo, pero para ello requiero conocimiento, actitud, aptitud, en breves términos saber cómo hacer y finalmente hacerlo bien. Esto hace que la empresa u organización tenga muy claro que es lo que va a hacer y cómo la va a hacer.

La Segunda disciplina es referente a los modelos mentales, desde muy pequeños nos dijeron que es lo que debíamos hacer, también nos infundieron muchos miedos, de grande estos se convirtieron en modelos mentales por ejemplo el miedo que todos tenemos a fracasar, siempre nos enseñaron que para tener una empresa propia se necesita mucho dinero, la verdad que muchos empresarios de éxito empezaron sin un solo centavo. Porque los nativos de un país no invierten, sin embargo, vienen extranjeros, con muy poco capital y se convierten en empresarios de éxito. No nos gusta comprar o abalizar lo nuestro, pero si es extranjero, siempre es mejor. Esto es lo que hay que romper.

La tercera disciplina habla de una Visión Compartida, de las dos disciplinas anteriores tengo claro que es lo que quiero hacer y como lo voy a hacer y estoy seguro que esto va a funcionar, entonces que me toca: convencer a mis accionistas o socios que esto si es posible y después convencer a los demás mis clientes internos de que si esto sale bien todos vamos a llegar al éxito. Este es el camino como la Visión personal en la primera disciplina se convierte ahora en una visión compartida. Como dice Senge: *Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida" (Peter Senge).*

Proverbio Japonés: "Cuando uno sabe dónde va, nada puede Interponerse entre su visión y su acción".

Entonces viene el turno de la **cuarta disciplina: Trabajo en Equipo**: el grupo de trabajo se convierte en uno, mediante un trabajo coordinado e interrelacionado hasta lograr lo que se ha propuesto.

Quiero compartir los grupos de trabajo llamado entre comillas "Equipos de trabajo", que en mi vida profesional y estudiantil he llegado a conocer, generalmente lo componen los siguientes miembros:

- El Afanoso: No necesita a nadie más para hacerlo, todo lo que él hace, está bien, y odia a los críticos.
- El Logístico: proporciona todo el material, insumos, café que requiere el afanoso para lograr su objetivo.
- El Cómico: Nos hace divertir con sus ocurrencias, pero el aporte en el equipo es mínimo.
- El Crítico: No está de acuerdo con nada, es el principal rival del afanoso, y después de que censuro todo lo que hizo el afanoso, simplemente, desaparece.

Esto se debe a que algunos miembros del equipo, lo único que desean es alcanzar sus intereses personales, en razón que poco se piensa en un objetivo mayor o institucional.

De este punto de partida de Senge, se llega a la **“Quinta Disciplina”**, el pensamiento Sistémico, que al final lo que nos quiere decir es que si hacemos todo lo anterior no es complicado llegar a esta etapa. En resumen, diríamos que el principio de esta disciplina es que: **“La suma de las partes es mayor que el todo”**, obviamente estas partes no son islas sino están totalmente interrelacionados hasta el logro final de los objetivos propuestos.

Finalmente:

El bienestar: Las personas que han logrado el bien ser y dan a la sociedad más de lo que recibieron, alcanzarán el bienestar, y,

El bien tener: Tarde o Temprano llegarán a lograrlo quienes sigan los tres pasos anteriores, en ese orden.

SISTEMA DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Se trata de una rama del conocimiento que requiere pensamientos serios y creativos acerca del futuro y de la acción eficaz que puede colocar a la empresa en una mejor posición en ese futuro.

Definición: La administración estratégica es un proceso continuado, recreativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.

La estructura metodológica para la elaboración del PLAN ESTRATÉGICO será en función de los fundamentos planteados por “Samuel Certo” ¹.

¹ Samuel Certo y Paul Peter, *Dirección Estratégica*, Madrid Ed. Irwin, 1997, p.17.

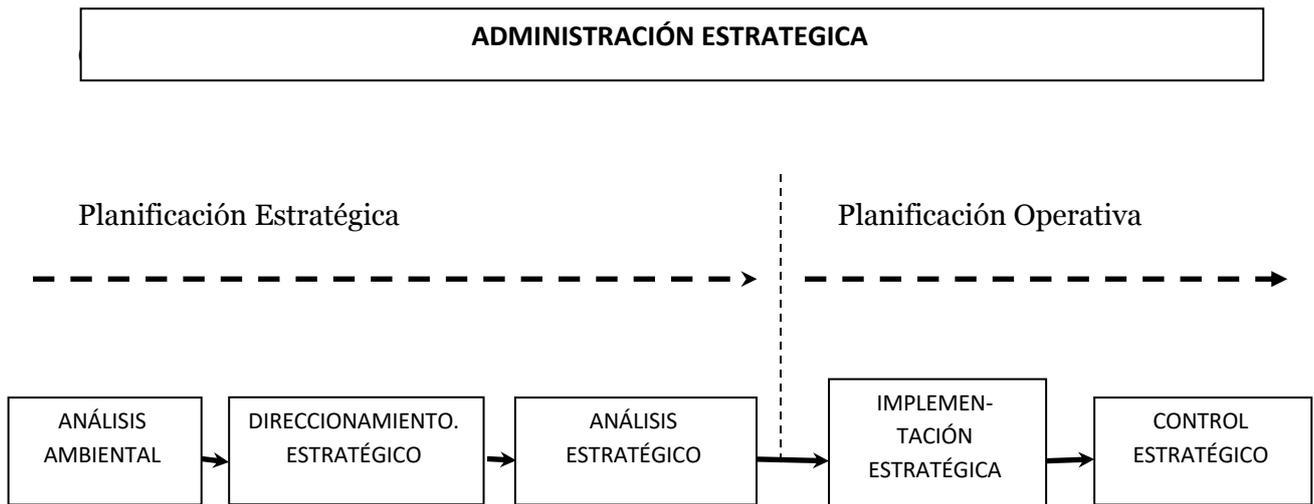


Figura 1. Componentes Sistema de Administración Estratégica
Fuente: “Administración Estratégica. Samuel Certo y Paul Peter.

En conclusión:

**Sistema de Administración Estratégica = Planeación Estratégica +
Planeación Operativa.**

$$\mathbf{S.A.E = P.E + P.O}$$

BARRERAS DE ENTRADA

Las empresas que planean entrar en una actividad industrial, traen consigo la capacidad y el deseo de ganarse una participación en el mercado, sin embargo, su ingreso estará en función de la existencia o no de las barreras para la entrada.

En Economía una **barrera de entrada** son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado. Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.

Existe una barrera para el ingreso, por ejemplo, a una empresa nueva, le resultará difícil abrirse camino en el mercado y/o los factores económicos lo ponen en desventaja. Hay varios tipos de barreras para el ingreso:

- a) Economías de escala.
- b) Diferenciación de productos.
- c) Necesidades de Capital.
- d) Costos cambiantes.
- e) Acceso a los canales de distribución.
- f) Política gubernamental.

Algunas de estas barreras:

a. Economías de escala. Son las reducciones en los costos unitarios de un producto mientras que se aumenta el volumen total por período. Se presentan en la fabricación, compras, investigación y desarrollo, mercadotecnia, cadenas de servicio, ventas y distribución. Las economías de escala; o bien frenan al que pretende ingresar en el mercado y lo obligan a producir en gran escala, provocando una fuerte reacción de sus competidores, o bien entran en una escala pequeña y aceptan la desventaja en costos.

Las firmas experimentadas y de gran tamaño producen a un menor coste que las firmas pequeñas y de creación reciente, por lo que pueden fijar un precio que las nuevas firmas no se pueden permitir.

b. Diferenciación del producto o servicio. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes debido a la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o por ser el primero en el sector.

Obliga a los que desean ingresar, a realizar elevados gastos para superar la lealtad existente del cliente con la competencia, lo que implica pérdidas de iniciación y abarca un largo período de tiempo. Estas inversiones son peligrosas, ya que no existe valor de rescate si falla el ingreso.

c. Requisitos de capital. Se necesitan grandes recursos financieros para ingresar y competir. Hay que evaluar si los requerimientos de capital se aplicarán a publicidad peligrosa, agresiva e irrecuperable; en investigación y desarrollo, instalaciones operativas, crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.

d. Costos cambiantes. Los costos que tiene que realizar el comprador al cambiar de un proveedor a otro, generan una barrera para el ingreso a un sector. Los costos cambiantes pueden incluir costos de: Reentrenamiento del empleado, Nuevo equipo auxiliar, Probar y calificar la nueva fuente, Requerimiento de ayuda técnica por depender del apoyo de ingeniería del proveedor, Rediseño del producto o servicio. Si estos costos de cambio son elevados, los proveedores que aspiran ingresar a este mercado, tendrán que ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño, para que el comprador cambie a la propuesta actual.

e. Acceso a los canales de distribución. Para los que desean ingresar, se puede crear una barrera, por la necesidad de asegurar la distribución de su producto o servicio, debido al grado en que los canales lógicos de distribución para el artículo, han sido previamente utilizados por las empresas establecidas, por lo que la nueva empresa deberá persuadir a los canales de que acepten su producto o servicio mediante la reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce las utilidades.

f. Política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a determinadas industrias, estableciendo controles tales como: requisitos de licencia, aranceles, y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

Las normas para la aprobación del producto pueden imponer sustanciales plazos críticos, que no sólo elevan el costo del capital de ingreso; sino que dan a las empresas establecidas información anticipada del ingreso inminente y en ocasiones pleno conocimiento del producto del competidor, lo cual les concede la formulación estratégica de una respuesta.

Las siguientes preguntas le ayudarán a conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de su empresa:

1. ¿Sus costos son reducidos respecto a la competencia?
2. ¿Tiene identificación su producto o servicio (es distintivo)?
3. ¿Tiene solvencia económica?
4. ¿Sus costos al cambiar de proveedor son elevados?
5. ¿Su producto o servicio es distribuido adecuadamente?
6. ¿Tiene patente su producto o servicio?
7. ¿Se abastece sin problemas de materias primas?
8. ¿Recibe algún apoyo gubernamental?
9. ¿Tiene procedimientos eficientes?
10. ¿Tiene problemas con las aprobaciones del gobierno?
11. ¿Contempla elevada competencia?
12. ¿El producto o servicio tiene sustitutos competitivos?
13. ¿Tiene calidad y es competitivo su producto o servicio?
14. ¿La calidad y precio de su proveedor es satisfactoria?

BARRERAS DE SALIDA

Son factores de carácter económico estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión.

En economía las **Barreras de Salida** son obstáculos que impiden o dificultan a una empresa la salida del mercado, ya que las obliga a permanecer en la industria operando, a pesar de obtener malos resultados económicos e incluso pérdidas.

Algunos ejemplos de barreras de salida comunes son:

- Tenencia de activos poco liquidables, como activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Gran cantidad de regulaciones laborales, que suponen un alto coste para la empresa.
- Compromisos de largo plazo con clientes o proveedores, por los cuales la empresa debe permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, procurando cubrir sus costos variables.

- Barreras emocionales que suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo.
- Interrelaciones estratégicas, entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros; son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- Restricciones sociales y gubernamentales como la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales o a la falta de producción en algún área que sea estratégica.

Michael Porter, clasifica los mercados en cuatro casos generales:

- Alta barrera de entrada, alta barrera de salida. Ejemplos: telecomunicaciones, energía.
- Alta barrera de entrada, baja barrera de salida. Ejemplos: consultoría, educación.
- Baja barrera de entrada, alta barrera de salida. Ejemplos: hostelería, siderurgia.
- Baja barrera de entrada, baja barrera de salida. Ejemplos: comercio electrónico, minorista.

COMPETITIVIDAD.

- Competitividad significa la creación de ventajas competitivas únicas para nuestro producto o servicio.
- Para ser competitivo es necesario conocer el entorno de la empresa y las capacidades internas de la misma.

La competitividad se basa en:

- Transformar las restricciones del entorno en oportunidades.
- Encaminar a la empresa a las ventas, explotación e inversiones.
- Combatir las pérdidas de rendimiento y productividad.
- Transformar las restricciones del entorno en oportunidades.
- Encaminar a la empresa a las ventas, explotación e inversiones.
- Combatir las pérdidas de rendimiento y productividad.

Los puntos fuertes de la competitividad son:

- Calidad en los productos.
- Rapidez en la fabricación.
- Precios competitivos.
- Flexibilidad en el proceso de producción.
- Servicios ante y posventa.

- Innovación en productos y procesos.
- Asimilación de las nuevas tecnologías.

EL DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

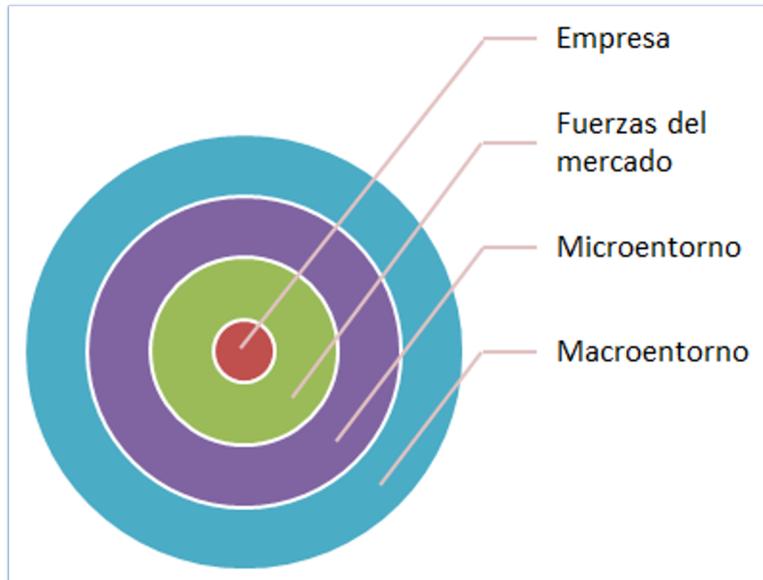


Figura 2: Diagnóstico del Entorno

El Análisis del macro entorno implica determinar la afectación de una serie de factores que inciden en el objeto en sí mismo o ejecución del proyecto, factores externos que pueden ser: Político, Económico, Social, Tecnológico, Internacional, Demográfico, Cultural, Ambiental, Legal, etc.



Figura 3. Análisis Macro-entorno.

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS SEGUN PORTER.

Muestran la estructura de la industria en que se compete y quien capta el valor creado en esa industria, con el fin de descubrir las principales fuentes de presión competitiva y que tan poderosa es cada una de ellas.



Figura 4. Fuerzas competitivas.
Fuente PORTER, Michael E, Competitive Strategy, 1980

a) La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria o sector:

Es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas y consiste en lograr una posición y la preferencia del cliente o comprador frente a las empresas rivales. En algunas industrias la rivalidad está centrada en la competencia de precios, en otras, la competencia de precios es mínima y la rivalidad está enfocada en factores como: las características del desempeño, la innovación, la calidad y la durabilidad, las garantías, la imagen de marca, etc.

b) Ingreso de competidores potenciales:

Los nuevos competidores potenciales que ingresan en el mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado y, en ocasiones considerables recursos de todo tipo.

c) Presiones de productos sustitutos:

Con mucha frecuencia, las empresas de una industria están en competencia con otras, debido a que sus productos son buenos sustitutos Ejemplo: los fabricantes de aspirinas compiten contra los fabricantes de sustitutos de calmantes para el dolor.

La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores:

1. Si hay disponibles sustitutos a un precio atractivo
2. Que tan satisfactorios son en términos de calidad, desempeño y otras características
3. La facilidad con la que los clientes pueden preferir los sustitutos.

d) El poder negociador de los proveedores:

El análisis de poder de negociación de los proveedores, es importante ya que el mercado no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

e) *El poder de negociación de los clientes.*

El poder de negociación de los compradores es importante ya que el mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por otro igual o de muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La Estrategia de Integración hacia atrás es aplicable:

- Cuando los proveedores con que cuenta la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando ni hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor importante, porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y el capital que necesita, para administrar el recurso nuevo y suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor, porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios a una industria, es rentable y la empresa tiene la capacidad de convertirse en su propio proveedor.
- Cuando la empresa necesita adquirir un recurso que vale la pena.

FACTORES CRITICOS DE EXITO.

Los factores claves para el éxito en la industria conciernen a los atributos del producto, las competencias, las habilidades competitivas y los logros de mercado que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de las empresas.

Pasos importantes:

- ❑ Identificar áreas internas o factores externos críticos.
- ❑ Implantación de estrategias adecuadas.
- ❑ Utilización óptima de recursos.

Características

- ❑ Específicos para cada negocio.
- ❑ Reflejan preferencias gerenciales.
- ❑ Consideran variables claves en un determinado momento.

Ejemplos: productos/servicios, necesidades de mercado, rendimiento/utilidad, tecnología, método de venta/distribución, crecimiento, imagen corporativa.

LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Nos ayudan a encontrar la posición más favorable para enfrentar con éxito las cinco fuerzas competitivas.

La estrategia es el proceso en el cual la empresa evalúa las oportunidades del entorno, buscando mejorar su posición frente a la competencia.

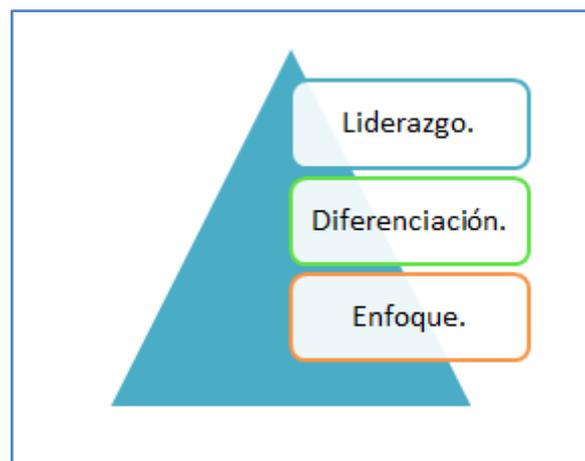


Figura 5. Estrategias Competitivas.
Fuente PORTER, Michael E, Competitive Strategy, 1980

En términos de ventaja competitiva, se crean tres tipos de estrategias genéricas:

1. *Liderazgo en costos:* - Obtener costos inferiores a los de la competencia.

2. *Diferenciación:* - Diferenciar el producto o servicio ofrecido por las unidades de negocio, mediante la creación de algo que es percibido por los clientes como único.
3. *Enfoque:* - Selecciona un segmento del sector industrial y ajusta su estrategia en búsqueda de una ventaja competitiva.

ETAPA 1: ELABORAR UN ANALISIS AMBIENTAL

Es un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización con el fin de:

- a) Identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras.
- b) Efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y debilidades.

FODA: - Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

1. **Fortalezas:** Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.
2. **Debilidades:** Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.
3. **Amenazas:** Todos aquellos del medio ambiente externo que, de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.
4. **Oportunidades:** Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que, de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Dentro de los factores que deben tomarse en cuenta destaca: **Nuevos ingresos (amenaza de ingreso)**. La amenaza de ingreso en un sector específico depende:

1. De las barreras que estén presentes
2. De la reacción de los competidores existentes.

La amenaza de ingreso es reducida, si las barreras son altas y si el recién llegado espera una fuerte respuesta de los competidores establecidos

Del análisis del entorno se pueden determinar las fortalezas y debilidades distribuidas en componentes y subcomponentes. A continuación, en las siguientes tablas se van a determinar los siguientes componentes (mayúsculas) y los respectivos subcomponentes (minúsculas) para el análisis del Ambiente interno y externo.

AMBIENTE INTERNO

| | | |
|--|--|--|
| <p>1. RECURSOS HUMANOS</p> <p>Reclutamiento y Selección. Contratación. Inducción. Capacitación. Remuneración. Evaluación de desempeño. Ambiente laboral. Seguimiento. Incentivos.</p> | <p>2. ORGANIZATIVO</p> <p>Estructura Organizacional. Tipo de administración. Niveles de Jerarquización. Políticas Internas. Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Liderazgo. Sistemas de Información. Experiencia en el Negocio. Nivel de desagregación de la estructura.</p> | <p>3. FINANCIERO</p> <p>Rentabilidad. Liquidez. Solvencia. Endeudamiento. Inventarios. Presupuesto. Flujos de efectivo. Capital de Trabajo.</p> |
| <p>4. PROCESOS</p> <p>Giro de negocio. Estandarización de procesos. Control.</p> | <p>5. PRODUCTOS/SERVICIOS</p> <p>Diseño del Producto. Elaboración del Producto. Planificación y control 4 C's. Soporte Tecnológico. Soporte administrativo. Caracterización. productos/servicios.</p> | <p>6. COMERCIALIZACIÓN</p> <p>Ventas. Compras. Logística. Marketing. Inventarios. Personalización. Fidelización. Post. Venta.</p> |
| <p>7. TECNOLOGIA INTERNA</p> <p>Equipos. Software/Hardware. Sistemas de información. Transferencia de tecnología.</p> | | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>Inventario nuevas tecnologías. Desarrollo de proyectos. Planes de acción. Telecomunicaciones. Soporte Técnico. Capacidad Instalada.</p> | | |
|--|--|--|

Figura 6. Componentes y subcomponentes Ambiente Interno.

AMBIENTE EXTERNO

| | | |
|---|---|---|
| <p>8. ECONOMICO</p> <p>Inflación. Desempleo. PIB. Per cápita. Balance de pagos. Riesgo país. Políticas de Gobierno.</p> | <p>9.INTERNACIONAL</p> <p>Políticas y Leyes Internacionales. Mercado de valores. Libre comercio. Barreras arancelarias. Convenios Internacionales.</p> | <p>10.SOCIO-CULTURAL</p> <p>Nivel de educación. Desempleo. Salud. Migración. Demografía. Costumbres y tradiciones. Libertad de expresión. Modelos mentales.</p> |
| <p>11.ETICO</p> <p>Nacionalismo. Corrupción. Cumplimiento de normas y leyes. Transparencia. Competencia desleal. Espionaje industrial. Control monopólico.</p> | <p>12.PROVEEDORES</p> <p>Selección y evaluación de proveedores. Relación de proveedores.</p> | <p>13.CLIENTES</p> <p>Nivel de satisfacción del cliente. Servicio Post Venta. Administración de cartera de clientes. Estudio de requerimientos. Análisis del cliente (caracterización y estratificación). Voz del cliente.</p> |
| <p>14.CLIENTES</p> <p>Nivel de satisfacción del cliente. Servicio Post Venta. Administración de cartera de clientes.</p> | <p>15.MERCADO</p> <p>Productos. Servicios. Estadística de mercado. Segmentación.</p> | <p>16.TECNOLOGIA EXTERNA</p> <p>Tecnología de punta.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| Estudio de requerimientos Análisis del cliente. (caracterización y estratificación). Voz del cliente. | | |
| 17.POLITICA/LEGAL Legislación del país aplicable a la Empresa. Grupos de poder. Partidocracia. Tributos. Comercio Exterior. | | |

Figura 7. Componentes y subcomponentes Ambiente Externo.

LISTAS DE VERIFICACION.

Es un documento en el que se tiene un listado de los componentes y elementos tanto del ambiente interno como externo, la denominación del componente, el objetivo, partes subcomponentes, instrucciones de trabajo, fuentes de información.

| | |
|--|--|
| SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. | |
| LISTA DE VERIFICACIÓN. | CÓDIGO: |
| | AI – 05 – 04 |
| ELEMENTO: Soporte Tecnológico. | COMPONENTE: Productos y servicios. |
| DEFINICIÓN: | Servicio de información y asesoramiento, acerca de nuestros productos y/o servicios, que se brinda al usuario cuando este lo requiere. |
| OBJETIVO: | Respaldar nuestros productos y/o servicios con toda la información y asesoramiento que los clientes demanden. |

| | | |
|-----------------------------------|-------------------|---|
| PARTES QUE CONFORMAN EL ELEMENTO: | | Know How. Normas y especificaciones relacionadas. Departamento de servicio al cliente. Cliente. Producto. |
| FUENTES DE INFORMACIÓN: | | Cientes. Organismos de control y de calidad autorizados. Organización. Departamento de servicio al cliente. |
| INSTRUCCIONES DE TRABAJO: | | Estar prestos para brindar el soporte a usuarios. Planificar tareas de soporte. |
| REVISIÓN No.: | FECHA: 15/12/2019 | GIE (Grado de Importancia Estratégica) 1 2 3 4 5 |

| | |
|--|--|
| SISTEMA DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA. | |
| LISTA DE VERIFICACIÓN. | CÓDIGO: AE - 07 - 17 |
| ELEMENTO: Segmentación. | COMPONENTE: Mercado. |
| DEFINICIÓN: | Lugar definido donde la Empresa distribuye su producto a los clientes potenciales. |
| OBJETIVO: | Identificar los clientes potenciales por área o sector. |

| | | |
|-----------------------------------|-------------------|--|
| PARTES QUE CONFORMAN EL ELEMENTO: | | Región o sector. Cliente. Espacio Físico. Organización. |
| FUENTES DE INFORMACIÓN: | | Medios de comunicación. Informes estadísticos de venta. |
| INSTRUCCIONES DE TRABAJO: | | Realizar encuestas. Cuantificar a los clientes. Identificar sectores potenciales. Definir preferencias. |
| REVISIÓN o No.: | FECHA: 15/12/2019 | GIE (Grado de Importancia Estratégica). 1 2 3 4 5 |

Figura 8. Ejemplo de listas de verificación.

Metodología para el análisis interno y externo.

La información que se pueda recoger del análisis interno y externo, puede ser tabulada objetivamente y priorizada a través de ciertas herramientas como: Matrices de priorización, matrices de impacto, matrices de bases de datos, previa a la consecución de una matriz de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA)

MATRIZ DE INVESTIGACION APLICADA.

Permite realizar un análisis detallado del entorno interno y externo de la organización el que se concreta con el FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Esta matriz sin embargo incorpora un quinto elemento que en ningún caso puede ser considerado como parte del FODA, más bien requiere una toma de decisión, este es conocido como ***Intervención Gerencial***, el cual puede ser confundido como una debilidad sin embargo nunca podrá ser una debilidad:

Ejemplos:

“Mi empresa dispone de políticas internas que no se están cumpliendo”: Muchos dirán que es una debilidad, pero si lo analizamos bien, lo que nos está indicando es que en la Empresa si existen políticas internas. Si usted es el Director de Recursos Humanos de una empresa, ¿Cuál es su función?, hacer que las políticas internas de la empresa se cumplan, entonces esto no es debilidad lo que requiere es que exista una Intervención Gerencial y hacer que estas políticas se cumplan.

Otro ejemplo: **“En mi empresa existen equipos de tecnología actual que no han sido instalados”**. Si la empresa dispone de estos equipos tampoco podemos considerar que sea una debilidad, las razones expuestas por el Gerente de Producción, cuando le preguntamos por qué no están instalados estos equipos puede ser incluso de lo más absurda: no disponemos de espacio, el personal no ha sido capacitado, es necesario realizar unas instalaciones especiales, etc. Lo que podemos comprobar que esto es un gran problema: contar con equipos, no instalarlos y perder la garantía representa muchas pérdidas para la empresa, esto entonces requiere una intervención gerencial inmediata para que los equipos sean instalados, **inunca será una debilidad!**

El formato de la matriz es el siguiente:

| Componente | Subcomponente | Definición | F | D | O | A | I.G. |
|------------|---------------|------------|---|---|---|---|------|
| | | | | | | | |

I.G. Intervención Gerencial

Ejemplo de Matriz de Investigación aplicada en una empresa:

Mediante la utilización de la matriz de Investigación aplicada puedo determinar el análisis interno y externo de la empresa, a manera de ejemplo vamos a presentar una matriz que nos permite detectar algunos elementos:

Análisis Interno:

| COMPONENTE | SUBCOMPONENTE | RESULTADOS | I.G. | F. | D. |
|------------------|----------------------------|--|------|----|----|
| RECURSOS HUMANOS | Reclutamiento y selección. | No existe un plan adecuado de reclutamiento. | | | D1 |

| | | | | | |
|--|---------------------------|---|--|----|----|
| | | No hay equipo adecuado de reclutamiento. | | | D2 |
| | | Perdidas de partidas presupuestarias respecto a nombramientos. | | | D3 |
| | Contratación. | Por reducción del presupuesto del estado existe bajo nivel de contratación. | | | D4 |
| | Inducción y Seguimiento. | No existe un Plan de Inducción y seguimiento. | | | D5 |
| | Capacitación. | Existe suficiente capacitación a nivel nacional e internacional. | | F1 | |
| | | Buen número de cursos nacionales e internacionales de capacitación. | | F2 | |
| | Remuneración e Incentivos | Política de incentivos a través de bonos profesionales. | | F3 | |

| | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------|--|--|----|-----|
| | | Política de remuneración a través de escalafones. | | F4 | |
| | Evaluación del desempeño. | Sistema de evaluación funcional, que en el último año no se realizó. | | | D6 |
| | Ambiente laboral. | El ambiente de trabajo del funcionario esta de acorde a las necesidades básicas fundamentales. | | F5 | |
| | | Desmotivación de la gente. | | | D7 |
| | | Inadecuada administración del recurso humano. | | | D8 |
| COMPONENTE ORGANIZATIVO | Estructura orgánica | Inadecuada estructura orgánica funcional. | | | D9 |
| | Tipo de administración. | Escasa capacidad de gestión a nivel ejecutivo y directivo. | | | D10 |

| | | | | | |
|--|----------------------------|---|----|----|-----|
| | Niveles de jerarquización. | Los niveles de jerarquización son muy acentuados. | | | D11 |
| | Políticas internas. | Políticas internas que no se están cumpliendo. | G1 | | |
| | Clima organizacional. | Débil identificación del personal con la institución y resistencia al cambio. | | | D12 |
| | Liderazgo. | Debilidad de liderazgo. | | | D13 |
| | Sistemas de información | No hay una coordinación adecuada entre los diferentes departamentos. | | | D14 |
| | Experiencia en el negocio | Recurso humano calificado y especializado con predisposición al trabajo. | | F6 | |

| | | | | | |
|--|---------------|---|--|----|--|
| | Desagregación | Dispone de una ley que otorga autonomía técnica administrativa, rectoría y la representación nacional e internacional | | F7 | |
|--|---------------|---|--|----|--|

Figura 9. Ejemplo Matriz Análisis Interno.

Análisis Externo:

| COMPONENTE | SUBCOMPONENTE | RESULTADOS | I.G. | F. | D. |
|-----------------------|-----------------------|---|-------------|-----------|-----------|
| ECONOMICO. | Tasa de inflación. | Procesos de globalización y privatizaciones en caso de que la institución permanezca estática. | | | A1 |
| | Niveles de pobreza. | Incremento de la delincuencia (pérdida de equipos). | | | A2 |
| | Política de gobierno. | Dependencia exclusiva del presupuesto fiscal e inadecuada política de asignaciones presupuestarias. | | | A3 |
| | Riesgo país. | El incremento afecta los convenios internacionales. | | | A4 |
| SOCIO CULTURAL | Nivel de educación. | Falta de cultura en el uso y aprovechamiento de la información. | | | A5 |

| | | | | | |
|---------------------|--|---|--|----|-----|
| | Desempleo. | Genera fuentes de empleo. | | O1 | |
| | Migración. | Se pierde muchos profesionales por sueldos bajos. | | | A6 |
| | Corrupción. | Con el transcurrir de los gobiernos se ha incrementado la corrupción especialmente por la falta de trabajo. | | | A7 |
| | Cumplimiento de normas y leyes. | Está sujeto a normas y leyes internacionales. | | O2 | |
| | Transferencia. | Existe conferencias, convenciones internacionales. | | O3 | |
| | Competencia desleal. | Instituciones no especializadas que utilizan la misma información. | | | A8 |
| | Espionaje industrial. | Mucha gente vende información a empresas competidoras. | | | A9 |
| | Control monopólico. | Somos una entidad líder a nivel nacional e internacional. | | O4 | |
| PROVEEDORES. | Selección y evaluación de proveedores. | Existe una amplia lista de proveedores. | | O5 | |
| | Relación con proveedores. | No existe una planificación adecuada de relacionamiento con nuestros proveedores. | | | A10 |

Figura 10. Ejemplo Matriz Análisis Externo.

Estos elementos nos proporcionan los grandes problemas empresariales que no permiten que el proceso fluya. Con estos elementos podemos determinar el área crítica.

ETAPA 2: FIJAR UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

Pueden especificarse tres indicadores principales de la dirección en la que una Organización se está moviendo: su visión, sus declaraciones de misión y sus objetivos. La visión de una Organización incluye sus aspiraciones, sus valores y su filosofía en los niveles más generales. Las declaraciones de misión traducen las visiones generales en exposiciones más específicas de la finalidad de la Organización. Los objetivos son metas concretas de desempeño que la Organización ha elegido y a través de los cuales espera cumplir su misión.

VISION.

Sueño a donde quiero llegar en un horizonte de tiempo determinado, tiene que ser alcanzable, clara y concisa. La Visión se desarrolla dentro de la Organización debe ser compartida, lo más peligroso es que trate de manifestar lo que piensa una persona.

| COMPONENTES. | CONTENIDO. |
|--------------------------------|-------------------|
| Horizonte de Tiempo. | |
| Posicionamiento en el mercado. | |
| Ambito de acción. | |
| Negocio. | |
| Valores. | |
| Principios Organizacionales. | |

Figura 11. Componentes Visión Organizacional.

MISION.

Es la razón de ser de la Organización.

| COMPONENTES. | CONTENIDO. |
|--------------------------------------|-------------------|
| ¿A quién sirve?. | |
| ¿Qué productos o servicios tenemos?. | |
| Ámbito de acción. | |

| | |
|------------------------|--|
| Negocio. | |
| Valores. | |
| Ventajas competitivas. | |

Figura 12. Componentes Misión Organizacional.

OBJETIVOS:

Son cuantificables y medibles, es lo que nos permite que se cumpla la misión. Los objetivos pueden ser de: largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

Los Objetivos estratégicos tienen un apalancamiento entre ellos, para esto se necesita interiorizar el resultado del análisis ambiental.

Ejemplo:



Figura 13. Perspectivas apalancamiento objetivos estratégicos.

ETAPA 3: - ANALISIS ESTRATÉGICO.

El tercer paso en el proceso de administración estratégica es la formulación de una estrategia. La estrategia es una pauta o plan integrador y cohesivo que coordina los principales objetivos, políticas y acciones de una Organización. La formulación de una estrategia es, por consiguiente, el proceso de diseño de una estrategia que pueda dar lugar a una ventaja competitiva sostenible.

| A. EXTERNO | | OPORTUNIDADES | | | | AMENAZAS | | | | |
|-------------|----|---------------|-----|-----|-----|----------|-----|-----|----|-----|
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |
| FORTALEZAS | F1 | X1 | | | | X7 | X7 | X7 | X7 | X8 |
| | F2 | X2 | | X3 | X3 | X9 | X9 | X15 | | |
| | F3 | | X4 | X4 | X4 | X10 | X10 | X10 | | X15 |
| | F4 | | X5 | X5 | X5 | X10 | | | | |
| | F5 | X6 | X6 | X6 | X6 | X11 | X11 | | | |
| DEBILIDADES | D1 | X7 | | | | | | | | |
| | D2 | | | X12 | | | | | | |
| | D3 | | X13 | X13 | X13 | | | | | |
| | D4 | | | | X15 | | | | | |
| | D5 | | | | | | | | | |
| | D6 | | X13 | | | X14 | | | | X14 |

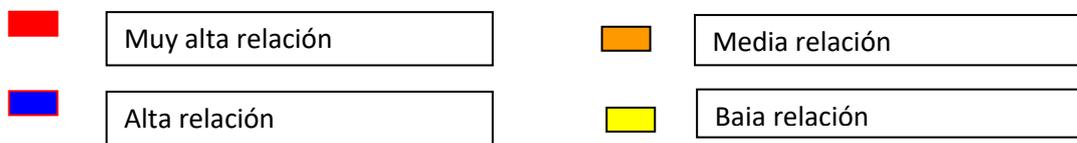


Figura 14. Análisis FODA.

ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Esta cuarta etapa tiene que ver con la puesta en práctica de las estrategias. Dentro del ciclo Deming tiene que ver con la parte de Planear, el cual comprende las acciones necesarias para la realización de las estrategias.

Aquí intervienen las: 5 W + 1 H.

What?, Where?, when?, Who?, Why?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Por qué?, How?, ¿Cómo?

| | | | | | |
|-------------|-----------|------------|----------|-------------|-------------|
| W | W | W | W | W | H |
| ¿Qué? | ¿Por qué? | ¿Cuándo? | ¿Dónde? | ¿Quién? | ¿Cómo? |
| What? | Why? | When? | Where? | Who? | How? |
| Actividades | Metas | Cronograma | Lugar | Responsable | Indicadores |

Figura 15. Metodología 5W * 1H.

Al final de todo esto tenemos la Planificación Operativa, que recoge los resultados del proceso de planificación participativa y, dentro de los márgenes de las posibilidades reales, define las acciones, operaciones e inversiones, para cada gestión.

ETAPA 5.- CONTROL ESTRATEGICO.

El control estratégico es un tipo especial de control Organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento.

Es necesario evaluar los objetivos y las estrategias, los mismos que deben estar interrelacionados.

DETERMINACION DEL AREA CRITICA.

Podríamos definir al área crítica como esos procesos o subprocesos empresariales que se encuentran estancados y no permiten que las actividades fluyan adecuadamente, debido a la presencia de ciertos embotellamientos o cuellos de botella.

DEFINICION DE AREAS CRITICAS.

Para seleccionar al proceso de estudio es importante definir las áreas críticas que afectan a una organización, por consiguiente, se aplicará la siguiente metodología:

1. **Identificación de problemas:** Permitirá utilizando el análisis FODA determinado anteriormente, definir los problemas, los mismos que se encuentran identificados en las debilidades, amenazas o acciones gerenciales.

2. **Priorizar los problemas más críticos:** Utilizando diversas técnicas, el objetivo central es el de encontrar los problemas más incidentes en la Organización. A continuación, se definen algunos tipos de matrices:

- **Matriz OVAL:** matriz de relación causa – efecto.
- **Diagrama de relaciones y de priorización:** permite priorizar y seleccionar los problemas más críticos.
- **Matriz HOLMES:** matriz de priorización, identifica los problemas más importantes.

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y AGRUPAMIENTO POR AFINIDAD.

En la matriz de investigación aplicada encontramos muchos problemas organizacionales, los cuales necesariamente se van a reflejar en las debilidades y amenazas detectadas. *(Revisar ejemplo anterior de la matriz de investigación aplicada)*

En la siguiente matriz lo que hacemos es agrupar todos estos problemas por afinidad en un único problema.

Ejemplo:

| Agrupamiento por afinidad | Problemas |
|---|---|
| P1. Falencias en la Obtención y Desarrollo del Recurso Humano | No existe un plan adecuado de reclutamiento, inducción y seguimiento. |
| | No hay equipo adecuado de reclutamiento. |
| | Perdidas de partidas presupuestarias respecto a nombramientos. |
| | Por reducción del presupuesto del estado existe bajo nivel de contratación.. |
| | Sistema de evaluación funcional, que en el último año no se realizó. |
| P2. Débil Clima Organizacional | Salarios y beneficios económicos bajos. |
| | Insatisfacción en cómo se llenan las vacantes. |
| | Débil identificación del personal con la Institución y resistencia al cambio. |
| | Inadecuada comunicación con sus superiores. |
| | Falta de poder de decisión. |
| P3. Estructura Administrativa inadecuada. | Inadecuada Estructura Orgánica Funcional. |
| | Escasa capacidad de gestión a nivel ejecutivo y directivo. |

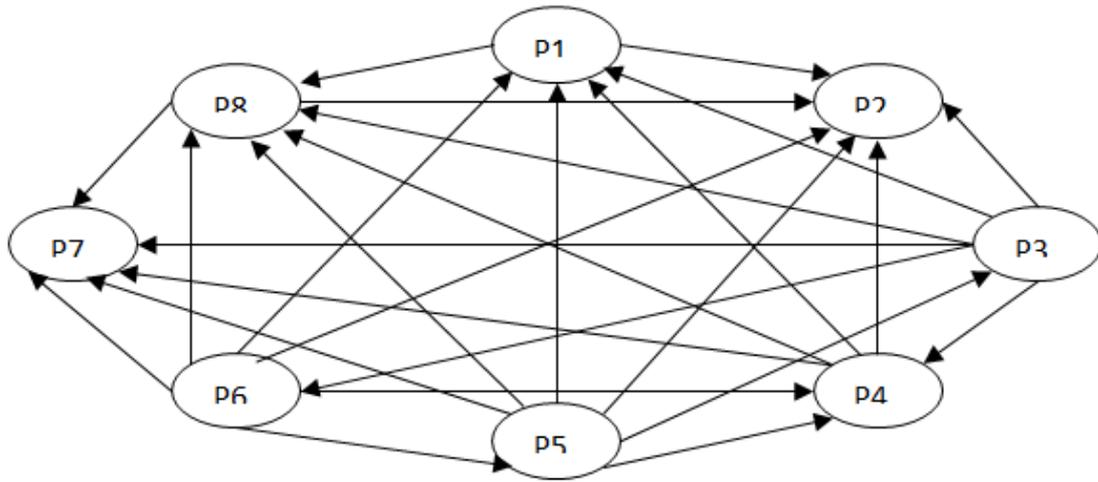
| | |
|---|---|
| | Los niveles de jerarquización son muy acentuados. |
| P4. Descoordinación y limitación tecnológica. | No hay una coordinación adecuada entre los diferentes departamentos. |
| | Infraestructura obsoleta con un inadecuado sistema de Gestión de Información. |
| | Muchos de estos equipos no se encuentran instalados todavía. |
| | Existe limitación en la investigación de nuevas tecnologías. |
| P5. Presupuesto limitado. | 153 081 USD son recursos propios (14.05%); 936 527,81 USD fiscales (85.95%). |
| | Dependencia exclusiva del presupuesto del estado, carencia de políticas de autogestión, desigualdad salarial y falta de incentivos. |
| P6. Inadecuada Planificación y Control. | Falta de una planificación adecuada que involucre aspectos técnicos, económicos, administrativos y de capacitación. |
| | Insuficiente desarrollo y carencia de planes de alerta para la investigación ante la presencia de eventos adversos. |
| P7. Inexistencia de un plan de Marketing. | Bajo nivel de ventas. |
| | Falta de políticas de comercialización y difusión de productos. |
| P8. Centralización Institucional. | Falta de definición de las regionales de acuerdo a las políticas y necesidades Institucionales. |

Figura 16. Identificación de problemas y agrupamiento por afinidad.

Para seleccionar los problemas más importantes se pueden utilizar varias técnicas entre ellas:

Matriz OVAL (Relación Causa – Efecto)

Identificados los problemas (P1: problema 1 P8: problema 8), se procede a realizar el diagrama OVAL, con la finalidad de determinar cuál es la relación CAUSA - EFECTO entre ellos, así:



CAUSA: C \longrightarrow EFECTO: E \longleftarrow

Figura 17. Matriz Oval – Análisis Causa Efecto.

Este diagrama nos permite seleccionar las causas respecto a los efectos, es así que contamos el número de causas en cada uno de los problemas:

- P1: 2
- P2: 0
- P3: 6
- P4: 4
- P5: 6
- P6: 6
- P7: 0
- P8: 1

Como resultado de esto se pueden seleccionar los problemas más importantes (es decir los que tienen un mayor número de causas, y eliminar los otros (es decir los que tienen un menor número de causas).

Los problemas seleccionados podrían ser: P3, P5, P6, P4. Se eliminarían P1, P2, P7, P8, que deberían estar contenidos en los problemas mayores.

Matriz de relaciones y de priorización

De la matriz anterior los problemas se resumen en:

| | Falencias en la Obtención y desarrollo del Recurso Humano | Débil Clima Organizacional | Estructura administrativa Inadecuada | Descoordinación y limitación tecnológica | Presupuesto limitado | Inadecuada Planificación y Control | Inexistencia de un Plan de Marketing | Centralización Institucional | |
|---|---|----------------------------|--------------------------------------|--|----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|----|
| Falencias en la Obtención y desarrollo del Recurso Humano | | ○ | △ | | | | | | 4 |
| Débil Clima Organizacional | | | | | | | | | |
| Estructura administrativa Inadecuada | ● | ● | | △ | | ● | △ | ○ | 32 |
| Descoordinación y limitación tecnológica. | ● | △ | | | | | ○ | ● | 22 |
| Presupuesto limitado | ● | △ | ○ | ● | | | ● | ● | 40 |
| Inadecuada Planificación y Control | ○ | △ | | ○ | ● | | ○ | ● | 28 |
| Inexistencia de un Plan de Marketing | | | | | | | | | |
| Centralización Institucional. | | | | | | | ○ | | 3 |
| | 30 | 15 | 3 | 13 | 9 | 9 | 19 | 30 | |



Figura 18. Matriz de relaciones y priorización.

Para completar esta matriz es necesario seguir los siguientes pasos:

- De acuerdo a la nomenclatura, al círculo lleno le damos una ponderación de 9, círculo vacío: 3 y al triángulo el valor de 1.
- En este diagrama lo que vamos a analizar es el nivel de la relación entre los problemas determinados, si la relación es muy alta es 9, media: 3 y baja: 1.
- Una vez llenada toda la matriz empezamos a convertir los símbolos en números y sumamos horizontal y verticalmente.
- De ellos los problemas que alcanzaron el mayor puntaje, sumado filas y columnas se resumen en:
 - Presupuesto limitado. $(40+9=49)$
 - Inadecuada Planificación y control. $(28+9=37)$

- Estructura administrativa inadecuada
(32+3=35)
- Descoordinación y limitación tecnológica (22+13=35)
- Falencias en la Obtención y desarrollo del recurso humano
(04+30=34)

Matriz de Holmes

De los cinco problemas más prioritarios, aplicamos HOLMES para identificar cuáles son los de mayor importancia para la Organización, se asignan los siguientes valores:

- 1: Mayor incidencia o importancia
- 0: Menor incidencia o importancia
- 0,5: Igual incidencia o importancia

Es necesario seguir los siguientes pasos:

Se inicia con el problema definido en la primera columna y se analiza horizontalmente con cada una de las columnas definidas, y se van colocando 1, 0 o 0,5 de acuerdo a lo anteriormente explicado. Así se continúa con las siguientes columnas.

Se realiza la suma de los valores de manera horizontal, siendo los problemas con mayor puntuación los más críticos.

Ejemplo:

| | Presupuesto limitado | Estructura Administrativa Inadecuada | Descoordinación y limitación tecnológica | Inadecuada Planificación y Control. | Falencias Obtención y desarrollo del Recurso Humano. | |
|--|----------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|--|-----|
| Presupuesto limitado | 0,5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3,5 |
| Estructura administrativa Inadecuada | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 1,0 |
| Descoordinación y limitación tecnológica | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 3,0 |
| Inadecuada Planificación y Control. | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 4,0 |
| Falencias Obtención y desarrollo del | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 1,0 |

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|--|
| Recurso Humano. | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|--|

Figura 19. Matriz aplicando la priorización de Holmes.

Sumamos horizontalmente.

Los problemas más importantes son:

- Inadecuada planificación y control: 4,0
- Presupuesto limitado: 3,5
- Descoordinación y limitación tecnológica: 3,0.
- Estructura Administrativa Inadecuada: 1,0
- Falencias en la Obtención y desarrollo del Recurso Humano: 1,0.

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS POR AREAS CRITICAS.

Los problemas identificados, se los relaciona a las áreas, de acuerdo a la responsabilidad e injerencia que tenga cada una de ellas.

Es necesario seguir con los siguientes pasos:

- En la primera columna se determinan las áreas críticas definidas en la estructura o cadena de valor de la Organización.
- En la primera fila se ubican en cambio los problemas más críticos que fueron definidos utilizando alguna de las matrices explicadas anteriormente.
- Las columnas de los problemas se dividen en dos sub-columnas. La primera se refiere a la incidencia del área respecto al problema; y la segunda la ponderación o peso que se le puede dar analizado de una manera sistémica.
- En la sub-columna de incidencia, utilizaremos la siguiente ponderación:
 - 5: muy alta incidencia
 - 4: alta incidencia
 - 3: media incidencia
 - 2: incidencia un poco más baja de la media
 - 1: mínima incidencia.
- En la sub-columna de ponderación, considerando la mayor ponderación 100; se distribuye esta por cada una de las áreas críticas, determinando la importancia del problema para el área y la organización.
- Finalmente se procede de manera horizontal a realizar el cálculo correspondiente, que equivale a la suma total de la multiplicación de las dos sub-columnas de todas las columnas definidas en la matriz.

1.19 EJEMPLO:

| AREAS | PROBLEMAS | | | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----|--------------------------------------|-----|--|-----|-------------------------------------|-----|--|-----|------|
| | Presupuest o limitado | | Estructura Administrativa Inadecuada | | Descoordinación técnica y limitación tecnológica | | Inadecuada Planificación y Control. | | Falencias Obtención y desarrollo del Recurso Humano. | | |
| Dirección Ejecutiva | 3 | 40% | 2 | 20% | 3 | 20% | 3 | 20% | 3 | 15% | 3,25 |
| Planificación | 5 | 40% | 2 | 20% | 3 | 10% | 5 | 30% | 2 | 15% | 4,5 |
| Financiero | 3 | 20% | 2 | 10% | 2 | 30% | 2 | 5% | 2 | 10% | 3,2 |
| Recursos Humanos. | | | 3 | 20% | 2 | 10% | 3 | 10% | 4 | 30% | 2,3 |
| Área Técnica. | | | 4 | 30% | 5 | 30% | 4 | 35% | 5 | 30% | 5,6 |

Figura 20. Matriz de problemas y áreas.

Se procede a realizar los cálculos correspondientes:

Dirección Ejecutiva: $3 \cdot 0,4 + 2 \cdot 0,2 + 3 \cdot 0,2 + 3 \cdot 0,2 + 3 \cdot 0,15 = 3,25$

Planificación: $5 \cdot 0,4 + 2 \cdot 0,2 + 3 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,15 = 4,5$

Financiero: $3 \cdot 0,2 + 5 \cdot 0,4 + 3 \cdot 0,2 = 3,2$

Recursos Humanos: $3 \cdot 0,2 + 2 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,3 = 2,3$

Área Técnica: $4 \cdot 0,3 + 5 \cdot 0,3 + 4 \cdot 0,35 + 5 \cdot 0,3 = 5,6$

De acuerdo al puntaje obtenido las mayores áreas críticas identificadas son: Área Técnica (5,6); Planificación (4,5); Dirección Ejecutiva (3,25); Financiero (3,2) y, Recursos Humanos (2,3).

A continuación, analizamos la matriz de Factores Críticos de Éxito. Es decir, de acuerdo a cada área crítica se plantean las soluciones más adecuadas, así:

| AREAS CRITICAS | FACTORES CRITICOS DE EXITO (SOLUCIONES). |
|----------------------------|--|
| PLANIFICACION | Formular planes, proyectos y proponer políticas institucionales que involucren aspectos técnicos, económicos, administrativos y de capacitación. |
| DIRECCION EJECUTIVA | Cambio de la estructura funcional a una estructura enfocada por procesos. |
| FINANCIERO | Proyectos de autogestión, planes de marketing y difusión global de los servicios empresariales. |

| | |
|-------------------------|--|
| RECURSOS HUMANOS | Implantar planes de selección, evaluación, capacitación y políticas de incentivos. |
| AREA TECNICA | Implantar una sola base de información, establecer mayor relación entre los departamentos del área técnica, instalar los nuevos equipos e infraestructura tecnológica y capacitar al personal técnico. |

Figura 21. Matriz de identificación de áreas críticas.

“Si usted no sabe que es lo que anda mal, no lo puede arreglar” ²

Al identificarse al área técnica como el área más crítica, de acuerdo al estudio anterior, se puede apreciar que la misma es la más afectada por los problemas analizados anteriormente; en este caso este análisis permite justificar el proceso crítico a ser intervenido.

Esta determinación de Área Crítica nos permitirá identificar cuál es el proceso o procesos organizacionales a ser intervenidos.

Recomendación Estos análisis deben ser participativos, para lo cual es lo más adecuado organizar talleres, foros, reuniones de trabajo, utilizando técnicas que comprometan la participación de todo el personal en todos sus niveles jerárquicos.

² Riaz Khadem y Robert Lorber, Administración en una página: Cómo utilizar la información para lograr sus metas, New York, Ediciones Norma, 1.986, p.5.

EJERCICIOS PROPUESTOS UNIDAD I:

1.1. Resolver el siguiente Crucigrama:

Horizontal - **Vertical -**

| | |
|--|---|
| <p>1. SE PRIVILEGIA LA DINAMICA DE EQUIPO Y NO DE GRUPO</p> <p>4. REACCIONAMOS SI EL CAMBIO ES REPENTINO Y NOS ADAPTAMOS SI EL CAMBIO ES PAULATINO</p> <p>5. LA GENTE COMIENZA A VERLA COMO SI EXISTIERA</p> <p>6. TEORIAS, OPINIONES, PARADIGMAS.</p> <p>7. CAMBIO DE ENFOQUE</p> <p>8. RESISTENCIA AL CAMBIO</p> | <p>2. LA SUMA DE LAS PARTES ES MAYOR QUE EL TODO</p> <p>3. LAS ORGANIZACIONES SOLO APRENDEN A TRAVÉS DE INDIVIDUOS QUE APRENDEN</p> |
|--|---|

- 1.2. De acuerdo a la siguiente matriz de Investigación Aplicada se solicita a) Determinar las oportunidades identificadas b) Elaborar el diagrama OVAL identificando las más críticas de acuerdo a un análisis Causa-efecto c) Utilizando HOLMES priorice las 5 más importantes.

| COMPONENTE | SUBCOMPONENTE | DEFINICION | O | A |
|-------------|--|--|---|---|
| Proveedores | Selección y Evaluación de Proveedores | Se realiza un buen seguimiento antes de optar por algún proveedor | X | |
| | | Se cuenta con proveedores que brindan buenos productos a costos accesibles. | X | |
| | Relación de proveedores | A consecuencia del endeudamiento, la relación con el proveedor cambia por motivo de pagos. | | X |
| | | Retraso en la entrega de materia prima por parte del proveedor. | | X |
| Clientes | Nivel de Satisfacción del Cliente | Se cuenta con buenos niveles de satisfacción en cada consumidor. | X | |
| | Servicio Post Venta | Seguimiento adecuado hasta el momento que el cliente recibe la mercadería | X | |
| | Administración de la Cartera de Clientes | Mala administración de cartera, por ende no hay buena gestión de cobranza | | X |
| | Estudio de Requerimientos | Se realiza una buena gestión en los requerimientos de cada cliente | X | |
| | Análisis del Cliente | Se realiza una buena gestión para la obtención de información de un nuevo cliente. | X | |
| Competencia | Información | Se cuenta con buena información de la competencia para saber a qué atenemos. | X | |
| | Diferenciación por Costos | Los costos con los que cuenta la empresa son altos en comparación con la competencia. | | X |
| Mercado | Productos | Se brinda productos de buena calidad y con registro SANITARIO | X | |

AUTOEVALUACIÓN I

I. Parte teórica y analítica:

1. Qué es lo que más se relaciona a un área crítica:
 - a) Debilidades y Amenazas
 - b) Acciones Gerenciales
 - c) Cuellos de botella
 - d) Disciplinas Inteligentes.

2. El Factor clave de éxito es:
 - a) Un resultado
 - b) Una solución
 - c) Un cuello de botella
 - d) La visión y misión institucional.

3. La planificación estratégica contiene:
 - a) Análisis ambiental, análisis estratégico, control estratégico.
 - b) Direccionamiento estratégico, implementación de estrategias, control estratégico
 - c) Análisis ambiental, direccionamiento estratégico, análisis estratégico
 - d) Cadena de valor, mapa de procesos, documentación de procesos.

4. El resultado del análisis del micro entorno es:

- a) Matriz EFI
- b) Fortalezas y Debilidades
- c) Matriz EFE
- d) Oportunidades y Amenazas

5. El ciclo Deming plantea el mejoramiento continuo a través de:

- a) FODA, visión, misión, objetivos, estrategias.
- b) What, when, where, who, why, How.
- c) Plain, Do, Check, Act.
- d) Bien ser, bien hacer, bien estar, bien tener.

6. Determine 5 barreras de entrada.

7. Con la matriz OVAL puede determinar una relación:

- a) Fortalezas con debilidades
- b) Áreas Críticas
- c) Priorización
- d) Causa – Efecto.

Respuestas:

1. D); 2. B); 3. C); 4. A); 5. C); 7. D).

8. Qué es un área Crítica.

- II. Identifique cada uno de los resultados del análisis ambiental, y ponga una X si es fortaleza (F), Debilidad (D), Oportunidad (O), Amenaza (A) y Acción Gerencial, de acuerdo al siguiente cuadro:

| RESULTADOS | F | D | O | A | AG |
|--|----------|----------|----------|----------|-----------|
| a) Limitado Presupuesto | | | | | |
| b) Recurso Humano calificado | | | | | |
| c) Competencia desleal | | | | | |
| d) Corrupción | | | | | |
| e) Políticas Internas que no se están cumpliendo | | | | | |
| f) Mayor demanda de información | | | | | |
| g) Apoyo y asistencia externa | | | | | |
| h) Dispone de infraestructura propia. | | | | | |

Respuestas: a) D; b) F; c) A; d) A; e) AG; f) O; g) O; h) F.

- III. De acuerdo a los siguientes problemas:

- P1. Falencias en la obtención y desarrollo del RRHH
- P2. Débil Clima Organizacional.
- P3. Estructura administrativa inadecuada
- P4. Cuellos de botella y descoordinación tecnológica.
- P5. Presupuesto limitado
- P.6. Inexistencia de un Plan de Marketing.

- a) Utilizando la matriz de relaciones y priorización seleccione en su orden los 4 problemas más importantes.
- b) Si las Áreas de la Organización son: Gerencia, Producción, Comercialización y Recursos Humanos, Identifique cual es el Área más Crítica.

- IV. Leer el libro FISH, identifique 4 problemas y priorícelos utilizando la matriz de HOLMES.

Respuestas Ejercicios propuestos:

1.1.

Horizontal -

Vertical -

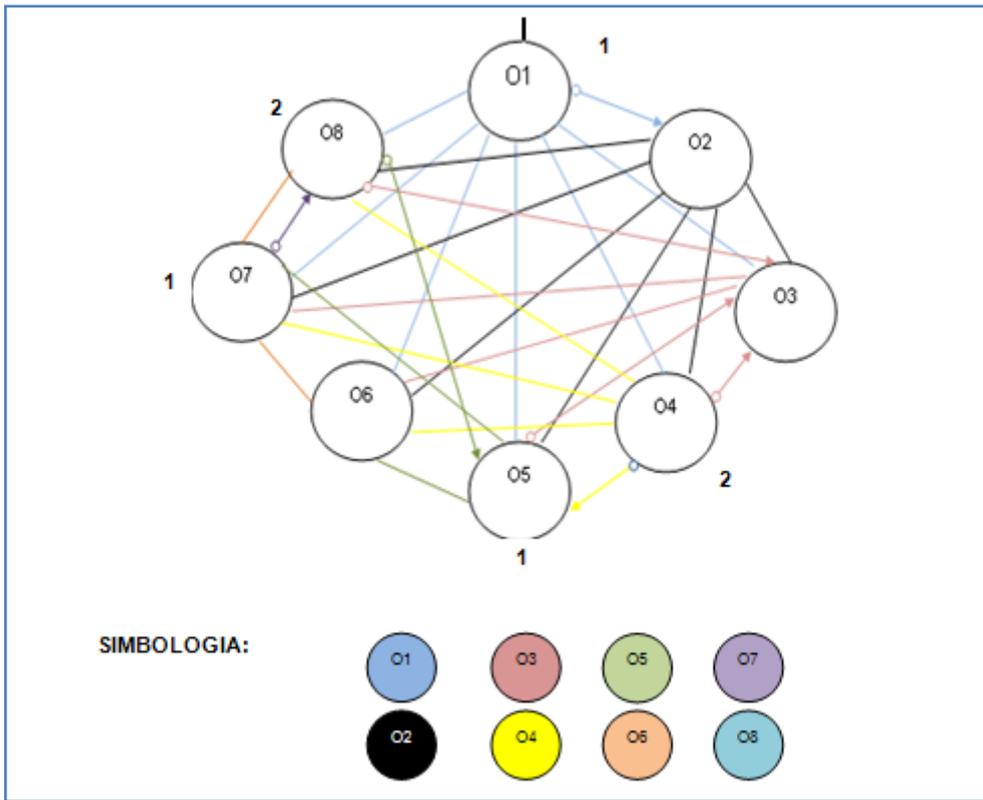
1. SE PRIVILEGIA LA DINAMICA DE EQUIPO Y NO DE GRUPO
2. LA SUMA DE LAS PARTES ES MAYOR QUE EL TODO
3. LAS ORGANIZACIONES SOLO APRENDEN A TRAVÉS DE INDIVIDUOS QUE APRENDEN
4. REACCIONAMOS SI EL CAMBIO ES REPENTINO Y NOS ADAPTAMOS SI EL CAMBIO ES PAULATINO
5. LA GENTE COMIENZA A VERLA COMO SI EXISTIERA
6. TEORIAS, OPINIONES, PARADIGMAS
7. CAMBIO DE ENFOQUE
8. RESISTENCIA AL CAMBIO

1.2.

a) OPORTUNIDADES

1. Se realiza un buen seguimiento antes de optar por algún proveedor
2. Se cuenta con proveedores que brindan buenos productos a costos accesibles.
3. Se cuenta con buenos niveles de satisfacción en cada consumidor.
4. Seguimiento adecuado hasta el momento que el cliente recibe la mercadería
5. Se realiza una buena gestión en los requerimientos de cada cliente
6. Se realiza una buena gestión para la obtención de información de un nuevo cliente.
7. Se cuenta con buena información de la competencia para saber a qué atenernos
8. Se brinda productos de buena calidad y con registro SANITARIO

b) Matriz OVAL



1. Se realiza un buen seguimiento antes de optar por algún proveedor
4. Seguimiento adecuado hasta el momento que el cliente recibe la mercadería
5. Se realiza una buena gestión en los requerimientos de cada cliente
7. Se cuenta con buena información de la competencia para saber a qué atenernos
8. Se brinda productos de buena calidad y con registro SANITARIO

c) Matriz HOLMES

Puntaje para la calificación:
 Mayor Importancia = 1
 Menor Importancia = 0
 Igual Importancia = 0.5

DETERMINAR LAS OPORTUNIDADES
 Tabla # 45

| | O1 | O4 | O5 | O7 | O8 | | PUNTAJE |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---------|
| O1 | 0.5 | 1 | 1 | 1 | 0 | = | 3.5 |
| O4 | 1 | 0.5 | 0 | 1 | 0 | = | 2.5 |
| O5 | 0 | 1 | 0.5 | 0 | 1 | = | 2.5 |
| O7 | 0 | 0 | 0 | 0.5 | 0 | = | 0.5 |
| O8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.5 | = | 4.5 |

PRIORIZACION DE LAS OPORTUNIDADES

1. Se brinda productos de buena calidad y con registro SANITARIO
2. Se realiza un buen seguimiento antes de optar por algún proveedor
3. Se realiza una buena gestión en los requerimientos de cada cliente
4. Seguimiento adecuado hasta el momento que el cliente recibe la mercadería
5. Se cuenta con buena información de la competencia para saber a qué atenernos

RELATO 1

EL SR. PUNINA.

Vivo en un sector denominado “El Valle”, ambiente tranquilo, cálido y alejado de la ciudad. El conseguir suministro de gas era bastante complicado y había que desplazarse a la ciudad. En esos tiempos de temporada baja, donde no fluyen mucho las ideas, pasas mucho tiempo en la casa y te dedicas a los quehaceres domésticos, mi esposa me encargo que compre el cilindro de gas. Hay proveedores que van a tu urbanización y te venden se puede decir a la puerta, incluso lo instalan, obviamente el precio es casi el doble de lo que tú puedes adquirir en un lugar de expendio. Pero el mensaje de mi esposa era: **“le compras, pero solo al Sr. Punina y ahí tienes el número telefónico”**, insistió repitiendo el mensaje como para que me quede claro.

Había tres proveedores: El primero en la ciudad a mitad del precio, pero tenías que desplazarte y era muy difícil conseguir gas. El segundo otro señor que vendía bajo el sistema de entrega a domicilio unos 20 centavos menos que Punina. Y el famoso Sr Punina. **¡Bueno orden es orden pues a comprar a Punina!**

Empecé a intrigarme: ¿Por qué tengo que comprarle a Punina? **Que le hace tan prioritario.**

Esta premisa lo resolví en una fecha en particular, en la que en mi país había una escases grande de este insumo, en el pueblo ni pensar comprar, el otro señor en tiempos de escases caía en algún hueco negro de la galaxia y desaparecía, a Punina no lo había visto visitarnos, así que llame al número telefónico que me dio mi esposa, me presente, le explique qué mi esposa solo quería que le compre a él, e inmediatamente me vino a dejar a mi casa el tanque de gas al mismo precio que el acostumbraba.

Resuelto el problema: el mejor proveedor no era el que menos precio me ofrecía (liderazgo en costos), era aquel que me proporcionaba un servicio diferenciado a mi domicilio y en plena escases y especulación. **Es decir, se cumplían las ventajas competitivas de diferenciación y enfoque.** Con eso ya me sentí más tranquilo con el Sr. Punina.

CAPITULO 2

LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

OBJETIVO:

Comprender los distintos procesos dentro de una organización.

DE LA ADMINISTRACION POR PROCESOS

“El objetivo de la Administración por Procesos es mejorar la productividad mediante procesos, productos, clientes claramente definidos y, la coordinación de estos dentro de la organización”.

Todos estamos involucrados en algún proceso de la organización. Una Organización es una cadena de procesos.

“Las Organizaciones que funcionan con eficiencia han definido y gestionado un gran número de procesos interrelacionados. Frecuentemente el resultado de un proceso será directamente la entrada del proceso siguiente”

Una perspectiva de procesos es esencial para la orientación a los clientes, calidad, flexibilidad, rapidez, servicio y mejoramiento continuo.

¿Qué hacer?

Implementar y mejorar los procesos de acuerdo a un enfoque de administración de procesos.

Distribuir y evaluar periódicamente el trabajo del personal y establecer prioridades.

Orientación de los equipos en el uso de las herramientas de mejoramiento.

Análisis con el Jefe de la Unidad de la gestión del negocio a través de indicadores gerenciales, de calidad y productividad (matriz de gestión).

Decidir la prioridad de los proyectos y la selección de los sistemas que impacten en la línea de productos, procesos y servicios.

DEFINICION DE PROCESO:

Es un conjunto de actividades interrelacionadas y sistémicas que emplean insumos, materiales, materia prima y otros, cuyo fin es el de entregar un producto o servicio con un valor agregado al cliente interno y/o externo de la Organización.

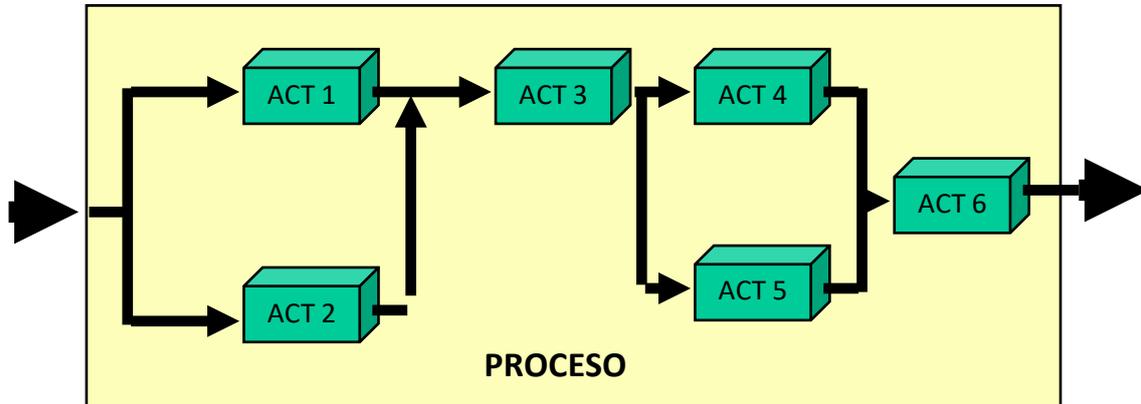


Figura 22. Definición de proceso.

Como definir un proceso: Para definir un Proceso es importante plantearnos las siguientes inquietudes:

- ¿Qué actividades se realizan en la ejecución del proceso?
- ¿Cómo se realizan dichas actividades?; ¿Quién las realiza?
- ¿Qué tecnología se utiliza? y, ¿Cuánto tiempo se tarda?
- ¿Qué recursos se emplea en la ejecución de las mismas?
- ¿Cuánto cuesta a la Institución? y, ¿Cuál es su valor agregado?

Elementos de un proceso: Todo proceso tiene:

Entradas: Lo que ingresa al proceso: requerimiento (clientes); insumos, materias primas (proveedores), información (clientes internos o externos), etc.

Salidas: Los productos o servicios producidos por la empresa.

Controles: Corresponden a las áreas Estratégicas y de Dirección, Asesoría, Asuntos legales

Recursos: Son las áreas que apoyan a la producción, por ejemplo: Recursos Humanos, Recursos Financieros, Logística, etc.

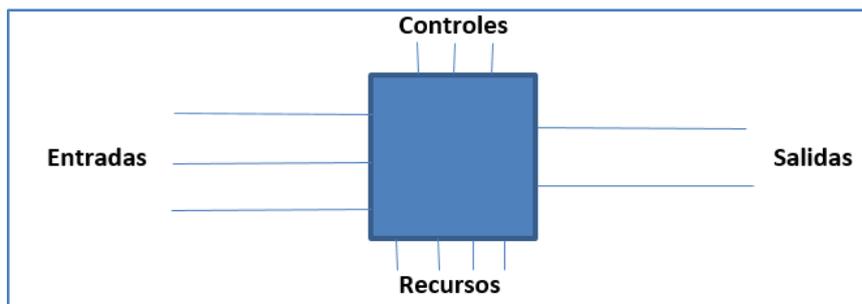


Figura 23. Elementos de un proceso.

CLASIFICACION DE LOS PROCESOS:

Los procesos se clasifican por su tipo y por su complejidad.

Por su tipo:

Por su tipo podemos distinguir los siguientes procesos:

Gobernantes: Son aquellos procesos denominados también como de alta gerencia, corresponden a los que están en el nivel más alto de la Organización y en el que se realizan las tomas de decisiones, ejemplo: Junta de Accionistas, Gerencia, Presidencia. En las Instituciones Públicas: Presidencia de la República, Junta de Ministros, Consejo Directivo, etc.

Sustantivos: Son aquellos que responden a la razón de ser de la Organización, y son lo que hacen cumplir la Misión Institucional, tienen una directa relación con los Clientes externos y de ellos depende en gran parte el éxito o fracaso de la Organización, estos pueden ser: Comercialización, Producción, Servucción, Distribución, Investigación y Desarrollo, Ingeniería, Obras Públicas, etc. A estos se los conoce también como Institucionales, Productivos, Agregadores de Valor.

Apoyo: Conocidos también como habilitantes, estos son los que van a ser junto con los gobernantes el soporte de los procesos sustantivos, para lograr que los productos o servicios satisfagan las necesidades de los clientes, estos pueden ser Recursos: Humanos, Financieros, Tecnológicos, Organizacionales. También se incluye aquellos de asesoría como: planificación, asuntos legales, etc.

Por su complejidad:

Tenemos: Macroproceso, procesos y subprocesos; estos a su vez se descomponen en actividades, las actividades en tareas, y el conjunto de tareas es lo que se define como procedimiento.

Actividad: Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado. Ejemplo: otorgar un crédito.

Tarea: Trabajo que ha de hacerse en un tiempo determinado. Ejemplo: revisar el buro de crédito del cliente.

Procedimiento: Documento que indica en forma específica las tareas que deben llevar a cabo para cumplir con una actividad. Ejemplo: un manual, que recoja a todo el proceso.

Tranquilo. Lo explicaremos más adelante.

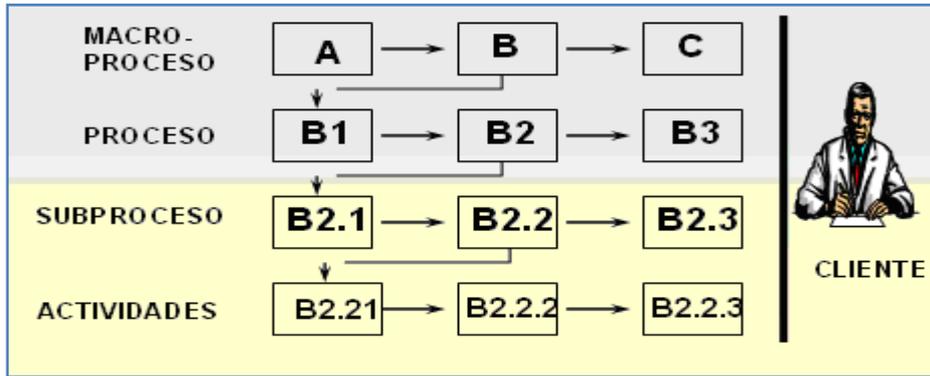


Figura 24. Clasificación de procesos.

CADENA DE VALOR SEGUN PORTER:

Según Porter, **valor** es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia.

El Margen, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor

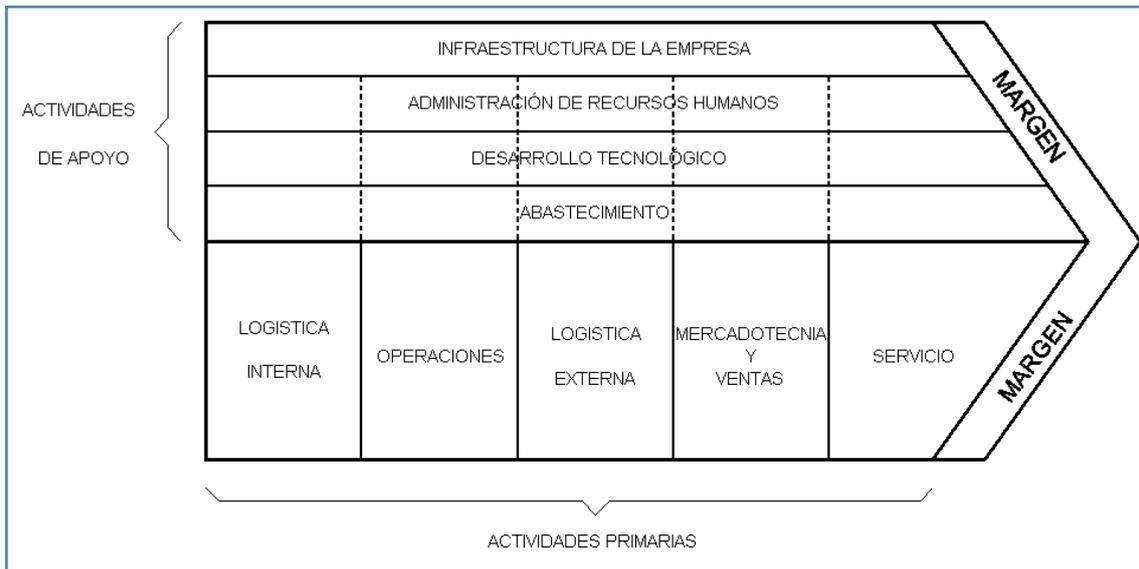


Figura 25. Cadena de Valor según Porter.

OTRA CONCEPCION DE CADENA DE VALOR (Criterio personal):

Porter, establece su conceptualización de Cadena de Valor, sin embargo, mezcla y confunde procesos con subprocesos y actividades.

METODOLOGIA PARA ELABORAR LA CADENA DE VALOR.

Como habíamos visto anteriormente los procesos se clasifican por su tipo y por su complejidad.

Por su tipo se clasifican en procesos: gobernantes, sustantivos y de apoyo.

La Cadena de Valor tiene que indicarme cuales van a ser los procesos gobernantes, cuáles van a ser los procesos sustantivos y cuáles van a ser los procesos de apoyo en mi Empresa.

Es así que los procesos sustantivos deben responder a la Misión de la Empresa.

Ejemplos:

CASO DE EMPRESAS DE PRODUCCION:

Te voy a plantear la Misión de mi idea de Negocio:

“Somos una empresa productora y comercializadora de chocolates, entregando a nuestros clientes un producto de calidad, personalizado e innovador. Contamos con un capital humano altamente especializado, capaz de hacer cosas inimaginables para la obtención de un producto que satisfaga totalmente a nuestro cliente”.

Pienso que esta misión te da una idea clara de lo que hace mi empresa.

Te cuento algo más sobre mi empresa:

EJEMPLO PRACTICO DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN:

“Somos tres accionistas, de ellos se va a nombrar a un presidente, quien va a ser el gerente de la empresa. Los otros van a gerenciar los procesos de producción y comercialización; tal como te dice nuestra Misión, contamos adicionalmente con un área de recursos humanos, financiero y tecnológica”.

Te voy a dibujar mi Cadena de Valor (no están incorporados los subprocesos).



Figura 26. Ejemplo cadena de valor empresa de producción.

Como te puedes dar cuenta lo que te muestra esta Cadena de Valor es cuales son los procesos Gobernantes (los primeros dos bloques), procesos Sustantivos (bloques centrales) y procesos de Apoyo los tres últimos bloques.

Cuándo revisamos la clasificación de los procesos por su complejidad estos se dividen en: macroproceso, proceso y subproceso.

El macroproceso es tu empresa, más claro el nombre de tu empresa. Los procesos son los que están arriba; entonces es el momento, de indicar cuáles van a ser mis subprocesos. Bueno y, también es lógico que estos estén relacionados a mi Misión.

Bueno para que más palabras, te indico cuales son mis subprocesos, incorporados en la cadena de Valor.

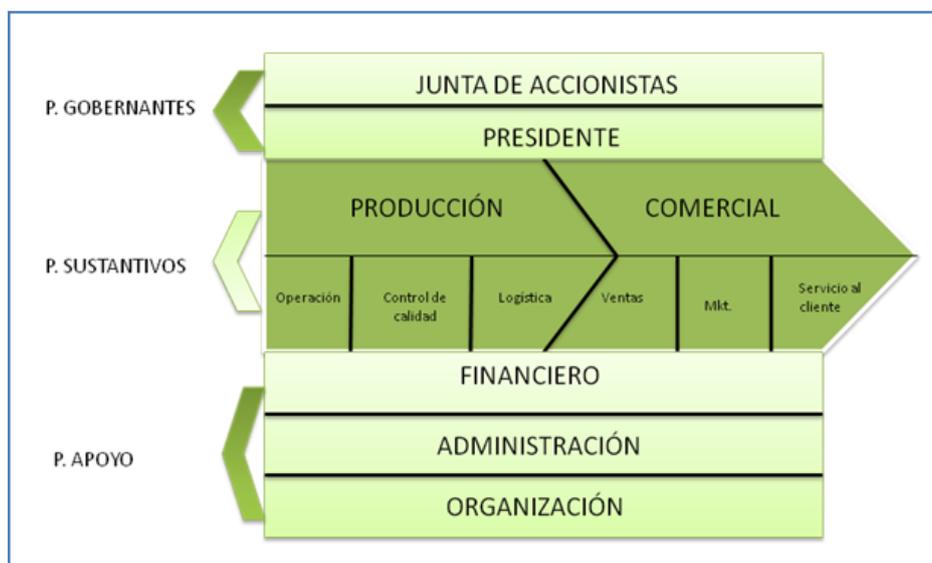


Figura 27. Ejemplo cadena de valor empresas de producción, incluido subprocesos.

Bueno para completar un poco estas conceptualizaciones, tú sabes que existen esencialmente dos tipos de empresas:

Manufactureras: estas pueden ser de Producción o de Distribución.

Si es **producción** los subprocesos casi están estandarizados y pueden ser los que están analizados en el punto anterior.

Si es **distribución** los subprocesos pueden ser: Compras, Bodega y Logística.

Pero en empresas de Servicios es un poco más complicado, ya no podemos hablar de Producción sino de SERVUCCIÓN. Subprocesos de Servucción pueden ser: Diseño, Investigación, Desarrollo, Ingeniería, Obras Públicas, etc. Depende de la empresa y como te dije de la Misión.

Te pongo un ejemplo de una empresa de Servicios: un Instituto meteorológico, y esta es su Misión:

EJEMPLO PRACTICO DE UNA EMPRESA DE SERVUCCIÓN.

Misión:

Entidad técnico - científica responsable en el país de la generación y difusión de la información hidrometeorológica que sirva de sustento para la formulación y evaluación de los planes de desarrollo nacionales y locales y la realización de investigación propia o por parte de otros actores, aplicada a la vida cotidiana de los habitantes y los sectores estratégicos de la economía; apoyado en personal especializado y en una adecuada utilización de las nuevas tecnologías de la automatización, información y comunicación.

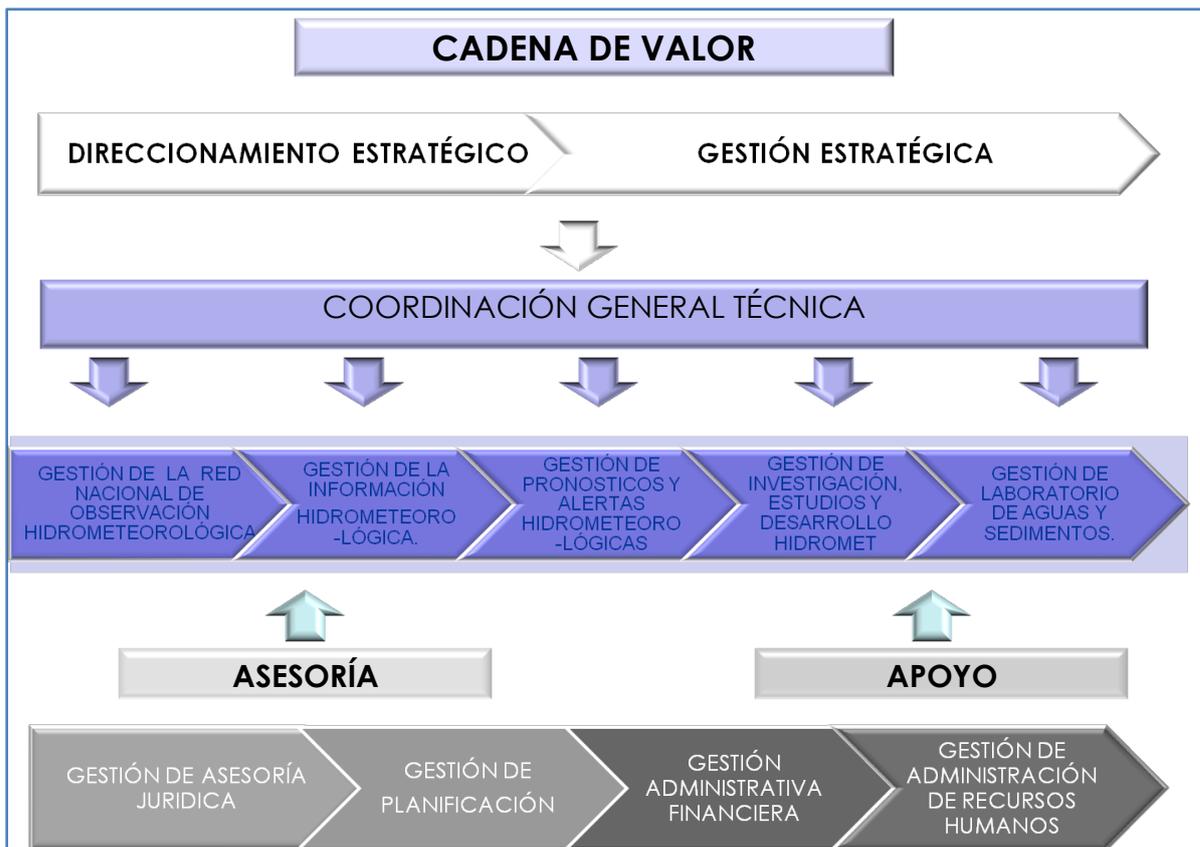


Figura 28. Ejemplo cadena de valor empresa de servucción.

Digamos que tu empresa es una Clínica Odontológica, cuyas actividades fundamentales son Ortodoncia, Endodoncia y Odontopediatria, esto quiere decir que entonces estos son sus procesos sustantivos.

EJERCICIOS

1. Elaborar una Cadena de Valor de un proceso, puede ser la empresa en la que trabajas.
2. Elaborar la Cadena de Valor del proyecto que puede ser tu emprendimiento (puede ser producción, distribución o Servucción)

MAPA DE PROCESOS:

Una vez definida la Cadena de valor se procede a la elaboración del Mapa de procesos.

El Mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión, en él se representan los procesos que componen el sistema, así como sus relaciones principales.

La metodología a utilizar se basará en el uso de la herramienta BPwin, en el que se elaborará el mapa de procesos a los siguientes niveles:

Nivel 0: Definido por el macroproceso, que en este caso será la organización o empresa.

Nivel 1: Definido por los tres procesos que tiene toda Organización estos son: gobernantes, sustantivos y de apoyo.

Nivel 2: En este nivel se formulan los procesos sustantivos de la Organización.

Nivel 3: En este constan los subprocesos derivados de los sustantivos.

BPWIN Y COMO INSTALARLO:



Es una potente herramienta para analizar, documentar y mejorar los procesos de negocio de nuestra Organización (actividades). BPwin nos va a permitir documentar de manera clara los elementos más importantes de nuestra Organización como que actividades son necesarias, cómo se realizan y que recursos consumen, lo cual nos proporciona una visión exacta, no solo de qué es lo que hace nuestra Organización, sino si lo hace de forma eficiente.

BPwin, proporciona un marco de trabajo para poder representar y entender los procesos de negocio, determinando el impacto de los diferentes sucesos y definiendo como los procesos interactúan unos con otros mediante flujos de información, permitiéndonos identificar actividades poco eficientes o redundantes.

Entre sus beneficios tenemos:

- Interfase Intuitiva.
- Diseño Automatizado de Procesos.
- Propiedades definidas por el Usuario.
- Técnicas de Integración.
- Métrica y Análisis de Costos.
- Pre-evaluación.
- Explorador de Modelos.
- Diccionarios.
- Dialogo de Propiedades.
- Asociación de entidades y datos.

INSTALACION DEL BPCWIN

1. Descargar

De cualquier sitio del internet se lo puede descargar.

En C:/Archivos de Programa instalar.

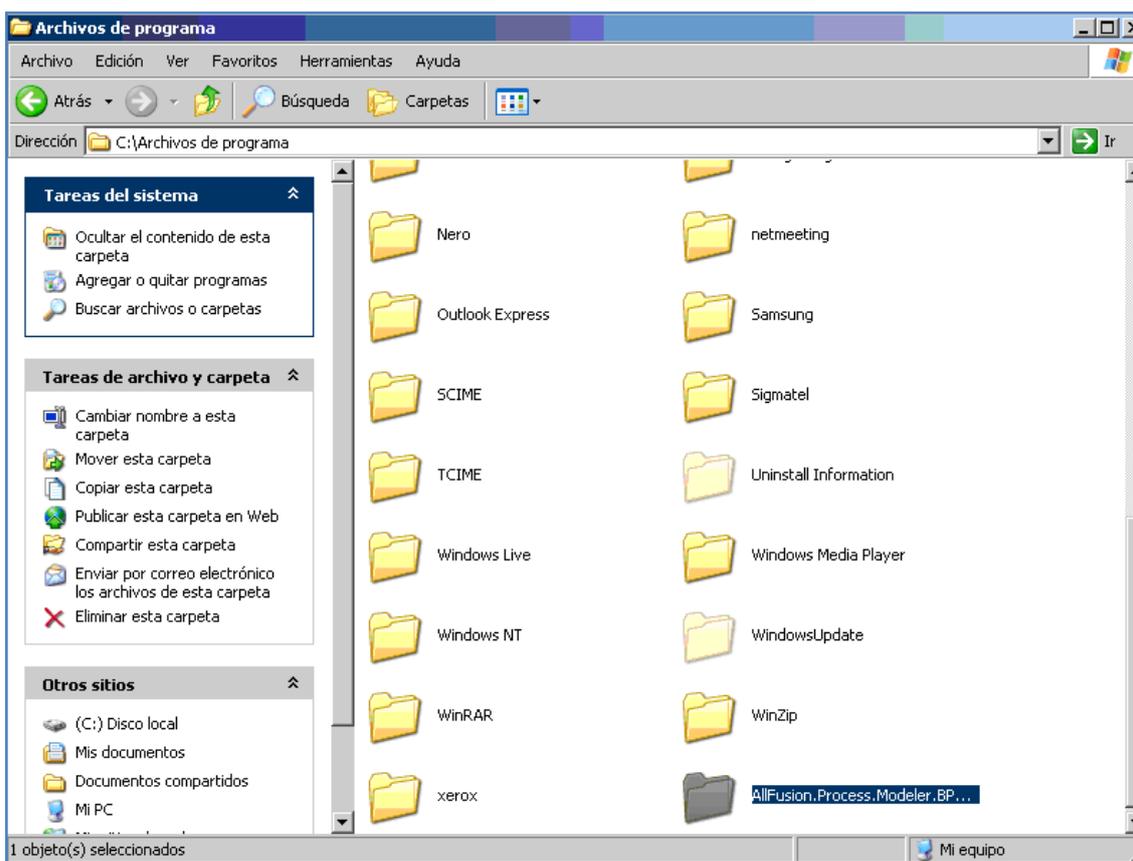
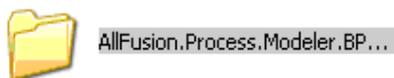
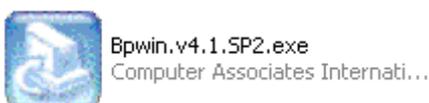


Figura 29. Descargar BpWin.

2. Abrir carpeta



3. Abrir archivo



4. Siguiete opción **Next**

5. Siguiete opción **I Agree**
6. Siguiete opción **Next**.
7. Escoge la opción: **Typical**, y digita **Next**.
8. Espera que se instale, hasta que asome la siguiente pantalla.



Figura 30. Inicio proceso instalación (1).

9. Digita **Siguiete**
10. Escoge la opción **Register Later** y escóndele en la parte inferior de la pantalla (en espera).
11. En archivos de programas escoge KEYGEN.EXE

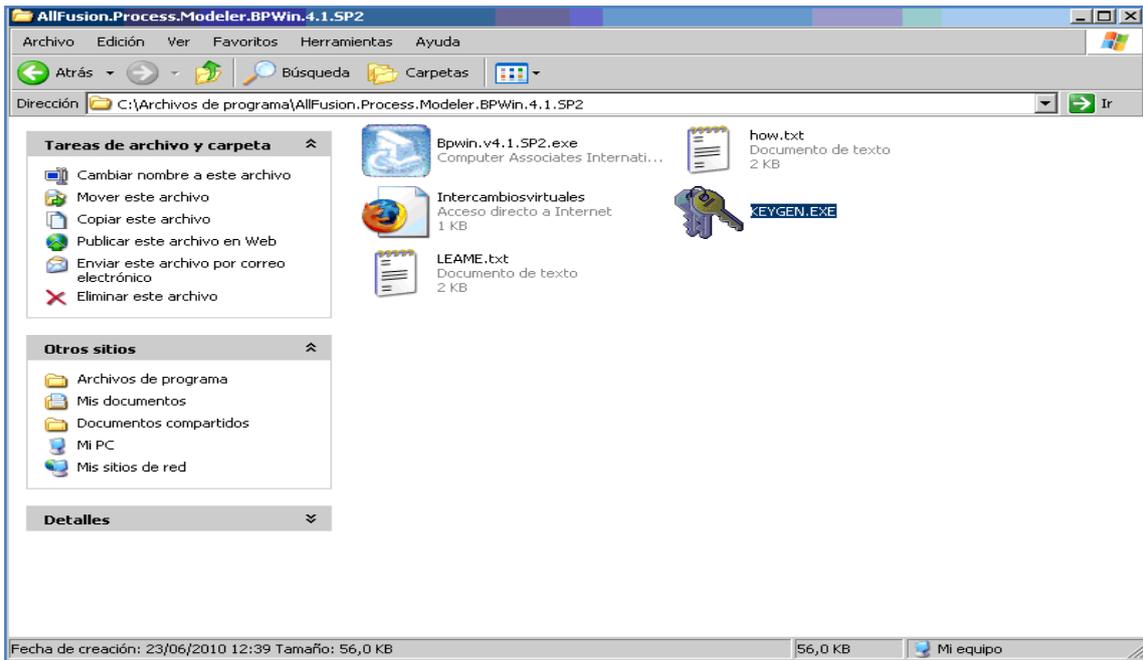


Figura 31. Inicio proceso instalación (2).

12. Copie KEYGEN.EXE que asoma en la pantalla anterior en C:/CA_LIC

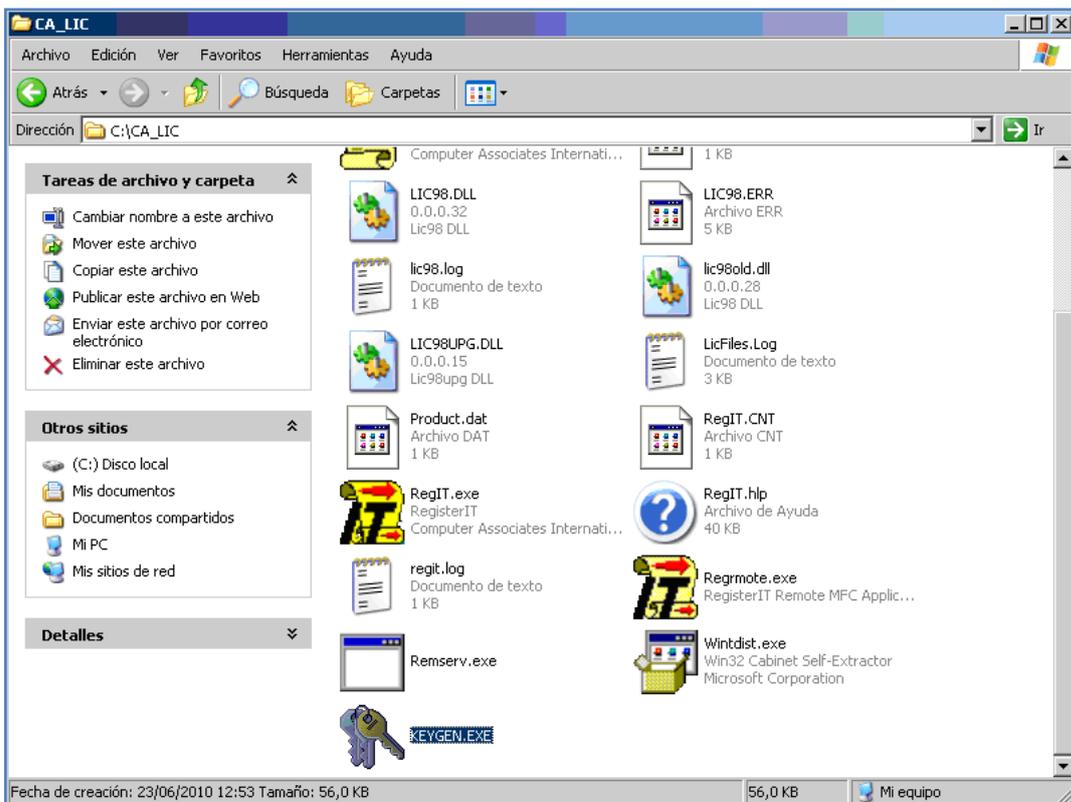


Figura 32. Inicio proceso instalación (3).

13. Abra **KEYGEN**

14. Escoge en **Product Name**: el archivo indicado, y genere el ID.

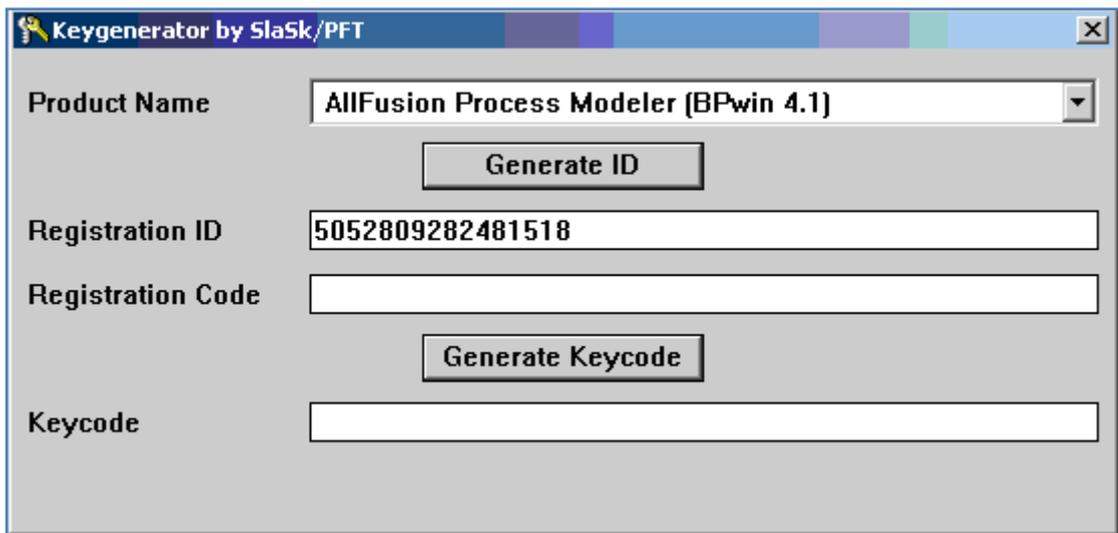


Figura 33. Proceso instalación (4).

15. Abra **Register IT**, escoge **Register Now** y digite **Siguiente**; escoja **Phone** y **siguiente**, escoja **un país**, el código generado anteriormente cópielo en **Customer ID**, y en **Zip/postal Code** digite **clave**, debe estar de acuerdo a la siguiente pantalla. Y después digite **Siguiente**. Ejemplo:



Figura 34. Proceso instalación (5).

16. Escoge **product Name**, En **Registration** copie el Código anterior que se generó en la llave, Ahora escoge el código que se generó y está en el lado derecho de la pantalla (parte marcada) CTRL C.

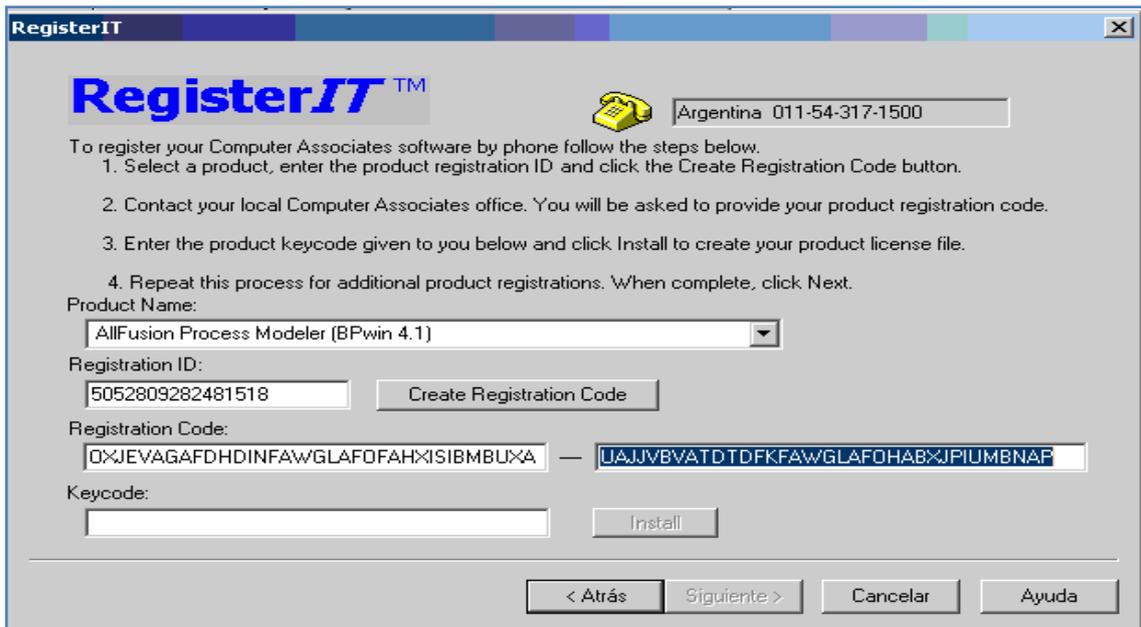


Figura 35. Proceso instalación (6).

17. Ahora en tu pantalla, solo quédate con los archivos de **KEYGEN** y **RegisterIT**. El Código anterior lo copias en **Registration Code** y **Generate Key Code**, copias este en **Key Code** de Register IT, e instalas.

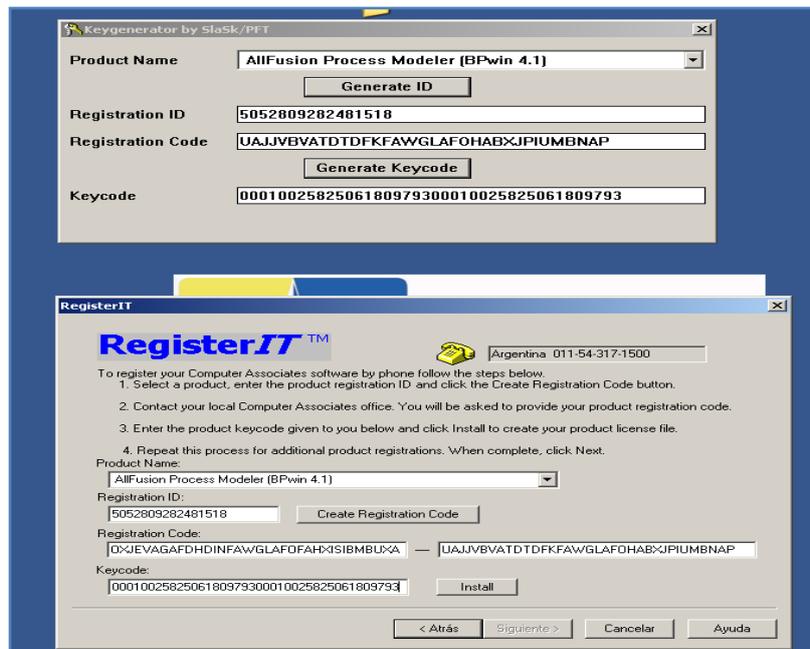


Figura 36. Proceso instalación (7).

18. Debe salirte la siguiente pantalla:

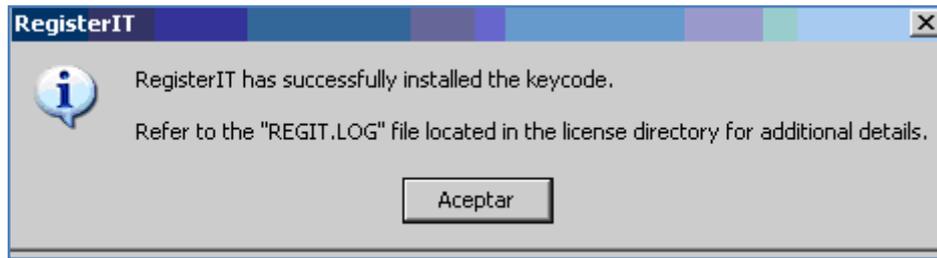


Figura 37. Proceso instalación (8).

19. Cierra todo, **ACEPTA**, digita **YES** y **FINISH**.

20. Ahora sigue la siguiente ruta

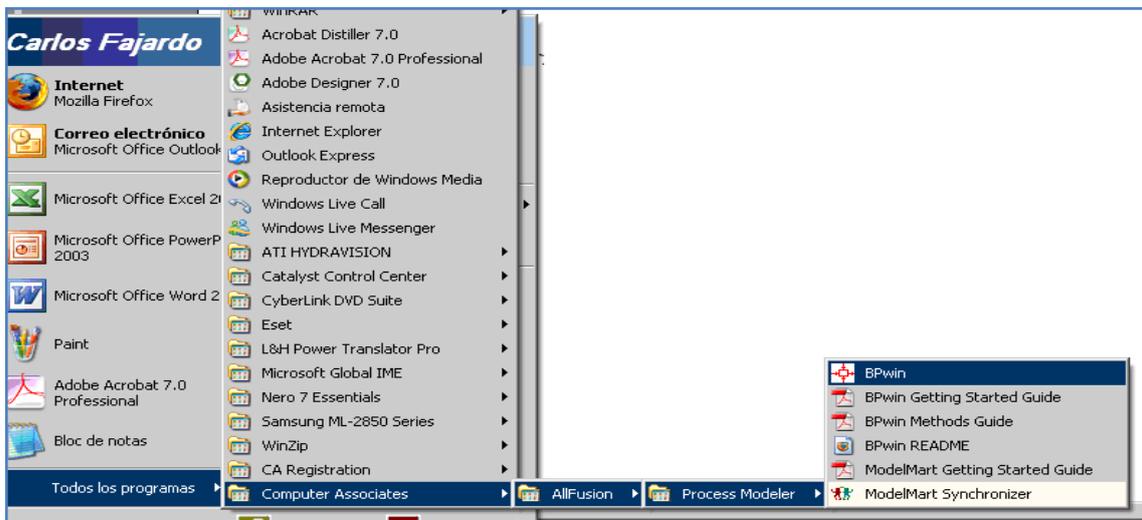
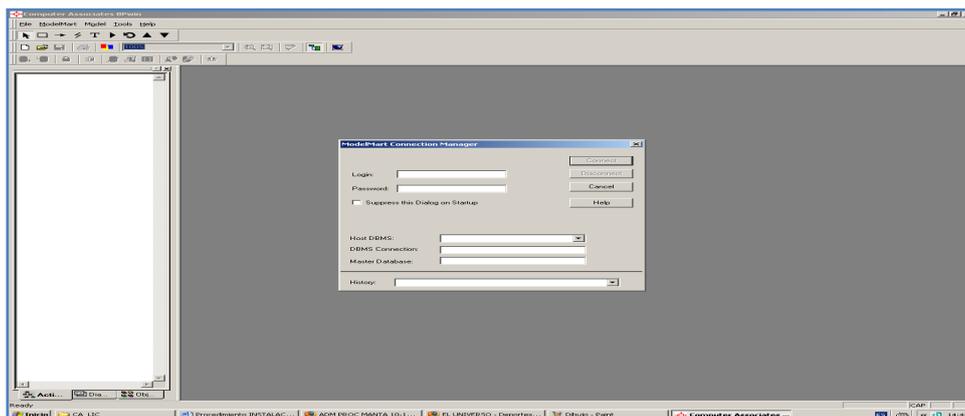


Figura 38. Proceso instalación (9).

21. BUENO Y SI TUVISTE SUERTE ESTA INSTALADO EL BPWIN. Y puedes abrir el archivo **BPwin**, obteniendo la siguiente pantalla:



MALA SUERTE: TE SALIO EL SIGUIENTE MENSAJE:

Falla Proceso instalación (10).

Figura 39.

En este caso te toca ir a **panel de control**, desinstalar el programa:



AllFusion.Process.Modeler.BP...

, borrar el archivo CALIC en el disco duro C, y luego volver a instalar como en el principio.

Esperas, que se instale Register IT, y te va a salir al final una **pantalla en la que te solicita un código o una clave**, digital **CANCEL**, después **YES**, cierras todos los archivos y regresas **al paso 19**.

2.1. MODELACIÓN Y DISEÑO DE PROCESOS

ELABORACION DEL MAPA DE PROCESOS.

Para elaborar el mapa de procesos se requiere tener bien definido los procesos en la Cadena de Valor, es decir conocer cuáles serán mis procesos gobernantes, mis procesos sustantivos y mis procesos de apoyo. Recuerda el Macroproceso corresponde al nombre de tu empresa, entonces en el **ejemplo planteado anteriormente tenemos:**

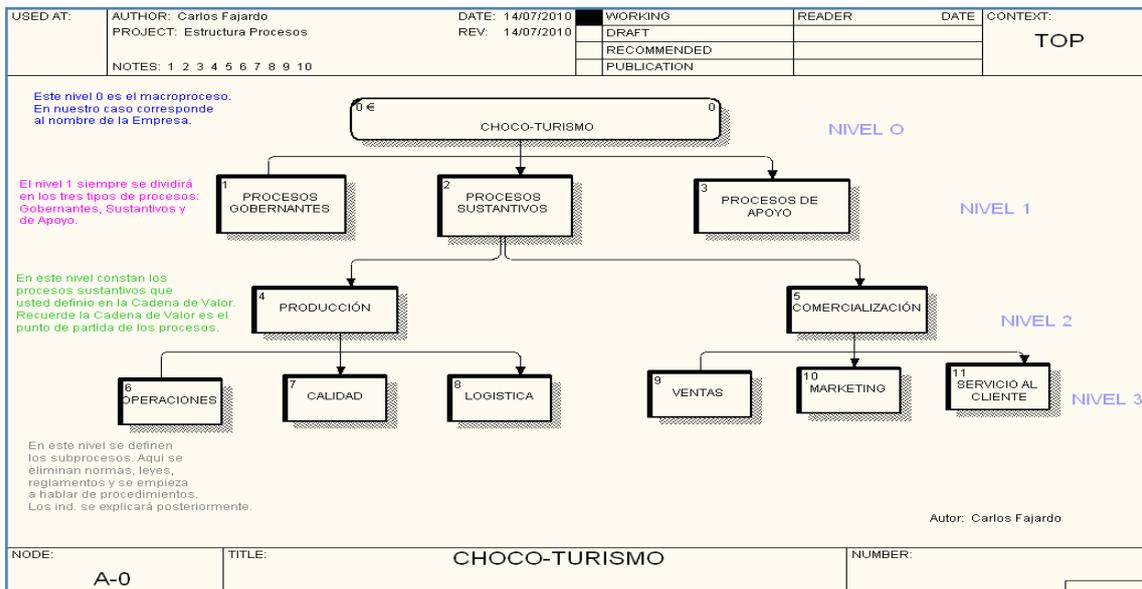


Figura 40. Ejemplo mapa de procesos.

Pues con esto y ya instalado el BpWin procedemos a elaborar los mapas de procesos:

1. Abrir el Software BpWin:

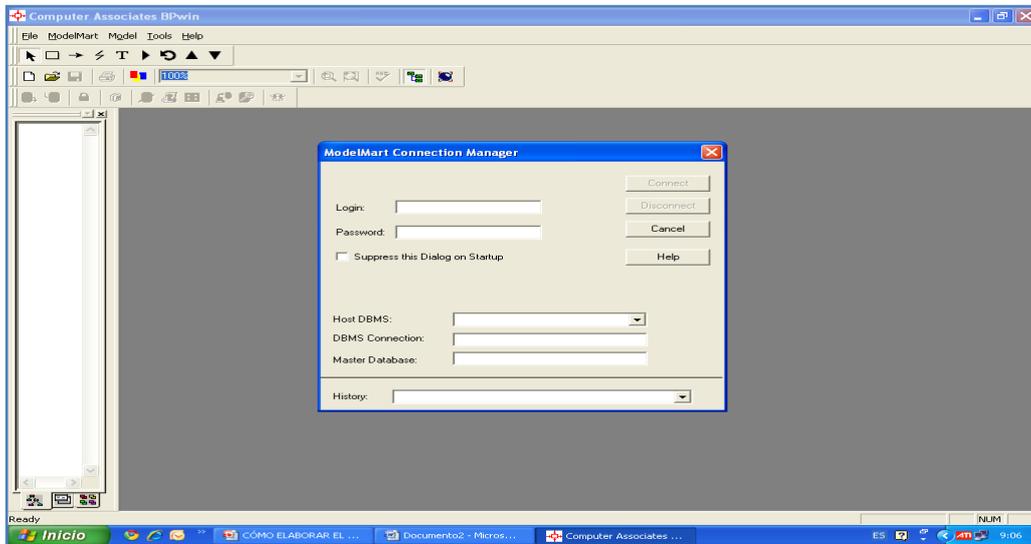


Figura 41. Elaborar mapa procesos en BpWin (1).

2. Cierre el archivo que se genera, de tal forma se genere el siguiente vinculo:

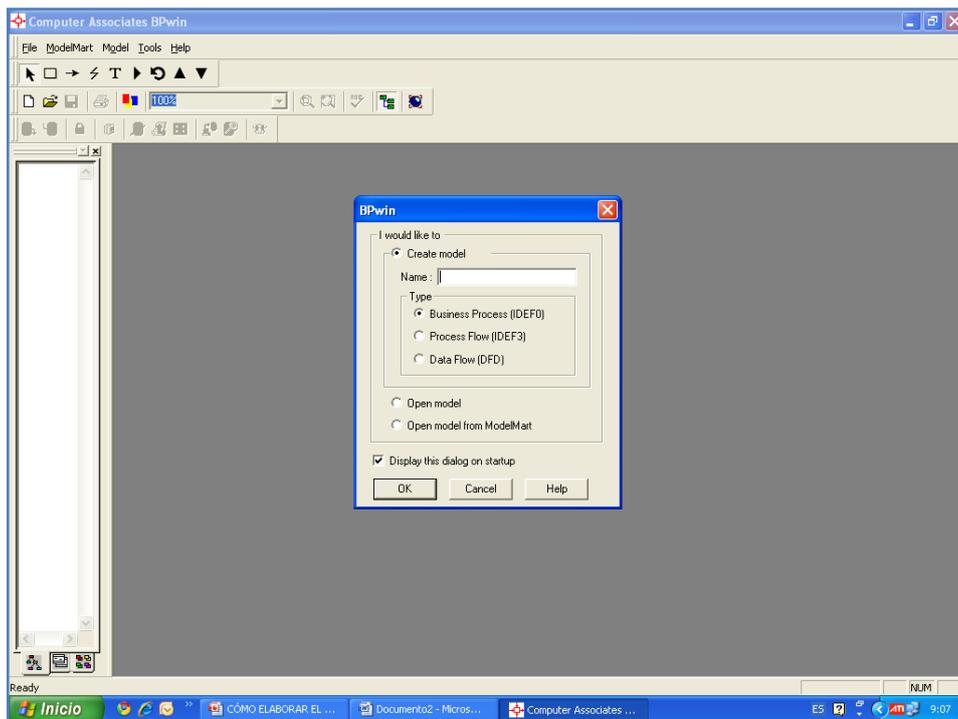


Figura 42. Elaborar mapa procesos en BpWin (2).

3. En **Name** agrega el nombre de tu empresa, para el caso del ejemplo pondré **CHOCOTURISMO**, y selecciona **Data Flow (DFD)**.

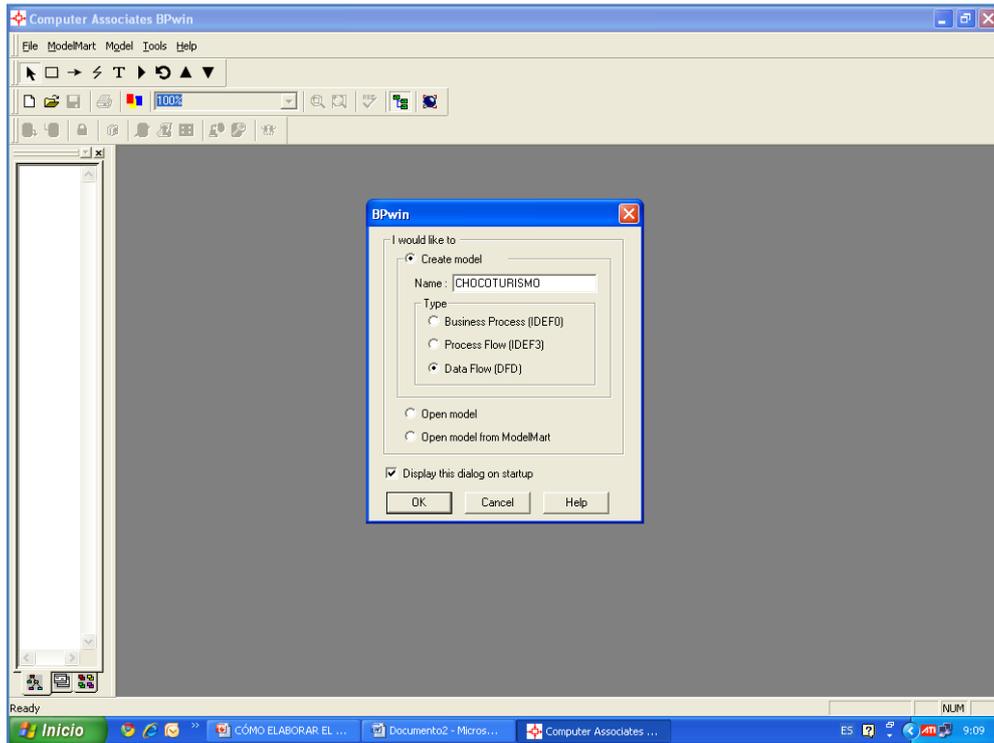


Figura 43. Elaborar mapa procesos en BpWin (3).

4. Da OK. Y se genera la siguiente pantalla: Pon tu nombre y ubícate con el cursor en **Author Initial**, se genera automáticamente tus iniciales.

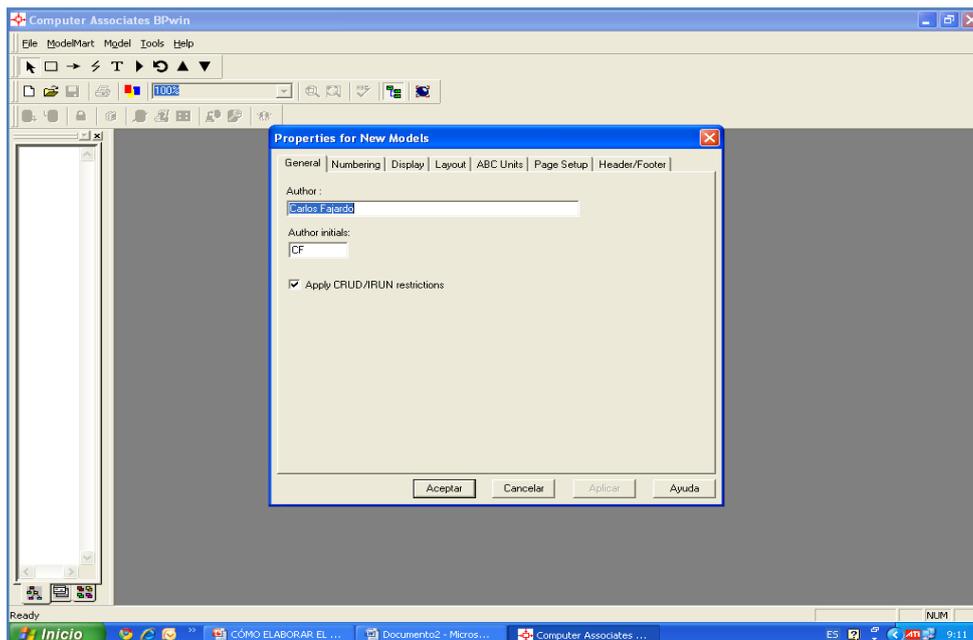


Figura 44. Elaborar mapa procesos en BpWin (4).

5. Digita aceptar y tienes el siguiente documento:

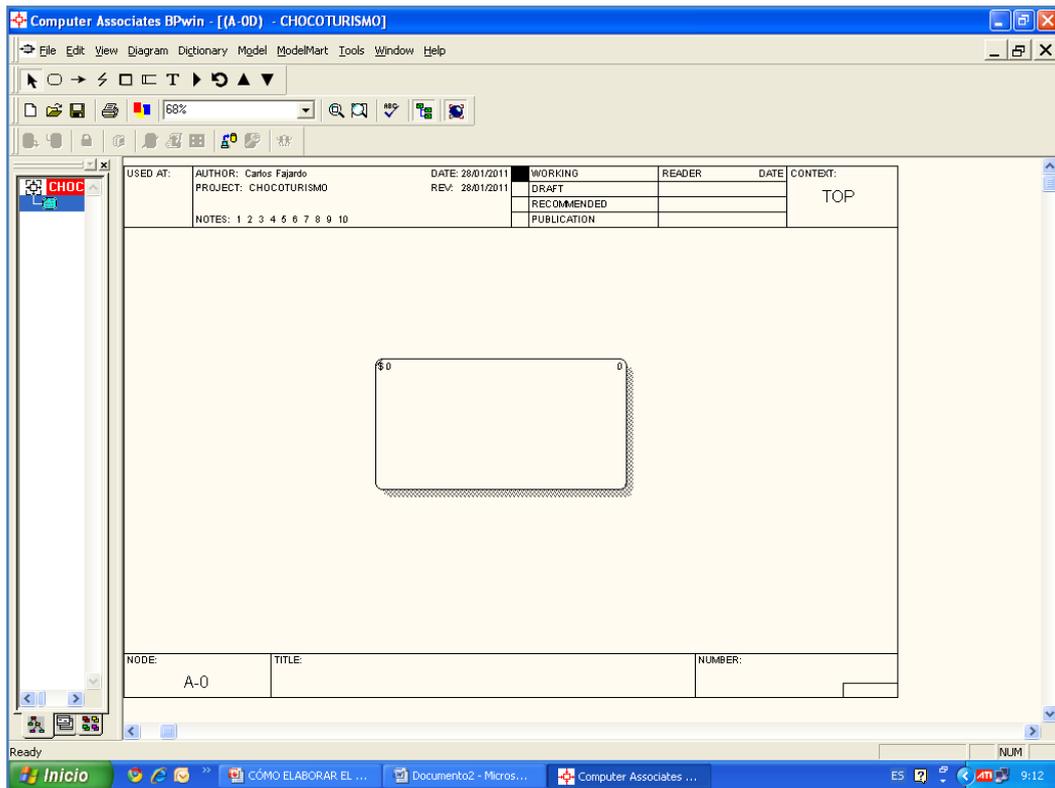


Figura 45. Elaborar mapa procesos nivel 0 en BpWin (5).

6. En la parte superior del documento tienes una barra de herramientas, la que describimos a continuación:

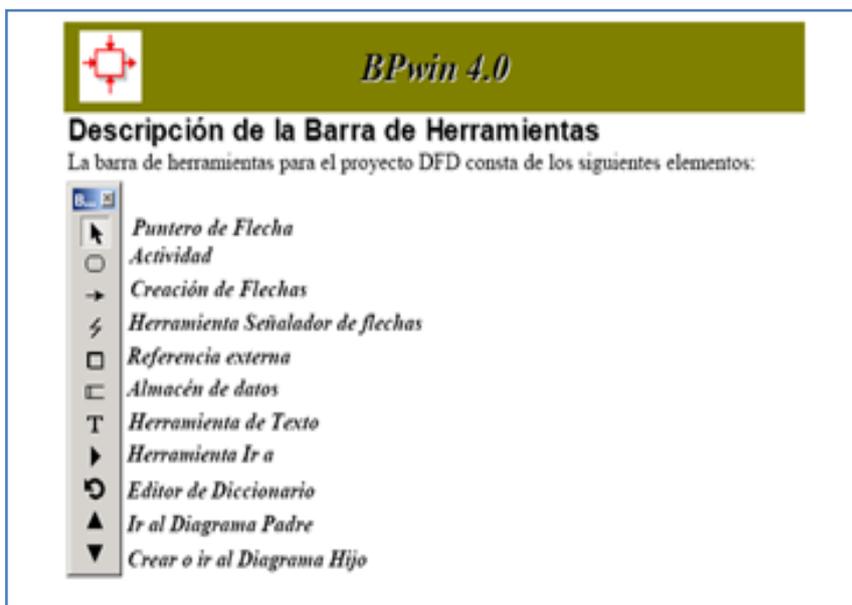


Figura 46. Herramientas BpWin

7. Para incorporar el nombre, has clip derecho dentro del cajón, para el caso del ejemplo escribo **CHOCOTURISMO**, con **FONT** aumento el tamaño de la letra, y con **COLOR** escojo el color que me gusta.

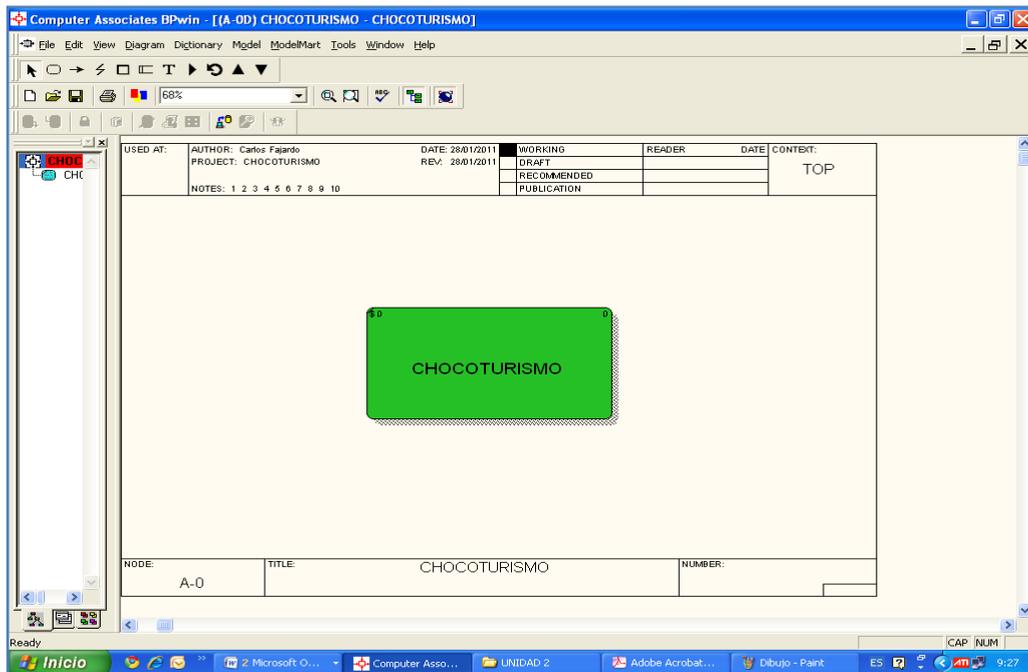


Figura 47. Elaborar mapa procesos nivel 0 en BpWin (a)

Añadiendo Referencias Externas:

8. En la barra de herramientas has clip en el icono que tiene como nombre referencia externa. BpWin te mostrará la siguiente pantalla:

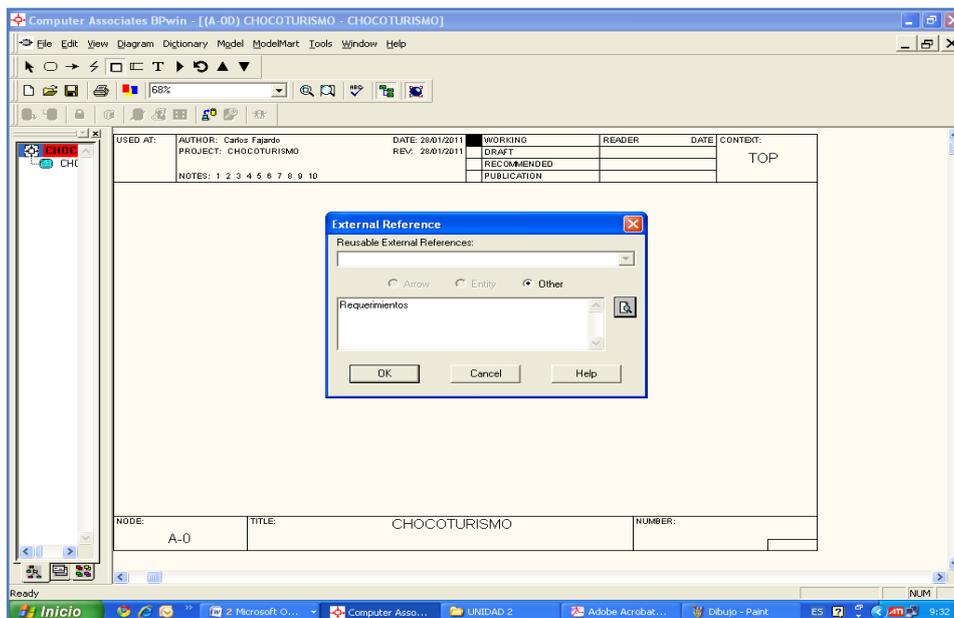


Figura 48. Elaborar mapa procesos nivel 0 en BpWin (b)

9. Pon OK, y ahora procede a elaborar las flechas; **Bpwin** siempre te determina un origen y destino, dando un doble click en el origen arrastre la flecha hasta llegar al destino, luego con el clip derecho del ratón ubícate sobre la flecha que se generó y pon el nombre que tengas determinado. El diagrama te quedará de la siguiente manera.

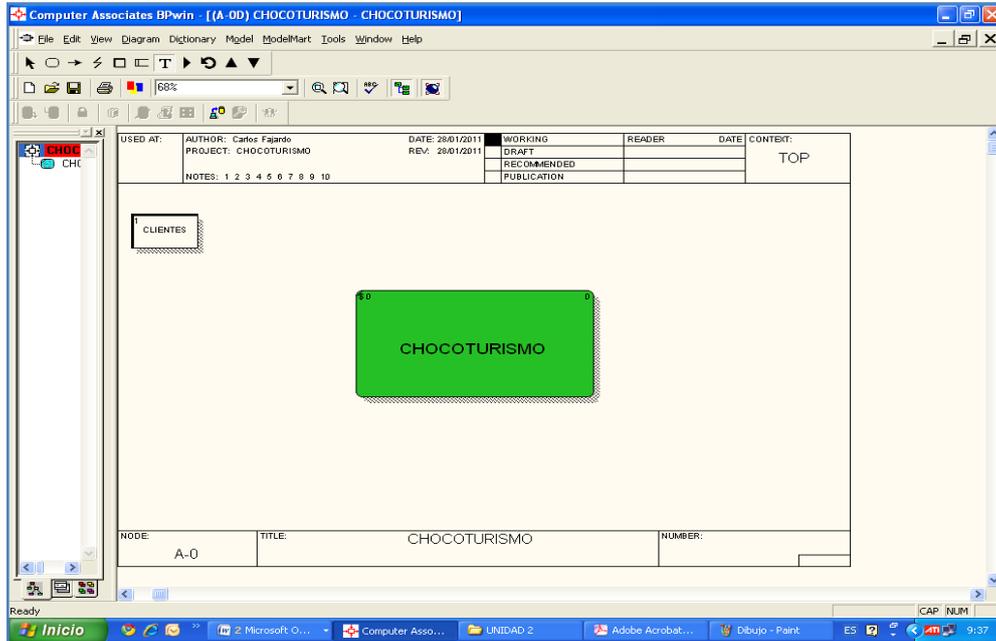


Figura 49. Elaborar mapa procesos nivel 0 en BpWin (c)

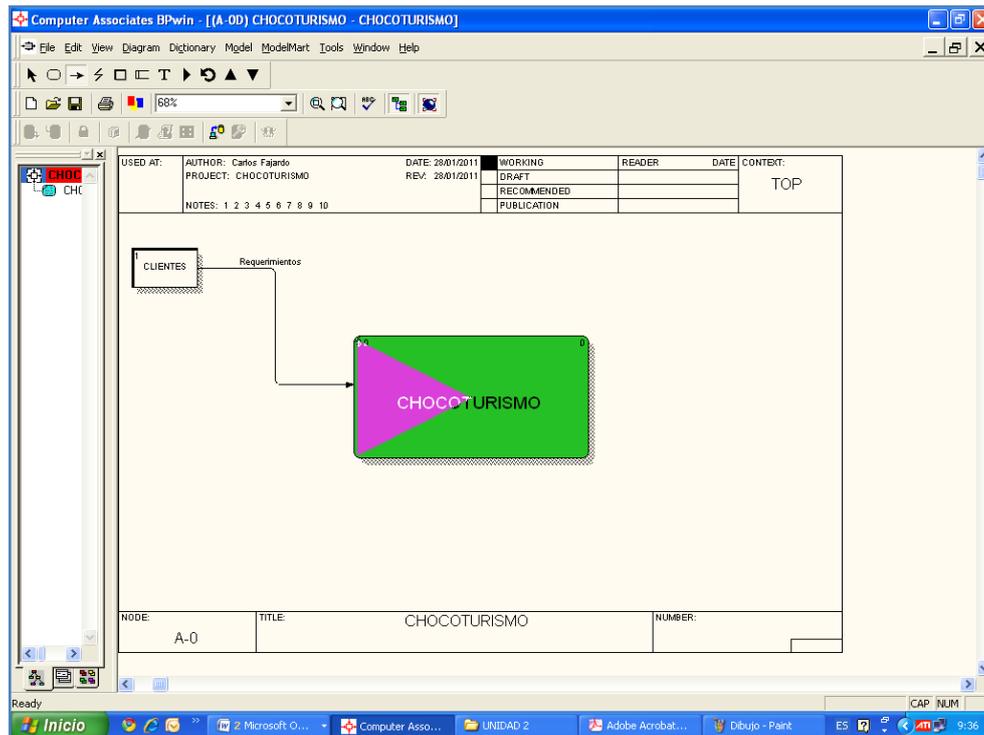


Figura 50. Elaborar mapa procesos nivel 0 en BpWin (d)

- Para hacer la flecha de arriba: Se ubica en el sector que se indica abajo, da un doble click y arrastra.

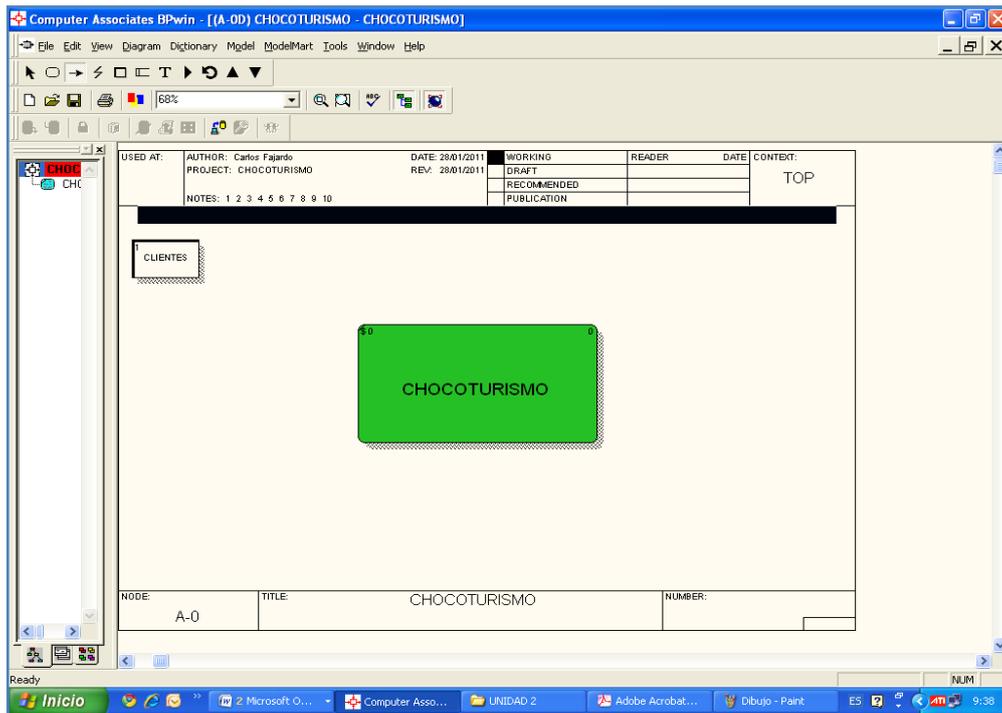


Figura 51. Elaborar mapa procesos nivel 0 en BpWin (e)

- Si cometió un error, marque el error con la opción herramienta de Texto y borre.

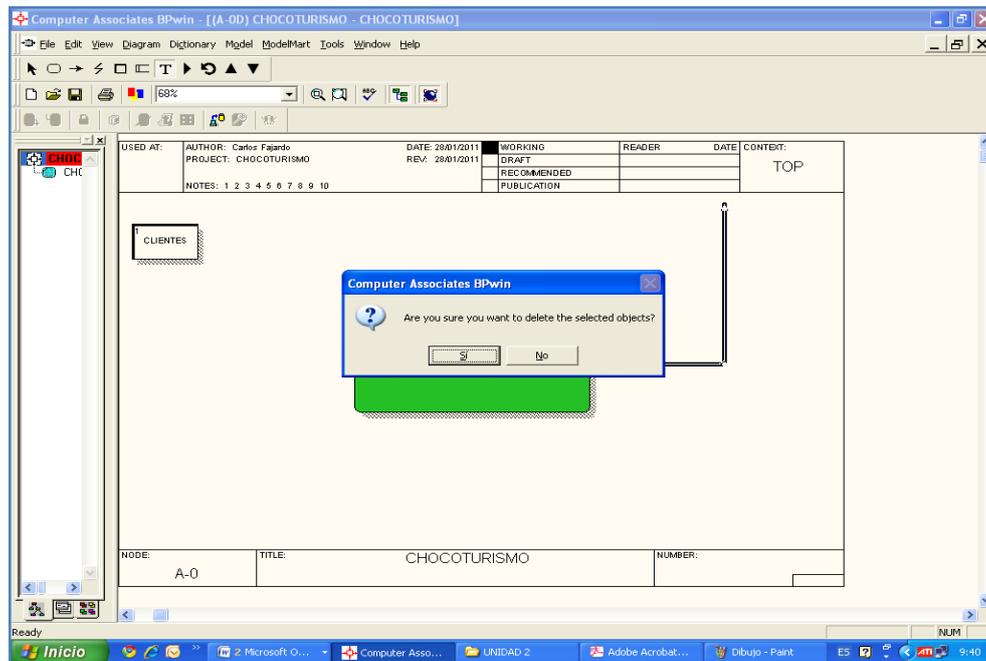


Figura 52. Elaborar mapa procesos nivel 0 en BpWin (f)

12. Ahora vamos a elaborar el nivel 1, mira la estructura de procesos indicada anteriormente; esto significa que este proceso tienes que descomponerlo en gobernantes, sustantivos y de apoyo. Entonces esto es lo que tienes que hacer:

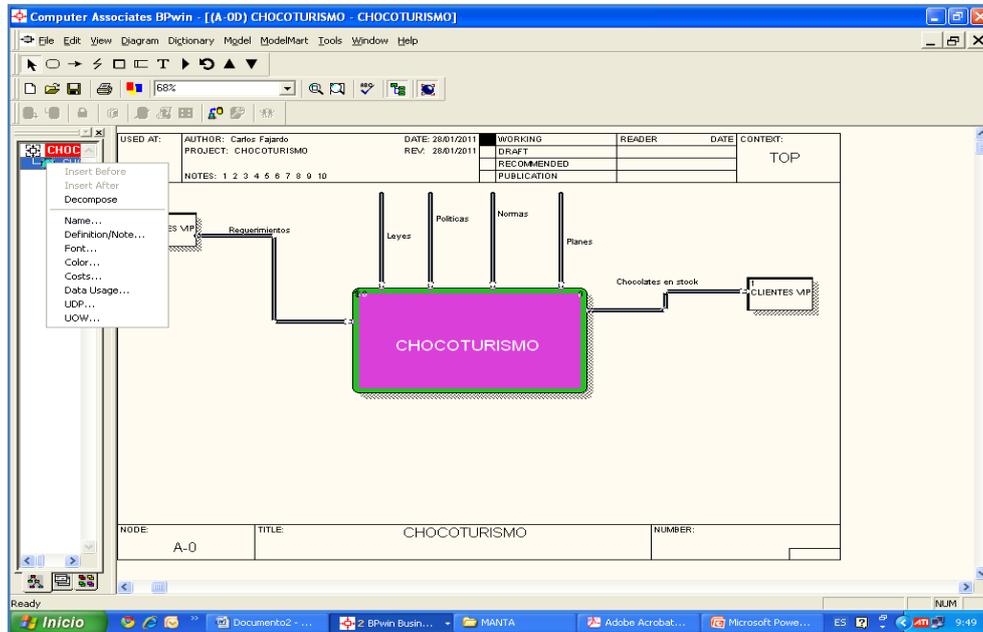


Figura 53. Elaborar mapa procesos nivel 1 en BpWin (a)

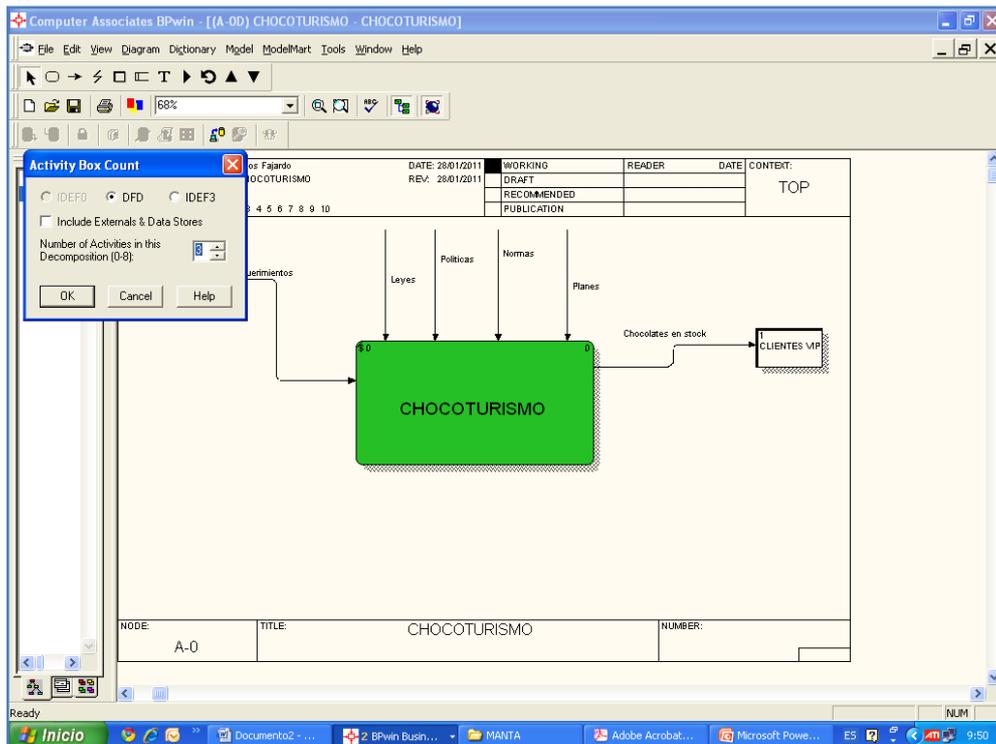


Figura 54. Elaborar mapa procesos nivel 1 en BpWin (b)

13. Bueno después de todo esto el diagrama (nivel 0), debería quedar de la siguiente manera:

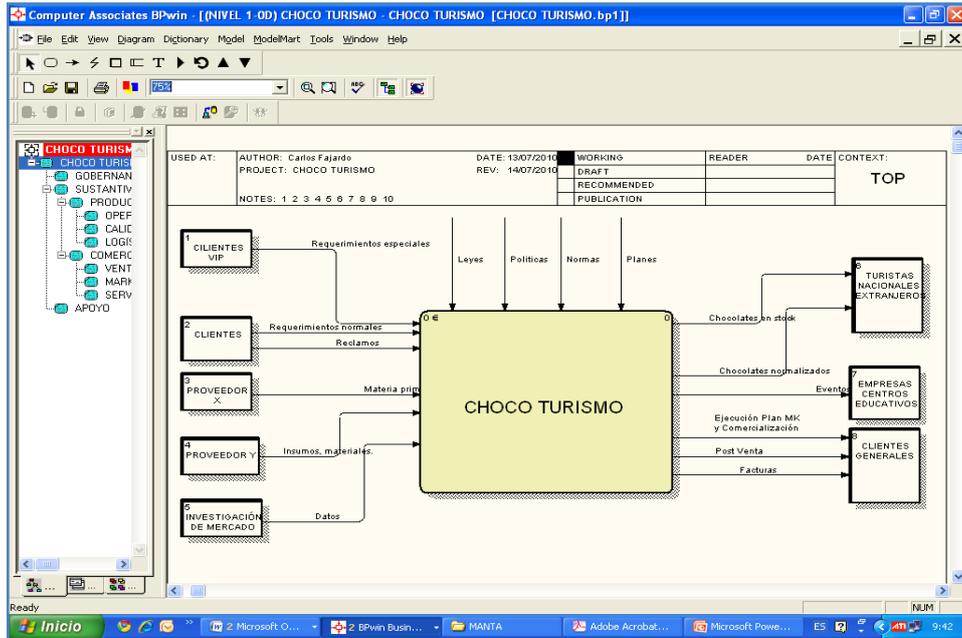


Figura 55. Elaborar mapa procesos nivel 0 en BpWin (g)

14. Das OK y asomará algo así:

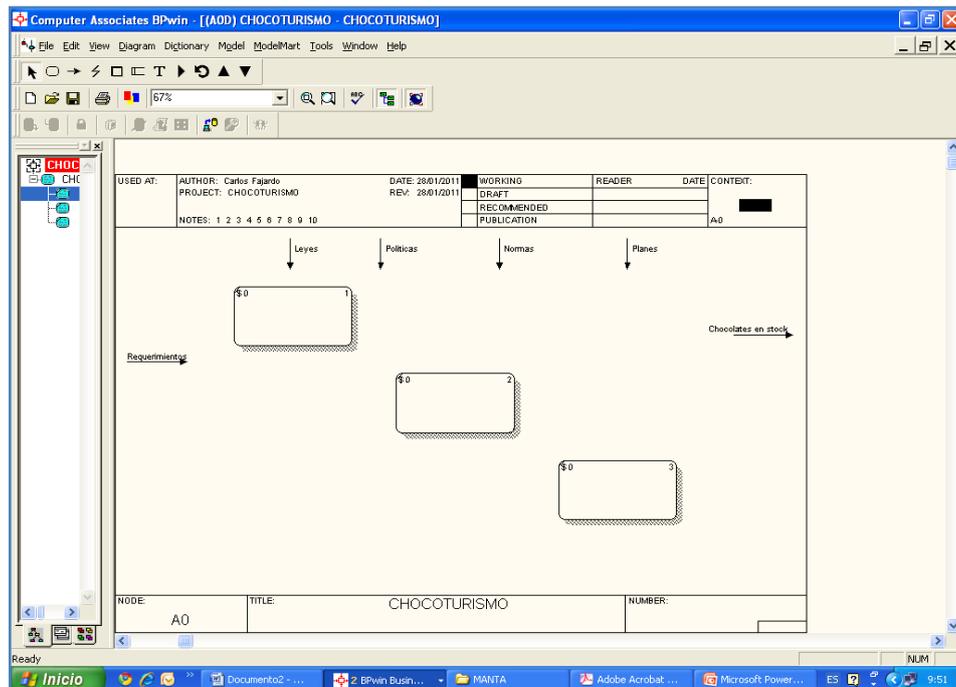


Figura 56. Elaborar mapa procesos nivel 1 en BpWin (c)

15. Pones los nombres a los cuadros, para arrastrar las flechas da un doble click en la cabeza de la flecha y llévalo al proceso que elijas, al final debe quedarte el nivel 2 de la siguiente manera:

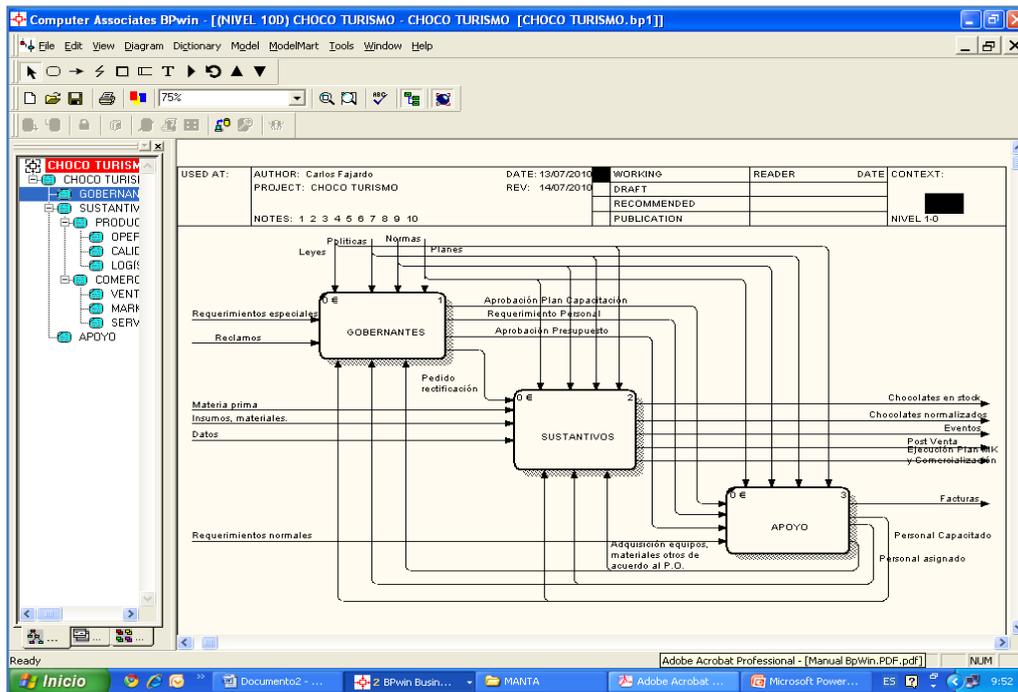


Figura 57. Elaborar mapa procesos nivel 1 en BpWin (d)

16. De la misma manera elaboras el nivel 2:

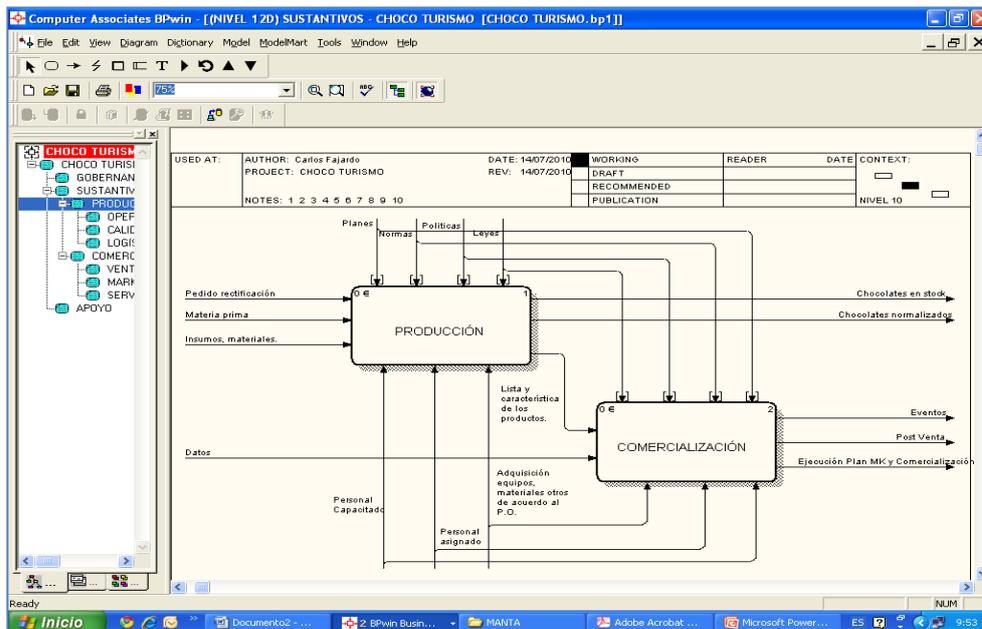


Figura 58. Elaborar mapa procesos nivel 2 en BpWin (a)

El nivel que generaste debe ser algo similar a lo presentado, lo único diferente es que no deben asomarte estos corchetes. ¿Qué significa el corchete? Quiere decir que tú en el siguiente nivel borraste una y al regresar encontraste esto.

Para el nivel 4 es exactamente lo mismo a excepción que tienes que borrar los controles y en su lugar elaborar una nueva flecha indicando el procedimiento de este subproceso.

Para insertar en el mapa de procesos el prefijo: **ind**, lo generas en formato texto. El nivel 3 debe quedarte de la siguiente manera:

Nivel 3.1.

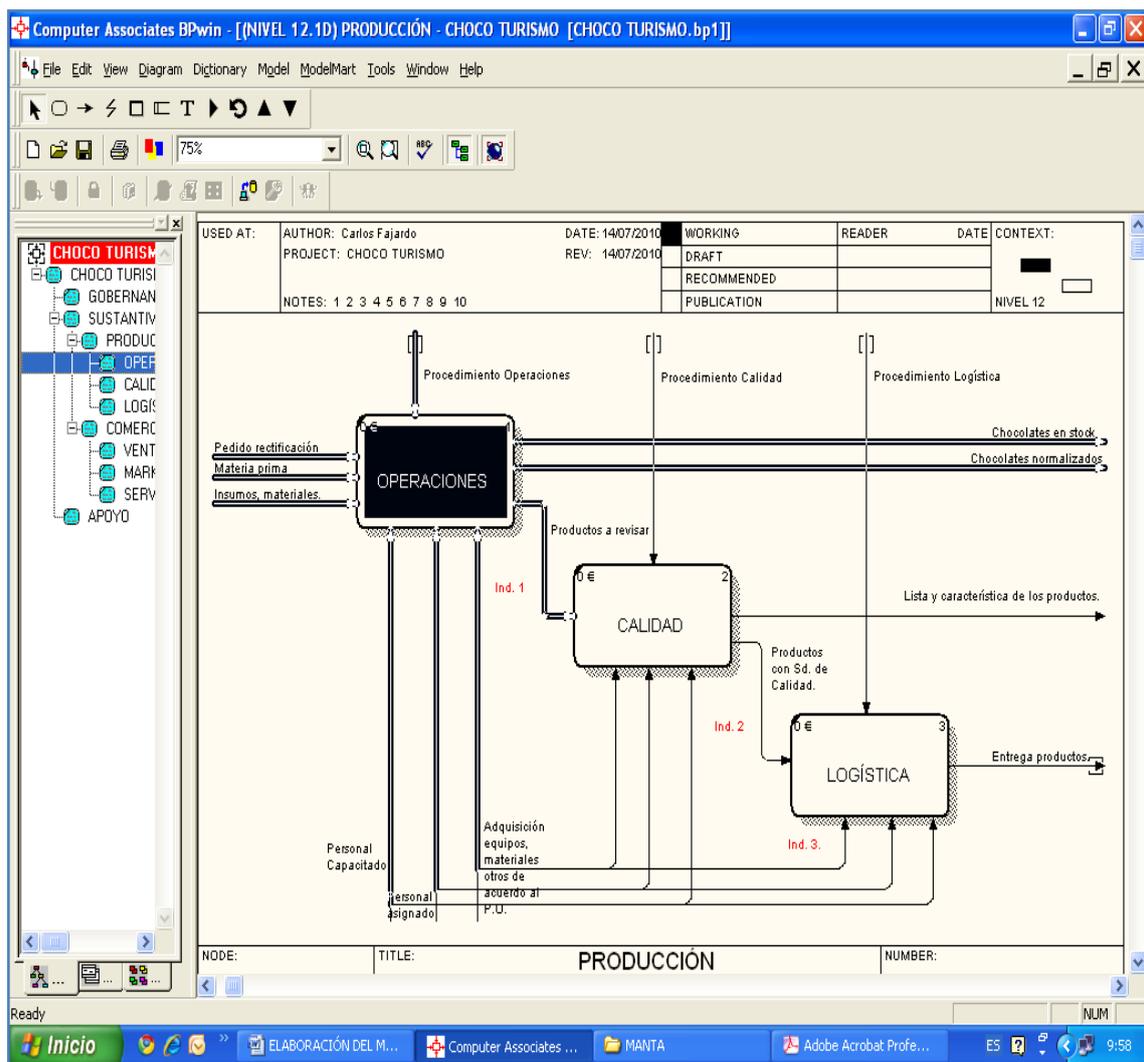


Figura 59. Elaborar mapa procesos nivel 3.1 en BpWin.

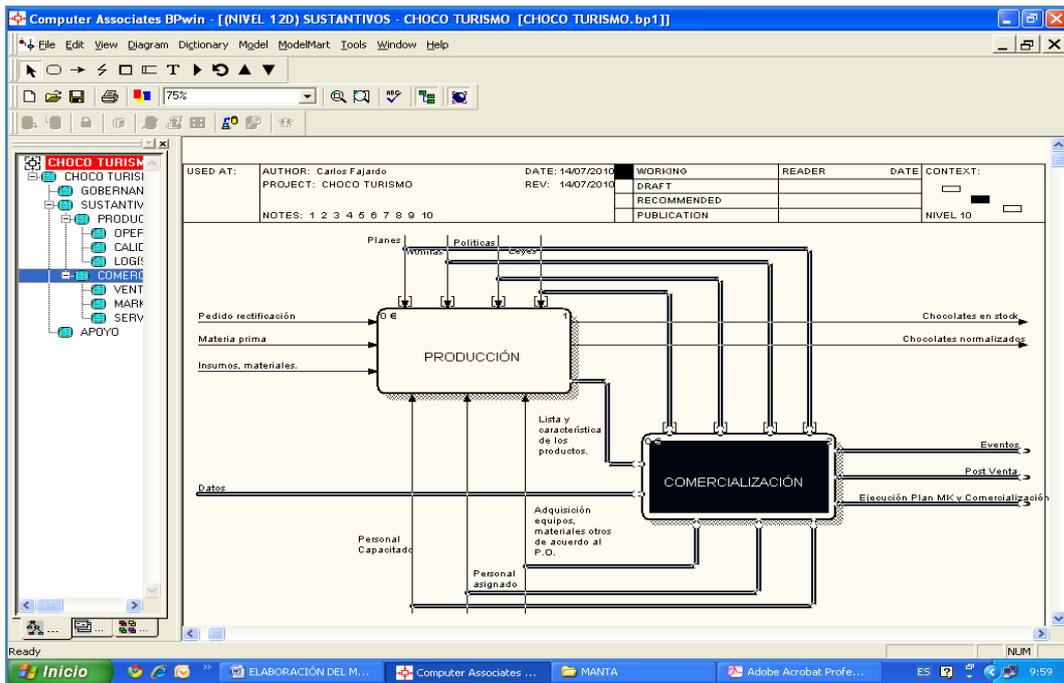


Figura 60. Elaborar mapa procesos nivel 3.2 en BpWin

Para grabar:

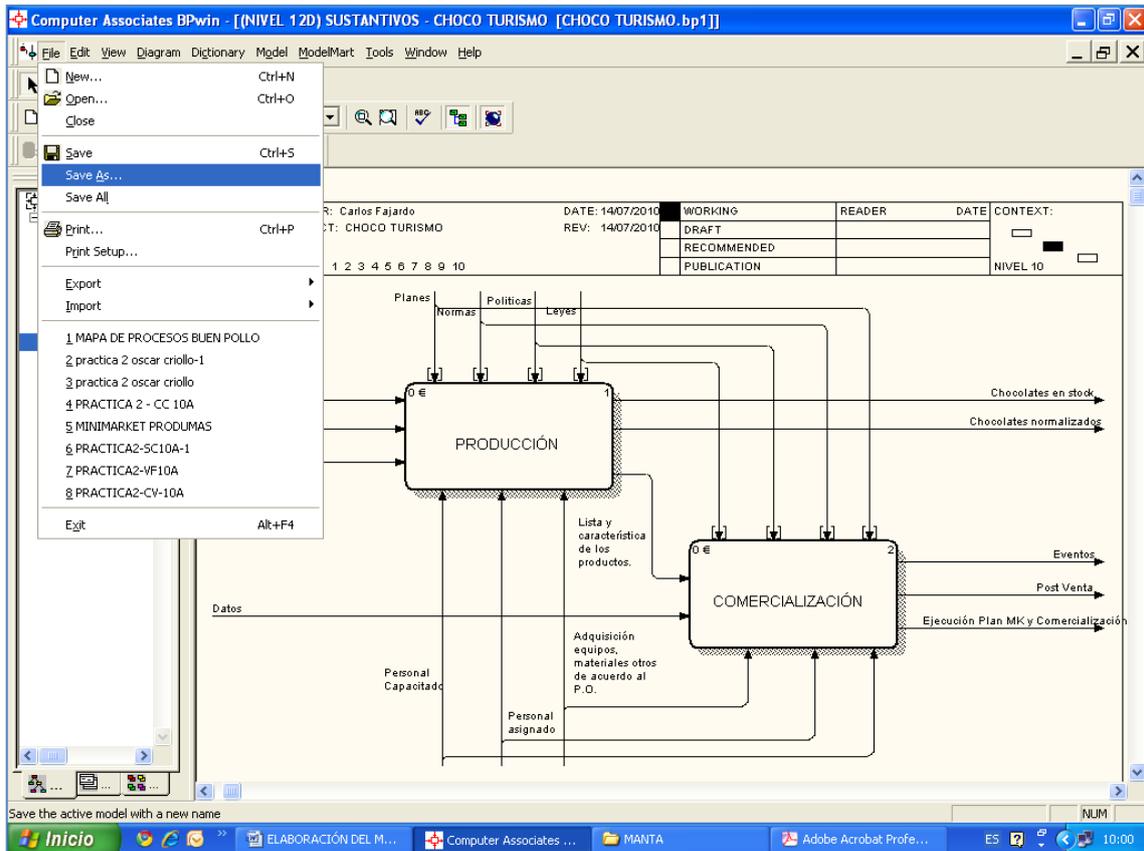


Figura 61. Grabar mapa de procesos en BpWin.

Y para salir:

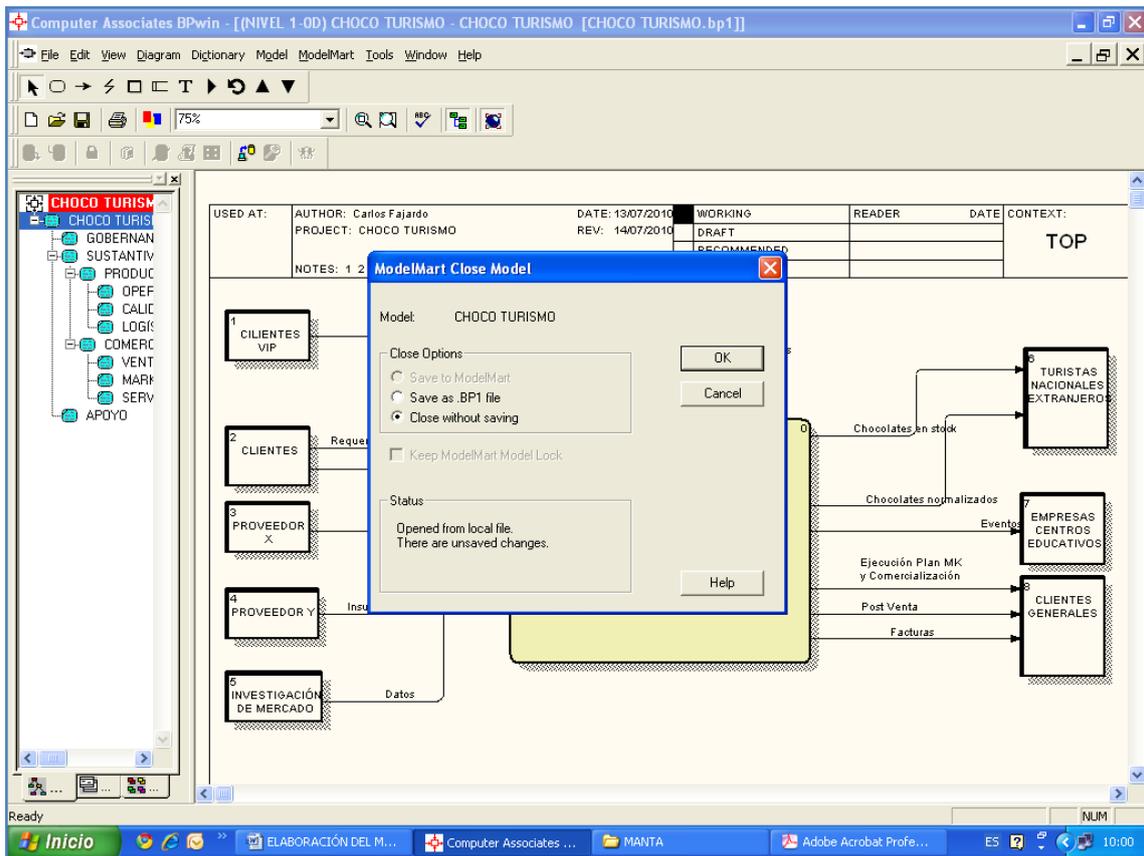


Figura 62. Salir mapa de procesos en BpWin

Mucho éxito A practicar bastante.

IMPORTANTE: SI TE OLVIDASTE ALGUNA ENTRADA ESTA SIEMPRE TIENES QUE GENERARLA DESDE EL NIVEL 0.

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION (BALANCED SCORECARD)

El tablero de comando (Balanced Scorecard) es una metodología que permite visualizar las estrategias claves a través de una relación causa-efecto a fin de facilitar que la misma se traslade a la acción o se vuelva operativa.

Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En

términos generales y a grandes rasgos el primer paso sería la definición de los objetivos.

| Perspectiva | Objetivo | Factor crítico | Indicador clave | Meta | Resultados | Inductores | iniciativa estratégica |
|------------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------------------|
| Finanzas | | | | | | | |
| Clientes | | | | | | | |
| Procesos | | | | | | | |
| Tecnología aprendizaje | | | | | | | |

Figura 63. Cuadro para definir indicadores de gestión.

DIAGRAMACION

Los diagramas representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, nos sirven para disciplinar nuestra manera de pensar y muestran claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades

“Un diagrama de flujo vale más que mil procedimientos”

Definición de Diagrama de Flujo:

Analiza las interrelaciones detalladas de un proceso. Muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo y permite identificar como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una empresa

Es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso, que por su sencillez permite ahorrar muchas explicaciones. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos utilizados usualmente.

Los diagramas de flujo sirven principalmente para:

- Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejorar.

- Diseñar nuevos procesos.
- Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- Hacer presentaciones directivas.

Los principales símbolos básicos para elaborar un Diagrama de flujo son:

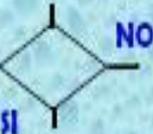
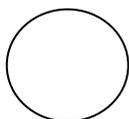
| SÍMBOLO | ACTIVIDAD |
|---|---|
| INICIO - FIN  | <ul style="list-style-type: none"> Es un rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza y termina un proceso. |
| ACTIVIDAD  | <ul style="list-style-type: none"> Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica. |
| DECISIÓN  | <ul style="list-style-type: none"> Es un rombo con una pregunta dentro. A partir de éste, el proceso se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son sí y no). Cada camino se señala de acuerdo con la respuesta. |
| FLECHA (FLUJO)  | <ul style="list-style-type: none"> Líneas de flujo o fluido de dirección, son flechas que conectan pasos del proceso. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso. |
| CONECTOR  | <ul style="list-style-type: none"> Se utiliza un círculo para indicar el fin o el principio de una página que conecta con otra. El número de la página que precede o procede se coloca dentro del círculo. |

Figura 64. Simbología diagramas de Flujo.

Otros símbolos:

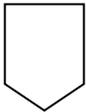


El símbolo DOCUMENTO representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.



EL CONECTOR se utiliza para indicar continuidad del Diagrama de Flujo. Es útil cuando el Diagrama de Flujo

abarca dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo, o cuando físicamente una actividad está relativamente lejos de ella y no se desea utilizar una flecha. Por cada conector que sale de una actividad deberá haber otro conector que llega a alguna otra actividad.



El símbolo CONECTOR DE PAGINA se utiliza para enlazar un mismo proceso que ocupe más de una página de extensión.

El diagrama de flujo es una combinación de los símbolos definidos anteriormente.

Ejemplo:

A continuación, se presenta un ejemplo de un proceso muy simple: “de la cama al trabajo”.

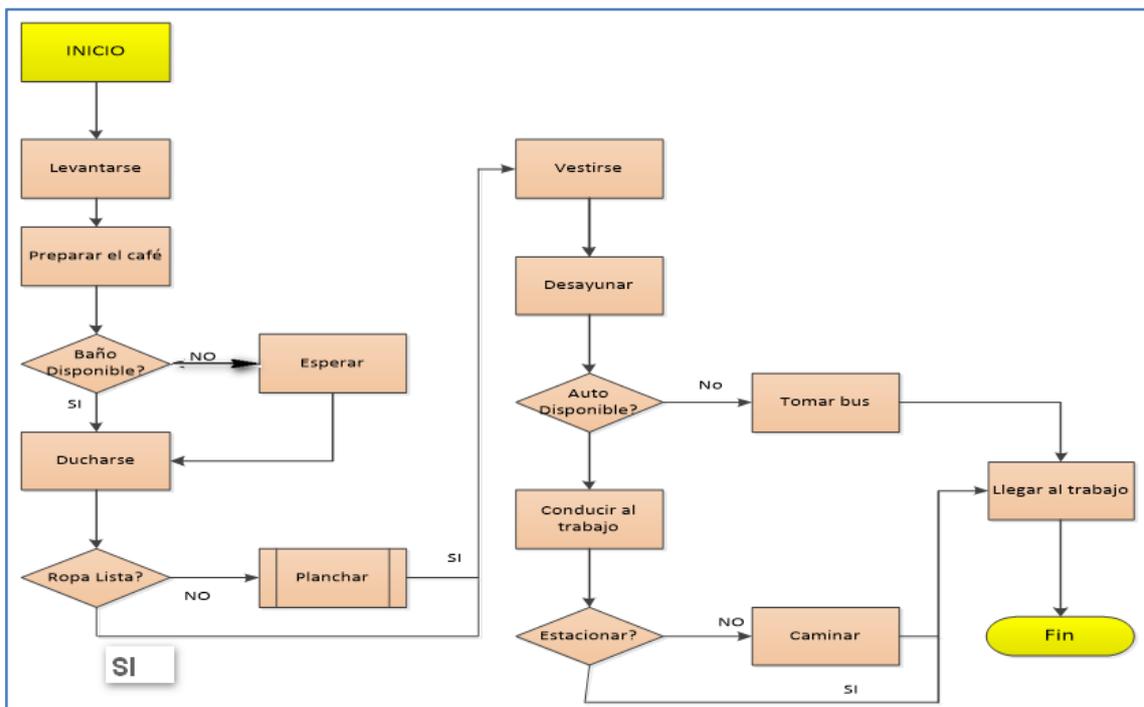


Figura 65. Ejemplo diagramas de Flujo: “de la cama al trabajo”.

VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO:

Proporcionan una comprensión del conjunto: Una figura dice más que mil palabras. Es útil cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen el proceso completo.

Facilitan la comunicación: Permiten que una persona o equipo expliquen (sin palabrerías y confusiones) el proceso a otras personas y departamentos.

Descubren los clientes ignorados previamente: Todos suponen que “todo el mundo” sabe quiénes son los clientes. Evita sorpresas de hacer planes sin haber identificado primero, los clientes importantes.

Descubren las oportunidades para mejorar: Mediante los diagramas de flujo se detectan muchas actividades que no le agregan valor a la organización. Actividades de transformación del producto o servicio dan valor. Actividades de inspección, mover, transportar, almacenar y demorar no le dan valor a la organización, por lo que, en lo posible, hay que minimizarles o eliminarlas.

Ejemplo: a continuación, se presenta un Diagrama de flujo para el pago a proveedores, tal y como se venía realizando. Se observan algunos ciclos como oportunidades de mejorar

Resultados: Evita confundir los síntomas con las causas. Se acerca más a las causas principales.

Levantamiento de los Procesos actuales:

Cómo se había explicado anteriormente una utilidad importante de los diagramas de flujo es para realizar el levantamiento de los procesos actuales en un área de la Organización.

El levantamiento de procesos significa graficar mediante diagramas de flujos cómo la organización está realizando actualmente sus actividades en una determinada área:

Ejemplo:

A continuación, se presenta un ejemplo relacionado al levantamiento de procesos, relacionado a una actividad común en las organizaciones; cómo es: “el pago a los proveedores”.

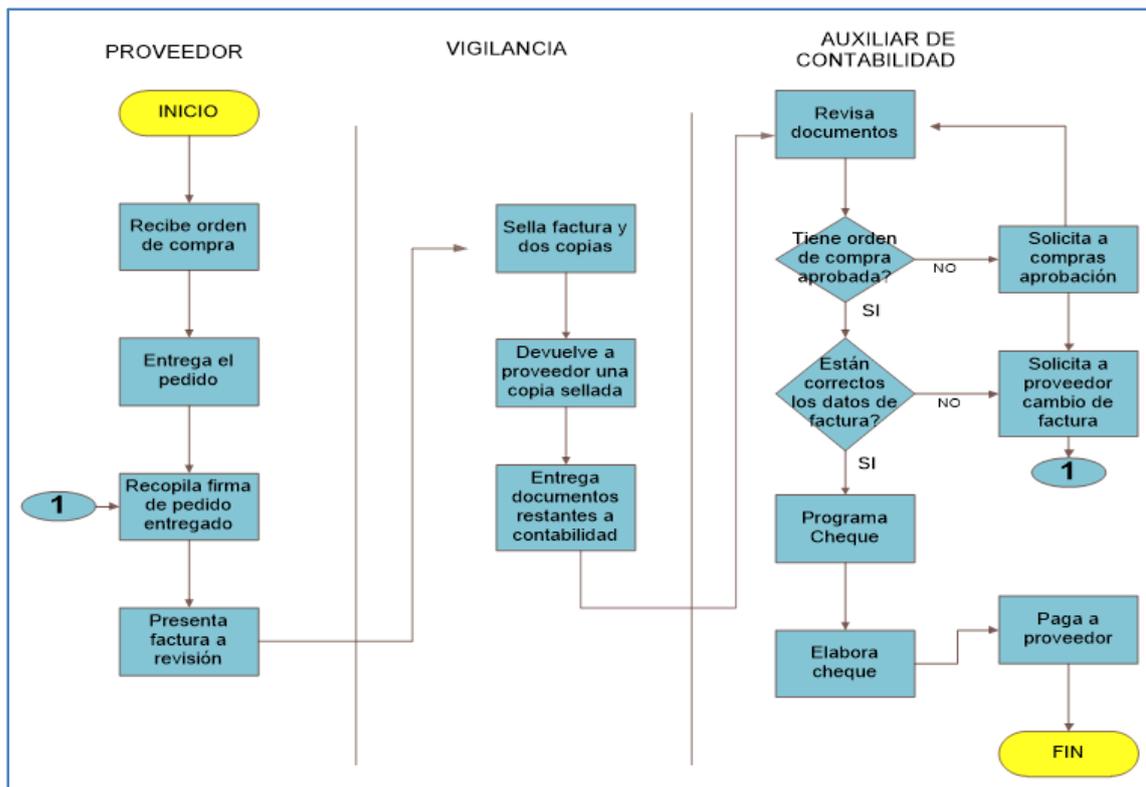


Figura 66. Ejemplo levantamiento proceso: “pago a proveedores”.

Mejoramiento del Proceso:

Mejorar los procesos, significa optimizarlos en función de la utilización adecuada de sus recursos. Tres pasos deben ser considerados para el mejoramiento:

ELIMINAR – COMBINAR – MEJORAR.

Eliminar: actividades que no aportan con valor agregado al proceso.

Combinar: actividades afines en una sola actividad

Mejorar: si no la puedes eliminar y combinar, mejórala.

A continuación, se presenta el Diagrama de Flujo “mejorado” para el pago a proveedores. Nótese que ya no fue necesario incluir al departamento de vigilancia:

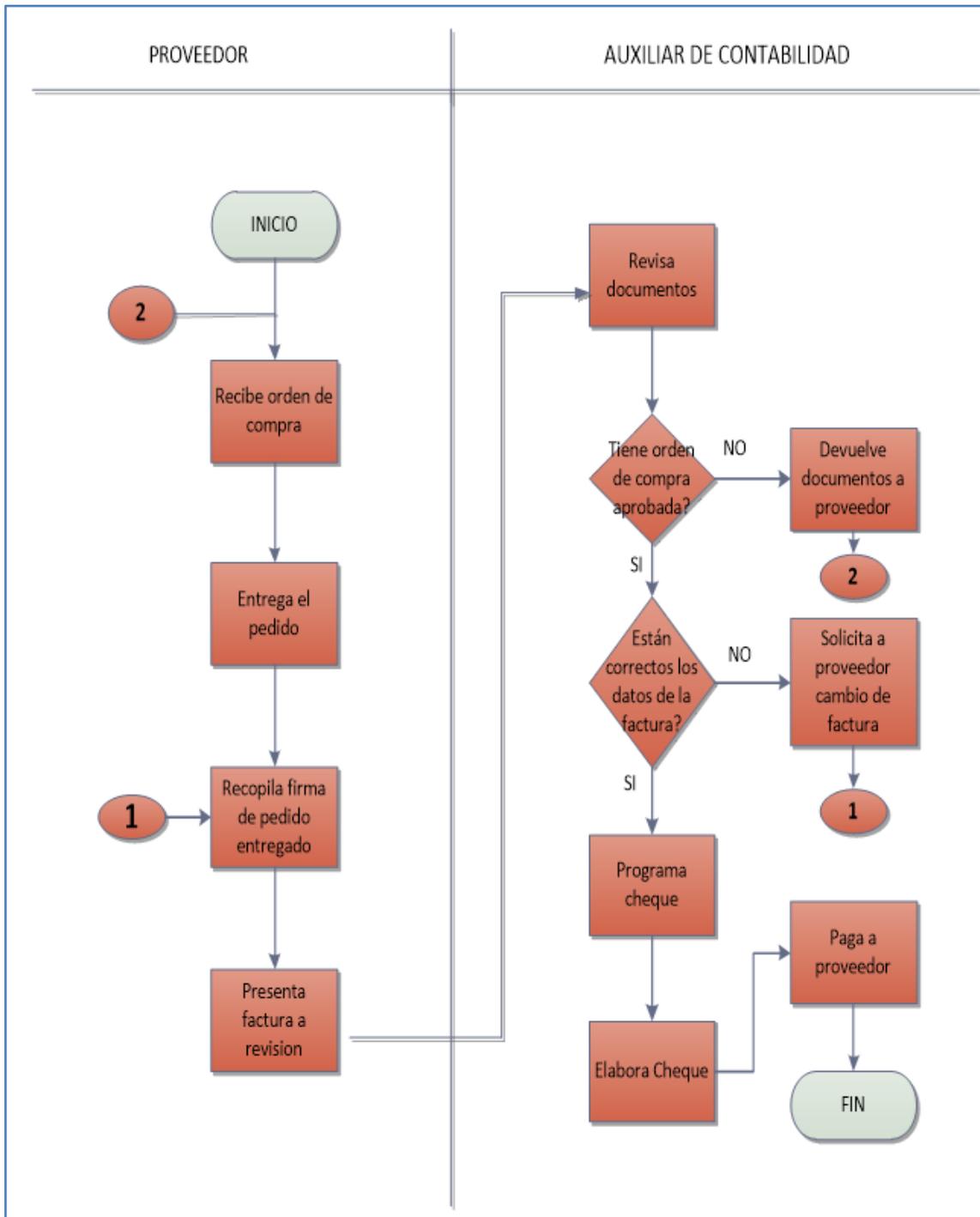


Figura 67. Ejemplo mejoramiento proceso: “pago a proveedores”.

¿COMO ELABORAR LA MATRIZ DE FLUJO?:

- Enliste los subprocesos que participan en el proceso, esto de acuerdo a los que usted definió en la Cadena de Valor.

- Utilizando los símbolos básicos, defina la secuencia lógica, detallada y completa de los pasos que siguen a la ejecución del subproceso.
- Asegúrese que todas las líneas y conectores estén debidamente unidos.
- Todos los textos en cada actividad deben de iniciar con un verbo de acción. Evitar verbos del tipo: hacer, manejar, procesar. Evitar en lo posible las abreviaturas. Evitar terminología técnica: rutina, procedimiento, subsistema.
- Pruebe la validez del diagrama. Verifique no mezclar lo que es, con lo que debería ser.
- Revise que el diagrama esté completo. Todo lo que se hace realidad debe estar reflejado. Sométalo a consideración de otras personas.
- Si desea realizar cambios al proceso, entonces se debe hacer un diagrama adicional con los cambios propuestos.
- Se debe evitar diagramas de flujo complejos. Estos deben ser comprensibles, digeribles y agradables a la vista. No demasiados elementos.

EJEMPLO:

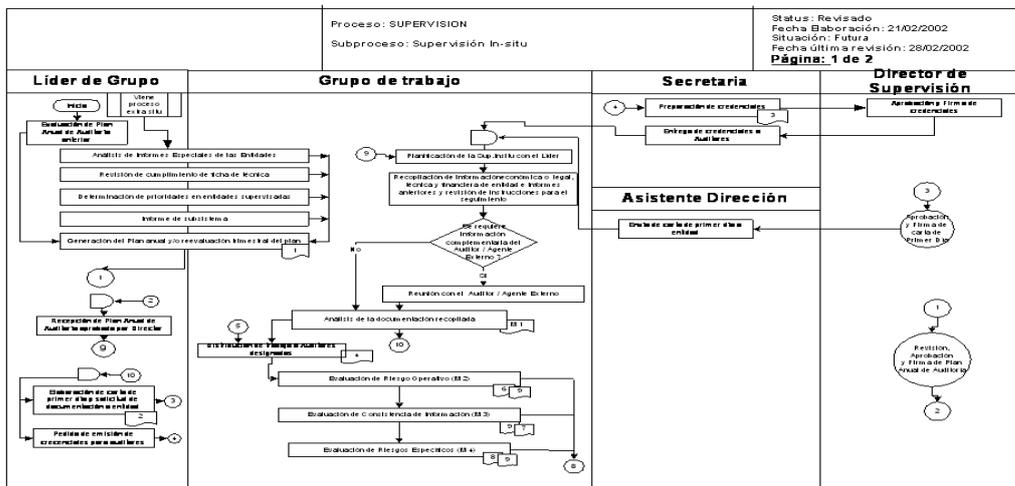


Figura 68. Ejemplo matriz de flujo.

Como elaborar la matriz de flujo para tu proyecto:

Recuerda lo siguiente:

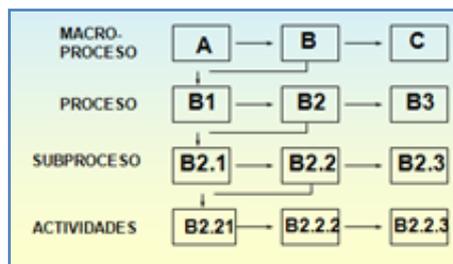


Figura 69. Del Macroproceso a las actividades.

Como vimos anteriormente el Macroproceso es el nombre de tu empresa (nivel 0), este se divide en Procesos Gobernantes, Sustantivos y de Apoyo (nivel 1), los procesos sustantivos pueden ser, de: Producción y Comercialización; Servucción y Comercialización; Distribución y Comercialización (nivel 2), y estos a su vez se dividen en los subprocesos.

Pues bien, los subprocesos se dividen en actividades, ejemplo:

SUBPROCESO DE OPERACIONES.

ACTIVIDADES: Seleccionar Materia Prima.
Procesar Materia Prima.
Empacar.

SUBPROCESO VENTAS.

ACTIVIDADES: Realizar la preventa.
Ejecutar la Venta.
Monitorear la Post Venta.

SUBPROCESO CALIDAD.

ACTIVIDADES: Determinar Estándares.
Verificar Estándares.
Aprobar o rechazar producto o servicio.

En conclusión, para cada subproceso debes determinar las principales actividades, y con ellas realizar el diagrama de Flujo.

Te presento un ejemplo de cómo debes realizar la matriz de Flujo

- El Macroproceso es la empresa en este caso el INAMHI.
- El Proceso es Gestión Meteorológica.
- El Subproceso Estudios e Investigaciones.
- Actividades del Subproceso: Procesamiento de Información y Participación programas científicos y Mundiales.

En la parte izquierda de la matriz va el logo de la empresa y todo lo mencionado en la matriz. El STATUS es la situación actual: levantado o mejorado.

Esta es la matriz de Flujo de acuerdo a lo mencionado:

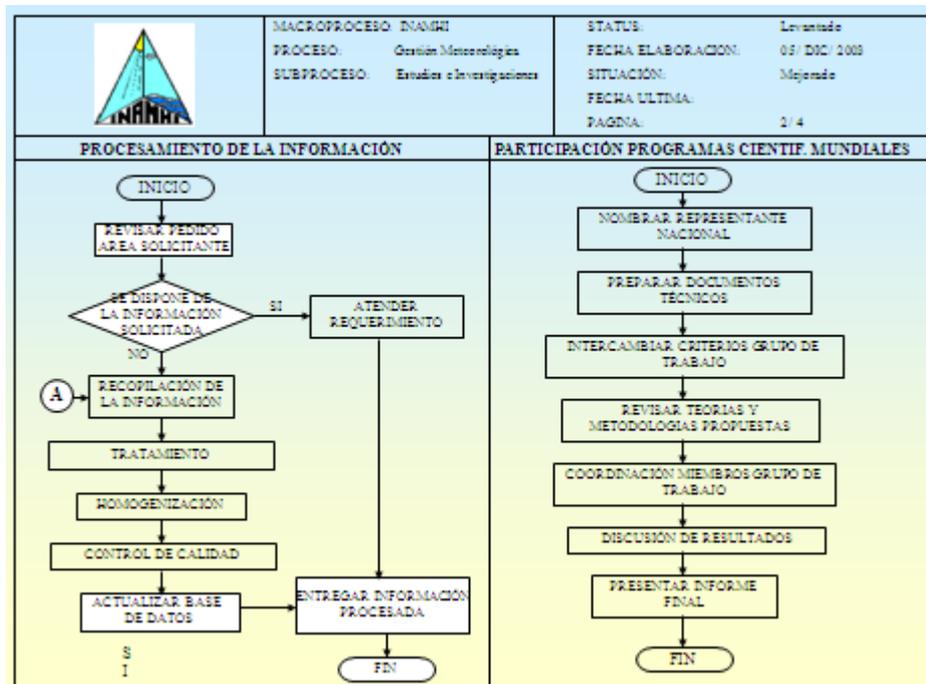


Figura 70. Ejemplo matriz Flujo - Servucción.

Con esta información puede elaborar la matriz de valor agregado y capacidad instalada. La explicación está en el siguiente capítulo.

EJERCICIOS PROPUESTOS UNIDAD II

a) Llene los espacios en blanco de la siguiente frase respecto a la definición de procesos.

[?] INTERRELACIONADAS CON UN [?] AL CLIENTE [?] Y/O EXTERNO DE LA ORGANIZACION.

b) Emparejar las palabras de la izquierda con las palabras de la derecha:

| | |
|-----------------------------------|--|
| POR SU COMPLEJIDAD | PROCESOS SUSTANTIVOS |
| CARACTERISTICAS DE UN EMPRENDEDOR | MACROPROCESO, PROCESO, SUBPROCESO |
| POR SU TIPO | GOBERNANTES, SUSTANTIVOS, APOYO |
| NIVEL 2 BPWIN | BIEN SER, BIEN HACER, BIEN ESTAR, BIEN TENER |
| INDICADORES | EFICIENCIA, EFICACIA. |

c) Crea la frase correcta, ubicando las palabras en la posición correcta:

EL UN BPWIN NOS SOFTWARE Y QUE PROCESOS ES PERMITE DISEÑAR MODELAR

- d). Elabore la Cadena de Valor de una empresa dedicada a la Producción y Comercialización de muebles. Esta empresa la constituyen varios socios, de ellos nombran al Gerente general que también es el presidente. Cuentan con las siguientes áreas: Financiero, Calidad, Operaciones, Administrativo, Logística, Ventas, Organización, Marketing, Servicio al Cliente.**
- e). Elaborar el Mapa a nivel 0 de una empresa Productora y Comercializadora de esponja Vegetal, siendo sus principales productos: esponja pelada, semipelada y fabricada. Para su elaboración necesita requerimientos, materia prima, insumos y materiales, está sometida a leyes y políticas nacionales.**
- f). ABC es una empresa distribuidora y comercializadora de embutidos y carne blanca de: pollo, tilapia y avestruz, es una franquicia brasileña que responde a leyes, políticas de la franquicia y Planes. El proveedor de carne y embutidos de pollo son los agricultores de San Antonio Ibarra, la tilapia piscicultores de Machachi y el Avestruz una Universidad. Un requerimiento especial son los huevos de avestruz y ancas de rana para el Mercado Chino que la empresa ha empezado a distribuir este año. Los procesos gobernantes han solicitado este nuevo requerimiento a los sustantivos. Es prioridad de la empresa ejecutar el Plan de Comercialización y Marketing. Distribución: compra, almacena y distribuye. Comercialización realiza: ventas, marketing y servicio al cliente.**

2.2. AUTOEVALUACIÓN II

Parte teórica y analítica:

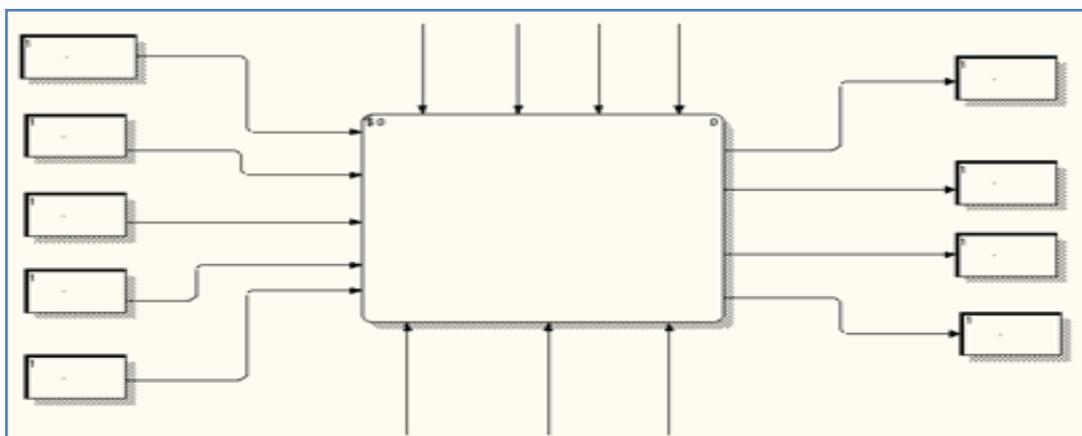
- A. El BpWin, es una herramienta que nos permite:
- a) Diagramar actividades.
 - b) Realizar diagramas de flujo.
 - c) Dibujar macroprocesos y procesos
 - d) Diseñar y modelar los procesos.
- B. A que disciplina inteligente corresponde la suma de las partes es mayor que el todo.
- a) Modelos mentales
 - b) Trabajo en equipo
 - c) Dominio Personal
 - d) Pensamiento sistémico.
- C. El nivel o del mapa de procesos corresponde a:
- a) procesos gobernantes
 - b) macroproceso
 - c) proceso de apoyo
 - d) cadena de valor.
- D. Los procesos por su complejidad, pueden ser:
- a) gobernantes, sustantivos, apoyo.
 - b) macroproceso, proceso, subproceso.
 - c) proceso, subproceso, activo, apoyo
 - d) gobernante, sustitutivo, apoyo.
- E. El ciclo Deming plantea el mejoramiento continuo a través de:
- a) FODA, visión, misión, objetivos, estrategias.
 - b) What, when, where, who, why, How.
 - c) Plain, Do, Check, Act.
 - d) Bien ser, bien hacer, bien estar, bien tener.
- F. El resultado de un enfoque de procesos es:
- a) La cadena de valor.
 - b) El Balanced Score Card
 - c) La documentación de los procesos.
 - d) El mapa de procesos.
- G. La cadena de valor visualiza a la Organización en:

- a) Macroprocesos, procesos, subprocessos
- b) Actividades y tareas.
- c) Procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos de apoyo
- d) Producción y Comercialización.

Respuestas: A) d); B) d); C) b); D) b); E) c); F) c); G) c).

H. Qué es valor.

- 2.- Elabore la cadena de valor de una empresa que tenga lo siguiente: Varios socios y una persona que está al frente de la Organización. Esta Organización tiene áreas dedicadas a la: operación, producción, RRHH, logística, calidad, comercialización, marketing, Financiero, ventas, Tecnología e Informática, servicio al cliente.
- 3. Identifique los elementos de un proceso en la empresa FOOD FAST dedicada a la venta de comida rápida: hamburguesas, papas fritas, hotdogs. Cuenta con las áreas administrativa, financiera y tecnológica. Es una franquicia. Son tres los proveedores: Panificadora Quito, Supermaxi, Don Diego; encargadas de entregar: pan, legumbres y hortalizas (papas, lechuga, tomate, cebolla, etc.), carnes y embutidos. Está sometida a las leyes ecuatorianas, políticas, condiciones y planes que determina una franquicia. Recuerde que para comprar la franquicia se realizó previamente una investigación de mercado.



Limites: -----

4.- Elabore la estructura de procesos de una empresa dedicada al diseño y comercialización de software.

RESPUESTAS EJERCICIOS PROPUESTOS:

a).

ACTIVIDADES INTERRELACIONADAS CON UN VALOR AGREGADO AL CLIENTE INTERNO Y/ O EXTERNO DE LA ORGANIZACION.

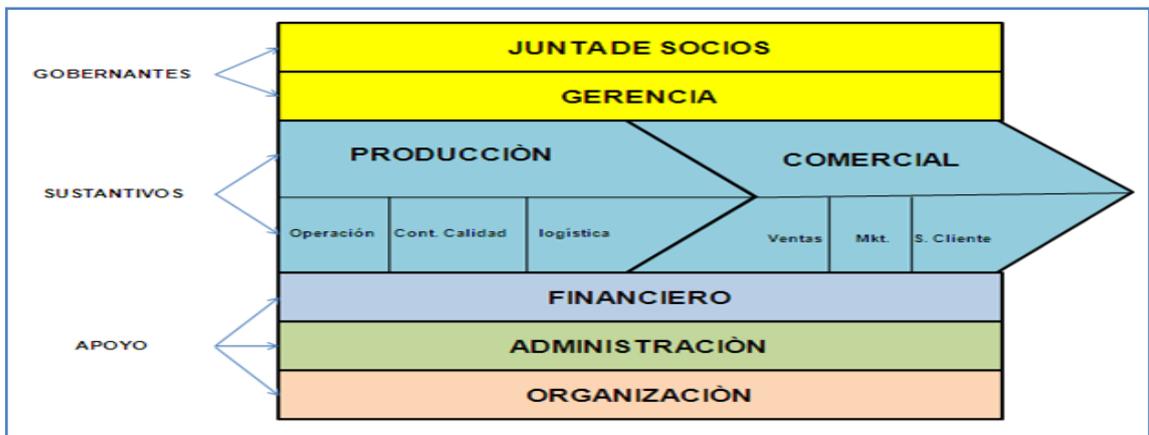
b).

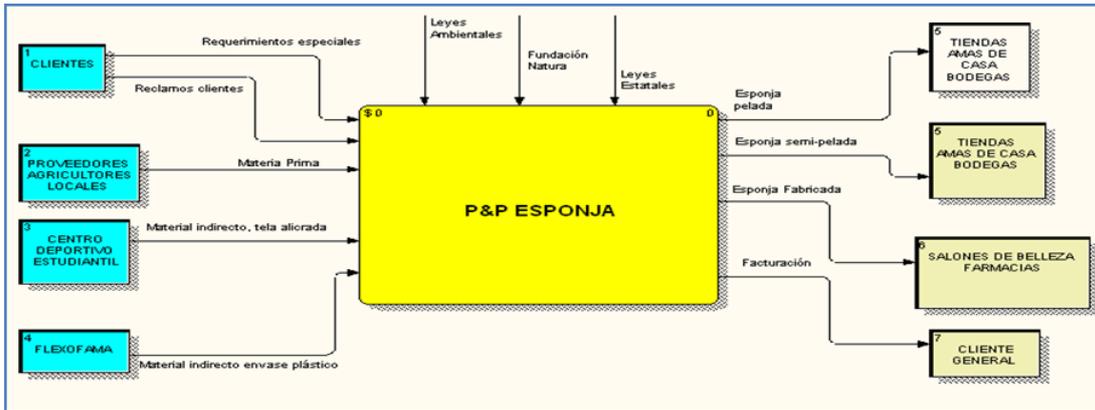
| | |
|-----------------------------------|--|
| POR SU COMPLEJIDAD | MACROPROCESO, PROCESO, SUBPROCESO |
| CARACTERISTICAS DE UN EMPRENDEDOR | BIEN SER, BIEN HACER, BIEN ESTAR, BIEN TENER |
| POR SU TIPO | GOBERNANTES, SUSTANTIVOS, APOYO |
| NIVEL 2 BPWIN | PROCESOS SUSTANTIVOS |
| INDICADORES | EFICIENCIA, EFICACIA. |

c).

EL BPWIN ES UN SOFTWARE QUE NOS PERMITE DISEÑAR Y MODELAR PROCESOS

d).





RELATO 2

EL GATO.

Como parte de mi profesión junto a otros colegas nacionales y extranjeros fuimos a evaluar los avances de un Proyecto Piloto de Gestión de Riesgos en la ciudad de Portoviejo en Ecuador, financiado por la Comunidad Andina – Proyecto PREDECAN; después de una fuerte jornada, los responsables del proyecto nos invitaron a un almuerzo en un restaurante de propiedad de un personaje muy querido de dicha ciudad.

Cuando ingresamos tuvimos el honor que nos atiende directamente el propietario “El Gato”, movió todos sus recursos y nos ubicaron en una mesa exclusiva, acompañado de hermosas chiquillas que daban alegría y simpatía al ambiente.

Trajo un menú con nombres, por demás curiosos: Sal si puedes (pescado con sal prieta, yuca, patacones); tres sin sacar (plato con tres tipos de mariscos); El viagra (sopa marinera con más de 6 mariscos), entre los que más recuerdo. El menú era muy variado y los costos a todo alcance.

De ahí el Gato te hacía un reto. Escogió un plato; en mi caso me ofreció el Viagra, y me comentó: isino le gusta, no va a ser por la calidad del marisco, pues de eso no dude, puede ser sabor o cualquier otro aspecto que usted considere, pues yo le cambio el plato y le doy el que usted quiera sin ningún valor adicional ¡Acepté el reto y por supuesto que no cambie el plato, estaba exquisito!

Siempre está atento de ti, te preguntaba cualquier cosa al respecto, te proveía de más ensaladas (guarniciones), picadas (patacones, canguil, maduro, arroz, cocolón, etc.).

Al final tenía una pared, en la que reposaba una mesa con crayones, marcadores, con los que tú podías expresarte libremente de la experiencia culinaria en la que habías sido parte. “Sin lugar a dudas cada elemento aportaba valor agregado y enriquecía el proceso”.

Al final escribí en la pared: **“Excelente calidad y aporta con alto valor agregado para el cliente”**

CAPITULO 3

MEJORAMIENTO DE PROCESOS E INDICADORES DE GESTION.

OBJETIVO:

Levantar y mejorar los procesos dentro de una organización.

VALOR AGREGADO

¿Cómo nació?

El análisis de valor/ingeniería del valor es una metodología sistemática desarrollada por *Lawrence D. Miles* a finales de los años 40, en la Dirección de Compras de General Electric Corporation, que permite identificar y eliminar:

- » Costos innecesarios de Fabricación
- » No afecta la funcionalidad, duración o apariencia del producto.

Permite clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre las actividades, las cuales se dividen en actividades de valor agregado y actividades de no-valor agregado.

“La meta de la Organización debe ser asegurarse de que cada actividad aporte valor agregado real hasta donde sea posible. Idealmente esto debe ser igual o superior a los costes reales que se hayan originado. También debe reconocer que la percepción de valor por parte del cliente es independiente de los costos reales en que se ha incurrido para agregar el producto o servicio” ³.

Para qué el valor Agregado

El análisis de valor agregado es una herramienta para medir la eficiencia de los procesos.

Percepción de Valores:

Clientes: Calidad, precio, servicio, trato personalizado...

Proveedores: Utilidad, seguridad, exclusividad, pagos rápidos, más negocios, 100% aceptación....

Accionistas: Utilidad, rentabilidad sostenida, crecimiento, supervivencia, imagen, valor empresarial...

³ H. Harrington, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Bogota, Mc.Graw Hill, 1992, p.156.

Empleados: Salario, seguridad, reconocimiento, desarrollo profesional...

Sociedad: Creación de empleos, pago de impuestos, protección del medio ambiente...

ANALISIS DE VALOR AGREGADO.

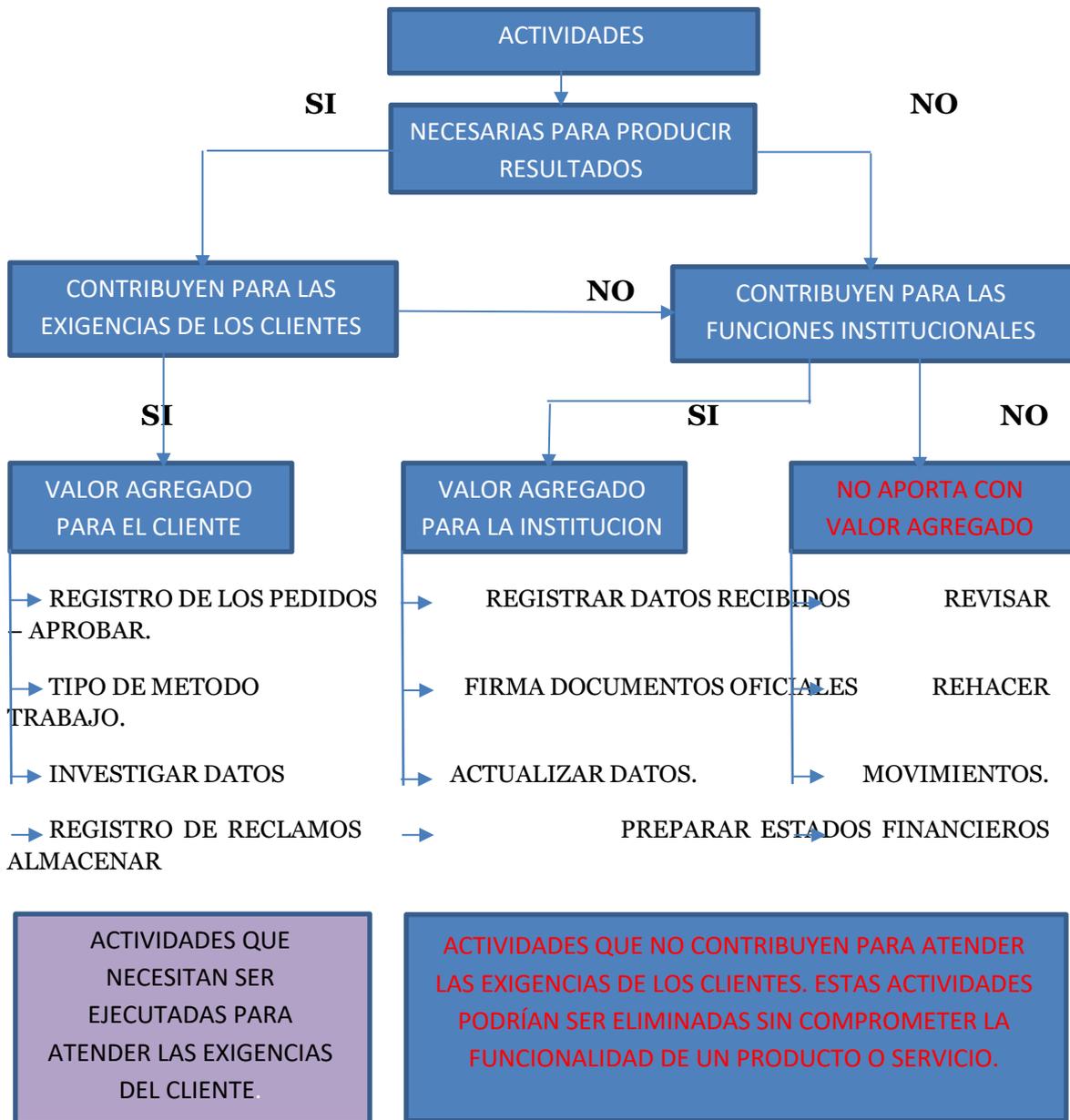


Figura 71. Análisis del valor agregado.

Los objetivos del análisis consisten en:

- **Eliminar** dentro de los procesos las actividades que no agregan valor.
- **Combinar** las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible
- **Mejorar** las actividades restantes que no agregan valor. En resumen, tenemos las tres etapas a seguir:

ELIMINAR, COMBINAR Y MEJORAR

Tipos de Actividades:

VAC: Actividades de valor agregado para el cliente: son las actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar.

VAE: Actividades de valor agregado para la empresa: son las actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente.

ELABORACION DE LA MATRIZ DE VALOR AGREGADO.

PASO 1:

Para hacer el análisis de valor agregado de las actividades partimos con el Flujograma de procesos, para obtener la secuencia de actividades. Luego mediante el uso de la hoja de medición de tiempos de proceso obtenemos los tiempos correspondientes de cada una de las actividades.

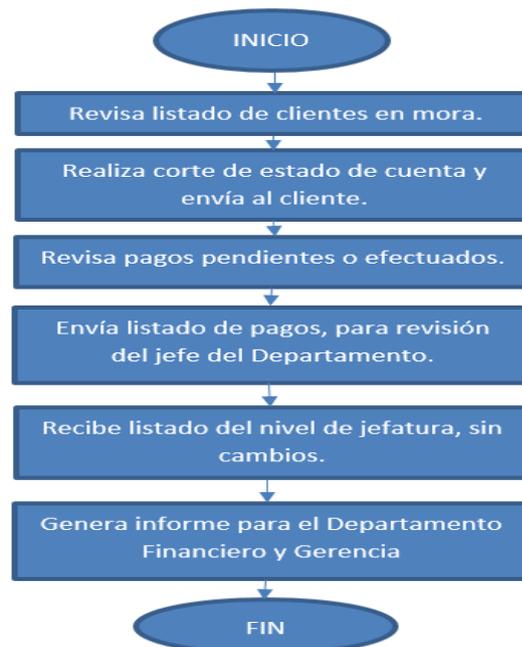


Figura 72. Análisis del valor agregado (paso 1)

PASO 2:

Ingresar las actividades en el cuadro de ANALISIS DE ACTIVIDADES siguiendo la secuencia de las mismas, luego clasifícas por tipo de actividad y más tarde se determinan los tiempos de cada actividad.

| ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----|----------------|---|---|---|--------------|---|--|--|------------------------|
| PROCESO: | | Cobranzas | | | | | | | | |
| PRODUCTO: | | Cobros locales | | | | FECHA: _____ | | | | |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | ACTIVIDAD | | Tiempos Efectivos (Mi) |
| 1 | | X | | | | | | Revisa listado de clientes en mora | | 20 |
| 2 | X | | | | | | | Realiza corte de estado de cuenta y envía al cliente | | 10 |
| 3 | | X | | | | | | Revisa pago pendientes o efectuados | | 15 |
| 4 | | | | | | | X | Envía listado pagos pendientes para revisión del Jefe de | | 10 |
| 5 | | | | | | X | | Recibe listado del nivel de jefatura sin cambios | | 15 |
| 6 | | X | | | | | | Genera informe final para el departamento financiero y g | | 15 |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | | 85 |

Figura 73. Análisis del valor agregado (paso 2)

PASO 3

Una vez que se ha completado el cuadro se contabiliza los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad.

| ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|------------------------|----------------|---------------|-------|---|--------------|---|--|--|------------------------|
| PROCESO: | | Cobranzas | | | | | | | | |
| PRODUCTO: | | Cobros locales | | | | FECHA: _____ | | | | |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | ACTIVIDAD | | Tiempos Efectivos (Mi) |
| 1 | | X | | | | | | Revisa listado de clientes en mora | | 20 |
| 2 | X | | | | | | | Realiza corte de estado de cuenta y envía al cliente | | 10 |
| 3 | | X | | | | | | Revisa pago pendientes o efectuados | | 15 |
| 4 | | | | | | | X | Envía listado pagos pendientes para revisión del Jefe de | | 10 |
| 5 | | | | | | X | | Recibe listado del nivel de jefatura sin cambios | | 15 |
| 6 | | X | | | | | | Genera informe final para el departamento financiero y g | | 15 |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | | 85 |
| COMPOSICION DE ACTIVIDADES | | | Método Actual | | | | | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | No. | Tiempo | % | | | | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | 1 | 10 | 11,8% | | | | | | |
| | | 3 | 50 | 58,8% | | | | | | |
| P | PREPARACION | 0 | 0 | | | | | | | |
| E | ESPERA | 0 | 0 | | | | | | | |
| M | MOVIMIENTO | 1 | 15 | 17,6% | | | | | | |
| I | INSPECCION | 1 | 10 | 11,8% | | | | | | |
| A | ARCHIVO | 0 | 0 | | | | | | | |

Figura 74. Análisis del valor agregado (paso 3)

PASO 4

Con los datos anteriores, se calcula el Índice de Valor Agregado.

| ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|---------------|--------|--------------|---|---|--|------------------------|-------|
| PROCESO: | | Cobranzas | | | | | | | | |
| PRODUCTO: | | Cobros locales | | | FECHA: _____ | | | | | |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | ACTIVIDAD | Tiempos Efectivos (Mi) | |
| 1 | | x | | | | | | Revisa listado de clientes en mora | 20 | |
| 2 | x | | | | | | | Realiza corte de estado de cuenta y envía al cliente | 10 | |
| 3 | | x | | | | | | Revisa pago pendientes o efectuados | 15 | |
| 4 | | | | | | x | | Envía listado pagos pendientes para revisión del Jefe de | 10 | |
| 5 | | | | | | | x | Recibe listado del nivel de jefatura sin cambios | 15 | |
| 6 | | x | | | | | | Genera informe final para el departamento financiero y g | 15 | |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 85 | |
| COMPOSICION DE ACTIVIDADES | | | Método Actual | | | | | | | |
| | | | No. | Tiempo | | | | | | % |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE (| | 1 | 10 | | | | | | 11,8% |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | | 3 | 50 | | | | | | 58,8% |
| P | PREPARACION | | 0 | 0 | | | | | | |
| E | ESPERA | | 0 | 0 | | | | | | |
| M | MOVIMIENTO | | 1 | 15 | | | | | | 17,6% |
| I | INSPECCION | | 1 | 10 | | | | | | 11,8% |
| A | ARCHIVO | | 0 | 0 | | | | | | |
| TT | TOTAL | | | 85 | | | | | | 100% |
| TVA | TIEMPO DE VALOR AGREGADO | | | 60 | | | | | | |
| IVA | INDICE DE VALOR AGREGADO | | | 71% | | | | | | |

Figura 75. Análisis del valor agregado (paso 4)

Eficiencia en la creación de valor:

- Generar la mayor cantidad de salidas con valor y, con el menor número de recursos (eliminar desperdicios).
- Verificar que la cantidad de valor que se está creando esté acorde con la meta establecida.
- Evaluar si la misma actividad puede llevarse a cabo con un costo menor, a consecuencia de reasignar actividades a otro cargo.

Evaluación del Valor Agregado.

- A la medida que las organizaciones crecen, los procesos entran en un colapso y son remendados para ser rápidamente usados, generando mayor complejidad.
- Cuando ocurren errores, se incluyen controles adicionales, para revisar las salidas, en vez de alterar el proceso. Inclusive cuando el proceso es corregido, los controles frecuentemente permanecen.
- Las personas que trabajan en el proceso raramente hablan con sus clientes y por lo tanto no entienden claramente sus exigencias.
- Se gasta mucho tiempo en actividades de mantenimiento (tales como coordinación, mantenimiento de registros) en vez de replantear el proceso.

Reflexiones

- Para eliminar el re-trabajo o re-procesos debemos eliminar la causa que lo ocasiona.

- El flujo de documentos e información debe ser minimizado (automatización).
- Los tiempos de espera deben ser los mínimos posibles.
- Los problemas solo pueden ser resueltos identificando y eliminando las causas básicas.
- Las actividades de SVA (sin valor agregado), pueden ser eliminadas si hay aceptación de la gerencia.
- Las verificaciones y aprobaciones pueden ser eliminadas a través de cambios de políticas y de procedimientos.
- Desafíe todo.
- No existen las personas imprescindibles (vacas sagradas), cualquier actividad siempre puede ser hecha de mejor manera.
- El resultado final del análisis es un aumento de la proporción de actividades con VAC, una disminución de la proporción de las actividades de VAE, una minimización de las actividades de SVA y un tiempo de ciclo muy reducido.

Este concepto es tan importante que todos los funcionarios deben aprender a usarlos en su trabajo diario, y el resultado es impresionante

| ANEXO 5.2 ANALISIS DE PROCESOS | | | | | | | | | | | Jornada de trabajo (horas): 7,5 | | 235 | | | |
|--|--------------------------------------|------|-------------|-----------|--------------------------------|----------------------|------------------------------------|------------|---------|---------------------------|---------------------------------|--------------|------------------|------------|--------|------|
| Valor Agregado y Capacidad Instalada | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unidad: Estudios e Investigaciones | | | | | Proceso: Gestión Meteorológica | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Carlos Fajardo R. | | | | | Fecha: 20/12/2003 | | Actualizado por: Carlos Fajardo R. | | | | | | | | | |
| | | | | | Ejecutores | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | 1 | | | | 1 | | | |
| | | | | | | | | | 1 | | | | 1 | | | |
| | | | | | | | | | 1 | | | | 1 | | | |
| Nº | VAC (comunidad) | VACI | Preparación | Ejecución | Movimiento | Decisiones y control | Archivo | Frecuencia | Volumen | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | Horas hombre | Capacidad hombre | Verificado | | |
| PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | X | | d | 22,000 | 4 | 5 | 440,00 | | | 1 | |
| 3 | | | | | | X | | d | 22,000 | 2 | 120 | 5280,00 | 1 | | | |
| 4 | | | | | | X | | d | 22,000 | 2 | 80 | 2640,00 | 1 | | | |
| 5 | | | | | | X | | d | 22,000 | 2 | 80 | 2640,00 | 1 | | | |
| 6 | | | | | | X | | d | 22,000 | 2 | 120 | 5280,00 | 1 | | | |
| 7 | | | | | | X | | d | 22,000 | 2 | 80 | 2640,00 | 1 | | | |
| 8 | | | | | | X | | d | 22,000 | 4 | 10 | 880,00 | 1 | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ASESORIA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | i | 0,330 | 1 | 5940 | 1960,20 | | | 1 | |
| 12 | | | | | | | | i | 0,330 | 1 | 2880 | 950,40 | 1 | | | |
| 13 | | | | | | | | i | 0,330 | 1 | 950 | 318,30 | 1 | | | |
| 14 | | | | | | | | i | 0,330 | 1 | 7200 | 2378,00 | 1 | | | |
| 15 | | | | | | | | i | 0,330 | 1 | 7200 | 2378,00 | 1 | | | |
| 16 | | | | | | | | i | 0,330 | 1 | 480 | 158,40 | | | 1 | |
| 17 | | | | | | | | i | 0,330 | 1 | 5760 | 1900,80 | | | 1 | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | 30855,00 | 29638,80 | 18380,0 | 3543,2 | 6535,4 | 0,0 |
| | | | | | | | | | | | Indice= 22'7,5'60=9900 | | 9000 | 9000 | 9000 | 9000 |
| | | | | | | | | | | | Capacidad Instalada | | 125,0% | 35,0% | 69,0% | 0,0% |
| Nº | COMPOSICION DE ACTIVIDADES | | Tiempo | % | | | | | | | | | | | | |
| (1) | Valor Agregado Cliente Interno | | 21790,0 | 70,62% | | | | | | | | | | | | |
| (2) | Valor Agregado Cliente Externo | | 8060,0 | 19,84% | | | | | | | | | | | | |
| (3) | Preparación | | 2680,0 | 9,33% | | | | | | | | | | | | |
| (4) | Ejecución | | 0,0 | 0,00% | | | | | | | | | | | | |
| (5) | Movimiento | | 120,0 | 0,39% | | | | | | | | | | | | |
| (6) | Control | | 5,0 | 0,02% | | | | | | | | | | | | |
| (7) | Archivo | | 0,0 | 0,00% | | | | | | | | | | | | |
| (8) | TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 | | 30855,0 | 100% | | | | | | | | | | | | |
| (9) | TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2) | | 27850,0 | | | | | | | | | | | | | |
| (10) | INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8) | | 90% | | | | | | | | | | | | | |

Figura 76. Ejemplo de Matriz de valor agregado y Capacidad Instalada.

CAPACIDAD INSTALADA.

Es el análisis del tiempo empleado en las actividades de un proceso, a fin de determinar el número apropiado de recursos para ejecutarlo. Permite visualizar cuantitativamente el % de utilización en un área o de participación de un recurso en un proceso.

Frecuencia de uso del proceso: Refleja la demanda, es decir, la cantidad de productos terminados por unidad de tiempo.

Tiempo necesario para cubrir la demanda: Es el resultado de multiplicar el tiempo Standard del proceso, por la cantidad de productos y por la unidad de tiempo

Determinar las horas/hombre (HH) reales disponibles: Eficiencia, Recursos Humanos puede estar entre el 70% y 80% para servicios.

Se determina el número de personas necesarias en el proceso: (Tiempo necesario total HH) / (HH reales disponibles)

Beneficios

- Faculta una equitativa distribución de la carga de trabajo
- Racionalización técnica del número de personas necesarias en el proceso.
- Permite tener información clara, precisa y dinámica sobre las dedicaciones de su personal
- Identificación de tiempos improductivos y oportunidades de mejoramiento.

CALCULO DE LA CAPACIDAD INSTALADA.

¿Cómo Calcular la Capacidad Instalada?

Para calcular la capacidad instalada, es importante en nuestro análisis, definir a los grupos de trabajo, que van a cumplir esa actividad. Por decir, en el caso del ejemplo el número 1 que se asigna a la columna significa que Nancy y Rosa realizan dicha actividad. El valor de 19.360 se refiere a la suma de los tiempos totales correspondientes.

A continuación, se calcula el índice de capacidad instalada, (se considera un día de trabajo de 8 horas, de lunes a viernes):

$$22 \text{ días} * 1 \text{ día} / 7,5 \text{ horas} * 1 \text{ hora} / 60 \text{ minutos} = 9900.$$

Esto porque la empresa trabajo solo días laborables; las 7,5 horas porque es muy difícil trabajar exactamente 8 horas, multiplicas estos datos y tienes como resultado 9900.

Ahora una simple regla de tres:

Si:

$$\begin{array}{r} 9900 \text{ ----- } 100\% \\ 19360 \text{ ----- } x \end{array}$$

Esto da como resultado: $x = 195,6 \%$

Significa que para este trabajo se necesitan por lo menos dos personas, ya que una sola persona representa el 100%.

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION:

El control estratégico es un tipo especial de control Organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso, con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento.

Es necesario evaluar los objetivos y las estrategias, los mismos que deben estar interrelacionados.

¿Cómo evaluar?

Utilizando una metodología sistemática que parte de una unidad de análisis (objetivos), desglosándose luego en variables; las cuales se caracterizarán mediante uno o más indicadores sujetos a medición.

Unidad de análisis: Es el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación con otros de su mismo tipo, por lo tanto; la unidad de análisis sugerida serán los objetivos establecidos en los diferentes eslabones de la planeación.

Las Variables: Son las características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis, las cuales pueden modificarse o variar en el tiempo.

Indicadores de Gestión

“Hacer las cosas que se deben hacer es más importante que hacer las cosas bien”⁴

Los Indicadores: Son sub-aspectos o sub-dimensiones de las variables representadas; susceptibles de observación y medición. En forma general se clasifican en dos: de eficacia o de logro y, de eficiencia o de gestión.

⁴ Riaz Khadem y Robert Lorber, *Administración en una página: Cómo utilizar la información para lograr sus metas*, New York, Ediciones Norma, 1.986, p.72.

Se debe formular las siguientes preguntas:

¿Al finalizar el período, que resultado concreto queremos entregar?, ¿Cómo sabremos que ya hemos logrado el objetivo?

De eficacia o de logro: Son “hechos” concretos, verificables, medibles, evaluables que se establecen a partir de cada objetivo.

De eficiencia o de gestión: Valoran el rendimiento (productividad física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos.

| | |
|----------------------|--|
| Nombre o descriptor: | Expresión verbal del patrón de evaluación. |
| Definición: | Cualidad del Indicador |
| Unidad de medida: | Ejemplo: Porcentaje |
| Unidad Operacional: | Fórmula matemática |

Figura 77. Cuadro definición indicadores.

Ejemplo:

| | |
|----------------------|--|
| Nombre o descriptor: | Expresión verbal del patrón de evaluación. Ej. Tasa de deserción. |
| Definición: | Cualidad del indicador. Es la relación porcentual del # de alumnos que se retiran de la Universidad. |
| Unidad de medida: | Ejemplo: Porcentaje |
| Unidad Operacional: | Fórmula matemática (# de alumnos retirados / # de alumnos matriculados) *100 |

Figura 78. Ejemplo definición indicadores.

Los cuatro pasos sencillos para definir factores claves de éxito:

PASO 1: Conozca sus relaciones importantes

PASO 2: Defina sus áreas de éxito desde diferentes puntos de vista

PASO 3: Identifique los factores clave de éxito para cada área de éxito.

PASO 4: Determine dónde encontrar el status de cada factor clave de éxito”.

Es importante definir de donde partimos en el momento actual; y hasta donde queremos llegar, de acuerdo a las estrategias definidas. De no alcanzar los resultados previstos tendremos que reformular las estrategias.

Importancia de un sistema de indicadores de gestión.

- a) Administrar grandes volúmenes de información.
- b) Obtener datos rápidamente.
- c) Reportes actualizados.
- d) Acceso.
- e) Seguridad.
- f) Realizar simulaciones y proyecciones.

Objetivos de gestión.

- a) Propender el cumplimiento de objetivos, metas y políticas de la alta dirección.
- b) Garantizar la producción de Información confiable.
- c) Prevenir errores.
- d) Asegurar la idoneidad y eficiencia del Recurso Humano.
- e) Garantizar el permanente análisis y evaluación de la Gestión.
- f) Asegurar la existencia de mecanismos de verificación – evaluación.

¿Cuáles son los beneficios?

- a) Guiar la toma de decisiones.
- b) Orientar las acciones hacia objetivos institucionales.
- c) Proporcionar bases de datos para fijar metas y evaluar el desempeño.
- d) Promover la eficiencia y la satisfacción del cliente.
- e) Identificar oportunidades para mejorar la productividad y la rentabilidad.

Las medidas de rendimiento son los signos vitales de una Organización. Cuantifican en qué grado las actividades que se realizan dentro de un proceso o los resultados del proceso, alcanzan una meta específica.

El Tablero de Comando (Balanced Score Card)

“Vigilando su progreso usted se mantendrá en el camino al éxito”⁵

El tablero de comando (Balanced Score Card) es una metodología que permite visualizar las estrategias claves a través de una relación causa-efecto a fin de facilitar que la misma se traslade a la acción o se vuelva operativa.

Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros debemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos el primer paso sería la definición de los objetivos.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.

Ciclo Deming:

El ciclo **PDCA**, también conocido como "Círculo de Deming" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los SGSI.

Las siglas **PDCA** son el acrónimo de **Plan**, **Do**, **Check**, **Act** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

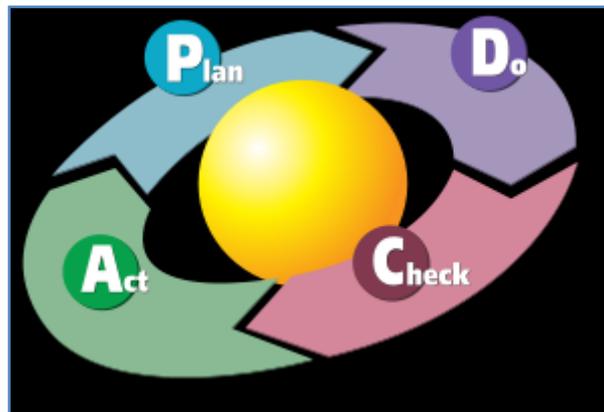


Figura 79. Ciclo Mejoramiento Continuo de Deming.

⁵ Riaz Khadem y Robert Lorber, Administración en una página: Cómo utilizar la información para lograr sus metas, New York, Ediciones Norma, 1.986, p.41.

CICLO DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS:

De acuerdo a lo analizado por Deming, el ciclo normal de un proceso comprende la organización, el análisis, el mejoramiento y la evaluación.

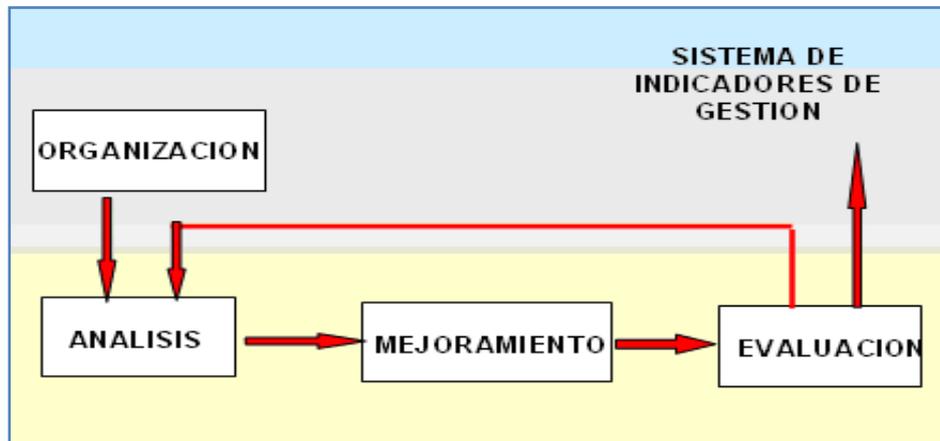


Figura 80. Ciclo de administración de procesos.

Organización: Su finalidad es garantizar el éxito estableciendo liderazgo, entendimiento y compromiso; seleccionar el proceso, comprende:

- Formar un equipo de mejoramiento del proceso.
- Definir un facilitador.
- Dar entrenamiento al equipo.

Análisis: Permite entender el proceso actual en todas sus dimensiones. El análisis deberá incluir:

- Elaboración de la Cadena de Valor.
- Diseño del Mapa de procesos a los niveles 0, 1, 2 y 3.
- Levantamiento de los procesos actuales a partir de la elaboración de flujogramas.
- Definir indicadores de gestión: calidad y productividad.
- Monitorear los indicadores.

Mejoramiento: El Objetivo es mejorar la calidad, la productividad y la adaptabilidad del proceso. Comprende:

- Identificación de oportunidades de Mejoramiento.
- Mejoramiento de los procesos actuales.
- Aplicación de técnicas para optimización de procesos.
- Análisis costo-beneficio.
- Implementación de soluciones

- Elaboración del Plan de Mejoramiento.

Evaluación: Implementar un sistema de CONTROL DEL PROCESO que posibilite un mejoramiento continuo. Podemos mencionar las siguientes actividades:

- Comparar indicadores con estándares o metas.
- Evaluar el impacto del cambio.
- Establecer un sistema de retroalimentación.
- Auditar el proceso periódicamente.

Responsable del proceso:

Es el responsable último de mejorar un determinado proceso. La meta del responsable del proceso consiste en mejorarlo hasta el punto en el cual éste se perfila como el mejor de su clase y mantenerlo en ese nivel.

Principales responsabilidades:

- Establecer indicadores de gestión y fijar objetivos para mejorar la eficacia y eficiencia del proceso.
- Definir los límites preliminares y el alcance del proceso.
- Formar un Equipo.
- Capacitar a los miembros del Equipo.
- Organizar las actividades regulares del equipo.

MEDICIÓN SEÑAL RUIDO EN LOS PROCESOS:

Las Organizaciones que se han enfocado en procesos tienen que realizar un monitoreo y control permanente, que permita cumplir con los objetivos planteados.

Como habíamos indicado anteriormente toda empresa tiene: entradas, salidas, controles y recursos. Pero en muchos casos lo que se ha logrado en algunas instituciones es que si bien se habla de procesos su estructura sigue siendo funcional, no hay una interrelación entre las otras áreas de la Organización o esta es mínima y se siguen duplicando acciones o utilizando de manera inadecuada los recursos.

La siguiente hoja nos permite tener una visualización exacta de cómo están funcionando los procesos actualmente en la Organización:

| HOJA DE ANÁLISIS DEL PROCESO HABILITANTE DE ASESORÍA | | | | | |
|--|---|---|--|---------------------|----------------|
| PROVEEDOR | PROPIETARIO DEL PROCESO | | CLIENTES | | |
| PROCESOS GOBERNANTES | INAMHI | | DIRECTOS: | PROCESOS DE GESTIÓN | |
| PROCESOS INSTITUCIONALES | LIMITES DEL PROCESO | | | INSTITUCIONAL | |
| PROCESOS DE ASESORÍA | INICIO | REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES | FINAL: | ENTIDADES EXTERNAS: | |
| PROCESOS DE APOYO | FIN | INFORMES DE EVALUACIÓN | (SENPLADES, MINISTERIOS, DEFENSA CIVIL, ETC) | | |
| INSUMOS | NOMBRE DEL PROCESO | | PRODUCTOS/SERVICIO | | |
| | GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL | | | | |
| INFORMES TÉCNICOS | CONTROLES | | INFORMACIÓN INGRESADA EXITOSAMENTE EN LOS | | |
| PLANES: OPERATIVO, INVERSIÓN | LEYES, NORMAS, REGLAMENTOS GOBIERNO NACIONAL | | SISTEMAS NACIONALES DE: SENPLADES, INVERSIÓN | | |
| CONVENIOS Y SUBCONVENIOS INSTITUCIONALES | RESOLUCIONES CONSEJO DIRECTIVO DEL INAMHI | | PÚBLICA, MINISTERIOS. | | |
| | DIRECTRICES ORGANIZACIÓN METEOROLÓGICA MUNDIAL -OMM- | | INFORMES DE RETROALIMENTACIÓN EVALUACIÓN | | |
| | NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES | | PROCESOS INSTITUCIONALES. | | |
| | ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES INSTITUCIONALES | | INFORMES DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y | | |
| | SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES | | CONVENIOS FIRMADOS. | | |
| | RESPUESTA A REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES | | | | |
| | GESTIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS | | | | |
| | GESTIÓN DEL RIESGO HIDROMETEOROLÓGICO NACIONAL Y REGIONAL | | | | |
| | REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL | | | | |
| RECURSOS | | | | | |
| PERSONAL: | PERSONAS | INSTALACIONES | OFICINAS INAMHI | | |
| DIRECTOR DE AREA | 1 | | | | |
| PROFESIONALES | 1 | EQUIPOS | RED DE EQUIPOS COMPUTACIONALES INAMHI | | |
| SECRETARÍA | 1 | | | | |
| TOTAL: | 3 | | | | |
| FINANCIEROS | | TECNOLOGÍA | SOFTWARE ESPECIALIZADO, INTERNET. | | |
| OBSERVACIONES | | | | | |
| INDICADORES | | | | | |
| OBJETIVO RELACIONADO | INDICADOR DEL PROCESO | FORMA DE CALCULO | RESPONSABLE | FRECUENCIA | REPORTA |
| Contar con los mecanismos legales y de planificación para el desarrollo de los procesos institucionales. | Cumplimiento de Objetivos Estratégicos | Objetivos estratégicos cumplidos ----- Objetivos estratégicos programados | Dirección de Planificación | Trimestral | 70% |
| | Evaluación de los indicadores de Gestión Institucional | Promedio calificación indicadores de todos los procesos institucionales | Dirección de Planificación | Trimestral | 75% |

Figura 81. Ejemplo hoja análisis de procesos.

De acuerdo a esta plantilla podemos identificar todo lo que habíamos analizado anteriormente, es decir los proveedores, los clientes, sean estos internos o externos, los límites del proceso: es decir la primera entrada y la última salida, los insumos utilizados y el resultado que son los productos o servicios.

Igual: cuantas personas se requieren en este proceso, equipos, tecnológica, instalaciones. Lo importante es que este proceso cumple un objetivo relacionado, se definen sus indicadores de gestión, la fórmula del cálculo, el responsable y los resultados que se han obtenido.

Pero algo que deberíamos considerar en nuestro análisis es que pasa si la materia prima que utilizo es de mala calidad, la información no es confiable, el estudio de mercado que me arroja datos está mal realizado, etc. o por último los requerimientos no responden a las necesidades de nuestros clientes.

Recuerda que las entradas ingresan al proceso y este realiza un procesamiento que en la concepción más básica significa convertir la materia prima, insumos, materiales en un producto o servicio. Si estas entradas son de mala calidad lógicamente el producto o servicio también será de mala calidad.

El proceso podemos relacionarlo con un amplificador de audio: “Un **amplificador** es todo dispositivo que, mediante la utilización de energía, magnifica la amplitud de un fenómeno. En términos generales, "amplificador", es un aparato al que se le conecta un dispositivo de sonido y aumenta la magnitud del volumen. Se usan de manera obligada en las guitarras eléctricas, pues esas no tienen caja de resonancia, la señal se obtiene porque las cuerdas, siempre metálicas y ferrosas, vibran sobre una cápsula electromagnética, y esa señal no es audible, pero amplificada por un amplificador suena con el sonido característico de las guitarras eléctricas”.



Figura 82. Un amplificador de audio.

Pues bien, que ocurre si yo no sé tocar guitarra y lo único que género es ruido, al pasar esto por el proceso en vez de entregarme una linda tonada, lo que sería el producto final es un sonido absolutamente desagradable. Igual ocurre en los procesos si en la entrada ingresa ruido, el resultado, el producto final será indeseable para el usuario, dependiendo de la cantidad de ruido.

Siempre existe ruido, pero lo que tenemos que lograr es que este ruido o esta señal ruido sea la mínima posible. Para el análisis del mejoramiento se recomienda el siguiente formato, que lo vamos a llamar matriz: de señal-ruido en los procesos:

HOJA DE ANÁLISIS RUIDO

| | | | |
|---|--|------------------------|-------------------------------------|
| PROCESO INTERNO PROVEEDOR | NOMBRE DEL PROCESO | | RECIPIENTE FINAL INFORMACION |
| | NOMBRE DEL SUBPROCESO | | |
| | | | |
| INSUMO + RUIDO | FILTROS O CONTROLES DE RUIDO | INDICADOR RUIDO | PRODUCTO + RUIDO ATENDIDO |
| INSUMO 1: RUIDO 1: INSUMO 2: RUIDO 2: INSUMO 3: RUIDO 3: | FILTRO 1: FILTRO 2: FILTRO 3: | | |
| EJES TRANSVERSALES | | | |
| | NO. FILTR | PROCESO | LINEA DE INTERVENCIÓN |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Figura 83. Identificación señal-ruido en procesos.

Recuerda siempre y nuevamente vuelvo a insistir: los procesos no son islas dentro de una organización, estos deben estar continuamente interrelacionados, es así que las otras áreas de la institución constituyen los procesos internos y estos son entradas en nuestros procesos. En esta matriz tienes que identificar tu proceso y subproceso y cuál va hacer el destinatario final de tu producto o servicio.

Para cada entrada (requerimiento, dato, insumo, materia prima, etc.) deberías identificar también el ruido que genera. Toda entrada o salida tiene ruido. Por ejemplo: si la entrada es materia prima, deberías analizar la calidad: es buena, mala; la entrega: es oportuna, tardía; el precio es bajo, alto. Es decir, identifica esas características indeseadas.

Si se trata de información: el dato es confiable, niveles de confiabilidad, oportunidad, ¿el estudio de mercado estuvo bien realizado? ¿Es decir el segmento está bien identificado?, etc.

Si tú logras identificar el ruido puedes construirte un filtro. Bueno que es un filtro; igual que en el caso anterior del amplificador de audio pues ahora hablemos del filtro digital:

Filtrar significa quitar lo que no se requiere, limpiar, mejorar. Se le da la denominación de digital más por su funcionamiento interno que por su dependencia del tipo de señal a filtrar, así podríamos llamar filtro digital tanto a un filtro que realiza el procesamiento de señales digitales como a otro que lo haga de señales analógicas. Comúnmente se usa para atenuar o amplificar algunas frecuencias, por ejemplo queremos que la señal tenga más tonos graves o agudos de una señal de audio”. En conclusión, filtrar significa quitar el ruido no deseado.

Bueno en conclusión que te quiero decir: Cuando el sonido es muy ruidoso utilizo ciertos atenuadores (Filtros), que lo que hacen es disminuir el nivel del ruido para que la señal sea mejor. Sino relaciona esto con tu equipo de sonido, para escuchar mejor una melodía utilizas los filtros que están incorporados en el equipo. Pues bien, esto también puedes hacer con los procesos.

Si el ruido esta en el dato de entrada producto de una investigación de mercado muy ligera, pues que es lo que me toca hacer: **Filtrar:** Una investigación de mercado más completa, si la materia prima que me entrega el proveedor es muy buena pero no me entrega generalmente a tiempo , que debo hacer: **Filtrar:** Una alianza estratégica, un nuevo convenio, asegurando la oportunidad en la entrega, etc.

Identificado el filtro debes formular el indicador que no es otra cosa que el seguimiento y control, para que este filtro propuesto sea el más adecuado, es decir me permita mejorar mi proceso.

Ejemplo Indicador: tiempo de entrega de la materia prima.

Estos filtros deben estar identificados a los procesos, determinándose cuáles serían las líneas de Intervención.

Esta metodología me permite identificar los ruidos, atenuarlos con los filtros y finalmente mejorar mis procesos.

EJERCICIOS PROPUESTOS UNIDAD III:

- a). La empresa “Cuentas Claras”, desarrolla el siguiente proceso con respecto al área de Cobranzas. a) Calcular el % total de valor agregado b) Si todas estas actividades se realizan diariamente y las tres primeras dos veces al día y las siguientes 1 sola vez, ¿Calcular la Capacidad Instalada?

| ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----|----------------|---|---|---|--------------|---|--|------------------------|--|
| PROCESO: | | Cobranzas | | | | FECHA: _____ | | | | |
| PRODUCTO: | | Cobros locales | | | | | | | | |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | ACTIVIDAD | Tiempos Efectivos (Mi) | |
| 1 | | x | | | | | | Revisa listado de clientes en mora | 20 | |
| 2 | x | | | | | | | Realiza corte de estado de cuenta y envía al cliente | 10 | |
| 3 | | x | | | | | | Revisa pago pendientes o efectuados | 15 | |
| 4 | | | | | | | x | Envía listado pagos pendientes para revision del Jefe de | 10 | |
| 5 | | | | | | | x | Recibe listado del nivel de jefatura sin cambios | 15 | |
| 6 | | | x | | | | | Genera informe final para el departamento financiero y g | 15 | |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 85 | |

- b). De acuerdo a su proyecto de emprendimiento elabore el diagrama de Flujo para el subproceso de Operaciones, considerando como actividades: Recepción y almacenamiento de materia prima, selección y elaboración del producto y empaquetar.
- c) Elabore un diagrama de Flujo que represente las actividades que usted realiza para abastecerse de los alimentos, en una tienda, mercado o supermercado.
- d) Elaborar el tablero de control para medir la tasa de incremento de las ventas del I semestre del año 2011, con relación al I semestre del año 2010.

AUTOEVALUACION UNIDAD 3

I. Escoja una opción:

A. Con el análisis de valor agregado yo puedo:

- a) Identificar cuáles son las actividades más importantes.
- b) Determinar cuál es el porcentaje de valor agregado.
- c) Determinar la cadena de valor.
- d) Identificar los procesos y subprocesos.

B. Que podría ser un Balanced Score Card.

- a) Un tipo de informe gerencial.
- b) Un plan gerencial.
- c) Un sistema de Indicadores de Gestión.
- d) Un subproceso.

C. Cuáles son las perspectivas o enfoques de un Balanced Score Card.

Perspectiva -----
 Perspectiva -----
 Perspectiva -----
 Perspectiva -----

D. El conocimiento tácito esta:

- a) En los manuales de procedimientos.
- b) En los libros.
- c) En las personas.
- d) En el gerente de la empresa.

E. El ciclo Deming plantea el mejoramiento continuo a través de:

- a) FODA, visión, misión, objetivos, estrategias.
- b) What, When, Where, Who, Why, How.
- c) Plain, Do, Check, Act.
- d) Bien ser, bien hacer, bien estar, bien tener.

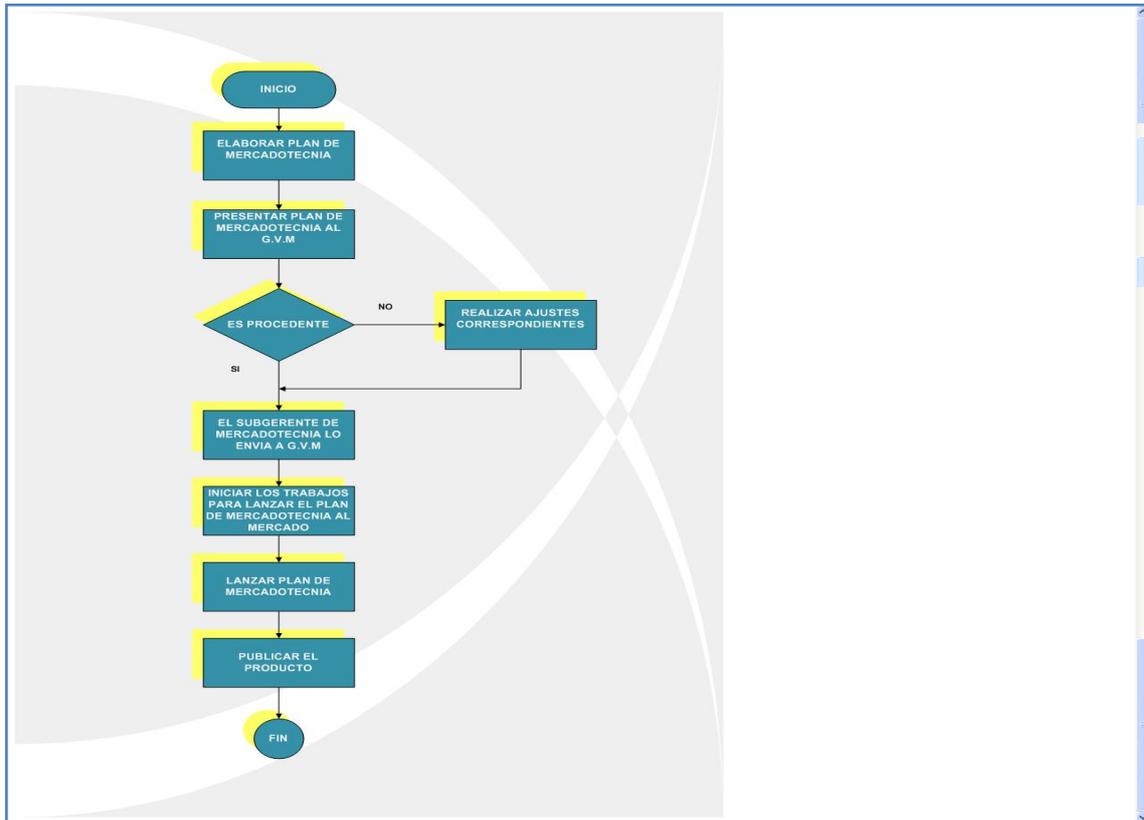
- F. El resultado de un enfoque de procesos es:
- a) La cadena de valor.
 - b) El Balanced Score Card
 - c) La documentación de los procesos.
 - d) El mapa de procesos.
- G. Qué es el Quantum Performance?

Respuestas: A) a); B) c); D) a); E) c); F) c).

- II. Usted desea medir la satisfacción del cliente, elabore un indicador de gestión, de acuerdo al siguiente cuadro.

| | |
|------------------|--|
| NOMBRE INDICADOR | |
| DEFINICIÓN | |
| UNIDAD DE MEDIDA | |
| FORMULA | |

- III. Realice el análisis de valor agregado y capacidad instalada de una empresa dedicada a la comida rápida que tiene una demanda diaria de 500 hamburguesas, 1000 hotdogs, y 800 salchipapas.
- IV. En el siguiente ejercicio se plantea un diagrama de flujo para el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. A partir del mismo plantee el mejoramiento de este proceso, incorporando la investigación de mercados, corrección de errores e identifique en el diagrama que es GVM.



- V. “Lideres” es una empresa netamente productiva, su nuevo directorio está preocupado en reducir el nivel de reclamos en las partes de computadoras que suministran al mercado para el segundo semestre del año 2020, en comparación al año anterior, el gerente ha pedido al Director de Calidad elaborar lo siguiente: a) El tablero de control para un indicador porcentual relativo a la disminución de reclamos b) Elaborar un indicador de efectividad considerando que es necesario realizar una adquisición de un nuevo equipo de manufactura para lo cual está programado el respectivo presupuesto y tiempo máximo de adquisición.

RESPUESTAS:

3.1.

a) Actividades de valor agregado/Actividades totales * 100

$$= (20+10+15+15) / 85 * 100 = 70,59 \%$$

b) Índice de Capacidad Instalada para una empresa que trabaja únicamente días laborables (22 días) en un horario normal (28 horas)

$$= 22 \text{ días} \quad 7,5 \text{ horas} \quad 60 \text{ minutos} = 22 * 7,5 * 60 = 9900$$

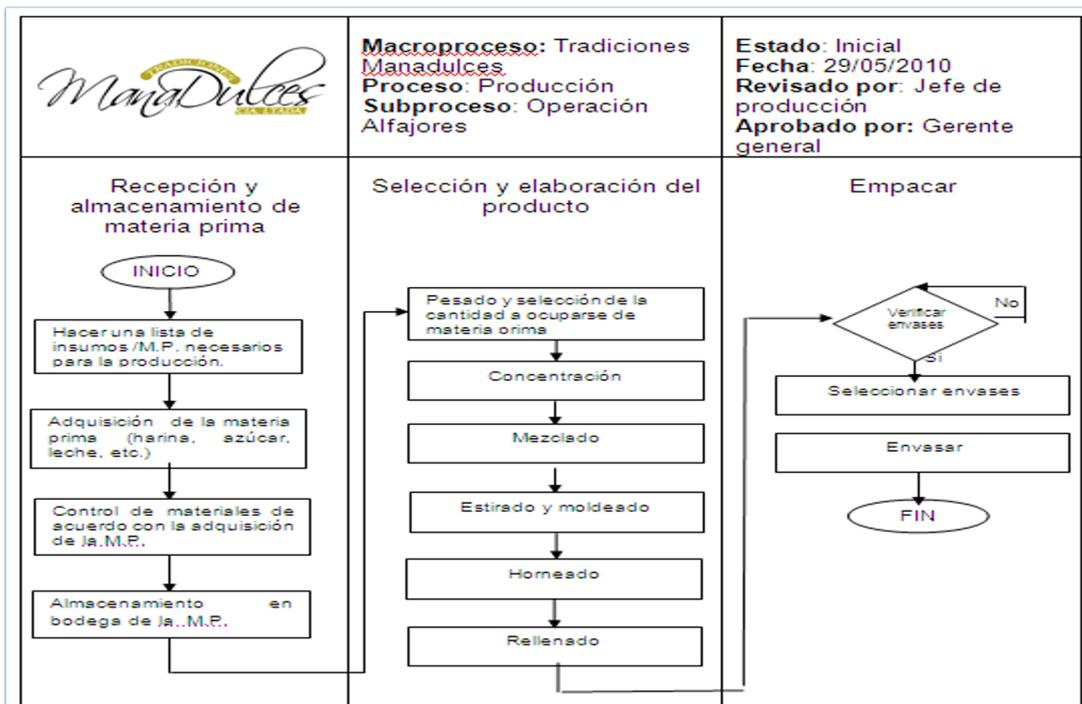
| Frecuencia | Tiempo unitario | Volumen | Tiempo total |
|--------------|-----------------|---------|--------------|
| 22 | 20 | 4 | 1760 |
| 22 | 10 | 4 | 880 |
| 22 | 15 | 4 | 1320 |
| 22 | 10 | 4 | 880 |
| 22 | 15 | 2 | 660 |
| 22 | 15 | 2 | 660 |
| Total | | | 6160 |

Capacidad Instalada = Tiempo total / Índice capacidad instalada x 100

$$= (6160/9900) \times 100 = 62,22 \%$$

Esto significa que se requiere una sola persona, trabajando a una capacidad instalada del 62,22 %.

3.2.



3.3. Basarse en el ejemplo propuesto en esta unidad.

3.4.

Ind. 1

| | |
|------------------|---|
| NOMBRE INDICADOR | Tasa de incremento del nivel de ventas |
| DEFINICIÓN | Permite determinado de manera porcentual el incremento de las ventas realizadas por la empresa en el I semestre del año 2016 con respecto al I semestre del año 2015. |
| UNIDAD DE MEDIDA | % |
| FORMULA | $\frac{\text{Ventas I semestre 2016} - \text{Ventas I semestre 2015}}{\text{Ventas I semestre 2015}} \times 100$ |

RELATO 3 EL MEJOR MAESTRO

Se llamaba Luis, era el esposo de una compañera de trabajo de mi cónyuge, en ese tiempo habíamos tenido experiencias nefastas con los maestros albañiles, los más recomendados trabajaban bien al inicio y después desaparecían junto con los materiales y había que rogarles para que terminen su trabajo.

Luis que también se dedicaba a este tipo de trabajo, lo llamabas e inmediatamente estaba en tu casa resolviendo el problema. Empezamos con cosas simples: una tubería rota en el lavabo de la cocina; aunque no tenía todos los instrumentos se arreglaba con lo que tenía o con lo que yo podía prestarle y **problema resuelto.**

Después pasamos a que me coloque baldosa en un pequeño patio de mi casa, su actitud era increíble, el mismo fue a comprar el material, y lo instaló. Incluso no le importo quedarse unas horas más de lo previsto en su jornada de trabajo, hasta que termino el mismo. **Con un poco de luz pude detectar un pequeño desnivel, pero no me importo.**

Luego le encargamos pintar la fachada frontal de la casa, necesitó más material, salió en la bicicleta de mi hijo y trajo el quintal de cemento blanco que le hacía falta. No disponíamos de una escalera suficiente, él no se frustró, se arregló con lo que disponía, bancos, andamios improvisados, a momentos se trepo como gato a las paredes y termino el trabajo. **En un día soleado pude darme cuenta que a una parte de la fachada como que le faltaba pintura. No me importo. Su actitud lo justificaba todo.**

El trabajo final: arreglar el techo del cuarto de mi hijo que tenía alguna humedad; puedo asegurar que Luis trabajo duramente, siempre conseguía cualquier recurso que reemplace la falta de herramientas. Terminó a tiempo, trabajo hasta más de lo previsto, yo estaba muy agradecido con él, incluso le di hasta una propina extra.

Como era temporada seca no podías evaluar el trabajo realizado, llegó la temporada húmeda y la precipitación hizo su trabajo **y ese cuarto era blanco como la nieve debido a la humedad y tenía su propio sistema de irrigación.**

Luis sin lugar a duda tenía **actitud**, pero no tenía la experiencia suficiente ni las herramientas necesarias (**aptitud**). Si bien mi indicador (**eficacia: uso eficiente de recursos**) guardaba relación con el esfuerzo, comportamiento, puntualidad, que ponía al realizar el trabajo, yo no me fije en otras señales que estaban incluso a mi vista y solamente valore el trabajo por lo mencionado.

En un proceso igual no puedes prestar atención solamente a una parte del mismo, recuerda que tienes que vigilar todas las cadenas que lo componen (**eficiencia: logro de los objetivos con calidad**). **Sigo valorando a Luis, pero mi alternativa fue volver a contratar al albañil anterior para que mejore lo que hizo mi amigo.**

CAPITULO 4

DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS Y GESTION FUNDAMENTADA EN LA CALIDAD.

OBJETIVO:

Elaborar los manuales de procesos y procedimientos, basados en normas y principios de calidad.

DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS:

Es un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida.

Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

La documentación de los procesos consiste en la elaboración del manual de procesos de la Empresa, Institución u organización, y los manuales de procedimientos correspondientes a los subprocesos elegidos.

Se definen tres palabras claves:

- a. **Manual:** Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.
- b. **Proceso:** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.
- c. **Procedimiento:** Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y

gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios y, la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS:

El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los manuales de procedimientos, son comparables con la constitución política de nuestra patria, ya que al igual que en esta, el manual de procedimientos reúne las normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa; es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Para hablar de manera concreta, podríamos decir que en una empresa en donde no se aplique correctamente (o para nada) el uso de los manuales de procesos y procedimientos, se presentarán seguramente uno o varios síntomas mencionados aquí, como los más comunes:

- a. **Confusión en las responsabilidades:** Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, nos enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que, si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo, por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le “echará la culpa al vecino”.
- b. **No habrá normas establecidas:** Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Por ejemplo, el trabajador que llegue tarde, y si en el reglamento no especifica la hora de la llegada y la sanción por retrasos, el holgazán seguramente alegará falta de reglas, y dirá que “él no sabía”.
- c. **No hay un control eficaz de las actividades:** El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.
- d. **No hay un procedimiento establecido:** Podríamos referirnos a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-

establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

Los manuales de procedimientos son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

Características del manual.

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar con una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.

Beneficios:

Los beneficios que resultan de una documentación de procesos son: Incrementar la eficacia. Reducir costos. Mejorar la calidad. Acortar los tiempos y reducir, así, los ciclos de entrega del servicio.

Estos objetivos pueden llegar a alcanzarse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Elementos

Los elementos que forman parte del análisis de la documentación de procesos son:

a) Identificación y documentación. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionarlos.

b) Definición de objetivos. La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la documentación. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

c) Identificación de los responsables de los procesos. Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. El encargado del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso, pero es vital que, este primero esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega por lo tanto debe tener control sobre el mismo desde el principio hasta el final.

d) Reducción de etapas y tiempos. Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La documentación de procesos permite conocer los pasos que incluye un proceso, esto genera una reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.

e) Simplificación. Con esta se intenta reducir el número de personas y departamentos implicados en un proceso o ciclo.

f) Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido. Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. La documentación de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normatividad vigente.

g) Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal. Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo, siempre procurando actuar cuidadosamente para no llegar a generar conflictos.

h) Inclusión de actividades de valor añadido. Que incrementen la satisfacción del cliente.

Aplicación de los manuales

La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación

como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos:

- El establecimiento de objetivos
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La inclusión de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

Como podemos ver, los factores en los que influye el manual son de máxima importancia en la organización, y son fundamentales para la correcta gestión de la empresa.

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS.

El manual de procesos debe incorporar en todas sus hojas el siguiente formato:

| | | |
|---------------------------|------------------------|----------------|
| (Logotipo Empresa X) | Fecha: Quito, ----- | Página 1 de 20 |
| MANUAL DE PROCESOS | | |
| Código: | EMPRESA X | Revisión: 00 |

Figura 84. Formato Manual de Procesos.

Objeto del documento:

Determina el fin último de la elaboración del documento, que es lo que la compañía espera mejorar. **Ejemplo:**

“Este manual tiene como objeto: Disponer de un documento que permita la visualización de los procesos de la empresa P&P ESPONJA Cía. Ltda., con la finalidad de la racionalización de los recursos humanos y financieros de la misma, para mejorar el servicio que brinda a sus clientes, incentivando al personal de la compañía”.

Alcance:

Un enfoque de procesos debe determinar que procesos o áreas va a involucrar, no necesariamente debe ser toda la empresa, sino esas áreas críticas que requieren ser reorientadas. **Ejemplo:**

“El alcance de este documento abarca el Proceso Institucional de Gestión Meteorológica, del Instituto Meteorológico, proceso productivo y, vital para el desarrollo de la Organización”.

Diagrama General de Procesos:

Incorporar un diagrama general de procesos, en el que se incluyan los elementos que constituyen el proceso. **Ejemplo:**

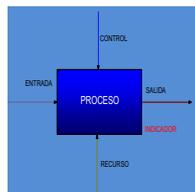


Figura 85. Esquema básico procesos.

Definiciones conceptuales:

En este punto se incorporan todas las definiciones (las más importantes) que se utilizan en el diseño y formulación de los procesos. Esto es tipo glosario y debe estar ordenado alfabéticamente. **Ejemplo:**

ACTIVIDAD: - Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado

ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA: - Es el análisis del tiempo empleado en las actividades de un proceso a fin de determinar el número apropiado de recursos para ejecutarlo.

CALIDAD: - Es el grado en el que un conjunto de características inherentes, cumplen con los requisitos.

COMPETENCIAS: - Es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria.

Definiciones técnicas:

Se incorporan todas las definiciones específicas de acuerdo al objeto de estudio del área, proyecto, etc. (las más importantes) que se utilizan en el diseño y

formulación de los procesos. Esto es tipo glosario y debe estar ordenado alfabéticamente, **Ejemplo:**

BLANQUEADO: Proceso de eliminación del color natural de fibras textiles, hilos y tejidos, pasta de madera, papel y otros productos, como alimentos, mediante tratamiento químico o exposición al sol, el calor o el agua.

COSECHA: Conjunto de frutos, generalmente de un cultivo, que se recogen de la tierra al llegar a la sazón; como de trigo, cebada, uva, aceituna, etc.

EMPAQUE: Se define como todo lo referido a la envoltura (saco, caja, bote, frasco, tuvo, entre otros), que permite asegurar, en las mejores condiciones de seguridad, la conservación, el almacenaje y el transporte de productos.

ENVASE: Recipiente el cual tiene como objeto fundamental la protección del producto.

ESPONJA VEGETAL: La esponja vegetal es una enredadera de la familia de las cucurbitáceas, comprende numerosas especies, de las cuales las más conocidas son *Luffa cylindrica* y *Luffa acutangula*.

Cadena de Valor:

En este punto se determina la Cadena de Valor, de manera que se pueda visualizar los procesos: Gobernantes, Sustantivos y de Apoyo. **Ejemplo:**

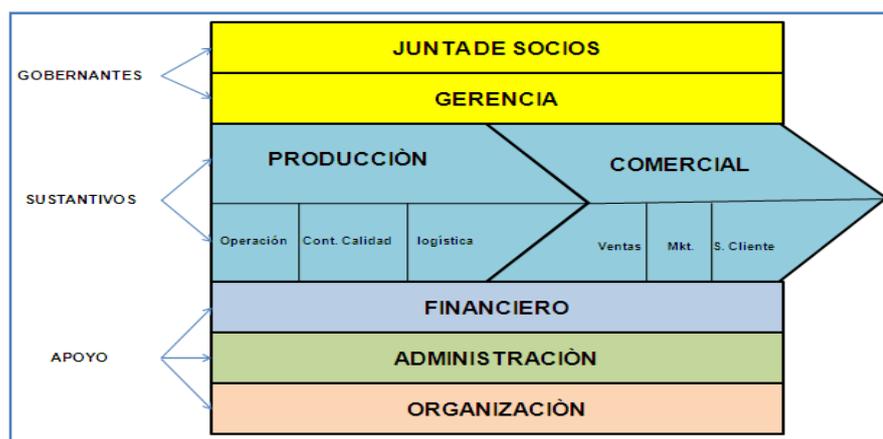
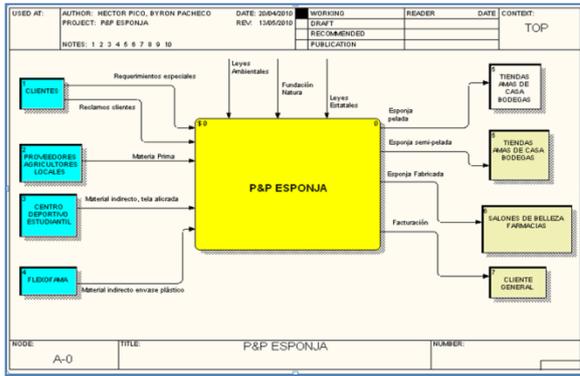


Figura 86. Ejemplo cadena de valor completa.

Mapa de Procesos:

De acuerdo a la metodología antes explicada, en este punto se anexo los mapas de procesos al **Nivel 0** (macroproceso), **Nivel 1** (procesos gobernantes, sustantivos y apoyo), **Nivel 2** (los procesos que constituyen los anteriores), **Nivel 3** (los subprocesos de los procesos anteriores). **Ejemplo:**

Nivel 0



Nivel 1

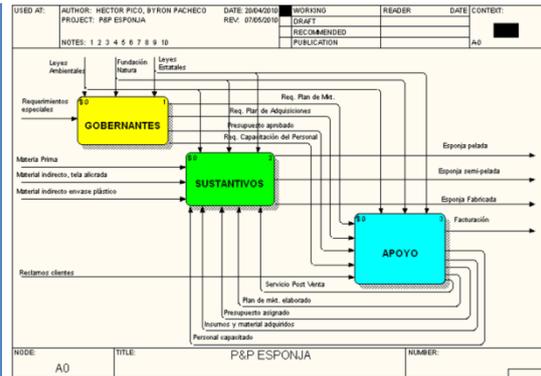
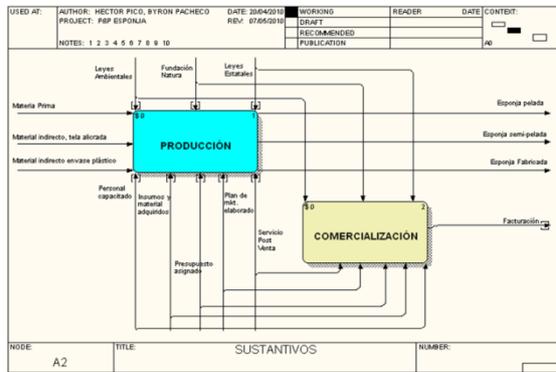


Figura 87. Mapa de procesos nivel 0 y nivel 1.

Nivel 2



Nivel 3.1

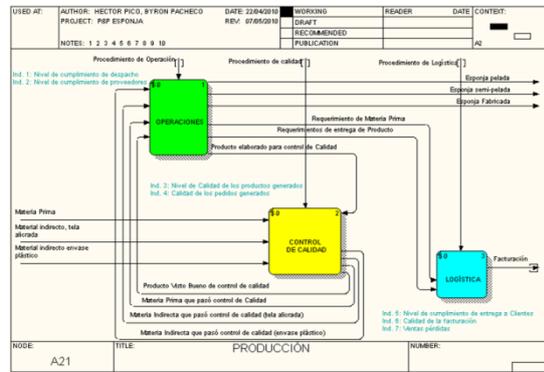


Figura 88. Mapa de procesos nivel 2 y nivel 3.

Descripción de los procesos:

Se describe cada uno de los gráficos que fueron diseñados en cada nivel desde el 0 hasta el tres. Cada cajón representa un proceso o un subproceso y este debe ser totalmente descrito definiendo lo siguiente:

Nombre del macroproceso, proceso o subproceso; recuerde que el nombre del macroproceso es su empresa, organización o institución.

Dueño del macroproceso: Quiénes son los sueños de la Organización, si es una Institución Pública, sería el Gobierno Nacional, si es una empresa puede ser

la Junta de Accionistas. En los siguientes niveles en cambio las áreas respectivas de acuerdo al nivel de desagregación.

Límites del proceso: Corresponde a la primera actividad que ingresa y a la última de salida, en cada proceso.

Objeto: Debe determinarse el objeto del macroproceso, proceso o subproceso.

Entradas: Se describen todas las entradas que ingresan al proceso: requerimientos, materia prima, insumos, datos, etc.

Salidas: Describe en general el producto o servicio al final del proceso. Recuerde que siempre la última salida en el macroproceso será la facturación.

Controles: Describe todos los controles que se han determinado en los procesos, estos aparecen desde el nivel 0 hasta el nivel 2. En el nivel 3 desaparecen los controles y en su lugar aparecen los procedimientos. Estos pueden ser: leyes, políticas, normas, planes.

Mecanismos: Llamados también recursos, estos aparecen a partir del nivel 1 hasta el nivel 3. Estos pueden ser: capacitación, adquisiciones, asignación recurso humano, etc.

Indicadores: estos aparecen en el nivel 3 de los procesos y deben ser descritos mediante tableros de control.

Ejemplo:

Nivel 0

| | | |
|--------------------------------|--|----------------------------|
| MACROPROCESO: | P&P ESPONJA. | |
| DUEÑO DEL MACROPROCESO: | P&P ESPONJA. | |
| LIMITES DEL PROCESO: | INICIO: | Requerimientos especiales. |
| | FINAL: | Facturación. |
| OBJETO: | El macro proceso tiene por objeto detallar todos los procesos que se realizan dentro de la organización. | |
| ENTRADA: | Requerimientos especiales: Condición o capacidad que debe resolver para satisfacer un contrato específico formalmente impuesta. | |
| | Reclamos clientes: Convenientes que tenga acerca de la entrega del producto o daño de la misma, que son atendidos por él gerente de la empresa. | |
| | Materia Prima: Proveedores que en este caso son los agricultores de las zonas aledañas. | |
| | Material indirecto, tela alicrada: la confeccionaría Centro Deportivo Estudiantil ubicada en Quito, será la encargada para la esponja fabricada que lleva en sus bordes este material mencionado. | |
| SALIDAS: | Material indirecto envase plástico: Envase plástico de funda donde es depositado el producto y su fabricación se encargará la empresa Flexofama ubicada en Quito. | |
| | Esponja pelada: Producto que se le retira de la cascara, sirviendo de utensilio doméstico para las amas de casa. | |

| | |
|---------------------|---|
| | Esponja Semi Pelada: Producto que no se le retira de la cascara además sirve de utensilio doméstico en el hogar. |
| | Esponja Fabricada: Producto terminado y confeccionado en sus bordes con tela alicrada que sirve como exfoliante natural al restregarse por la piel humana. |
| CONTROLES: | Leyes Ambientales: Consiste en un grupo de reglas que resuelven problemas relacionados con la conservación y protección del medio ambiente y de lucha contra la contaminación. Fundación Natura: Trabaja en beneficio de la naturaleza y sociedad ecuatoriana, cumpliendo la misión de promover la conservación de la biodiversidad, el manejo sustentable de los recursos naturales, y, la prevención y el control de la contaminación ambiental para el mejoramiento de la calidad de vida de la población mediante procesos de gestión y educación ambiental. Leyes Estatales: Observancia general que tienen aplicación en cualquier parte del país; precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados. |
| RECURSOS: | Estos serán descritos en niveles inferiores. |
| INDICADORES: | No aplica. |

Figura 89. Definición mapa de procesos Nivel 0.

Nivel 1.2.

| | |
|----------------------------|--|
| PROCESO: | SUSTANTIVOS |
| DUEÑO DEL PROCESO | JEFE DE PRODUCCIÓN |
| LIMITES DEL PROCESO | INICIO: Materia prima FINAL: Esponja vegetal |
| OBJETO: | Ser los responsables de crear el producto de alta calidad y alto nivel competitivo en el mercado. |
| ENTRADA: | Reclamos clientes: Convenientes que tenga acerca de la entrega del producto o daño de la misma, que son atendidos por él gerente de la empresa. Materia Prima: Proveedores que en este caso son los agricultores de las zonas aledañas. Material indirecto, tela alicrada: la confeccionaría Centro Deportivo Estudiantil ubicada en Quito, será la encargada para la esponja fabricada que lleva en sus bordes este material mencionado. Material indirecto envase plástico: Envase plástico de funda donde es depositado el producto y su fabricación se encargará la empresa Flexofama ubicada en Quito. Reclamos clientes: Convenientes que tenga acerca de la entrega del producto o daño de la misma, que son atendidos por él gerente de la empresa. |
| SALIDAS: | Esponja pelada: Producto que se le retira de la cascara, sirviendo de utensilio doméstico para las amas de casa. Esponja Semi Pelada: Producto que no se le retira de la cascara además sirve de utensilio doméstico en el hogar. Esponja Fabricada: Producto terminado y confeccionado en sus bordes con tela alicrada que sirve como exfoliante natural al restregarse por la piel humana. |

| | |
|---------------------|---|
| CONTROLES: | <p>Leyes Ambientales: Consiste en un grupo de reglas que resuelven problemas relacionados con la conservación y protección del medio ambiente y de lucha contra la contaminación.</p> <p>Fundación Natura: Trabaja en beneficio de la naturaleza y sociedad ecuatoriana, cumpliendo la misión de promover la conservación de la biodiversidad, el manejo sustentable de los recursos naturales, y, la prevención y el control de la contaminación ambiental para el mejoramiento de la calidad de vida de la población mediante procesos de gestión y educación ambiental.</p> <p>Leyes Estatales: Observancia general que tienen aplicación en cualquier parte del país; precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados.</p> |
| RECURSOS: | <p>Asignación de Recurso: Es la entrega de recursos financieros para cada proceso del P&P ESPONJA, de acuerdo a los planes estratégicos y operativos aprobados, para el cumplimiento de las actividades y tareas encomendadas.</p> <p>Recurso Humano Capacitado y Calificado: Contribuye al desarrollo personal y profesional, fortalece y desarrollar la capacidad operativa-administrativa de cada uno de los empleados que redundan en beneficios para la empresa.</p> <p>Presupuesto asignado: Entrega de recursos financieros a las autoridades para los bienes estipulados.</p> <p>Asignación de Recurso: Es la entrega de recursos financieros para cada proceso de P&P Esponja, de acuerdo a los planes estratégicos y operativos aprobados, para el cumplimiento de las actividades y tareas encomendadas.</p> |
| INDICADORES: | No aplica. |

Figura 90. Definición mapa de procesos Nivel 1.2.

| | |
|----------------------------|---|
| PROCESO: | APOYO |
| DUEÑO DEL PROCESO | FINANZAS |
| LIMITES DEL PROCESO | <p>INICIO: Requerimiento del Plan de Adquisiciones</p> <p>FINAL: Presupuesto asignado</p> |
| OBJETO: | Procesos orientados a proporcionar asesoría, soporte, bienes y servicios para la generación de productos de los otros procesos. |
| ENTRADAS | <p>Requerimiento Plan de Marketing.: Es un plan en el cual se establece las estrategias que tiene la empresa en el año, obteniendo información de la competencia, nuevos clientes, y expectativas del servicio que presta la organización.</p> <p>Requerimiento Plan de Adquisiciones: Son todas las acciones que tiene como objetivo mantener un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida para la producción de la empresa.</p> <p>Presupuesto aprobado: Son las aprobaciones sobre el presupuesto anual que realiza la empresa para la asignación de los recursos y planes de autogestión.</p> <p>Requerimiento Capacitación del Personal: Son solicitudes de pedidos para la capacitación del personal que lo requiere de diferentes áreas de la empresa.</p> |
| SALIDAS: | <p>Servicio Post Venta: todo aquello que ocurre después de la venta del bien; soporte técnico, garantía entre otros.</p> <p>Plan de Marketing Elaborado: Son las estrategias, tácticas y actividades listas para ser aplicadas en el mercado meta.</p> <p>Presupuesto asignado: Entrega de recursos financieros asignado a las autoridades para los bienes estipulados.</p> <p>Insumos y material adquiridos: Materiales complementarios que necesita la organización, para llevar registros, controles entre otros.</p> <p>Personal capacitado: Contribuye al desarrollo personal y profesional, fortalece y desarrollar la capacidad operativa-administrativa de cada uno de los empleados que redundan en beneficios para la empresa.</p> <p>Distribución: Reparto del producto a los locales en que debe comercializarse.</p> |
| CONTROLES | <p>Leyes Ambientales: Consiste en un grupo de reglas que resuelven problemas relacionados con la conservación y protección del medio ambiente y de lucha contra la contaminación.</p> <p>Fundación Natura: Trabaja en beneficio de la naturaleza y sociedad ecuatoriana, cumpliendo la misión de promover la conservación de la biodiversidad, el manejo sustentable de los recursos naturales, y, la prevención y el control de la contaminación</p> |

| | |
|---------------------|---|
| | <p>ambiental para el mejoramiento de la calidad de vida de la población mediante procesos de gestión y educación ambiental.</p> <p>Leyes Estatales: Observancia general que tienen aplicación en cualquier parte del país; precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados.</p> |
| RECURSOS: | Asignación de Recurso: Es la entrega de recursos financieros para cada proceso de P&P Esponja, de acuerdo a los planes estratégicos y operativos aprobados, para el cumplimiento de las actividades y tareas encomendadas. |
| | Recurso Humano Capacitado y Calificado: Contribuye al desarrollo personal y profesional, fortalece y desarrolla la capacidad operativa-administrativa de cada uno de los empleados que redundan en beneficios para la empresa. |
| | Evaluación de Planes y Proyectos: Seguimiento de planes y proyectos que se llevan a cabo en la organización. |
| | Servicio de Mantenimiento y Reparación: Solución integral en mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos de oficina. |
| INDICADORES: | No aplica. |

Figura 91. Definición mapa de procesos Nivel 1.3.

Nivel 2:

| | |
|----------------------------|--|
| PROCESO: | PRODUCCIÓN |
| DUÑO DEL PROCESO | JEFE DE PRODUCCIÓN |
| LIMITES DEL PROCESO | INICIO: Materia prima (esponja vegetal). |
| | FINAL: Esponja vegetal |
| OBJETO: | Obtener un producto de alta calidad, buscando constantemente la satisfacción y necesidad del cliente y el desarrollo de la empresa |
| ENTRADAS | Materia Prima: Proveedores que en este caso son los agricultores de las zonas aledañas. |
| | Material indirecto, tela alicrada: la confeccionaría Centro Deportivo Estudiantil ubicada en Quito, será la encargada para la esponja fabricada que lleva en sus bordes este material mencionado. |
| | Material indirecto envase plástico: Envase plástico de funda donde es depositado el producto y su fabricación se encargará la empresa Flexofama ubicada en Quito. |
| SALIDAS: | Esponja pelada: Producto que se le retira de la cascara, sirviendo de utensilio domestico para las amas de casa. |
| | Esponja Semi Pelada: Producto que no se le retira de la cascara además sirve de utensilio doméstico en el hogar. |
| | Esponja Fabricada: Producto terminado y confeccionado en sus bordes con tela alicrada que sirve como exfoliante natural al restregarse por la piel humana. |
| CONTROLES | <p>Leyes Ambientales: Consiste en un grupo de reglas que resuelven problemas relacionados con la conservación y protección del medio ambiente y de lucha contra la contaminación.</p> <p>Fundación Natura: Trabaja en beneficio de la naturaleza y sociedad ecuatoriana, cumpliendo la misión de promover la conservación de la biodiversidad, el manejo sustentable de los recursos naturales, y, la prevención y el control de la contaminación ambiental para el mejoramiento de la calidad de vida de la población mediante procesos de gestión y educación ambiental.</p> <p>Leyes Estatales: Observancia general que tienen aplicación en cualquier parte del país; precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados.</p> |

| | |
|---------------------|--|
| RECURSOS: | Asignación de Recurso: Es la entrega de recursos financieros para cada proceso del TRANSERCARGA, de acuerdo a los planes estratégicos y operativos aprobados, para el cumplimiento de las actividades y tareas encomendadas. |
| | Recurso Humano Capacitado y Calificado: Contribuye al desarrollo personal y profesional, fortalece y desarrollar la capacidad operativa-administrativa de cada uno de los empleados que redundan en beneficios para la empresa. |
| | Servicio de Mantenimiento y Reparación: Solución integral en mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos de oficina. |
| INDICADORES: | No aplica. |

Figura 92. Definición mapa de procesos Nivel 2.1

| | |
|----------------------------|--|
| PROCESO: | COMERCIALIZACION |
| DUEÑO DEL PROCESO | JEFE COMERCIAL |
| LIMITES DEL PROCESO | INICIO: Asignación de recursos. |
| | FINAL: Distribución general a cliente. |
| OBJETO: | Proporcionar herramientas pertinentes en la comercialización de la esponja vegetal en la capital ecuatoriana |
| ENTRADAS | Servicio Post Venta: todo aquello que ocurre después de la venta del bien; soporte técnico, garantía entre otros. |
| | Plan de Marketing. Elaborado: Son las estrategias, tácticas y actividades listas para ser aplicadas en el mercado meta. |
| | Presupuesto asignado: Entrega de recursos financieros asignado a las autoridades para los bienes estipulados. |
| | Insumos y material adquiridos: Materiales complementarios que necesita la organización, para llevar registros, controles entre otros. |
| | Personal capacitado: Contribuye al desarrollo personal y profesional, fortalece y desarrollar la capacidad operativa-administrativa de cada uno de los empleados que redundan en beneficios para la empresa. |
| SALIDAS: | Facturación: Entrega de comprobante de venta para respaldar transacción realizada. |
| CONTROLES | Leyes Ambientales: Consiste en un grupo de reglas que resuelven problemas relacionados con la conservación y protección del medio ambiente y de lucha contra la contaminación. |
| | Fundación Natura: Trabaja en beneficio de la naturaleza y sociedad ecuatoriana, cumpliendo la misión de promover la conservación de la biodiversidad, el manejo sustentable de los recursos naturales, y, la prevención y el control de la contaminación ambiental para el mejoramiento de la calidad de vida de la población mediante procesos de gestión y educación ambiental. |
| | Leyes Estatales: Observancia general que tienen aplicación en cualquier parte del país; precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados. |
| RECURSOS: | Son los aplicables al proceso Sustantivos. |
| INDICADORES: | No aplica. |

Figura 93. Definición mapa de procesos Nivel 2.2.

Tablero de Control:

Los procesos son formulados y diseñados con el fin de que estos se enlacen a los objetivos y estrategias institucionales, por tanto, los procesos sustantivos son los

que responden a la Misión de la empresa u organización, esto determina que sus resultados deben ser medidos y controlados con el fin de evaluar la planificación institucional y se pueda realizar la toma adecuada de decisiones.

Los indicadores asoman en el nivel 3 de los procesos, se formulan indicadores y estos deben enlazarse a los objetivos y estrategias institucionales:

De acuerdo a la metodología antes explicada, en este punto se anexo los mapas de procesos al nivel 0 (macroproceso), Nivel 1 (procesos gobernantes, sustantivos y apoyo), Nivel 2 (los procesos que constituyen los anteriores), Nivel 3 (los subprocesos de los procesos anteriores). **Ejemplo:**

| | |
|--------------------------|---|
| NOMBRE: | NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHO |
| DEFINICION | Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado. |
| UNIDAD DE MEDIDA: | Porcentaje |
| FORMULA: | $\frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}} \times 100$ |

Figura 85. Indicador: 1 Subproceso Operación.

| | |
|--------------------------|--|
| NOMBRE: | NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES |
| DEFINICION | Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado. |
| UNIDAD DE MEDIDA: | Porcentaje. |
| FORMULA: | $\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total pedidos recibidos}} \times 100$ |

Figura 86. Indicador: 2 Subproceso Operación.

| | |
|--------------------------|--|
| NOMBRE: | NIVEL DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS GENERADOS |
| DEFINICION | Número y porcentaje de productos generados no rechazados por el cliente o consumidor final en el mercado. |
| UNIDAD DE MEDIDA: | Porcentaje. |
| FORMULA: | $\frac{\# \text{ Productos no rechazado sin problemas}}{\# \text{ Total de pedidos generados}} \times 100$ |

Figura 94. Indicador: 3 Subproceso control de calidad.

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos debe incorporar en todas sus hojas el siguiente formato:

Formato:

| | | |
|---------------------------------|------------------------|----------------|
| (Logotipo Empresa X) | Fecha: Quito, ----- | Página 1 de 20 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Código: | EMPRESA X | Revisión: 00 |

Figura 95. Formato manual de procedimientos.

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Objetivo:

Debe determinarse el objetivo para el cual se elaboró este documento, cuál es la importancia de contar con procedimientos para el subproceso seleccionado, el cuál debe resolver una necesidad organizacional. **Ejemplo:**

“Conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, para la empresa -----”.

Alcance:

Indique cual es el alcance del presente documento, en que margen se están manejando los procedimientos. Ejemplo:

“Procesar, verificar, validar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, evitando su alteración arbitraria; simplificando la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales que se den en la empresa”.

Definiciones:

Se deben incluir en un glosario elaborado alfabéticamente, los términos, conceptos que se mencionan exclusivamente en este documento.

Responsabilidad y autoridad:

Determina la cadena de responsabilidad desde la elaboración, revisión, aprobación y cumplimiento, comprometiendo a las áreas respectivas. Ejemplo:

“El responsable para elaborar este procedimiento es el Coordinador del subproceso. El responsable para revisar este procedimiento es el Director de Gestión de procesos y calidad. El responsable para

aprobar este procedimiento es el Director Técnico. La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es el Director Ejecutivo”.

Matriz de Flujo:

Habíamos mencionado anteriormente que el macroproceso se divide en procesos, los procesos en subprocesos, los subprocesos en actividades y finalmente las actividades en tareas. El conjunto sincrónico de actividades son los que al final dan como resultado los procedimientos.

Con el mapa de procesos desagregaste hasta los subprocesos. Pues bien, para desagregar los subprocesos en actividades y luego en tareas vamos a utilizar lo que llamaremos “Matriz de Flujo”, esta herramienta lo que te permite es visualizar las actividades prioritarias o fundamentales de cada subproceso, estas actividades con la utilización de flujogramas las descomponemos en tareas, pero recuerda que todas deben interrelacionarse.

Ejemplo:

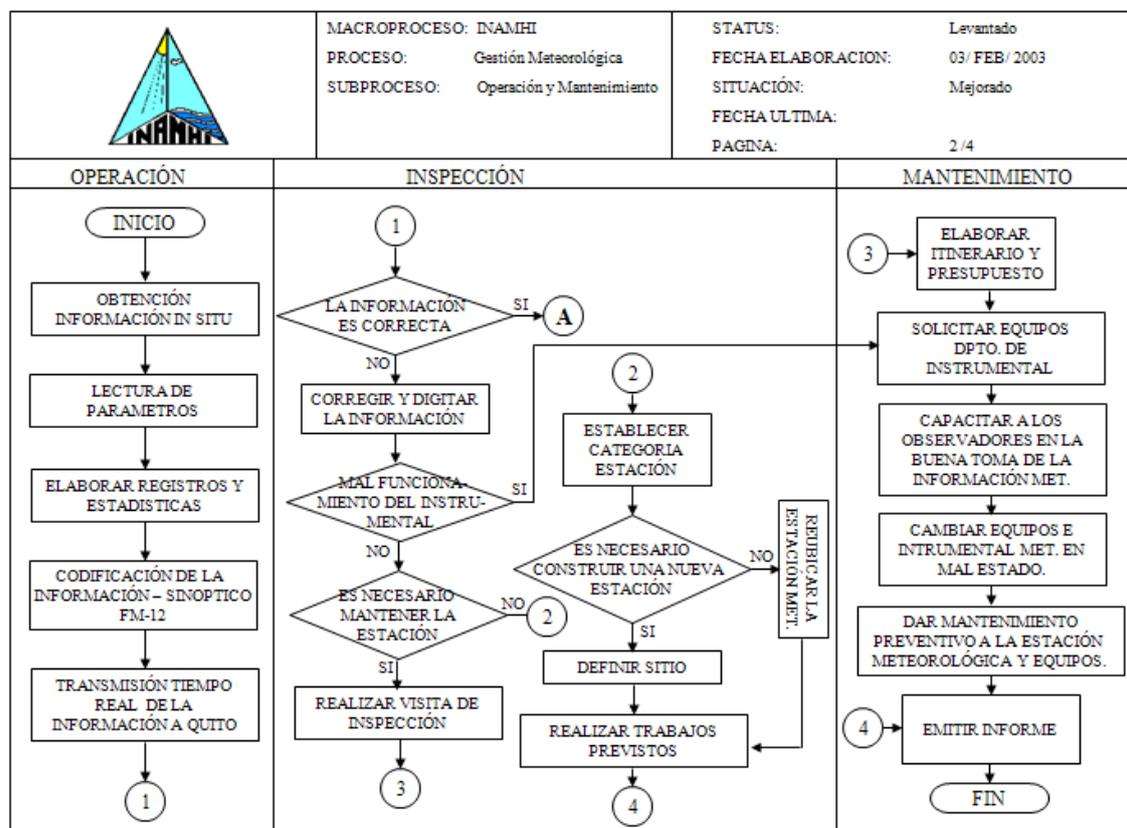


Figura 96. Matriz flujo manual procedimiento.

Esto te quiere decir que el Macroproceso es el INAMHI, el proceso: Gestión Meteorológica, el Subproceso: Operación y Mantenimiento, las actividades: Operación, Inspección y Mantenimiento, y las tareas, son las que desarrollas en

el diagrama de Flujo. Recuerda esto, siempre debe concordar de manera absoluta con la Cadena de Valor que propusisteis.

Si utilizáramos la Cadena de Valor mencionada anteriormente, por decir el proceso es producción, el subproceso operaciones, de este subproceso debería definir mis actividades críticas o prioritarias que podrían ser: seleccionar materia prima, procesar materia prima, empacar; de estas actividades elaboramos los flujogramas determinando la relación entre ellos, tal como te explica el gráfico indicado.

Recuerda: “debes elaborar una matriz de flujo por cada subproceso”.

Matriz de Valor Agregado (V.A) y Capacidad Instalada (C.I):

El insumo para esta matriz son los flujogramas elaborados anteriormente, sigue los pasos antes indicados en la elaboración de esta matriz (Capítulo III), determina el Valor Agregado y la Capacidad Instalada del subproceso analizado.

Ejemplo:

| ANÁLISIS DE PROCESOS | | | | | | | | | | Jornada de trabajo (horas): 7,5 | | | | | | | |
|---|-----------------|--------------------------|-------------|--------|---------------------|----------------------|---------|------------|---------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------|------------|-----------|-------------|---|--|
| Valor Agregado y Capacidad Instalada | | | | | Proceso: Producción | | | | | Actualizado por: | | | | | | | |
| Subproceso: Operaciones | | | | | Fecha: | | | | | Ejecutores | | | | | | | |
| Elaborado por: Autores de la tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VA (real) | | NVA (sin valor agregado) | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Nº | YAC (comunidad) | YACI | Preparación | Espera | Movimiento | Decisiones y control | Archivo | Frecuencia | Volamen | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | JEFES DE OPERACIÓN | BODEGUEROS | OPERARIOS | MANEJADORES | | |
| GESTIÓN PARA SELECCIONAR MATERIA PRIMA | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | X | | | | | | | m | 4.000 | 4 | 120 | 1920.00 | 1 | | | | |
| 2 | | X | | | | | | m | 4.000 | 3 | 60 | 720.00 | 1 | | | | |
| 3 | | | X | | | | | d | 22.000 | 4 | 60 | 5280.00 | 1 | | | | |
| 4 | | | | X | | | | d | 22.000 | 2 | 30 | 1320.00 | 1 | | | | |
| 5 | | | | | X | | | m | 2.000 | 4 | 10 | 80.00 | 1 | | | | |
| 6 | | | | | | X | | d | 22.000 | 2 | 120 | 5280.00 | | 1 | | | |
| 7 | | | | | | | X | m | 8.000 | 1 | 60 | 480.00 | | 1 | | | |
| 8 | | | | | | | X | m | 4.000 | 2 | 30 | 240.00 | | 1 | | | |
| GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | X | d | 22.000 | 2 | 60 | 2640.00 | | 1 | | | |
| 11 | | | | | | | X | d | 22.000 | 5 | 30 | 3300.00 | | | 1 | | |
| 12 | | | | | | | X | d | 22.000 | 5 | 30 | 3300.00 | | | 1 | | |
| 13 | | | | | | | X | d | 22.000 | 2 | 30 | 1320.00 | | | 1 | | |
| 14 | | | | | | | X | d | 22.000 | 3 | 15 | 990.00 | | | | 1 | |
| GESTIÓN DEL EMPAQUE DEL PRODUCTO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | X | m | 8.000 | 3 | 30 | 720.00 | | | | 1 | |
| 17 | | | | | | | X | d | 22.000 | 2 | 10 | 440.00 | | | | 1 | |
| 18 | | | | | | | X | d | 22.000 | 2 | 120 | 5280.00 | | | | 1 | |
| 19 | | | | | | | X | d | 22.000 | 2 | 60 | 2640.00 | | | | 1 | |
| | | | | | | | | | | | | 9320.0 | 8640.0 | 9080.0 | 8910.0 | | |
| | | | | | | | | | | | | 875.00 | 35950.00 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | 9900 | 9900 | 9900 | 9900 | | |
| | | | | | | | | | | | | 94.1% | 87.3% | 91.7% | 90.0% | | |

| Nº | COMPOSICION DE ACTIVIDADES | Tiempo | % |
|------|--------------------------------------|--------|--------|
| (1) | Valor Agregado Cliente Interno | 370.0 | 42.29% |
| (2) | Valor Agregado Cliente Externo | 255.0 | 29.14% |
| (3) | Preparación | 120.0 | 13.71% |
| (4) | Espera | 10.0 | 1.14% |
| (5) | Movimiento | 0.0 | 0.00% |
| (6) | Control | 120.0 | 13.71% |
| (7) | Archivo | 0.0 | 0.00% |
| (8) | TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 | 875 | 100% |
| (9) | TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2) | 625.0 | |
| (10) | INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8) | 71% | |

Figura 97. Matriz valor agregado y capacidad instalada manual procedimiento.

Recuerda: “debes elaborar una matriz de V.A y C.I por cada subproceso”

Matriz de actividades:

En las dos matrices anteriores determinaste las actividades prioritarias o críticas, pues bien, aquí tú debes igual que en los casos anteriores determinar a qué proceso y subproceso corresponde, cuál es el objetivo del subproceso, quién es el responsable y cuál es la frecuencia de ejecución.

La matriz está compuesta por los siguientes elementos:

Actividades y tareas: esta es la primera columna que debes llenar, aquí incluye las actividades identificadas en las dos matrices anteriores con sus respectivas tareas que extrajiste de los diagramas de flujo.

Proveedor: recuerda que cuando elaboraste el nivel o del mapa de procesos te pedía identificar los proveedores, pues bien, en esta matriz debes mencionarlo, pero de acuerdo a las actividades que formulaste por cada subproceso.

Insumos: En esta parte tienes que describir exactamente lo que te está entregando el proveedor para la ejecución de la mencionada actividad. Recuerda el proveedor puede ser interno o externo, no solo es materia prima, insumos, materiales, etc. Puede ser también un informe, datos, memorando, entregado por un área interna de tu misma organización.

Productos: pueden ser productos o servicios como resultado de la actividad.

Cliente: como explicamos anteriormente el cliente puede ser interno o externo, en este caso debes especificar el beneficiario del producto o servicio, de la actividad que estas proponiendo.

Requisitos y Especificaciones: se refiere a las características: técnicas, de calidad, oportunidad, eficiencia, parámetros, etc. que debe tener el producto o servicio resultado de la actividad.

| PROCESO: | Sustantivos | | | SUBPROCESO: | Producción | |
|------------------------------|---|--|--|---|--|---|
| OBJETIVO: | Obtener un producto de alta calidad, buscando la satisfacción del cliente y el desarrollo de la empresa | | | | | |
| RESPONSABLE: | Jefe de Producción | | | | | |
| FRECUENCIA: | Mensual | | | | | |
| PROVEEDOR | INSUMO | ACTIVIDADES Y TAREAS | PRODUCTOS | CLIENTE | | REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES |
| | | | | INTERNO | EXTERNO | |
| AGRICULTORES LOCALES | MATERIA PRIMA | SELECCIONAR: 1. Ingreso de pedidos 2. Programación de pedidos con la fecha de ingreso 3. Producción del pedido 4. Recolectar el insumo procesado 5. Empacado 6. Despachar | Esponja Pelada Esponja Semi-Pelada Esponja Fabricada | Jefe de Producción Operarios Bodegueros Vendedores | Tiendas Amas de casa Bodegas Salones de Bellezas Farmacias | Producto de alta calidad Maquinarias en perfecto estado Personal calificado |
| CENTRO DEPORTIVO ESTUDIANTIL | TELA ALICRADA | PROCESAR: 1. Ingreso de pedidos 2. Programación de pedidos con la fecha de ingreso 3. Producción del pedido 4. Recolectar el insumo procesado 5. Empacado 6. Despachar | Esponja Fabricada | Jefe de Producción Operarios Bodegueros Vendedores | Salones de Bellezas Farmacias | Producto de alta calidad Maquinarias en perfecto estado Personal calificado |
| FLEXOFAMA | EMPAQUE O ENVASE DE PLASTICO | EMPACAR: 1. Ingreso de pedidos 2. Programación de pedidos con la fecha de ingreso 3. Producción del pedido 4. Recolectar el insumo procesado 5. Empacado 6. Despachar | Esponja Pelada Esponja Semi-Pelada Esponja Fabricada | Jefe de Producción Operarios Bodegueros Vendedores | Tiendas Amas de casa Bodegas Salones de Bellezas Farmacias | Producto de alta calidad Maquinarias en perfecto estado Personal calificado |

Figura 98. Ejemplo matriz de actividades.

Matriz de Tareas:

Debes determinar el proceso, subproceso y actividades principales, de ellas desagregas las tareas y para cada una de ellas debes especificar: costo, tiempo, recursos humanos y cargos.

Esto es la base de un costeo por actividades basado en procesos, la información la tienes a partir de los análisis realizados en las matrices de flujo, valor agregado y capacidad instalada.

Recuerda que en los costos debes considerar los directos e indirectos y, analizar económicamente los recursos humanos, financieros y tecnológicos, información que también incluiste en los mapas de procesos.

| PROCESO: | Sustantivos | | SUBPROCESO: | Comercialización |
|------------|----------------|------------------|--|------------------|
| ACTIVIDAD: | Ventas | | | |
| PRODUCTO: | Esponja Pelada | | | |
| COSTO | TIEMPO | RECURSOS HUMANOS | TAREAS | CARGOS |
| 0,30 ctvs. | 30 minutos | Vendedor | Vender, cobrar y servir a los clientes asignados en la base de datos | Vendedor |

Figura 99. Ejemplo matriz de tareas.

Procedimientos:

Desagrega todos los procedimientos, determinando el proceso o subproceso, responsables, cronogramas y costos.

LOS PROCESOS EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS

Fundamentos constitucionales:

La Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre del 2008, estableció un nuevo marco institucional para el Estado ecuatoriano, mediante los siguientes artículos:

Art. 261.- El Estado central tendrá competencias exclusivas sobre:

11. Los recursos energéticos; minerales, hidrocarburos, hídricos, biodiversidad y recursos forestales.

Art. 262.- Los gobiernos regionales autónomos tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley que regule el sistema nacional de competencias

6. Determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías necesarias para el desarrollo regional en el marco de la planificación nacional.

Art. 313.- El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Se consideran sectores estratégicos: la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

Art. 386.- El sistema de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, comprenderá programas, políticas, recursos, acciones, e incorporará a instituciones del Estado, universidades y escuelas politécnicas, institutos de investigación públicos y privados...

Art. 423.- La integración, en especial con los países de Latinoamérica y el Caribe será un objetivo estratégico del Estado. En todas las instancias y procesos de integración, el Estado ecuatoriano se comprometerá a:

2. Promover estrategias conjuntas de manejo sustentable del patrimonio natural, en especial la regulación de la actividad extractiva, la cooperación y complementación energética sustentable; la conservación de la biodiversidad, los ecosistemas y el agua; la investigación, el desarrollo científico y el intercambio de conocimiento y tecnología; y la implementación de estrategias coordinadas de soberanía alimenticia.

Modelo de organización de la Función Ejecutiva diseñado por la SENPLADES

La SENPLADES, sobre la base de lo dispuesto en el Constitución de la República del Ecuador, diseñó el siguiente marco institucional:

| Tipo de institución | Ambito de competencia |
|-----------------------------------|--|
| Ministerios Sectoriales. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la política. • Contratación. |
| Agencias de Regulación y Control. | <ul style="list-style-type: none"> • Regulación Técnica. • Control. • Sanción. |
| Empresas Públicas. | Actividad empresarial para el aprovechamiento sustentable de recursos naturales. |
| Secretaría Nacional. | Entidad cuyo objetivo es, por delegación del Presidente de la República, asistir y facilitar las decisiones de éste, promover los objetivos de la planificación y coordinar las actividades de la Función Ejecutiva. |
| Institutos de Investigación. | Investigación, promoción, normalización, ciencia y tecnología. Adscrito a un ministerio. |

Figura 100. Modelo Organización función ejecutiva.

Fuente: Subsecretaría de Reforma Democrática del Estado, SENPLADES, septiembre, 2008.

Sistema Nacional de Planificación

Mediante Decreto Ejecutivo No. 878, publicado en el Registro Oficial No. 268, de 2008-02-08, reformado con Decreto Ejecutivo No. 956, publicado en el Registro Oficial No. 302, de 2008-03.26, se estableció el Sistema Nacional de Planificación que deberá gestionarse de manera desconcentrada para lo cual organizó el País en siete zonas.

En la disposición transitoria del referido Decreto Ejecutivo No. 878, se dispuso que las entidades y organismos que conforman la Administración Pública Central e Institucional deberán, en el plazo máximo de un año a partir de la vigencia de este decreto y conforme a una matriz de competencias desconcentradas y descentralizadas para cada Ministerio, organizar administrativamente y territorialmente sus respectivas entidades para que se adecuen a las siete zonas administrativas determinadas en su artículo 6, bajo la coordinación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Gobierno por Resultados (sistema implementado en Ecuador):

Gobierno Por Resultados (GPR) busca dar transparencia y continuidad a la gestión de todas las instituciones del Gobierno Central del Ecuador mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de planes estratégicos y operativos en todos los niveles institucionales. GPR permite hacer un seguimiento continuo al estado de los planes estratégicos y operativos, a los resultados obtenidos y a los riesgos que afectarían la consecución de los objetivos.

La Metodología GPR contempla definiciones y conceptos en los ámbitos de gestión de planes estratégicos y operativos, gestión de proyectos y gestión de procesos. El GPR genera permanentemente bases de conocimiento y aprendizaje en la gestión gubernamental.

El GPR se integra de cuatro soluciones en un solo sistema, soportado por mejores prácticas y metodologías probadas de gestión.

1. GPR es una solución para la alineación vertical y horizontal del Estado.
2. GPR es una solución robusta para la implementación de mejores prácticas de administración de proyectos.
3. GPR es una solución para incrementar la madurez organizacional de administración de procesos.
4. GPR es una solución ejecutiva para la medición y gestión de resultados

Norma Técnica Administración de Procesos (acuerdo 455) Ecuador.

El Objetivo de la Norma es la de: “Establecer los lineamientos generales para la administración por procesos en las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva. La administración por procesos tiene como fin mejorar la eficacia y eficiencia de la operación de las instituciones para asegurar la provisión de servicios y productos de calidad centrados en el ciudadano, acorde con los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República”.

Esta norma y sus instrumentos complementarios son de uso y cumplimiento obligatorio para las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva en el Ecuador.

Conceptos y definiciones según la Norma:

Administración por procesos. - La administración por procesos es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario.

Automatización de procesos. -Es un grupo de actividades mediante las cuales se lleva el flujo de un proceso manual hacia una herramienta de software, que representan sus entradas, salidas o entregables, su recorrido, roles, usuarios y datos necesarios para cada actividad del proceso. Permitiendo controlar tiempos de ejecución, cronología, camino recorrido, actividades complementarias y participantes.

BPMS (Business Process Management Suite). - Es un conjunto de herramientas integradas en una plataforma tecnológica para la gestión, identificación, modelado, simulación, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de las instituciones.

Cadena de valor Institucional. - Es un esquema que permite describir el desarrollo de todas las actividades de una Institución para generar valor al ciudadano, beneficiario o usuario en cumplimiento a su misión. La cadena de valor institucional está conformada por un conjunto de macro procesos y delimita la actuación y los resultados de una institución y sus relaciones interinstitucionales.

Características del desempeño de un proceso. - Son ocho las características para monitorear, predecir y administrar el desempeño de un proceso conforme a la metodología GPR. Asociados a estas características se definen uno o más indicadores para la gestión de los resultados y el desempeño de un proceso.

Las características de desempeño son:

- a) **Tiempo de ciclo:** corresponde al tiempo promedio de ejecución.
- b) **Exactitud/Precisión:** corresponde a la confiabilidad de los resultados esperados en un proceso.
- c) **Costo y Consumo de recursos:** eficiencia del proceso.
- d) **Orientación al cliente y Nivel de servicio:** consistencia en el cumplimiento o exceso de expectativas del cliente.
- e) **Competencias y Habilidades:** es el porcentaje de participantes de un proceso que tienen las competencias requeridas para desarrollarlo.
- f) **Integración con otros procesos:** definición clara de la secuencia e inter-enlaces y enlaces de los procesos, es decir, salidas y entradas de procesos adyacentes claramente definidas.
- g) **Cumplimiento de estándares y normas:** grado en el cual se encuentran implementadas las regulaciones normativas en un proceso.
- h) **Condiciones de trabajo:** procedimientos que garantizan la seguridad y el confort de las personas que trabajan.

Catálogo de procesos. - Es el registro en el Sistema GPR (Portal GPR) de los procesos a nivel de la Unidad Operativa. La gestión del catálogo comprende la información básica de la ficha de proceso, los resultados de la evaluación de proceso, el diagnóstico de las características del proceso, la alineación a los objetivos operativos, los indicadores de desempeño del proceso y la vinculación de proyectos de mejora al proceso cuando éste se encuentre en mejora a través de proyectos.

Certificación de procesos. - Actividades que se llevan a cabo para verificar si los procesos cumplen con los requerimientos establecidos en normas, reglamentos técnicos u otras especificaciones por instituciones calificadas para emitir un certificado de conformidad.

Carta de Servicio. - Documento de acceso público a través del cual la Administración Pública, informa a la ciudadanía sobre los compromisos de los servicios públicos que se prestan.

Cliente de un proceso. - Persona natural o Jurídica que utiliza o recibe el producto/servicio del proceso. Los clientes de un proceso pueden ser de los siguientes tipos:

Cliente interno. · Persona o unidad administrativa que pertenece a la misma institución. Tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.

Cliente externo. · Se define como cliente externo al receptor del producto generado en el proceso que no pertenece a la misma Institución, puede ser definido como ciudadano, empresa, organización o gobierno.

Disparador. - Evento o condición que causa el inicio o activación del proceso.

Diagrama de flujo. - Representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso.

Entradas. - Son los Insumos que Ingresan al proceso para ser transformados durante la ejecución del mismo para producir salidas mediante actividades que agregan valor.

Indicador. - Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.

Línea base. - Conjunto de mediciones del desempeño de un proceso tomadas en un momento determinado

Macro proceso. - Modelo de un conjunto de procesos interrelacionados, agrupados en las etapas necesarias para obtener un producto o servicio cumpliendo con los requisitos explícitos e Implícitos de sus ciudadanos, beneficiarios o usuarios.

Meta. - Es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador

Modelo de arquitectura de procesos de la Institución. - Es un modelo que describe los procesos de una institución desde los macro procesos hasta los procesos operativos. incluyendo sus herramientas, normas legales, instrumentos técnicos, componentes del proceso, Interrelaciones con otros procesos y las relaciones interinstitucionales.

Notación para el modelado de procesos. - Es una notación gráfica para el modelado de procesos. La notación estándar para el modelado de procesos, reconocida y aceptada por la comunidad internacional es el BPMN (del inglés Business Process Mode/Ing Notation) emitido por el Object Management Group (OMG).

Portafolio de servicios. - Contempla la documentación de todos los servicios, sean públicos o interinstitucionales que presta una institución, encaminados a cubrir las necesidades de sus clientes. Permite gestionar el ciclo de vida completo de todos los servicios que ofrece una Institución desde que éstos se encuentran en diseño o rediseño.

Proceso. - Es una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo, los procesos se Interrelacionan en un sistema que permite a la Institución agregar valor a sus clientes.

Programa de mejoramiento de la gestión institucional. - Conjunto de proyectos orientados a la mejora o desarrollo de servicios y procesos institucionales.

Tipos de procesos. - los tipos de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.

Proceso crítico. - Proceso de importancia alta o vital para la Institución.

Proveedor de un proceso. - Persona natural o jurídica que proporciona alguna entrada (insumo) al proceso. Un proveedor puede ser interno o externo a la institución.

Salidas (productos). - Productos o servicios creados, provistos o transformados con valor agregado por la institución en la ejecución del proceso.

Sistema de gestión de la calidad. - Es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos

4.7. MODELO DE GESTION

Es universalmente sabido que la cuna de los nuevos modelos de gestión pública es el Reino Unido, y que una vez aterrizados en suelo estadounidense, australiano y neozelandés, han significado un desarrollo propiamente anglosajón con miras planetarias⁶.

El modelo parte de una realidad administrativa que desea transformar, es decir, un esquema burocrático que se juzga está en quiebra, y que David Osborne y Ted Gaebler visualizaron como la absoluta erosión de la confianza en el gobierno estadounidense.⁷

Estando paralizada su burocracia pública, la sociedad permanece inmóvil y sin fuerzas para avanzar. Es patente aquí un problema de implementación, pues la administración pública es incapaz de continuar sus labores. La propuesta central del modelo gestor radica en hacer implementables los propósitos de una "buena" administración gerencial, esto, luego de desechar un modelo de "mala" administración burocrática, eliminando la desconexión entre principios y resultados, observable bajo el modelo burocrático. Este modelo debe ser reemplazado en el curso de la actividad de la administración pública, pues toda acción iniciada es lo que da lugar a la implementación, que se encamina hacia "el punto final". Debido a que la administración pública debe adaptarse a las nuevas realidades de la economía mundial, aunque está en marcha continua y no puede detenerse, su nivel de implementabilidad sólo puede elevarse cambiando de modelo de operación. En última instancia sus problemas de implementación

⁶ Nuevos modelos de Gestión Pública, Omar Guerrero, <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>

radican en su incapacidad para continuar, más que por la ineptitud para comenzar.⁸

Nuevo Modelo de Gestión Pública.

Es una serie de reformas administrativas que involucran una gestión por objetivos que utiliza indicadores cuantitativos, uso de la privatización, separación entre clientes y contratistas, la desintegración de instituciones administrativas tradicionales, el enfoque del Estado como productor de servicios públicos, uso de incentivos en salarios, costos reducidos y mayor disciplina presupuestaria. Usa la evaluación como instrumento para mejorar el proceso.

La nueva gestión pública tiene cuatro métodos:

- La delegación de la toma de decisiones en jerarquías inferiores como agencias operativas, organismos regionales, gobiernos sub-nacionales pues éstos están más próximos al problema y tienen objetivos más claros.
- Una orientación hacia el desempeño que comienza desde los insumos y el cumplimiento legal hasta los incentivos y los productos.
- Una mayor orientación hacia el cliente bajo las estrategias de informar y escuchar al cliente para comprender lo que quieren los ciudadanos y responder con buenos servicios.
- Una mayor orientación de mercado, aprovechando los mercados o causimercados (a través de contratos de gestión y personal), la competencia entre los organismos públicos, el cobro entre los organismos y la externalización, mejoran los incentivos orientados al desempeño.

Así, la dirección de las reformas es:

- Una ordenación más estratégica de las políticas públicas.
- Separando el diseño de las políticas de la implementación o, el financiamiento de la provisión.
- Un sistema de gestión financiera que haga énfasis en los resultados, entregue un costeo completo, contabilice todos los insumos y los productos, y que al mismo tiempo descentralice los controles de gastos ex - ante; comúnmente, los controles se hacen menos específicos (categorías presupuestarias más amplias, por ejemplo) y no se eliminan los controles externos, sino que se cambian de ex ante a ex post.
- Un sistema de personal descentralizado que ponga mayor énfasis en la gratificación por el desempeño.

ENFOQUE FUNDAMENTADO EN PROCESOS DE CALIDAD

Enfoque Tradicional:

Calidad es responsabilidad de un departamento cuyo fin es mejorar la calidad a través de inspecciones estrictas y costos altos.

Enfoque Actual:

- Integración cliente – proveedor.
- Mejora de calidad a través del sistema.
 - Procesos.
 - Información.
- Calidad es responsabilidad de todos.

| Diferencias | Control de Calidad | Aseguramiento de la Calidad | Gestión de Calidad basada en procesos |
|----------------------------|--|--|---|
| Costos | La calidad tiene un costo asociado | Los ahorros de costos se consiguen indirectamente actuando de acuerdo al Sistema de Calidad mediante medidas correctoras | Control de costos dirigido a eliminar el trabajo que no "aporta valor", desde el punto de vista del cliente interno y externo |
| Concepto de calidad | La Calidad se obtiene de acuerdo a las especificaciones del producto final | La Calidad se obtiene trabajando con las normas y se mide por el número de desviaciones | La Calidad se obtiene cuando el producto o servicio es apreciado por el cliente. Es medida por el cliente |
| Proveedores | Se les presta poca atención | Elemento a exigir su conformidad con sistemas de aseguramiento. Desconfianza | Esforzarse por la asociación basada en la confianza. Un proveedor es un eslabón importante de la cadena de valor. |
| Normas | Especificación es del producto | ISO 9001/2/3:94 - ISO 9000:2000 | ISO 9000-2000/ Modelo de Excelencia Europeo, Premio Nacional de la calidad |

Figura 101. Enfoque procesos de calidad.

NORMAS ISO

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización.

Las Normas ISO 9000 son generadas por la International Organization for Standardization, cuya sigla es ISO. Esta organización internacional está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo.

Los organismos de normalización de cada país producen normas que se obtienen por consenso en reuniones donde asisten representantes de la industria y de

organismos estatales. De la misma manera, las Normas ISO se obtienen por consenso entre los representantes de los organismos de normalización enviados por cada país.

Las Normas ISO relacionadas con la calidad son las siguientes:

- **ISO 9000:** *Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario*. En ella se definen términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- **ISO 9001:** *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad. Puede utilizarse para su aplicación interna, para certificación o para fines contractuales.
- **ISO 9004:** *Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la Mejora del desempeño*. Proporciona orientación para ir más allá de los requisitos de la ISO 9001, persiguiendo la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

La norma **ISO 9001:2015 se publicó el 23 de septiembre de 2015, y se implementó en el año 2018**, por lo que se ejecutaron los respectivos trabajos de transición, que no es una tarea fácil.

La nueva **ISO 9001 2015 trae cambios muy importantes**, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

La norma **ISO 9001 versión 2015 ya puede ser implantada** en una organización, aunque existe un periodo de transición de 3 años especialmente relevante para aquellas que tengan un certificado vigente bajo ISO 9001:2008.

Es muy importante no dejar todo el trabajo para el final del citado periodo, pues puedes poner en riesgo el certificado de calidad de tu organización.

Las ISO 9001 utilizan un enfoque orientado a Procesos. Un Proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que *entra* al proceso en un *producto de salida*.

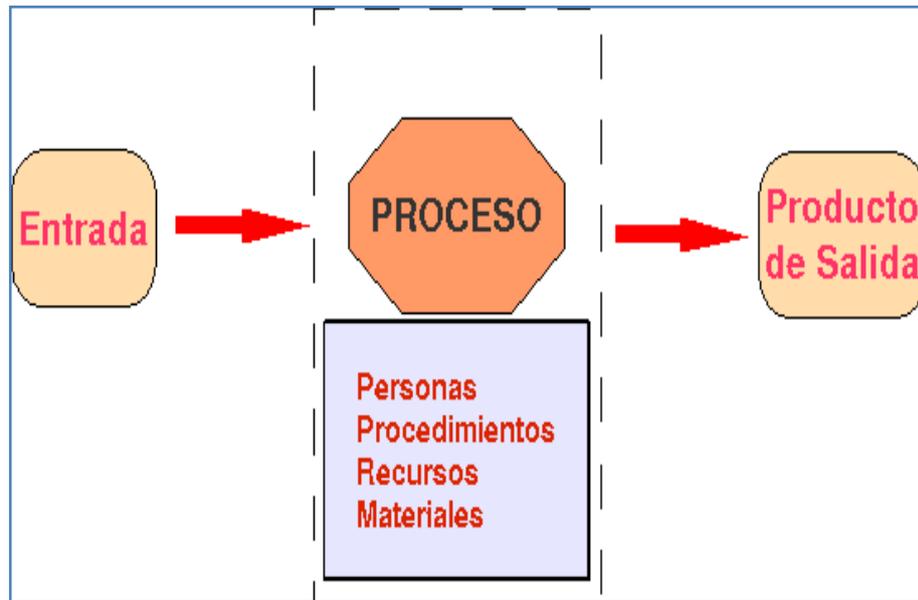


Figura 102. Enfoque ISO.

PERFILES Y COMPETENCIAS

“Las competencias claves son aquellas capacidades y habilidades específicas y diferenciales de la Empresa que le permitan explotar determinadas oportunidades de mercado con mayor aprovechamiento de forma más rentable, que otros competidores”⁷.

Fue propuesto con las siguientes características:

- Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios
- Por cambio en la economía mundial
- Por exigencias de las transformaciones del mercado.
- Que permita contar con mano de obra más flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
- Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación, que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos,

Mertens, asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos

Competencias genéricas

Se refieren a las competencias generales que todo funcionario debería poseer:

⁷ Unidad Didáctica 4, *Dirección Estratégica de la Empresa*, Post. Grado en administración de empresas, Madrid, Universidad Politécnica de Madrid, 1996, p.2.

Fomenta la Comunicación: - Fomenta y respeta la expresión libre de ideas, necesidades y sentimientos. Asegura la plena comprensión de la información. Mantiene a las personas informadas. Escribe y habla de manera clara y concisa; escucha al resto de personas.

Influencia sobre otras Personas: - Promueve ideas de manera persuasiva e influye sobre las opiniones de otras personas; gana el apoyo y compromiso de otros; vence la resistencia del resto de personas.

Construye Relaciones: - Establece relaciones amigables y de confianza; cultiva una red de contactos a través de la organización; trata a las personas de manera justa y respetuosa; busca la resolución de desacuerdos a través del diálogo abierto y constructivo

Promueve el trabajo en equipo: - Fomenta la participación y adecuada comunicación entre los miembros del equipo para crear sinergia y alcanzar las metas y objetivos propuestos. Facilita procesos de grupo intra e inter-departamentales, construyendo relaciones de equipo con pares, subalternos, clientes y proveedores.

Enfocado en la calidad y satisfacción del cliente: - Satisface las necesidades. Mide el éxito a través del feedback de los clientes; y representa sus puntos de vista. Se orienta hacia el mejoramiento continuo de los procesos, sistemas y métodos a su cargo, asegurando la calidad final de todos sus productos y servicios.

Organiza y Planifica: - Identifica los objetivos de su trabajo y diseña planes de acción estableciendo prioridades; trabaja de manera sistemática y eficaz; administra el tiempo eficientemente; arregla su propio trabajo para cumplir con las fechas y ejecuta las prioridades.

Impulsa el Cambio: - Nuevas iniciativas; actúa como un agente de cambio; demuestra gran interés por el aprendizaje.

Orientado a Resultados: - Orientado a la acción. Establece y persigue metas retadoras; muestra un sentido de urgencia; persiste a pesar de los obstáculos; se mantiene enfocado en las metas y prioridades

Integridad: - Se conduce con honestidad y transparencia, es honrado y digno de confianza. Actúa basado en principios y valores sólidos en cualquier circunstancia en la que se encuentre. Asume la responsabilidad y consecuencias de sus propios actos. Muestra consistencia entre lo que dice y lo que hace.

Provee Dirección: - Identifica los objetivos y la visión para el grupo; guía a los individuos y al equipo hacia las prioridades, clarifica roles y responsabilidades; coordina los recursos y dispone de los sistemas organizacionales para alcanzar los objetivos.

Motiva, desarrolla a otras personas: - Busca desarrollar a otras personas, las impulsa a tomar acción, reconoce y premia los resultados de sus colaboradores; brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento; guía a sus colaboradores para mejorar su desempeño y alcanzar su pleno potencial.

Diseña estrategias: - Capaz de generar una visión de largo plazo y diseña las estrategias necesarias para alcanzarlas, traduce las estrategias en objetivos específicos y planes de acción; está alineado con la organización para apoyar las prioridades estratégicas del negocio.

COMPETENCIAS TECNICAS Y PERFILES.

En lo que se refiere a un proceso seleccionado, de acuerdo al grupo ocupacional genérico es necesario definir los perfiles o competencias requeridas para dichos niveles profesionales. Recuerde que estos perfiles deben estar acordes a los procesos y subprocesos creados en la cadena de Valor y la matriz de Valor Agregado y Capacidad Instalada. **Ejemplo:**

| PUESTO | COMPETENCIAS |
|----------------------|--|
| PROFESIONAL 6 | Haber coordinado grupos de trabajo o elaboración de proyectos, tener una maestría en el área o afín, ser líder, haber sido profesional 5 y haber realizado cursos en el área a nivel nacional o internacional, tener más de 10 años de experiencia, que estén desempeñando dicha actividad, y cumpla con las competencias genéricas. |
| PROFESIONAL 5 | Haber coordinado grupos de trabajo, elaboración de proyectos, ser líder, tener adicionalmente una especialidad o diplomado superior, haber sido profesional 4 y haber realizado cursos en el área a nivel nacional o internacional, tener de 8 a 10 años de experiencia, que estén desempeñando dicha actividad, y cumplan las competencias genéricas. |
| PROFESIONAL 4 | Ser líder, haber sido profesional 3 y haber realizado cursos en el área a nivel nacional o internacional, tener de 6 a 8 años de experiencia, que estén desempeñando dicha actividad, y cumplan las competencias genéricas. |
| PROFESIONAL 3 | Haber sido profesional 2 y haber realizado cursos en el área a nivel nacional o internacional, tener de 4 a 6 años de experiencia, que estén desempeñando dicha actividad, y cumplan las competencias genéricas. |
| PROFESIONAL 2 | Haber sido profesional 1 y haber realizado cursos en el área a nivel nacional o internacional, tener de 2 a 4 años de experiencia, que estén desempeñando dicha actividad, y cumplan las competencias genéricas. |
| PROFESIONAL 1 | Profesionales en áreas afines, recién ingresados (0-2), años que estén desempeñando actividades en el campo y cumplan las competencias genéricas. |

| | |
|------------------|---|
| TÉCNICO B | Bachilleres y funcionarios que hayan aprobado una tecnología o cursos en el exterior en el área que estén desempeñando dicha actividad, y cumplan las competencias genéricas. |
| TÉCNICO A | Bachilleres y funcionarios que hayan aprobado un curso específico, que estén desempeñando dicha actividad, y cumplan las competencias genéricas. |

Figura 103. Ejemplo de perfil de competencias.

“Si prestas atención al presente, podrás mejorarlo. Y si mejoras el presente, lo que sucederá después también será mejor. Olvida el futuro y vive cada día de tu vida en las enseñanzas de la Ley y en la confianza de que Dios cuida a sus hijos. Cada día trae en sí la Eternidad”⁸.

EJERCICIO FINAL

ELABORAR EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE UN AREA DETERMINADA O DE UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO, INSTITUCIONAL O EMPRESARIAL DEFINIDO.

Enviar el mismo al siguiente correo electrónico: carlosfajardo25@hotmail.es; se retroalimentará su trabajo.

⁸ Paulo Coelho, El Alquimista: Una novela sobre los sueños y el destino, Barcelona: España, Ediciones Obelisco, 1994, p. 132.

RELATO 4

AHI ESTA EL DETALLE

Hubo una época en mi país que ser catedrático era algo equivalente a cumplir con una terapia ocupacional, la experiencia de enseñar es única pero los salarios que recibías eran bastante bajos. La Universidad Pública era la que menos pagaba; así que decidí pasarme a la Universidad privada.

Debo resaltar que me fue bastante bien, me dieron libertad de cátedra (era mi temor que no fuera así), termine encargado del área de investigación; justo en este periodo las universidades privadas, tenían que someterse a un proceso de acreditación universitaria, el que determinaba, si estas seguían operando o desaparecían.

Asumí el reto, y si bien ya habíamos ejecutado algunos proyectos de investigación, no teníamos los suficientes documentos que acreditaran lo que se había hecho, insuficiente documentación administrativa que abalicé lo ejecutado, falta de metodologías administrativas y de investigación, manuales de procesos y procedimientos, publicaciones, artículos. **Si bien se había hecho investigación y se cumplían teóricamente algunos indicadores, no teníamos los suficientes documentos de respaldo.**

Uno de esos días estresantes para la Universidad, el rector me dijo: **“Carlos todo lo que nos piden lo hemos hecho, pero en la realidad casi no tenemos nada”**. Se refería a que no existía la documentación suficiente que respalde todo lo que hemos ejecutado.

A veces un investigador se alegra con obtener el prototipo, demostrar una hipótesis, desarrollar un nuevo conocimiento, pero **al no documentarlo es como que este conocimiento no existiera.**

En conclusión, el resultado de una investigación es una publicación o artículos científicos; el resultado de un proceso, son los manuales de procesos y procedimientos.

Ahí está el detalle.....

BIBLIOGRAFIA

ACUERDO NO. 1580, Norma Técnica de Administración por procesos, 13 de febrero de 2013, Ecuador.

BANDA Gamboa Hugo A., Un profesional para el siglo XXI, Escuela Politécnica Nacional, Riobamba, 18 de mayo de 2.001.

CERTO, Samuel y Paúl Peter, Dirección Estratégica, Madrid, Editorial Irwin, 1.996.

FAJARDO Rodríguez, Carlos Julio, Estructura de Procesos del Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología INAMHI, frente al Proceso de Reestructuración Institucional propuesto por la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional -OSCIDI-, Tesis de grado, Quito, EPN, 2004, 242p.
<https://biblioteca.epn.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-ISBDdetail.pl?biblionumber=5777>

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. y DONNELLY Jr. James H.: “Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos” (Parte V: Los procesos de las organizaciones); Octava edición, Editora McGraw-Hill/Irwin, impreso en COLOMBIA, abril de 1997.

GRIFFIN, Ricky W y EBERT, Ronald J.: “Negocios” (Capítulo 15: La comprensión de los procesos de mercadotecnia y el comportamiento del consumidor); Cuarta edición, 1997, Editora Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., impreso en México.

HARRINGTON James. Editorial Mc Graw-Hill. Mejoramiento de los procesos de la empresa.

LAUDON, Kenneth y Jane Laudon, Administración de los Sistemas de Información, trad. Ing. Jorge Rodríguez, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.

MARIÑO, Hernado: “Gerencia de Procesos”, Alfaomega Colombiana S.A. Impreso en Bogotá Colombia, 2003.

PICO Hector (Autor), FAJARDO Carlos (Tutor), Plan de Negocio para la Creación de una empresa procesadora de Solanum Hispidum (Esponja Vegetal), en la provincia de Manabí, canton Portoviejo, Tesis de Grado, Universidad Tecnológica América (UNITA), 2010.

REGISTRO OFICIAL SUPLEMENTO 606, Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados, Acuerdo Ministerial 1002, 28 diciembre 2011, Ecuador.

REGISTRO OFICIAL SUPLEMENTO 367, Estatuto Orgánico de Gestión organizacional de procesos del Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología - INAMHI, 20 enero de 2011, Ecuador.

RYE, David: " El Juego Empresarial ", 1997, Mc, Graw Hill, Colombia.

SENGE, Peter M., *La Quinta Disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Barcelona (España), Ediciones Juan Granica, 1.996.

STEPHEN C. Lundin, M.D., Harry Paul, John Crisstensen, FISH, Urano, Empresa XXI.

PORTER, Michael E, *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*, 1980.

THOMAS, PETERS, J. Thomas y Robert Waterman, "En busca de la excelencia", Editorial Plaza y Janés, Barcelona, 1.994.

LECTURAS RECOMENDADAS Y REFERIDAS:

COELHO, Paulo, *El Alquimista: Una novela sobre los sueños y el destino*, Barcelona: España, Ediciones Obelisco, 1994.

FISHER Robert, *El caballero de la Armadura Oxidada*.

GOLDRATT, Eliyahu y Jeff Cox, *La Meta: Un proceso de mejora continua*, Ediciones Castillo, México, 1996.

KASUGA Osaka Carlos, *los aspectos más importantes de la Cultura Empresarial Japonesa*.

KHADEM, Riaz y Robert Lorber, *Administración en una página: Cómo utilizar la información para lograr sus metas*, New York, Ediciones Norma, 1.986.

SPENCER Johnson M.D. *¿Quién Movié mi queso?*, Compilación: Rogelio Carrillo Penso.

ISBN: 978-9942-33-707-8



compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com