

Dominguez, María Florencia

**Guía para la gestión por
procesos en Pymes: caso de
aplicación en empresa de
ferretería y corralón del
interior de la provincia de
Córdoba**

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Travaglino, Diego Carlos Mario

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FINAL

GUÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN PYMES
CASO DE APLICACIÓN EN EMPRESA DE FERRETERÍA Y
CORRALÓN DEL INTERIOR DE LA PROVINCIA DE
CÓRDOBA

Autora: Lic. María Florencia Domínguez

Director: Ing. MBA Diego Travaglino

Córdoba 2016

Dedicatoria

A quiénes son parte de la empresa y se esmeran diariamente,
a quiénes ya no están pero han formado parte de su construcción
a lo largo de estos 25 años de trabajo compartido.

Agradecimientos

A los docentes y administrativos del ICDA por su acompañamiento a lo largo de estos años, a mis compañeros de la Maestría con quienes he compartido momentos memorables y de quienes he aprendido tanto como de nuestros profesores. A mi director de tesis, Diego Travaglino, quién ha sido mi mentor y guía en el presente análisis y a Ana Carolina Diaz y Daniel Scandizzo de la AMT por su asesoramiento metodológico.

A mi esposo Eduardo por su apoyo cotidiano, a Pablo por honrar el verdadero sentido de la palabra hermano, a mi abuela Vicky por sus oraciones y a mis padres, Susana y Daniel, quienes han sido mi inspiración para este trabajo y son el pilar fundamental de nuestra familia y empresa.

A la Santísima Trinidad luz de mi vida.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Situación problemática.....	7
1.2 Objetivos	9
1.3 Fundamentación	10
1.4 Método de investigación	12
1.5 Planteo del trabajo	13
II. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Visión de proceso.....	16
2.1.1 Concepto de proceso.....	16
2.1.2 Elementos.....	18
2.2 Gestión por procesos	20
2.3 Reingeniería, mejora de procesos y rediseño.....	26
2.4 Una mirada diferente.....	29
2.4.1 Desarrollo de las personas	34
2.5 Breve reseña histórica	37
2.6 Ciclo de Deming o círculo PDCA	42
III. DIAGNÓSTICO	45
3.1 Procesos e interacciones actuales.....	45
3.1.1 Proceso operativo clave.....	46
3.1.2 Proceso de apoyo	49
3.1.3 Proceso estratégico	50
3.2 Desafíos pendientes	50
IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	54
4.1 Concepción. Visión. Misión. Valores. Estrategia.....	54
4.2 Herramientas de planeamiento estratégico.....	59
4.2.1 Análisis estructural de un sector	61

4.2.1.1 Estructura competitiva del sector: Modelo de las 10 fuerzas	64
4.2.2 Cadena de valor como herramienta de planeamiento estratégico	68
V. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN	73
5.1 Gestión por procesos y su impacto sobre la empresa	73
5.2 Replanteamiento de procesos primarios	74
5.3 Técnicas y herramientas de diseño.....	76
5.3.1 Benchmarking.....	76
5.3.2 Análisis ABC	79
5.3.3 Documento de funciones y competencias	83
5.3.4 Procedimientos de acción a partir de diagramas de flujo.....	84
VI. DIFUSIÓN.....	93
VII. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	96
7.1 Evaluación de desempeño 360°	96
7.2 5"S"	97
7.3 Tablero de control	100
VIII.HACIA UN MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN POR PROCESOS EN PYMES.....	103
IX. CONCLUSIONES.....	112
ANEXO I: Organigrama institucional	114
ANEXO II: Documento de funciones y competencias.....	115
ANEXO III: Procedimientos de acción adicionales.....	125
ANEXO IV: Mapa estratégico del tablero de control	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131

"La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso"

Peter Drucker

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática

La crítica situación económica deja de manifiesto las débiles prácticas organizacionales presentes en las pymes. Los errores de gestión son más permisibles mientras se mantiene una buena salud económica-financiera. Ahora bien, cuando aparecen las dificultades económicas, se vuelve imperiosa la necesidad de acudir a una buena gestión organizacional, con el objeto de conocer en detalle cada aspecto del negocio y, con ello, mejorar la eficiencia de cada proceso. De esta forma, se evita el estancamiento y, por el contrario, se buscan alternativas plausibles para impulsar el crecimiento.

Orueta (2013) destaca algunas problemáticas recurrentes de las pymes que denotan ineficientes prácticas organizacionales. En primer lugar, lo urgente sobreviene a lo importante, las demandas cotidianas absorben todo el tiempo e impiden focalizar sobre la planificación estratégica. En segundo lugar, generalmente las pymes llegan a un punto donde se paralizan y desconocen cómo continuar creciendo. En tercer lugar, esta clase de empresas suelen estar dirigidas por liderazgos paternalistas que buscan mantener todas las acciones bajo su órbita de influencia. En cuarto lugar, la persona y la empresa se identifican mutuamente. En otras palabras, es difícil dividir la empresa de su líder, y al ser emprendimientos familiares, existen muchas cuestiones más de índole familiar que empresarial. Esta cuestión está relacionada con el quinto aspecto, que se caracteriza por la ignorancia del mundo financiero. En este sentido, por un lado, suele no existir separación entre los recursos personales y los de la empresa. Por

otro lado, hay un constante temor al endeudamiento, profundizado por el inestable e inseguro contexto económico-social.

En sexto lugar, se exhibe una ineficiente gestión empresarial donde los dueños son idóneos pero, aparte de lo meramente técnico, desconocen herramientas y carecen de competencias empresariales para atender a los requerimientos de recursos humanos, toma de decisiones, sistemas de gestión, planificación estratégica e incluso los derivados de la gestión administrativa y comercial. Esta deficiencia impacta directamente sobre la séptima problemática, a saber, el incorrecto o inclusive inexistente control de gestión. Se denota generalmente una ausencia de indicadores del funcionamiento tanto operativo como administrativo del negocio. Lo que no se evalúa no se puede controlar y genera, en mayor medida, desconocimiento respecto de las actividades de la pyme. De esta manera, la octava problemática se desprende de la anterior: muchas pymes no conocen la rentabilidad que producen. Aunque pueden realizar un estimado, al no existir un análisis detallado, muchas veces terminan subvencionando líneas de negocio ineficientes. Otro de los aspectos problemáticos, es el área comercial. Generalmente, las pymes se enfocan en los aspectos operativos, descuidando factores como marketing, comunicación o ventas. La décima problemática deviene de la incorrecta comunicación interna. Finalmente, todas estas dificultades que atraviesan las pymes se podrían reducir en esta última: débil estructura organizacional carente de roles definidos y objetivos claros.

La institución bajo estudio es una empresa familiar no ajena a esta situación. Actualmente, cuenta con la casa central y dos sucursales situadas en localidades del interior de la provincia de Córdoba. El foco del negocio se centra en venta al consumidor final y a empresas constructoras de cobertura local. Para ello, se realiza un especial énfasis sobre la atención personalizada, calidad y variedad de productos. El negocio abre sus puertas en 1991. Inicialmente era una casa de electricidad, posteriormente, las demandas de la sociedad hicieron que se transforme en ferretería y corralón. Actualmente, este emprendimiento cuenta con

12 empleados y ocupa un importante rol en las comunidades donde se encuentra inserta.

Desde sus comienzos, ha sido símbolo de confianza entre sus clientes. Más de 25 años después, continúa resaltando este valor como uno de los pilares de mayor trascendencia.

La mayor dificultad, que repercutirá en toda la organización, es que no existe una estrategia claramente definida. Las decisiones que se buscan intentan ser coherentes entre sí. Sin embargo, como se apreciará más adelante, ningún proceso se encuentra documentado en la empresa. Esto otorga gran discrecionalidad por parte de los empleados y por parte de la misma gerencia. Si bien, hay una política general tácita conocida, su aplicación puede variar en función de la interpretación de cada persona y el contexto en particular.

Por lo que, si bien la empresa está centrada en el cliente, sería recomendable analizarla desde una mirada de proceso. Así, se podrán dilucidar algunas ineficiencias en las prácticas organizacionales que terminan impactando sobre el servicio ofrecido al consumidor final.

En este sentido, la pregunta objetivo es:

¿Cómo generar una guía para la gestión por procesos en pymes a partir del análisis de la optimización de los procesos en una pyme de materiales de construcción?

1.2 Objetivos

Generales

Generar una guía para la gestión por procesos en pymes a partir del análisis de las prácticas en la pyme bajo estudio.

Crear un modelo integral de gestión por procesos en pymes.

Optimizar los procesos de la pyme bajo estudio a partir de las prácticas organizacionales actuales y potenciales para asegurar la creación de valor tanto del cliente interno como externo.

Específicos

Presentar prácticas de trabajo de sencilla aplicación e interpretación.

Actualizar el organigrama institucional a la gestión por procesos.

Formalizar un documento de funciones y competencias de cada uno de los puestos de trabajo requeridos.

Descubrir las prácticas necesarias no satisfechas y/o realizadas ineficientemente.

Gestionar los procesos de compra, recepción, almacenaje, distribución, venta y sus actividades subsidiarias.

Identificar los procesos primarios/secundarios y sobrantes vs. faltantes.

Desarrollar un mapa y fichas de procesos.

Promover la comunicación, mejora continua y control de gestión.

1.3 Fundamentación

Este análisis no busca dar una respuesta exhaustiva a todas las problemáticas presentes en las pymes. No obstante, intenta *optimizar la eficiencia operativa que es transversal* a gran parte de las mismas. En este sentido, toda institución se desenvuelve tan eficientemente como los procesos que la constituyen. Muchas empresas han podido promover exitosamente un modelo de gestión que potencia la integración de procesos, con el foco sobre el cliente, en desmedro de áreas funcionales aisladas y estancas en permanente confrontación por espacios de poder.

La gestión integral de procesos es una herramienta que persigue *alinear la estrategia con las prácticas organizacionales* a partir de una visión de procesos que engloba cada función como parte integrante de un todo. En pocas palabras, implica una transformación organizacional en todos sus niveles operacionales con el objeto de optimizar la gestión actual. Como se denota el cambio no es fácil, ya que supone el análisis de la interacción y vinculación de las prácticas

organizacionales actuales y su posterior cambio hacia ciertas prácticas organizacionales que potencialmente optimizarán la gestión empresarial.

Por otra parte, la consideración de los procesos de mejora de manera aislada no es suficiente. Se podría caer en el error de considerar que al modificar los procesos, aparecerán automáticamente los cambios esperados. Las consecuencias de un mundo globalizado y su impacto sobre la competencia, los clientes y las nuevas pautas de consumo entre otros factores, requieren la atención de nuevas demandas y la necesidad de innovar e incrementar las competencias y capacidades institucionales para adaptarse a las exigencias del medio. Por ello, la mejora de procesos se enmarca en la mirada de la gestión del conocimiento y la importancia del aprendizaje organizacional.

Ahora bien, gran parte de los antecedentes bibliográficos al respecto se centran en los procesos de mejora de grandes empresas. Además, el énfasis sobre la gestión integral de procesos se vincula usualmente con tecnología de punta y/o softwares de gestión. De esta manera, existe menor tratamiento de esta herramienta como práctica de transformación global en management, que supone gestionar las prácticas organizacionales hacia procesos reevaluando toda la estructura institucional desde los documentos de funciones y competencias, pasando por los perfiles, procedimientos de acción modificando hasta los roles y el organigrama general. Por lo que cabe resaltar que la relevancia y originalidad del presente trabajo no se sitúa sólo sobre la anteriormente mencionada mirada sobre la gestión integral de procesos sino, fundamentalmente, por el hecho de que generalmente los casos donde se visualiza esta perspectiva son empresas de mayor envergadura. Por el contrario, el presente análisis busca desarrollar un estudio de aplicación sobre una pyme con niveles muy bajos de automatización.

El mayor desafío es superar la posibilidad de caer en la generación del *gran elefante blanco*, es decir, una técnica demasiado compleja, difícil de transmitir, que termine limitando la creatividad e innovación por la constitución de procesos cerrados y limitados al desenvolvimiento exclusivo de las tareas previamente establecidas desde los mandos superiores.

De superar este obstáculo, el impacto sería directamente proporcional y beneficioso a todos los miembros de la empresa mediante la optimización de la gestión por procesos dado que este tipo de estructura facilita el flujo de trabajo horizontal y puestos de trabajo multifuncionales donde la integración de conocimiento se realiza por equipos de trabajo. Los procesos son de ciclo corto y alto valor agregado con una clara orientación hacia el cliente. Los resultados deseados implican la generación de valor para el cliente (interno y externo), el incremento de la productividad y la reducción tanto de costos como de tiempos. Además, considerando que las pymes centradas en la comercialización de productos resultan fácilmente imitables por la competencia, la calidad y funcionamiento de los procesos podrían incidir directamente como ventaja competitiva.

1.4 Método de investigación

Según Taylor & Bogdan (1987) la metodología es la forma de mirar los problemas y buscar soluciones a los mismos. En este sentido, hay dos perspectivas principales para abordar una investigación: cuantitativo y cualitativo. También es frecuente la utilización de planteos mixtos.

El proyecto de trabajo final se desarrollará desde un método cualitativo ya que intenta describir y explicar el hecho sobre la base de observaciones e interpretaciones que intentan "reconstruir" la realidad, de acuerdo con diferentes actores sociales. La mayor ventaja es la profundización sobre la comprensión de los datos y la posibilidad de contextualizarlos.

Las características principales de esta metodología son: investigación inductiva, perspectiva holística (no reducido a variables), consciencia respecto al efecto que causan sobre los informantes, comprensión dentro de un marco de referencia, suspensión de creencias y suposiciones, todas las perspectivas son valiosas (no existe la "verdad" por lo que se busca comprender desde la perspectiva de la otra persona), método humanista con énfasis sobre la validez por sobre la confiabilidad y reproducibilidad -características propias del método

cuantitativo-, todos los escenarios y personas son dignos de estudio (Taylor & Bogdan, 1987).

Por otra parte, el alcance de la investigación es de aplicación de tipo descriptivo ya que se pretende aplicar herramientas y técnicas para visualizar y vincular las prácticas organizacionales actuales y potenciales con el objetivo de alcanzar una gestión integral de procesos que permita optimizar la eficiencia operativa de la empresa.

La unidad de análisis es el objeto de estudio, la porción de la realidad sobre la cual se enfoca el análisis. No es lo mismo que unidades de observación, estas últimas son aquellas que se utilizan para entender y analizar la unidad de análisis. La determinación de las unidades de observación es central para definir las técnicas de recolección de datos más adecuadas. En el caso bajo estudio, la unidad de análisis son los procesos centrales y de apoyo de la institución: casa central y sus sucursales. Las unidades de observación son todos los miembros que forman parte de la empresa desde la gerencia hasta cada uno de los colaboradores de los niveles funcionales más bajos. En este sentido, se deja de manifiesto que se focaliza sobre el público interno de todos los niveles. Un análisis posterior, que supera el objetivo del presente análisis, podría incluir a los clientes y a las comunidades donde se encuentra inserta.

Por ello, la recolección de datos se realizará a partir de la observación participante, encuestas abiertas y entrevistas en profundidad. Finalmente, cabe resaltar que si bien éste será el método preponderante, como se analizará en los próximos capítulos, se utilizarán algunas herramientas más características del método cuantitativo como el análisis ABC o los indicadores del tablero de control.

1.5 Planteo del trabajo

El presente trabajo se constituye como un análisis de herramientas de aplicación. En primer lugar, se intenta generar una pauta o guía de trabajo para ser utilizado en el management de pymes. Una gestión que rompa con los parámetros tradicionales y sea basada en procesos. En segundo lugar, persigue

incorporar herramientas y técnicas para solucionar determinados problemas y mejorar la gestión de una empresa existente. Así, se estructura en nueve capítulos: introducción; marco teórico; diagnóstico; planteamiento estratégico; diseño e implementación; difusión; seguimiento y mejora continua; hacia un modelo integral de gestión por procesos en pymes; conclusiones.

El primer capítulo es introductorio. En este primer capítulo, se contextualiza al lector respecto de las principales problemáticas que tienen las pymes y la consideración de los procesos de mejora y del método de investigación sobre el cual se desarrollará el análisis. El segundo capítulo da cuenta del marco teórico utilizado. Se considerará desde la noción de proceso y sus elementos hasta un recuento histórico y el paradigma de pensamiento implícito. Esta sección es fundamental para entender el punto de partida del desarrollo posterior. No obstante, no se persigue sustentar nuevas teorías y conceptos sino considerar los enfoques y herramientas que sean más adecuados para ponerlos en la práctica en empresas de pequeñas y/o mediana envergadura.

El desarrollo del marco teórico abordado brinda las bases para comprender esta modalidad de trabajo. Así, a partir del tercer capítulo, se impulsa un modelo integral de gestión por procesos, una práctica relacional, que comienza con el diagnóstico de la empresa bajo estudio, se profundiza a partir del planeamiento estratégico, se mejora mediante el diseño e implementación, se da a conocer gracias a la difusión propuesta y culmina con el análisis del seguimiento y mejora continua.

El tercer capítulo, emprenderá el diagnóstico. Este capítulo da cuenta del punto de partida, reporta la situación existente de la institución, sus prácticas y procesos utilizados. El cuarto capítulo se centra sobre el planeamiento estratégico. Desde la visión, misión y valores fundantes al análisis del sector externo, las fuerzas intervinientes y las herramientas que forjan la cadena de valor. Este paso dará lugar al quinto capítulo, a saber, diseño e implementación. De esta manera, se incorporarán distintas técnicas y herramientas para la gestión por procesos desde el análisis ABC y benchmarking pasando por documentos de funciones y competencias hasta considerar los procesos centrales y sus procedimientos de

acción a partir de diagramas de flujo. El sexto capítulo se denomina difusión. Todas las etapas anteriores quedan sin efecto sino se efectiviza esta etapa. La implementación implica lograr que esa planificación estratégica devenida en diseño se transforme en acción. No obstante, el plan fracasará si la gerencia no logra transmitir esta idea al resto de los integrantes de la empresa. En este sentido, la difusión se desarrollará primordialmente a partir de dos vías: comunicación de arriba a abajo y de abajo a arriba.

El séptimo capítulo refleja la importancia del seguimiento y mejora continua. El seguimiento implica que desde su concepción el proceso no está pensado para su terminación sino para su transformación. Así, el control de gestión no se contempla desde una visión reactiva de garantizar el cumplimiento de determinados procedimientos sino desde la concepción proactiva de mejora continua.

Finalmente, el capítulo denominado hacia un modelo integral de gestión por procesos en pymes, reformula y sintetiza los conocimientos adquiridos. Este capítulo de cierre permite la integración de todos los contenidos para una sencilla interpretación y aplicación del modelo. Por último, el presente trabajo final culmina con el capítulo llamado conclusiones. Este breve apartado determina tanto los alcances y logros abordados hasta el momento como los desafíos a futuro.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Visión de proceso

2.1.1 Concepto de proceso

El presente plan de trabajo realiza un análisis de una pyme bajo el enfoque de gestión por procesos. Estos procesos son la unidad de análisis por sobre las diferentes áreas y/o sucursales de la empresa. Se busca mantener un enfoque abarcador que priorice los procesos por sobre las áreas funcionales.

Antes de centrar la atención sobre *cadena de valor* que interrelacionan los procesos entre sí, conviene entender la concepción de proceso. En este sentido, una de las acepciones más escuetas del estado del arte define al proceso como "serie sistemática de acciones dirigidas a la consecución de un objetivo" (Juran, 1996, p. 240). Acciones metódicas que buscan un objetivo, si bien no es falsa, es incompleta. Otra noción más acertada de proceso indica que es el "conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida" (Niebles De las salas, Oñoro Coneo, & Oñoro Martinez, 2006, pag. 24). De hecho, las Normas ISO 9000:2005 se manifiestan en este sentido al considerar que "cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso" (Norma internacional ISO 9000, 2005, pag. 2).

Por su parte, Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) agregan dos características esenciales al concepto de proceso. Por un lado, la necesidad de *agregar valor*, y por otro lado, que está dirigido a un *cliente*. Sea este un cliente interno, entendido como otros empleados de la compañía y/o área funcional. El cliente externo no sólo es el cliente final, también se considera al distribuidor o cualquier intermediario.

Mariño Navarrete (2002) también hace hincapié en estos aspectos. Así, sostiene que proceso es un "sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación" (pag. 10).

Todos estos conceptos retoman las bases de Harrington (1993) para relacionarlo con la idea de mejora en las empresas. Así, este autor sostiene que proceso es "cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos" (pag. 9).

El concepto más completo y sobre el cuál se basa el presente análisis es el que considera al proceso como "la combinación de recursos, en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para la obtención de un resultado (bienes, servicios, información), que satisface los requisitos de un cliente externo o interno" (Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2013, pag. 26). Se considera el más pertinente ya que en primer lugar refiere a una *combinación de recursos* y no simplemente al conjunto o cualquier actividad. A su vez, incorpora la importancia de agregar valor al perseguir un *resultado* dirigido a un *cliente* sin perder de vista la necesidad de sistematización.

Hay ciertas características que comparten los procesos. En primer lugar, la transformación, que agrega valor, se trate de productos o servicios. Además, el proceso requiere un producto o servicio determinado y este producto o servicio esta dirigido a un cliente receptor. Cada producto/servicio de un proceso es el insumo del proceso posterior, comienza en un proveedor y culmina en un cliente. Todo proceso tiene un responsable y un alcance definido. Las interacciones son conocidas y los procedimientos y requisitos documentados. Por otra parte, los procesos son repetibles, predecible y medibles. Estas últimas tres particularidades son fundamentales para que cada proceso pueda ser precisado, contrastado y perfeccionado. En este sentido, cobra vital importancia identificar cada proceso de principio a final, ejecutarlo y controlar su ejecución para mejorarlo. A lo largo del

trabajo, se realizará un especial énfasis en los procesos de mejora. Se utiliza la metodología de mejora continua conocida como Kaizen. Este término japonés significa KAI = cambio y ZEN= mejora e involucra a toda la organización en su conjunto. Se busca involucrar a todos los integrantes de la empresa en una mejora continua, incremental y de bajo costo. "Mejora (kaizen): es toda propuesta debidamente documentada, que haga evolucionar de forma positiva la eficacia, la calidad del producto, los costes y el ambiente de trabajo" (FUNDIBEQ, s.f. pag.1).

2.1.2 Elementos

Proveedor: permite la entrada de un proceso. Persona, institución o área que proporciona un producto/servicio. Hay que considerar que el ingreso de un proceso es, al mismo tiempo, la salida de otro proceso.

Cliente: Persona, institución o área que recoge un producto/servicio. El cliente puede ser interno (ej. otra área de la empresa) o externo (usuario o beneficiario final). El cliente puede recibir diferentes denominaciones según el ámbito de actuación: consumidor, ciudadano, estudiante, paciente, etc.

Resultado: todo bien o servicio que manifiesta la salida de un proceso.

Procedimiento: es la *manera específica* de realizar una actividad o un conjunto de actividades. Este procedimiento puede ser o no escrito.

PROCEDIMIENTO	PROCESO
Definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea	Transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos
Estáticos	Dinámicos
Impulsados por la finalización de una tarea	Impulsados por la obtención de un resultado
Centrados en el cumplimiento de normas	Centrados en la satisfacción de clientes

Sus actividades pueden ser realizadas por personas de diferentes áreas con <i>objetivos diversos</i>	Sus actividades pueden ser realizadas por personas de diferentes áreas con <i>objetivos comunes</i>
--	---

Figura 1. Diferencias entre procedimiento y proceso

Fuente: Adaptado de Beltrán Sanz et al. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos* (pag. 50). Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.

El proceso lleva implícito un cambio de estado o transformación, para realizarlo se requiere cumplimentar una serie de tareas. La manera en cumplimentar esa actividad o conjunto de actividades es el procedimiento. De ahí que suele prestar a confusión (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata & Tejedor Panchón, 2009).

Mariño Navarrete (2002) sostiene que hay ocho factores determinantes en todo proceso. A manera memotécnica, las denominó las 8Ms por sus siglas en inglés, a saber: management (gerencia), materials (materiales), machines (máquinas), methods (métodos), manpower (fuerza de trabajo), environmental media (medio ambiente), money (dinero) y measurements (indicadores).

En primer lugar, el estilo de cada gerente posee un efecto directo sobre el proceso por lo que su liderazgo será crucial para la consecución del resultado propuesto. En segundo lugar, los materiales o los recursos de suministro deben considerarse, ya que aunque no siempre son tenidos en cuenta, la carencia de los medios necesarios incidirá sobre un proceso trunco. En tercer lugar, si bien las máquinas y los materiales generalmente se consideran en conjunto, la importancia de puntualizar las máquinas o equipos, estriva en otorgar mayor énfasis sobre los aspectos informáticos que, generalmente, juegan un rol importante en los procesos. En cuarto lugar, las personas involucradas. Resulta fundamental otorgar un alto nivel de participación. Se tiene que considerar el compromiso de los responsables de los procesos actuales, la conformación de equipos interdisciplinarios, las edades, experiencia y carrera de cada integrante, etc. En quinto lugar, los métodos aplicados al proceso. Se conocen usualmente como el know-how y se refiere a la práctica o al saber-hacer del trabajo cotidiano. En sexto lugar, el medio ambiente. Si bien incluye aspectos relacionados a la conservación

del ambiente y reciclado, respecto a los procesos, se orienta a clima laboral, salud ocupacional, riesgo profesional y responsabilidad social empresaria entre otros. En séptimo lugar, el dinero. Todo proceso requiere del factor económico como variable influyente en la transformación. Finalmente, las medidas o los indicadores que sirven para medir los resultados de todo proceso. Aunque este autor no lo considera, resulta pertinente incluir como factor determinante al tiempo dado que todo proceso requiere estar circunscripto dentro de un espacio temporal para garantizar su efectividad.

Por último, es importante entender que no es lo mismo mejorar el proceso que la gestión del mismo. En este sentido, a veces se generan modificaciones en la gestión de los procesos sin que existan cambios en el proceso en sí por lo que no habrá modificaciones de tiempo, costo y/o calidad. El proceso y su gestión son dos cuestiones complementarias pero diferentes y resulta fundamental advertir esta diferencia. Por mucho que se mejoren los procedimientos, indicadores y/o requerimientos, si el proceso no está bien identificado o, por el contrario, si las necesidades de la empresa cambiaron, aunque la gestión sea eficiente, probablemente sea un fracaso. Esto se debe a que en muchos casos, se requiere transformar el proceso y no su gestión. Lo mismo puede suceder que el proceso sea el adecuado pero su gestión ineficiente. (FUNDIBEQ, s.f.)

2.2 Gestión por procesos

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Niebles De las salas, et al., 2006, pag 24.)

Así, se logra establecer una manera diferente de comprender las prácticas organizacionales:

Este criterio permite entender y evaluar los aspectos clave de los procesos de diseño, producción, servicio y apoyo así como los relativos a sus proveedores comprendiendo de esta forma todos los procesos de la organización. También permite analizar y evaluar cómo la organización identifica, documenta, opera, evalúa, asegura y mejora sus procesos (Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2013, pag. 28).

Entre las principales características se destaca, en primer lugar, la generación de una mirada compartida con todos los miembros de la cadena de valor. Se planifica, diseña y registran los procesos centrales y las relaciones intra e inter organizacional, con el entorno y el impacto global en la empresa. También determina responsabilidades y procedimientos para cumplir con los procesos. Además, permanentemente se intenta mejorar los procesos con innovación gracias a los aportes de información brindada por los mismos colaboradores, clientes y proveedores. Del mismo modo, se utiliza la emulación o comparación de prácticas con competidores del sector y las herramientas y técnicas utilizadas integran a todos a fin de reducir la resistencia al cambio. (Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2013). Asimismo, es fundamental considerar la promoción del aprendizaje constante y la gestión del conocimiento que se desarrollará más adelante en profundidad.

Mientras más se complejiza la actividad diaria, toda institución busca dividir las tareas en áreas funcionales. El problema es que estas áreas cobran tanta fuerza al interior de las empresas que sus objetivos pueden no alinearse o hasta entrar en conflicto con otras áreas o con la búsqueda de la satisfacción al cliente.

Por ello, es conveniente visualizar la diferencia entre la forma tradicional de organización de tipo vertical de la forma horizontal que tiene en cuenta el análisis de procesos.

La forma organizacional tradicional está tan fuertemente arraigada que al pensar en una institución y su organización, lo primero que se dilucida es su organigrama. Este organigrama demuestra todas las áreas funcionales y los niveles de jerarquía. Las ventajas de esta orientación es que permite representar todos los integrantes de esa organización y su función en relación a los demás. Se

muestran las relaciones de subordinación y facilita la síntesis de toda la empresa. El problema es que aunque parece que esta visión es abarcadora, sólo es parcial ya que no considera:

1. los clientes;
2. los bienes/servicios producidos;
3. el flujo de trabajo a realizar.

Además, el riesgo es que frente a la necesidad de cambio sólo se analizan las estructuras funcionales en particular sin consideración y análisis de toda la organización en su conjunto y puede esta desconexión de cada parte sobre el todo ser en desmedro del resultado final: satisfacción al cliente (Halliburton, 2006).

Esta forma de organización es conocida como de tipo *silo* ya que se consolidan en departamentos aislados, estancos con procesos fragmentados y agrupados en actividades específicas. Lo principal es la división del trabajo cada uno se especializa en una acción dentro del todo y suele perder o simplemente desconocer la perspectiva de conjunto. El trabajo se divide y se especializa lo que provoca también pérdida de control.

La mayor parte de las empresas se organizan en grupos de operación vertical, con expertos de experiencia similar que se agrupan para formar un pool de conocimientos y técnicas capaces de llevar a cabo cualquier tarea dentro de esa disciplina. Esto da lugar a la creación de una organización eficaz, vigorosa y segura de su buen funcionamiento como equipo y deseosa de respaldar su misión. No obstante, y por desgracia, muchos procesos no fluyen vertical sino horizontalmente. Un flujo de trabajo horizontal, combinado con una organización vertical, genera muchos vacíos y yuxtaposiciones, y estimula la suboptimización, lo que produce un impacto negativo sobre la eficiencia y efectividad del proceso. (Harrington, 1993, pag.14-15).

De esta manera, se denota la importancia de una gestión transversal que rompa con el esquema en silos para abarcar a toda la estructura del negocio. Estructuras flexibles alineadas a los procesos. El proceso no debería seguir a la estructura, por el contrario, la estructura debería adaptarse a los procesos. Se

requiere coordinación y trabajo en equipo ya que si bien existe la división del trabajo, se ordena según la proyección de lo esperado por los clientes. La secuencia de actividades sigue un flujo horizontal que atraviesa las áreas departamentales. La coordinación interdepartamental permite la identificación de los puntos de intersección donde se encuentran los cuellos de botella, duplicación de actividades y controles, ausencia de ejecución de procesos planeados, etc. Por lo que una nueva concepción entra en juego. Una mirada que cuestiona la manera y la razón del devenir de la estructura de la empresa, que intenta aprender, mejorar continuamente y generar valor con una clara orientación hacia el cliente. Una forma de analizar que permite visualizar lo que no se identifica en la forma vertical y queda oculto en el organigrama: cliente, producto/servicio y flujo de trabajo.

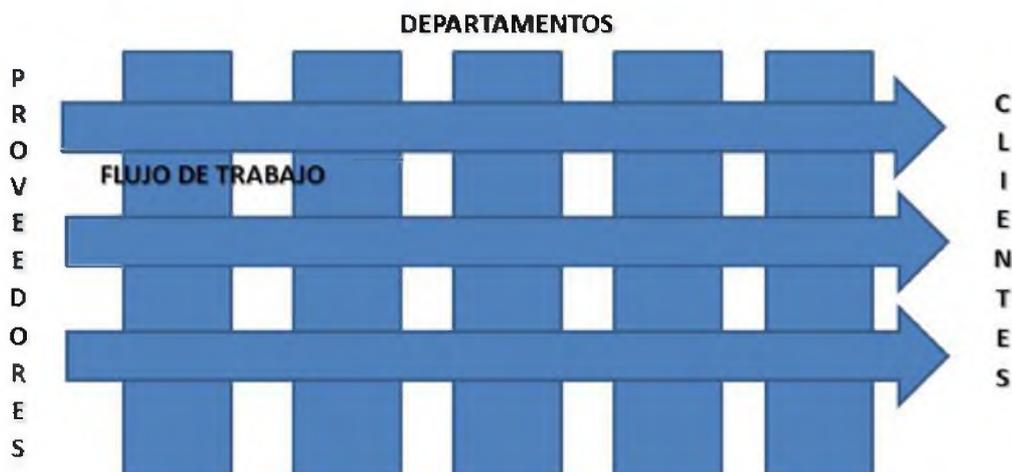


Figura 2. Orientación organizacional horizontal vs. vertical

Fuente: Adaptado de Harrington H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa* (pag. 15). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

El modelo de gestión de tipo horizontal promueve el esquema operativo en torno a procesos, resultados y recursos. Asimismo, basado en el autocontrol, facilita la descentralización de la toma de decisiones y flexibiliza el uso de recursos en función de los resultados. De la misma forma, vincula la toma de decisiones

con la planificación estratégica, los rendimientos esperados y el monitoreo de la gestión.

Cuando se menciona la orientación al cliente no refiere a una mera atención. Se refiere a la actitud constante de entender sus requerimientos para incorporar el conocimiento respecto de sus necesidades al planteo de los procesos. Este tipo de gestión también aumenta la satisfacción de los mismos empleados ya que aportan sus conocimientos, experiencias y sienten que el trabajo realizado contribuye a los objetivos de la empresa.

Por otro lado, el traspaso de la gestión por normas a una gestión por resultados, no implica que no este sujeto a normas de funcionamiento. Todos los procesos deben ser elaborados a partir de un criterio unificado considerando tanto las normas como las expectativas de los clientes (externos e internos). Se debe reformular y simplificar el sistema normativo para facilitar la toma de decisiones y canalizar más adecuadamente las demandas (Halliburton, 2006).

Cabe aclarar que la horizontalidad no genera el desvanecimiento de la dimensión funcional-vertical sino que implica una nueva perspectiva frente a la gestión institucional.

En definitiva, la gestión por procesos promueve:

- la visión global de toda la cadena de valor y sus relaciones;
- el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento;
- la generación de valor;
- la orientación hacia resultados;
- la satisfacción de clientes internos y externos;
- el ahorro e identificación de costos innecesarios;
- la eliminación de cuellos de botella, duplicación de actividades y controles;
- la generación de mejora continua;
- el incremento de la capacidad de predicción y control de cambio;
- el aumento de la competitividad de la empresa a partir de la mejora en la utilización del uso de los recursos disponibles;
- la visualización de los errores y la generación de formas de corrección;

- la cooperación que supera las áreas funcionales fomentando el trabajo en equipo.

Finalmente, se analizarán las principales características de ambas dimensiones para entender de manera sucinta y práctica las diferencias en la forma de gestionar las empresas:

GESTIÓN POR FUNCIONES	GESTIÓN POR PROCESOS
Mirada introspectiva hacia los integrantes de la empresa	Mirada global a la cadena de valor
Orientación vertical	Orientación horizontal
Objetivos por áreas especializadas	Objetivos por procesos
División del trabajo	Integración en equipo de trabajo
Orientación hacia la ejecución	Orientación hacia la planificación
Alta jerarquía y control	Baja jerarquía: autonomía y autocontrol guiado por responsables de proyectos
División entre la estrategia y la ejecución	Conducción estratégica en las operaciones
Baja comunicación e información sólo en los estratos superiores	Comunicación es clave y la información compartida
Reducida identificación con objetivos de la empresa y desmotivación	Equipos multidisciplinarios y autoadministrados con alto nivel de identificación con la empresa
Cumplimiento de normas	Cumplimiento de resultados con valor agregado
Burocracia y formalismo	Flexibilidad y cambio
Centralización	Descentralización
Mejoras de alcance acotado y por área	Mejora continua y transversal
Objetivo del área por sobre los de la organización	Satisfacción al cliente por sobre objetivos particulares
Los procesos siguen a la estructura	La estructura sigue al proceso
Lo central es la consecución de tareas	Lo central es la obtención del resultado según las expectativas del cliente

Figura 3. Comparación entre visiones de gestión empresarial

Fuente: propia

2.3 Reingeniería, mejora de procesos y rediseño

Muchas veces se utilizan estos tres términos como sinónimos. No obstante, hay importantes diferencias. La reingeniería es "la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos para mejorar drásticamente el desempeño en términos de costo, calidad, servicio y rapidez" (Krajewski et al. 2008, pag.141). Lo que implica que sea una reinvención más que una mejora gradual.

Hitpass Heyl (2011) sostiene que Hammer&Champy promovieron en 1993 esta denominación como respuesta a la recesión que venían sufriendo las empresas occidentales producto del creciente impulso asiático desde mediados de los años '80.

Según Krajewski et al. (2008) en todo proceso de reingeniería, resulta crucial considerar estos factores:

- Procesos centrales: la reingeniería no debe fundarse sobre las áreas funcionales sino sobre aquellos procesos críticos de la empresa;
- Liderazgo: con el objeto de garantizar el éxito y dado el tiempo, energía y recursos que requiere, este tipo de transformación debe ser encaminado desde la misma gerencia. Los gerentes deben estar no sólo comprometidos sino vencer los focos de resistencia para lograr el cumplimiento de los objetivos.
- Equipos multidisciplinarios: dado que este proceso se plantea a nivel total y estructural, necesita que estén representadas todas las áreas involucradas. Tienen mayores posibilidades de éxito con alta participación y autocontrol. Además, mientras mayor es el involucramiento, mayor el compromiso y la buena predisposición frente al cambio. Este factor promueve el empoderamiento de los empleados, demostrando que es clave alcanzar una buena combinación entre las iniciativas de arriba abajo y de abajo a arriba.
- Tecnología: El acceso a la información es crítico para alcanzar los objetivos planeados por lo que la informática cobra gran importancia por su rol de facilitadora.

- Nuevo comienzo: resulta esencial entender que si bien toda reingeniería parte de un proceso existente, no será tenido en cuenta para la configuración del nuevo proceso. Se intenta satisfacer las demandas de los clientes internos y externos y con esta premisa se busca la mejor manera de responder a sus requerimientos sin limitaciones respecto a lo desarrollado hasta el momento.
- Análisis: La reingeniería requiere un estudio pormenorizado de los procesos existentes, qué hacen y por qué. El examen proceso a proceso es fundamental para vislumbrar aquellos baches, cuellos de botella, subutilización de recursos o sobredimensión de la estructura existente.

En pocas palabras, se debe considerar los procesos completos de la empresa bajo estudio desde el punto inicial y realizar especial énfasis a los requerimientos de clientes en términos de capacidad de respuesta, calidad y costo del servicio otorgado; reorganización del esquema institucional considerando tareas, responsabilidades y flujos de trabajo; incorporar las herramientas informáticas para coadyuvar al desarrollo de la reingeniería. Ahora bien, dado los recursos, tiempo y el nivel de participación e involucramiento requerido, se considera un proyecto de riesgo elevado. En este sentido, sólo se debería considerar la gestión de un proceso de reingeniería cuando el cambio propuesto resulta estratégico para la compañía y su práctica actual es deficiente. Así, Hitpass Heyl (2011) justifica esta estrategia de cambio ante tres escenarios: la empresa es altamente superada por la competencia; las necesidades de los clientes no son satisfechas por los productos/servicios ofrecidos; crecientes conflictos intraorganización.

No obstante, no hay que olvidar algunas consideraciones, en primer lugar, la reingeniería no es la estrategia de cambio más adecuada para todas las organizaciones. Además, no es de sencilla aplicación y requiere de tiempo y recursos que no todos están en condiciones de aportar. Por otro lado, a este enfoque se le suele otorgar una importancia excesiva a la tecnología informática que si bien resulta crucial, a veces, también es factible un enfoque de reingeniería

sin utilizar a la tecnología informática como central en la nueva configuración. De la misma forma, se debe ser cauto a las creaciones de los equipos multidisciplinarios y de la alta gerencia. Siempre hay que considerar a aquellos que realizan el trabajo diariamente como insumo fundamental para la reconfiguración (Krajewski et al., 2008).

Este planteamiento de cambio radical se contrapone con el mejoramiento de los procesos que se define como "el estudio sistemático de las actividades y flujos de cada proceso a fin de mejorarlo" (Krajewski et al., 2008, pag. 142). La idea de mejoramiento de los procesos refiere a la mejora continua mediante la gestión de procesos en las operaciones cotidianas y no es necesario la formulación de un proyecto en particular.

El concepto de mejora continua está limitado a cambios pequeños como reglas de negocio, procedimientos locales, redistribución del volumen de trabajo, simplificación de formularios, etc. Si los cambios propuestos por la mejora continua impactan sobre la estructura de los procesos, traspasan los límites de responsabilidad del área, impactan sobre la tecnología, o bien requieren de recursos adicionales, la propuesta de mejora pasa a un proyecto de rediseño. De igual forma si un proyecto de rediseño pone en duda la estructura de responsabilidades o traspasa las fronteras de un área de negocio, pasa a ser un proyecto de reingeniería (Hitpass Heyl, 2011, parr. 13).

Así, este autor introduce un nuevo término: rediseño. No sólo es mejora continua, que puede ser incluido como aspecto importante, aunque no suficiente. Tampoco involucra una reconfiguración total. Por el contrario, el rediseño se define como la búsqueda de incremento de competitividad a partir de la optimización de procesos. Implica una estrategia de cambio gradual. El rediseño interviene desde un punto de vista estructural en la modificación del proceso actual; en términos de productividad ya que se analizan los costos implicados y las posibilidades de ahorro; en las responsabilidades asignadas; la incorporación de tecnología y la integración entre todas las partes involucradas (Hitpass Heyl, 2011).

Característica	Reingeniería	Rediseño	Mejora
Enfoque	Proceso nuevo	Reestructuración	Mejora evolutiva
Punto de partida	Proceso existente	Proceso existente	Proceso existente
Objetivo del cambio	Cambio radical, satisf. cliente	Rediseño de una parte del proceso	Actualización, eficiencia o satisf. Cliente
Tipo de cambio	Radical	Estructural	Incremental
Periodicidad del cambio	Descontinuado	Intervalos intermedios	Continuo
Organización del cambio	Proyecto	Proyecto o grupo de trabajo	Dentro de operaciones
Impulsor del cambio	Directorio	Dueño de proceso	Cualquier actor
Impacto del cambio	Transversal	Proceso, subproceso	Dentro de un Subproceso
	Cultural	Cultural	Cognitivo
	Procesal	Procesal	Procedimiento, regla de negocio
	Estructural	Estructural	Costo, calidad, tiempo
Riesgo	Alto	Medio	Bajo

Figura 4. Principales enfoques de mejora de procesos

Fuente: Hitpass Heyl, B. (Septiembre, 2011) ¿Reingeniería, rediseño o mejora de procesos de negocio? *Revista Gerencia*. Recuperado de: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>

2.4 Una mirada diferente

La gestión por procesos se encuentra inserta en un paradigma de pensamiento distinto que requiere, en muchos casos, la modificación de la cultura organizacional. Esta cultura se define como "el patrón de conducta común, utilizado por todas las personas y grupos que integran una organización" (FUNDIBEQ, s.f, pag.1). Generalmente, se integra la gestión del conocimiento, la gestión del cambio y del aprendizaje organizacional sólo al analizar procesos de reingeniería. No obstante, todo cambio (aunque sea de manera incremental y no radical) impacta sobre la organización. Todo proceso implica transformación por lo que no se debe caer en el error de no considerar la influencia de los aspectos culturales sobre todos los enfoques de mejora de procesos.

La estructura organizacional según Miltzberg (1988) se entiende como las diferentes formas en las que se divide el trabajo y la posterior, consecuente y necesaria coordinación entre cada una de estas formas. Por su parte, Malavé (1999) define a las prácticas organizacionales como la "serie de acciones que se repiten y entrelazan hasta generar o imponer un orden en particular o, en otras palabras, hasta que el ejercicio de representar lo real se convierte en rutina o "la manera" de hacer algo en cuanto punto de partida para el análisis organizacional" (pag. 58-59). En otras palabras, las prácticas organizacionales constituyen las herramientas, procesos y comportamientos utilizados para lograr los objetivos propuestos.

La gestión del conocimiento se refiere a la planificación estratégica realizada para aumentar la competitividad a partir de potenciar el conocimiento individual y colectivo de la institución. Por su parte, el conocimiento es definido como el cúmulo "de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencia" (FUNDIBEQ, s.f, pag.1).

Mundialmente reconocida es aquella tan popular frase de Albert Einstein que llama a no esperar resultados diferentes haciendo siempre lo mismo. A simple vista, esta expresión parece de perogrullo, sin embargo las gerencias generalmente buscan cambiar la cultura organizacional a partir del lenguaje. Así, durante gran parte del proceso de cambio existirán discursos y charlas motivacionales de toda clase. Estas acciones tienen un bajo impacto ya que los responsables fracasan al no considerar adecuadamente los factores que influyen sobre las acciones.

Mariño Navarrete (2002) sostiene que nos comportamos según la percepción del resultado de nuestras acciones:

Una persona acomete cierto tipo de acción que produce un resultado. El resultado se observa y se interpreta, ya sea como positivo o negativo. Basado en la interpretación que la persona hace del resultado, modifica su actitud y actúa diferente la próxima vez para producir un resultado diferente (pag. 65).

Las actitudes se basan en las acciones realizadas y en su posterior interpretación del efecto causado. Por lo que para cambiar las actitudes y, por ende, los resultados, se requiere que se proceda de manera distinta. Esto lleva a considerar, que no se debería perder tiempo buscando impactar sobre las actitudes, se debe intervenir sobre las acciones. Al cambiar las acciones, el resultado se verá modificado y se abrirá a un nuevo análisis que dispondrá una actitud diferente. Este proceso es de largo plazo, requiere compartir información, liderazgo y perseverancia.

De esta manera, se comprende la necesidad de enfocar los esfuerzos sobre las acciones para que estas canalicen nuevas actitudes proclives al cambio. Ahora bien, ¿qué acciones resultan efectivas? Resulta imposible realizar un compendio adecuado de todas las posibles acciones. Sin embargo, se considerarán aquellas acciones ineludibles al momento de considerar un cambio actitudinal:

- Aprendizaje permanente: es el "proceso de transformación de la información de conocimiento con el fin de facilitar el desarrollo de rutinas organizativas o de pautas de acción para el desempeño efectivo de las actividades de la organización" (FUNDIBEQ, s.f, pag.1).

Una organización en aprendizaje continuo promueve equipos de trabajo sólidos y proactivos y la transferencia de conocimientos. Las competencias¹ se mejoran y aprovechan entre todos los involucrados. En pocas palabras, se requiere hacer foco sobre el desarrollo humano a través de educación y capacitación que favorezca la identidad común y el compromiso con la misión institucional. Fundibeq (s.f) detectó ciertos principios básicos para potenciar este aprendizaje organizacional: visión largoplacista e inversión en capital humano; estructura flexible fundado sobre información compartida y comunicación; incentivo a lo colectivo por sobre el rendimiento individual; gestión anticipada de los cambios y liderazgo participativo.

¹ Competencia es la capacidad que permite la acción. Se define como la "combinación en diferentes dosis de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que se manifiestan en conductas que conllevan el éxito en el trabajo" (FUNDIBEQ, s.f, pag. 2).

- El liderazgo y su ejemplo:

Se puede definir el liderazgo como el proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Mediante el liderazgo se desarrolla una cultura y valores en la organización necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes (FUNDIBEQ, s.f, pag. 1).

En este tipo de cultura, se privilegia lo colectivo y el compromiso e identificación con los valores de la empresa. Una acción fundamental para facilitar el cambio actitudinal es predicar con el ejemplo. Por lo que debe existir una coherencia absoluta entre lo que dicen, demuestran y hacen los líderes de la organización.

Ahora bien, Disandro & Almirón Bassetti (1997) realizan una destacada distinción entre liderazgo y dirección que es fundamental para el análisis de este caso en particular. El liderazgo está vinculado al cambio mientras que la dirección al mantenimiento del statu quo metódica y eficientemente. Resulta fundamental contar con ambos, en términos de este autor "la dirección unida a un liderazgo eficaz puede ayudar a producir un proceso de cambio más ordenado (...) un buen proceso de liderazgo puede ayudar a producir los cambios necesarios para controlar lo que pudiera ser una situación caótica". (pag. 19).

- Recursos: Al querer implementar una nueva perspectiva no siempre se otorgan los recursos adecuados para lograr el objetivo propuesto. Así es como no es raro vislumbrar la exigencia para alcanzar ciertos resultados sin la disponibilidad de los medios necesarios para lograrlo. En definitiva, la acción quedará sólo en intención si en la práctica no se cuenta con los recursos necesarios.

- Participación: se favorece un clima de trabajo basado en la certidumbre bidireccional (de arriba a abajo y de abajo a arriba) y donde se privilegie la consolidación de interacciones dinámicas, firmes, que superen la mera constitución de grupos. Todo este proceso debe estar enmarcado en un contexto lo suficientemente inspirador para permitir procesos innovadores e integradores

que hagan factible la propagación de, como sugiere Schein (1980), "individualistas creadores" que aceptando las normas básicas refutan las periféricas para renovar las acciones en pos de mejorar y satisfacer los objetivos fijados por la institución.

- Reconocimiento: no es incentivo económico. Se trata de reconocer públicamente frente a jefes, compañeros o incluso clientes cuando han realizado bien su trabajo. Se busca realizar un agradecimiento sincero, es una voz de aliento que demuestra valoración y aprecio por lo se viene realizando hasta el momento. Este feedback puede ser altamente significativo para la modificación de comportamientos. No obstante, cabe aclarar que requiere como requisito previo una retribución competitiva a nivel externo y equitativa internamente. De lo contrario, puede ser desacertado. De la misma manera, hay ciertos sistemas de evaluación, incentivos y reconocimientos que desalientan el compartir información. Por lo que hay que siempre evaluar minuciosamente todas las implicaciones del sistema de recompensa desarrollado.

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN INTENSIVAS EN CONOCIMIENTO
Estructura formal y enfoque financiero	Estructura informal y enfoque multifuncional
Alta jerarquización basado en reglas	Baja jerarquización basado en principios
Información de distribución limitada	Amplia distribución de información
Retención del conocimiento	Uso del conocimiento compartido
Politización: Inteligencia emocional y conciencia cultural baja	Abierta y flexible a la influencia de los miembros y del entorno
Responsabilidad desigual	Responsabilidad compartida
Aversión al riesgo	Propensión a asumir riesgos
Formación ocasional	Aprendizaje continuo

Figura 5. Comparación entre perspectivas en la gestión organizacional

Fuente: Adaptado de FUNDIBEQ (s.f) *Gestión del conocimiento* (pag.2).

Recuperado de:

http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf

Ningún cambio cultural es sencillo dado el alto contenido intangible involucrado. Tanto el capital humano como el intelectual y el relacional son activos intangibles. Hay algunos desafíos a superar en este cambio de perspectiva:

- *Información es poder*: no todos estarán dispuestos a brindar o compartir conocimiento al considerar que serán relegados con facilidad.

- *Lenguaje corporativo común y la importancia de considerar las subculturas*: todos los miembros deben poder interpretar de igual manera las experiencias y conocimiento compartido. Por ello, se debe favorecer un lenguaje sencillo y de fácil interpretación por todos los involucrados que integre las diferencias culturales (sea entre áreas funcionales o entre regiones geográficas) al interior de la empresa.

- *Innovación y Creatividad*: para crecer e incorporar conocimiento nuevo. Muchas veces es fundamental romper con el pensamiento establecido hasta el momento. No obstante, no se debe caer en el error de no integrar aquellos aspectos que continúan siendo muy útiles y aportan contenido de importancia. En este sentido, las nuevas tecnologías, por ejemplo, no deben prescindir de las interacciones humanas.

2.4.1 Desarrollo de las personas

El presente trabajo está centrado en la gestión por procesos. Por lo que no se realizará un estudio pormenorizado de la importancia de los recursos humanos en la empresa, sólo se considera como condición y soporte al desarrollo de procesos en la institución y su rol en la mejora continua.

El capital humano es definido por FUNDIBEQ (s.f) como el "valor del conocimiento y competencias de las personas de una organización (...) útil para la misión de la organización" (pag. 1). Así, se denota que la clave en la gestión estará en las personas que integran toda institución.

La gestión de los recursos humanos se entiende a partir de tres ejes claves que se sustentan sobre el nuevo contrato psicológico. Este nuevo contrato - caracterizado por alta rotación e inseguridad laboral, baja lealtad y compromiso - no es homogéneo y el contexto juega un rol preponderante.

Ariel Kievsky, profesor de la Universidad de San Andrés, sostiene que el primer eje es el de la *eficiencia*, implica la gestión de la productividad. Bajo esta

lógica, lo preponderante es la eficiencia económica. Este es el eje primigenio, ya que al momento de comenzar un negocio, se focaliza sobre los costos implicados para poder llevarlo a cabo. Desde esta perspectiva, se analizará tanto la estructura salarial -interna y externa-, las compensaciones (sueldo base, incentivos y beneficios) como la gestión del desempeño.

Este primer eje que comienza en el fordismo se complementa con el eje que aparece en los '70 y '80 caracterizado por el *aprendizaje*. El foco de este eje es la gestión de la capacidad y el talento. El primer eje de productividad es de corto plazo mientras que este segundo eje es considerado de mediano y largo plazo. Su atención se centra sobre la determinación de los puestos estratégicos y las competencias requeridas en función de la estrategia empresarial.

En este sentido, la gestión de la capacidad y el talento visualiza tanto el proceso de empleo como el desarrollo de los recursos humanos al interior de las organizaciones. Al analizar el proceso de empleo, hay que considerar cinco etapas fundamentales: descripción del perfil, fuentes de reclutamiento, relevamiento de cv's y entrevistas, herramientas psicotécnicas, propuesta e inducción. De todas estas etapas, resulta clave resaltar la descripción del perfil al ser la primera y más importante etapa. Esta acción es fundamental porque termina condicionando todas las acciones posteriores. No obstante, es la que, paradójicamente, las personas responsables utilizan menos tiempo y atención en general. En esta etapa se define el candidato ideal y luego se prioriza.

Por otro lado, se puede entender el desarrollo de los recursos humanos a partir de cuatro paradigmas. La primera perspectiva de análisis es el modelo de la continuidad gerencial. Este modelo tradicional se basa en la carrera de oficiales donde se avanza por peldaños desde auxiliar pasando por supervisor, jefe y gerente hasta director. El gran dilema es que este modelo de desarrollo no está en sintonía con el contrato psicológico actual ya que no considera la falta de predictibilidad. El segundo paradigma nace en la década de los '70 de la mano de Norton & Kaplan (2002). Se basa sobre la consideración de los puestos críticos y el valor percibido por el cliente. Así, este modelo estratégico determina los procesos críticos y planea el desarrollo según dos vías "Y" administrativo o

técnico. Ambas igualmente trascendentes para el desarrollo institucional. Posteriormente, aparece Schein (1980) y su aporte es fundamental al reconocer el papel de la persona en todo este proceso. Anteriormente, sólo era considerado según lo positivo o no que resultaba para la empresa. Por el contrario, este modelo articula la organización con las personas que la componen. Finalmente, con el advenimiento del nuevo milenio, Cappelli (2008) vincula al nuevo contrato psicológico con el desarrollo de los recursos humanos al fundar sus aportes en lo que denomina "talent on demand". En pocas palabras, dado la alta rotación y el bajo compromiso, este modelo busca reducir la incertidumbre buscando el talento requerido según las necesidades concretas de la empresa. Así, optimiza el retorno de la inversión en capital humano equilibrando, al mismo tiempo, los intereses de los empleados y del empleador.

En este eje de capacidad y talento es fundamental la consideración del *potencial*. El potencial es lo que determina si una persona es funcional a las demandas de la empresa, debe ser definido desde la mirada de la empresa y no viceversa. De esta forma, en función de una definición previa establecida por la compañía, se evalúa si la persona es adecuada o no para la organización. El potencial es definido de manera contextual y es inversamente proporcional al crecimiento personal. A medida que una persona crece su potencial disminuye.

Por otra parte, la herramienta de evaluación de desempeño es funcional a estos dos primeros ejes ya que, por un parte, permite determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos mientras que, por otra parte, otorga una mirada respecto de las competencias individuales.

Finalmente, el tercer eje que comienza en la última década del siglo XX es la gestión del compromiso y las *relaciones*. La mirada está puesta sobre las emociones y la forma en que la motivación y el compromiso se expresan en las condiciones de satisfacción laboral. Mientras que el primer eje considera al empleado como recurso, el segundo como competencia, el tercer eje dimensiona a cada persona como integrante. Lo que supone un compromiso mayor no sólo desde el empleado a la compañía sino desde la compañía al empleado. En este

sentido, las personas adquieren mayor participación, autonomía, valoración, confianza, reconocimiento y credibilidad.

El clima organizacional es un indicador que permite determinar tanto la satisfacción laboral como su compromiso. La satisfacción laboral, por su parte, se vislumbra a partir de la percepción de la realidad y de las expectativas; la diferencia resultante entre lo recibido y lo esperado de la relación laboral. Por otra parte, el compromiso implica la disposición real evidenciado en el comportamiento a actuar con responsabilidad. Este compromiso se manifiesta a partir de cuatro formas: RACIONAL -valora el beneficio-, MOTIVACIONAL -valora la tarea-, EMOCIONAL -valora el trato- y AFILIATIVO -valora ser parte integrante-.

Con el objeto de analizar la satisfacción laboral como base del compromiso se requiere focalizar sobre los siguientes ejes críticos: trabajo, jefe directo, compañeros, progreso, funcionamiento de la empresa, remuneración y trato. En este tercer eje, la comunicación bidireccional ocupa un rol central garantizando vías de expresión de la compañía a los empleados y viceversa. Tanto las encuestas de clima organizacional como de satisfacción laboral deben mostrar los resultados ya que la ausencia de feedback podría influir sobre las expectativas.

Por último, cabe aclarar que aunque estas lógicas se tensionan en el corto plazo, se complementan en el largo plazo. Por lo que se debería intentar el equilibrio entre estos tres ejes claves.

2.5 Breve reseña histórica

La gestión de procesos surge a partir del análisis de calidad. El taylorismo a fines del siglo XIX implicó el desarrollo del trabajo en serie y la especialización de la producción. La industrialización de esta era promovió la exigencia del mercado y el mejoramiento de la productividad. No obstante, este sistema tuvo dos grandes inconvenientes. En primer lugar, el menoscabo de poder y autonomía de los trabajadores. Este problema no fue resuelto, recién en los últimos años, se incentiva la participación activa. Sin embargo, se conserva la separación entre los

que planifican y los que ejecutan. El segundo inconveniente es la baja calidad del producto final que intentó paliarse con la figura de los inspectores.

Antes de la industrialización, los artesanos eran quienes en cada trabajo realizado ponían en juego su reputación. La garantía de calidad se gestaba a partir del control realizado por ellos mismos. Posteriormente, los inspectores se encargaban de desechar los productos defectuosos.

Henry Ford hizo su aporte al mejoramiento de los procesos a partir de la introducción de la producción en cadena que permitía la cadena de montaje.

Ahora bien, si un producto sale defectuoso en lugar de analizar la causa que produjo ese producto en ese estado, se indaga respecto a la razón por la cual pasó inadvertido por inspección. Esta búsqueda es sobre la consecuencia y no sobre la causa ya que frente al producto defectuoso se debería analizar la manera de perfeccionar el resultado por sobre la optimización de la detección de los malos resultados.

La noción de procesos aparece en Estados Unidos durante la primera mitad del siglo pasado. Shewart fue el precursor en el control de procesos. De hecho, creó el gráfico de control en 1924. Además de introducir la estadística como herramienta a la calidad, su aporte esencial es haber reconocido que la calidad se cimenta en el proceso para vislumbrarse en el producto terminado. Por lo que se requiere considerar no sólo al producto final sino a todas las actividades que construyen ese producto.

La segunda guerra mundial favoreció la propagación de los conceptos relativos a la calidad y su expansión global. En este sentido, si bien Shewart fue el creador del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), usualmente el ciclo es denominado Ciclo Deming, ya que fue Edwards Deming (discípulo de Shewart) quién lo divulgó a nivel mundial. El ciclo aún sigue siendo de gran utilidad y abordado por muchas empresas aunque, actualmente, la etapa verificar suele denominarse estudiar/analizar.

El aporte fundamental de esta herramienta es que permite controlar los procesos para posteriormente mejorarlos. Además, el ciclo no se detiene por lo que apunta hacia una mejora continua (Mariño Navarrete, 2002).

La meta original del modelo Shewhart era crear un sistema preventivo de controles, mejoras y análisis, que generara productos en forma correcta con relativamente poco ensayo y error, y que predijera los efectos de los cambios. Deming aplicaría la idea al proceso de planificación de productos basado en el cliente, diseñado para mejorar continuamente los productos y servicios *anticipando* las necesidades cambiantes del mercado. (Gabor, 1991, pag. 87-88).

Este aporte es crucial y representa un punto de inflexión ya que Deming es contrario a las técnicas de marketing del momento donde todo lo que importaba era vender. Se consideraba que lo importante era *convencer* al cliente para que compre ese producto/servicio independientemente de sus necesidades. Deming, por el contrario, se centra en el cliente, no sobre la disponibilidad de productos.

El toyotismo incorporó un nuevo paradigma de producción basado en la simplificación de la estructura de producción, reducción de productos defectuosos, eliminación de inventarios, disminución del tiempo de cada ciclo, cooperación con proveedores y consideración hacia el trabajador.

Juran (1996) y Deming (1989) tuvieron una gran influencia sobre las empresas japonesas conduciendo desde la segunda mitad del siglo XX al paradigma de calidad total. La gestión por procesos es uno de los pilares de esta nueva filosofía.

Desde 1951 se otorga el PREMIO DEMING en reconocimiento a sus aportes sobre la mejora del control de calidad. El premio reconoce tanto a las empresas como a los individuos que han realizado una contribución significativa al control de calidad en Japón (Corma Canós, 2005).

Mariño Navarrete (1991) desarrolla los 14 principios administrativos de Deming que tienen gran impacto no sólo sobre el control de calidad sino también sobre la gestión de procesos. Estos principios son resumidos en las 10 ideas centrales, a saber:

1. Optimizar los productos/servicios mediante competitividad y empleo.
2. Adopción de nuevo paradigma.

3. Romper con la dependencia a la inspección masiva. La productividad se logra a partir de una mejora en los procesos y no sobre la base de la inspección. La calidad se construye desde el momento cero. Esta técnica no sólo es improductiva también es tardía y costosa al pagar dos veces para obtener un mismo resultado.
4. Relación largoplacista con proveedor. La relación se debe fundar sobre el beneficio mutuo y no sobre precio. Se debe centrar en una dependencia mutua que trabaje en equipo hacia la reducción de errores que redundará en la caída del costo total.
5. Mejoramiento constante.
6. Educación, capacitación y entrenamiento continuo.
7. Liderazgo.
8. Eliminar el terror. Todos los integrantes se deben sentir cómodos y seguros de brindar su opinión sin considerar la posibilidad de perder su puesto. Lo relevante no es encontrar culpables sino conseguir la manera más eficiente de realizar el trabajo.
9. Prescindir de las barreras interdepartamentales.
10. Proactividad para conseguir el cambio. La transformación involucra a todos los miembros.

Juran, por su parte, aportó la consideración del capital humano en la gestión de calidad. Asimismo, estudió las implicancias del mejoramiento. Así, distinguió entre mejoras de problemas esporádicos y crónicos:

Hay una gran diferencia entre sostener el statu quo y mejorarlo. En el primer caso, cuando se presenta una variación anormal en relación con el nivel de desempeño, el responsable del control inicialmente detecta el cambio, trata de identificar las causas que originaron dicho cambio anormal y toma las acciones correctivas necesarias para restablecer el statu quo. No obstante, este tipo de problemas se presenta esporádicamente en el transcurso del tiempo. Para lograr un mejoramiento de la calidad es necesario por otro lado mejorar el nivel actual de desempeño, ya que se

trata de atacar un problema crónico y no los pequeños problemas esporádicos (Mariño Navarrete, Gerencia de la calidad total, 1991, pag.99).

Kauro Ishikawa inventó los círculos de calidad en 1962 que permite concentrar conocimiento, habilidades y experiencias en equipo de trabajo aplicando las herramientas de control y mejoramiento de los procesos. También es el padre del diagrama causa – efecto, más conocido como diagrama Ishikawa donde reúne las causas de los problemas en los procesos y su posterior consecuencia. Así, permite dilucidar en un mismo esquema toda la situación para detectar posibles soluciones frente a las dificultades.

La noción de mejoramiento continuo de los procesos se resume a partir de la expresión *Kaizen* acuñada por Masaki Imai en la década de los '80. Esta terminología da cuenta de la mejora gradual y continua. En contraposición, la mejora radical se denominó *Kayro* y es ampliamente difundida en occidente bajo el concepto de reingeniería.

A comienzos de los '80 se dio a conocer el benchmarking de la mano de Robert Camp. Traducido pobremente como comparación competitiva, en realidad, se trata de aprender de los mejores. La idea es encontrar una referencia al quehacer diario de los procesos ajustándolos en función de las prácticas más óptimas. Se aprende a partir de la experiencia de otros. Esos *otros* pueden ser del mismo sector o de sectores disímiles.

La metodología proviene originalmente de Sun Tzu (400 a.C) que con una perspectiva militar, buscaba aprender a aprender, y consideraba el método para alcanzar cambios radicales en los procesos (Mariño Navarrete, 2002).

El enfoque de los procesos ha incrementado su influencia drásticamente en las últimas décadas. Esto se denota en la modificación de la serie de normas ISO 9000:2000. Su enfoque viró desde la utilización del ciclo de vida del producto hacia los procesos. Resulta fundamental comprender que no cambia la norma, la visión es mucho más completa y profunda, cambia la manera de entender el funcionamiento de las organizaciones.

Los principios gerenciales de calidad dan cuenta de este nuevo paradigma y actualmente son la referencia básica en la implementación de estas normas:

Principios de gestión de la calidad

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

ISO 9000:2005

Figura 6. Principios de gestión de la calidad

Fuente: Beltrán Sanz, J. et. al. (2009) *Guía para una gestión basada en procesos* (pag.17). Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.

2.6 Ciclo de Deming o círculo PDCA

Anteriormente se destacó la distinción que realiza Juran entre la atención de problemas ocasionales de aquellos regulares. Mariño Navarrete (2002) parece considerar esta dicotomía y distingue entre la gerencia para controlar y la gerencia para mejorar.

La primera gerencia se realiza para resolver una dificultad eventual dentro del proceso en vigencia. No se intenta modificar procedimientos y/o estándares sino sólo para atender a situaciones coyunturales. Para ello, propone el *ciclo de control NECA* : La primera etapa consiste en NORMALIZAR, la segunda etapa se busca EJECUTAR el proceso normalizado siguiendo el patrón establecido, la tercer fase consiste en COMPROBAR el proceso analizando la efectividad de la operación y la última fase se trata de ACTUAR ante causas excepcionales que pudiesen alterar el proceso normalizado. En esta etapa se deberán tomar las acciones correctivas necesarias para volver al estado de control original.

Por el contrario, el presente trabajo se concibe bajo la gerencia para mejorar. El **círculo PDCA** -por las siglas en inglés de PLAN, DO, CHECK, ACT- o ciclo de Deming, es una técnica de mejora continua basado en cuatro pasos de trabajo: Planear, Ejecutar, Verificar y Actuar -PEVA-. Este tipo de gerenciamiento

no intenta mantener el statu quo sino que mediante la implementación de este ciclo se manifiesta la posibilidad de optimizar integralmente la competitividad, visualizado a partir de la reducción de los costos y precios, mejora de la productividad, aumento de la participación del mercado y de la rentabilidad de la empresa en términos generales. Este ciclo es muy utilizado en la actualidad en empresas de todo tipo de envergadura y se ha desarrollado en todos los niveles decisionales desde la entrega del producto/servicio al planeamiento estratégico (Gabor, 1991).



Figura 7. Reacción en cadena de Deming

Fuente: Adaptado de Walton, M. (1988). *Cómo administrar con el método Deming*. (pag.28). Bogotá: Editorial Norma.

La primera etapa se denomina PLANEAR y consiste en generar un plan de acción para mejorar el proceso. Este plan se establece a partir de dar respuesta a los siguientes interrogantes: qué, por qué, quién, cuándo, dónde y cómo. La segunda etapa, por su parte, reside en EJECUTAR lo planificado. Para ello, se requiere entrenar y capacitar a las personas responsables. Durante esta fase se considerarán aspectos referidos al trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, experiencias similares en otras organizaciones, competencias necesarias, etc. Se recomienda comenzar por una prueba piloto para considerar los resultados generados a partir de las modificaciones ejecutadas. El ciclo tradicional PEVA se ha actualizado en los últimos años. Así, en lugar de verificar lo planeado se intenta ESTUDIAR o volver a analizar el proceso y se busca aprender para tomar acciones preventivas y correctivas al respecto. La última fase, ACTUAR, responde

de diferente manera de acuerdo a los resultados obtenidos. Si el cambio es positivo, acoge el cambio a partir de la creación de un nuevo procedimiento para el proceso. De lo contrario, si no supera las expectativas, se actúa introduciendo acciones preventivas y correctivas dando inicio nuevamente a la primera fase. (Mariño Navarrete, 2002).

Hay dos aspectos a considerar del ciclo de Deming. En primer lugar, por un lado, el mecanismo circular da cuenta del mejoramiento continuo como innato al proceso y, por otro lado, no tiene fin ya que se encuentra en permanente movimiento. En segundo lugar, se supone que este movimiento constante es incremental.

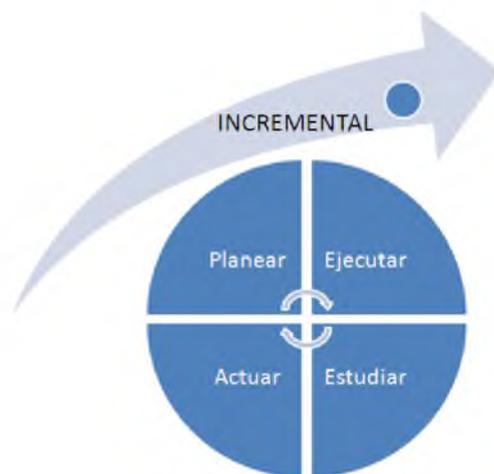


Figura 8. Ciclo de Deming

Fuente: Adaptado de Corma Canós, F. (2005) *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en pymes* (pag.33). Madrid: Diaz de Santos.

III. DIAGNÓSTICO

De acuerdo a la Real Academia Española (2016) el término se refiere a "recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza" (parr. 1). Graglia (2005) sostiene al respecto que "el diagnóstico empieza con la identificación de necesidades insatisfechas y problemas irresueltos y concluye con la formulación de alternativas posibles" (pag.57).

El diagnóstico es el punto de partida de todo análisis. Su propósito es reconocer la situación existente, visualizar las interacciones para encontrar las deficiencias, fallas o necesidades irresueltas. Ahora bien, una diferencia importante de lo planteado por Graglia (2005) resulta de considerar lo esperado por esta etapa. Si bien el diagnóstico permite determinar las necesidades insatisfechas y problemas irresueltos, la posibilidad de transformación en alternativas posibles no forma parte del diagnóstico sino del planteamiento estratégico. Por ello, en este trabajo se presentan ambos procesos coordinados pero, al mismo tiempo, diferenciados.

Lo primero que se requiere es asumir una comprensión profunda de la realidad institucional, dilucidar cuál es el devenir de todas las áreas y miembros implicados, visualizar inconsistencias, fallas, potenciales fuentes de conflicto para, posteriormente, realizar una planificación estratégica que contemple y se adecue lo más posible a esta situación.

3.1 Procesos e interacciones actuales

En esta sección se analizarán las prácticas organizacionales actuales y presentes en la empresa como punto de partida hacia una gestión integral por procesos de su estructura y funcionamiento.

Actualmente no existe ningún proceso documentado en la empresa. La siguiente descripción se basa en la observación de las tareas cotidianas.

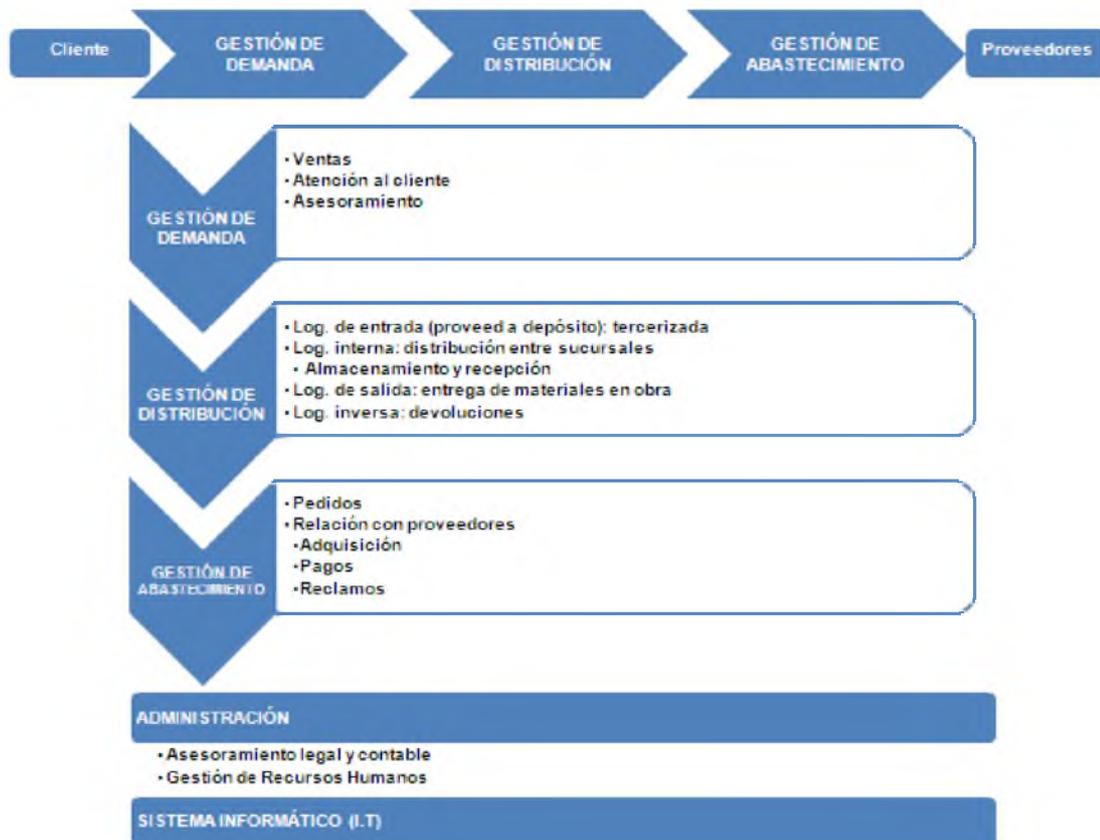


Figura 9. Procesos de gestión actual

Fuente: propia.

3.1.1 Proceso operativo clave

➤ **G. de ABASTECIMIENTO:**

1. **Pedido de mercadería:** El encargado de depósito y entregas de la casa central, es quién tiene bajo su responsabilidad, verificar el inventario. De la misma manera, los encargados de las sucursales, le solicitan los productos faltantes. Una vez definido el stock, se comunica con la encargada de compras e informa la situación.

Actualmente, está en funcionamiento un E.R.P que tiene previsto en sus funciones la gestión del inventario. No obstante, todavía se gestiona el inventario de manera manual e ineficiente.

2. Relación directa con proveedores: la encargada de compras es quién realiza:

2.1 Adquisición de productos:

2.1.1 Reposición de mercadería;

2.1.2 Nuevos productos.

Para llevar a cabo esta actividad, requiere la información provista por el encargado de depósito y entregas de la casa central.

Cabe aclarar que hay algunos productos cuya reposición no depende de la encargada de compras sino que automáticamente la persona encargada de verificar las faltantes, realiza el pedido.

2.2 Pagos a proveedores

2.3 Reclamos a proveedores: respecto de demoras en la entrega, mercadería faltante y/o quejas de clientes por especificaciones del producto.

➤ **G. de DISTRIBUCIÓN:**

3. Logística de entrada: esta actividad se encuentra tercerizada. Por lo que se contrata distintos servicios de transporte para el retiro de la mercadería desde los depósitos de los proveedores. En algunos casos, son los mismos proveedores que contratan el servicio o lo entregan directamente.

4. Logística interna: la entrega de mercadería se receipta generalmente en todos los locales. No obstante, es en una de las sucursales donde se centralizan todos los productos. Las actividades principales de este proceso involucran el etiquetado y su incorporación al sistema informático. Una vez terminadas estas

actividades, se realiza la distribución entre las restantes sucursales. Hay inconvenientes cuando se procede a etiquetar y/o almacenar los productos receptados en otra sucursal ya que no sigue el procedimiento establecido lo que provoca duplicidad de pedidos en algunas sucursales y faltantes en otras.

Almacenamiento: cada sucursal tiene su propio depósito. Allí, se disponen las actividades de almacenamiento, inventarios y pedidos de faltantes.

5. **Logística de salida:** el despacho de mercadería también está descentralizado en cada sucursal. Sin embargo, eventualmente, se entrega mercadería desde uno de los locales para cumplir con pedidos que no fueron solicitados a esa sucursal. Generalmente, la mercadería solicitada se entrega en el transcurso del día. Como política de la institución, aquella mercadería que no fue entregada el mismo día de la solicitud se realizará al otro día. Esta medida incluye a pedidos pequeños salvo el caso que el cliente manifieste expresamente que está dispuesto a esperar unos días más.
6. **Logística inversa:** la identificación de las devoluciones por productos defectuosos y por mercadería no solicitada corresponde a almacenamiento. Una vez identificado, la encargada de compras, es quién gestiona la situación con los proveedores.

➤ **G. de DEMANDA:**

7. Venta, atención y asesoramiento al cliente

- 7.1 **Venta al Menudeo:** se caracteriza por la comercialización de los artículos en reducidas proporciones desde los locales directamente. El contacto con el cliente es muy importante en esta etapa. Se asesora respecto a los productos a utilizar dependiendo de la situación planteada. Esta clase de venta está destinada al

consumidor final. Durante este procedimiento se realiza la atención al cliente, embalaje del producto y entrega de mercadería.

7.2 Venta Especial: Esta actividad está marcada por una mayor cercanía con los clientes. La comercialización se caracteriza por el acopio de materiales y precios especiales para obras y construcciones de mayor envergadura. Los destinatarios son, en su mayoría, contratistas y/o arquitectos. El tipo de asesoramiento otorgado se centra sobre la incorporación de nuevos productos e innovaciones en los procedimientos de instalación. Asimismo, se invita a capacitaciones específicas como de Sika, IPS, Holcim, Tersuave, etc.

7.3 Facturación y Cobranza: los encargados de cada local se responsabilizan de las tareas más administrativas del proceso operativo. Ellos se encargan de todo el procedimiento de cobranza incluso de las cuentas corrientes.

Existe una informal matriz polivalente de empleados donde se privilegia que todos sepan y conozcan todos los procesos y actividades del negocio. La casa matriz y cada sucursal poseen un encargado que siempre mantienen su puesto de trabajo en la ubicación asignada. Ellos son los únicos que no rotan. A su vez, la casa central es la única que también tiene un encargado de depósito y reparto. Esta persona se encarga de la gestión del despacho de mercadería, asignación y mantenimiento de vehículos y control de inventarios.

3.1.2 Proceso de apoyo

1. Gestión administrativa y de Recursos Humanos: no existe un departamento ni área específica de Recursos Humanos. Uno de los propietarios se encarga de la gestión administrativa, incorporación, capacitación y despido de personal. Por otro lado, existe un asesor contable externo y un asesor legal externo.

En general, muchas actividades son realizadas por una misma persona y pertenecen a diferentes etapas de los procesos.

- 2. Sistema de gestión informático:** hasta el año 2013 no existía un sistema informático eficiente. Sólo se utilizaban planillas Excel. La capacitación estuvo vigente durante el segundo semestre del año 2013 y se implementó un E.R.P enlatado del rubro. No obstante, cabe aclarar que actualmente el único módulo en funcionamiento es el comercial.

3.1.3 Proceso estratégico

Este proceso es responsabilidad de la dirección y tiene como objetivo principal la planificación estratégica central. Asimismo, se encarga de la vinculación entre sucursales e incorporación de innovaciones. Cabe aclarar que esta posición está ocupada por los propietarios y, en realidad, también ocupan el papel de "comodines" según las necesidades del momento. Muchas veces 'lo urgente sobreviene a lo importante', las demandas cotidianas absorben todo el tiempo e impiden focalizar sobre la planificación estratégica. Al mismo tiempo, es necesario señalar que no existe un proceso formal de medición, análisis y mejora.

Por otro lado, dada la naturaleza del servicio proporcionado, sólo se comercializa, no se diseña ni desarrolla ninguno de los productos ofrecidos a clientes.

3.2 Desafíos pendientes

A raíz de estas prácticas organizacionales, devienen las siguientes dificultades de tipo operativo:

- 1. Inventario:** Dada la gran variedad de productos que dificulta su registro, hasta el momento no existe un efectivo control de stock. No sólo entre las diferentes dependencias sino también al interior de cada local.

2. Etiquetas: El etiquetado de cada mercadería se realiza a mano. Esto supone, por un lado, una gran pérdida de tiempo. Por otro lado, no son pocos los errores que surgen porque las letras resultan ilegibles o por no escribir correctamente el código. El E.R.P implementado intenta paliar las deficiencias tanto de etiquetado como de inventarios. Sin embargo, la falta de práctica y desconocimiento del funcionamiento aún tornan ineficientes ambas actividades.

3. Lay-out: Hay un orden preestablecido de la mercadería ubicada en estanterías y se realizó un análisis previo que contempla adonde era el lugar más propicio para cada producto en función de la demanda. Sin embargo, la expansión de cada sucursal se debe a las necesidades de ampliación como respuesta a los nuevos requerimientos circunstanciales. Ello ocasionó que los nuevos bienes se ubiquen según los pequeños espacios disponibles, lo que dificulta la circulación y el correcto conocimiento respecto al lugar que ocupa cada mercadería ya que puede variar. Como se observa en la imagen de la izquierda, la mayoría de los espacios fueron planeados. No obstante, las demandas cotidianas, en muchas ocasiones, provoca que la mercadería no se ordene adecuadamente generando una disposición ineficiente como se observa en la imagen de la derecha.



Fuente: propia.

4. Gerencia de la demanda y alternativas de mejora: a excepción de productos particulares o circunstancias especiales que se rigen por la experiencia previa, en términos generales, no se gerencia la demanda. La ineficiente gestión de la demanda no resulta un proceso aislado. Por el contrario, es consecuencia de otras prácticas organizativas. Al no existir una gestión previa del inventario, resulta muy difícil la gestión de la demanda.

La demanda se analiza intuitivamente apelando a ventas anteriores, ciclos del producto, época del año o a la experiencia de la encargada de compras y verificando producto por producto. Sólo se realiza para productos considerados básicos o claves para la empresa.

Por lo tanto, el primer paso para considerar alternativas de mejora en la gestión de la demanda es realizar una adecuada gestión de inventarios. Lamentablemente, han existido varios intentos infructuosos de implementación de gestión de inventarios. En algunos casos, por defectos del sistema o fallas humanas no se incorporaba la nueva cantidad al ítem seleccionado, lo que ocasionaba demoras y molestias adicionales. Por lo que en la práctica, los empleados han preferido confiar en sus propios métodos ad hoc.

Como ya se ha descrito anteriormente, entre las crecientes demandas cotidianas y la puesta en marcha del nuevo sistema informático, el equipo directivo tiene varias razones para no querer innovar en otros procesos. Si bien es cierto que es crucial encontrar el momento oportuno, a continuación se enuncian las ventajas de implementar una gestión de **optimización por procesos**:

1. Conocer en detalle los procesos claves de la compañía. Al momento, se desconocen en profundidad las actividades desarrolladas por cada empleado en cada sucursal.
2. Detectar oportunidades de mejora.
3. Mejorar los niveles de satisfacción de clientes y su fidelización.
4. Optimizar el marco competitivo de la empresa y la utilización de los espacios disponibles.

5. Optimizar la rentabilidad a largo plazo.
6. Fortalecer la imagen de la compañía. Por ejemplo, frente a una licitación.
7. Profundizar la relación con los proveedores.
8. Generar una cultura organizacional de satisfacción y superación continua de las expectativas de los clientes;
9. Promulgar el trabajo transversal. Así, se mejora la comunicación y se evita el solapamiento de actividades, subutilización e ineficacia de los recursos disponibles.
10. Servir como herramienta integral de seguimiento y mejora continua.

IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Concepción. Visión. Misión. Valores. Estrategia.

"Structure follows Strategy"

Alfred Chandler

Este proceso es una herramienta de apoyo que permite analizar distintas oportunidades y constituye el punto de partida para construir una cultura de mejora continua.

La planeación estratégica requiere tomar decisiones en tres ámbitos diferentes. El primero se refiere a administrar los negocios de la empresa como los activos de una cartera de inversión. El segundo implica valorar las fortalezas de cada negocio teniendo en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa en el mercado. El tercer ámbito se refiere a la definición de una estrategia. La empresa debe desarrollar un plan de juego para alcanzar los objetivos de cada negocio a largo plazo (Kotler & Keller, 2006, pag. 42).

De esta manera, la planificación estratégica implica un proceso de evaluación de la empresa a largo plazo que conlleva identificar objetivos, metas y desarrollar estrategias para la consecución de estos objetivos considerando los recursos disponibles (DIPRES, 2003).

Este instrumento determina lo que se debe hacer, implica anticipación y permite alinear los objetivos y recursos de una institución con las oportunidades cambiantes del mercado. Como todo proceso central, el compromiso es crucial para la planificación estratégica. El grado de fidelidad de los integrantes de la organización estará directamente vinculado al nivel de participación en su implementación.

La consecuencia del proceso de planeación estratégica es un plan que guía la acción con las siguientes características: (1) requiere la adaptación

organizacional a un medio cambiante; (2) orientación a largo plazo; (3) implica la consideración de todas las partes involucradas; (4) se busca el consenso y el aprendizaje organizacional. (Quintero & Sánchez, 2006).

A continuación, se desmenuzará el concepto para entender detalladamente sus implicancias. La planeación tradicional de la administración data de comienzos del siglo XX de la mano de Taylor y Fayol. La idea surgió con la necesidad de vislumbrar el futuro. Actualmente, *planear* es considerado como "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización" (Reyes Ponce, 1996, pag. 165.). Koontz, Weihrich & Cannice (2008) agregaron que "la planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas". (pag.106).

Mientras que la planeación tradicional considera las variables controlables en un medio estable, la planeación estratégica considera no sólo la empresa sino el contexto donde se encuentra y sus posibles incidencias tanto sociopolíticas y económicas como de tecnología, innovación, sustitutos, etc. Así, la planeación estratégica, no es ni un conjunto de teorías y planes ni mera intuición. Se trata de un punto de vista proactivo que a partir de los recursos con los que cuenta, analiza el devenir considerando el medio donde se encuentra para la consecución de sus fines: "proceso dinámico y sistemático basado en una actitud por analizar el futuro en busca de oportunidades (...); enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr sus metas planteadas". (Aguilar Cruz, 2000, pag. 24).

David (2003) sostiene que la planeación estratégica es un proceso que contiene cinco etapas: (1) determinación de la visión y misión; (2) análisis de la situación actual; (3) definición de los objetivos estratégicos; (4) implementación de estrategias; (5) evaluación y control.

La visión designa la orientación respecto hacia dónde se quiere llegar en el futuro. Se trata de una declaración que proyecta un panorama optimista sin olvidar

ser una premisa sucinta y plausible ya que tiene un carácter motivador. Por lo que la visión posee, por un lado, una filosofía orientadora de valores y creencias más permanente y, por otro lado, más asequible ya que se considera que la visión debe ser accesible al alcanzar un máximo rendimiento.

Muchas veces resulta dificultoso entender en la práctica la noción de visión, responde a la pregunta ¿hacia dónde queremos ir? y podríamos caer en la tentación de considerar que hay muchas otras cuestiones más importantes en la empresa y que, por ende, se podría descartar o posponer para analizar más adelante. Lo primero que aprendí en mis clases de windsurf era la importancia de determinar el rumbo para no caer de la tabla. Hay que estar siempre atento a los vientos y, frente a un cambio, actuar en consecuencia considerando el destino fijado. Salvando las distancias, resulta muy gráfico y significativo, ya que cuando no se presta atención a los cambios de viento y se cree que se seguirá igual sin considerar la orientación, el resultado era predecible, me caía de la tabla, simplemente por no atender a mi contexto y, por consiguiente, perder el rumbo. Así de importante es la visión de las empresas, si no se sabe hacia dónde ir, el naufragio será la consecuencia más factible.

A diferencia de la visión que se proyecta en el futuro, la misión da cuenta del tiempo presente. Koontz et al. (2008) manifiesta que la misión "identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa". (pag. 107). Así, se refiere a la situación actual a partir de dar respuesta a la pregunta ¿Qué hacemos y para qué?

Tanto la visión como la misión se sustentan en los valores esenciales. Los valores son aquellos principios éticos que mantienen la cultura institucional y fundamentan la operatoria cotidiana. No es una expresión de deseos de la alta dirección respecto a cómo se quiere ser, transmite la personalidad de la compañía y responde a ¿Cómo somos?

La estrategia, por su parte, tiene sus orígenes en lo militar:

Lo observamos por la constante adaptación de técnicas desarrolladas para fines militares e incorporadas al campo de la gerencia, así como también por la continua referencia a los trabajos clásicos sobre la guerra (...), al

establecer analogías con situaciones y aspectos militares. Se habla de guerra de precios, invasión de mercados, armas de propaganda, ataque frontal o lateral de la competencia, ataque de guerrillas, etc. (Martínez Villegas, 1994, pag. 69-70).

Desde la antigua Grecia, la noción de estrategia contenía tanto la planeación como la toma de decisiones y constituyen los cimientos de la estrategia corporativa actual. Ahora bien, la estrategia como factor clave en la institución no fue considerada sino hasta la Segunda Guerra Mundial dado los profundos cambios del nuevo contexto. (Aguilar Cruz, 2000).

Gerstein (1988) sostiene que la estrategia puede ser considerada como un grupo de intenciones para desarrollar la visión o como una pauta de comportamiento, fundamental para la asignación de recursos.

En este sentido, Koontz et. al (2008) definen a la estrategia como "la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas." (pag. 109). Al respecto, Krajewski et al. (2008) sostienen que:

La estrategia corporativa marca la dirección general que servirá como marco de referencia para la realización de las funciones de la organización. Especifica el o los negocios a los que se dedicará la compañía, aísla las nuevas oportunidades y amenazas en el entorno e identifica los objetivos de crecimiento. (...) La definición de la estrategia corporativa implica tres consideraciones: (1) vigilar los cambios en el entorno de negocios y adaptarse a ellos; (2) identificar y desarrollar las competencias centrales de la empresa, y (3) desarrollar los procesos centrales de la empresa. (pag. 47-48).

En definitiva, la visión determina el rumbo ¿Hacia dónde queremos ir?, la misión identifica el propósito básico bajo la premisa ¿Qué hacemos y para qué?. Los valores, por su parte, responden a ¿Cómo somos? sustentando los cimientos de la cultura empresarial y la estrategia es la amalgama que da forma a todo lo

anterior a partir de responder a ¿Cómo lo hacemos?. La estrategia permite convertir la visión en acción.

Así, basados en la responsabilidad y seriedad que avalan su trayectoria, la *misión* es otorgar productos y servicios en el sector de materiales de construcción y artículos de mejoramiento del hogar promoviendo el desarrollo integral tanto de los colaboradores como de las comunidades en las cuáles la empresa se desenvuelve. Siguiendo con esta línea, su *visión es afianzarse como referente del sector* en toda la región.

Los valores esenciales que acompañan la gestión son compromiso, trabajo en equipo, servicio, buen trato e integridad. Compromiso no sólo en términos de responsabilidad en el quehacer de las tareas diarias sino fundamentalmente en el trato de los colaboradores entre sí, hacia y desde la gerencia y hacia los clientes externos. Trabajo en equipo que privilegia la participación de todos los involucrados. Servicio como actitud constante de satisfacer los requerimientos de los clientes. Buen trato que favorezca el óptimo clima laboral e integridad como cualidad de búsqueda hacia lo correcto, honestidad y respeto.

Por otra parte, la organización está centrada en el cliente. Mejor aún, forma parte de su ventaja competitiva. En este sentido, la ventaja competitiva es *la cercanía* con los clientes. Este factor es clave para poder otorgar un excelente servicio. Se refiere al acompañamiento constante, trabajo conjunto y centrado en las necesidades particulares de los clientes. Implica la búsqueda de una relación largoplacista, que supere los proyectos y licitaciones particulares. Se quiere una relación integral y flexible al mismo tiempo, preparados para el cambio. No se busca sólo calidad de productos. Gran parte de la competencia podrá ostentar esta cualidad. La empresa intenta dar un paso más. Lo que verdaderamente buscan sus clientes es solucionar sus problemas. Este es el punto de partida de la empresa. Lograr que se sientan seguros a partir de un compromiso que vincula a todas las partes involucradas. Se intenta afianzar sobre la base de la importancia de consolidar "la relación". Teniendo en cuenta que lo más valorado por sus clientes es la disposición, atención, flexibilidad y rápida respuesta. Tanto la empresa como los clientes tienen un objetivo en común. No se restringe a una

mera transacción. Mucho más que otorgar un producto dentro de un plazo de entrega, la dirección estratégica apunta a acompañar a los clientes durante todo el proceso.

Desde los primeros capítulos, se desarrolla la idea de entender a los procesos como claves en la entrega de valor a clientes tanto externos como internos:

Cualquier proceso tiene razón de ser en la medida que le agregue valor a los ojos de quien demanda el producto del mismo. Si un proceso no tiene usuarios, consumidores, clientes que utilicen las salidas entregadas por éste, es un proceso cuya existencia no tiene sentido y debe desaparecer, ya que no agrega valor ni es necesario, son actividades y resultados muy costosos para cualquier tipo de organización. (Mariño Navarrete, 2002, pag. 6)

A lo largo del presente trabajo, se tiene en cuenta la planificación estratégica como proceso clave en el diseño e implementación de procesos de mejora. Por lo que se analizarán las tres consideraciones en la definición de estrategia corporativa que menciona Krajewski et al. (2008). Una vez examinada la realidad operativa de la empresa, se analizará a continuación la estructura del sector y la cadena de valor como técnica de análisis del pensamiento estratégico. Posteriormente, se desarrollará la optimización tanto de las competencias como de los procesos centrales de la pyme bajo estudio.

4.2 Herramientas de planeamiento estratégico

Hay varias técnicas que coadyuvan al desarrollo de esta etapa. El primer instrumento de análisis estratégico surgió en Harvard a mediados de la década del '60. Se conoce por sus siglas: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA que identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dio lugar posteriormente al desarrollo de estas características en una matriz. "La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades

externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.” (Koontz et al., 2008, pag. 138). Esta evolución del tradicional FODA permite combinar factores para obtener distintas elecciones estratégicas como se demuestra en la figura siguiente:

	Factores internos		
Factores externos		Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Oportunidades externas (O)		Estrategia FO: maxi-maxi	Estrategia DO: mini-maxi
Amenazas externas (A)		Estrategia FA: maxi-mini	Estrategia DA: mini-mini

Figura 9. Matriz FODA

Fuente: Adaptado de Koontz, Wehrich, & Cannice (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (pag.139). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

A pesar de su importante influencia en los estudios de distintos ámbitos, no será considerada en el presente trabajo dado que provee un resultado estancado que generalmente no se traduce en alternativas estratégicas definidas a partir de dicho análisis, además existe una clara dificultad en la clasificación de los hechos como explicativo de uno u otro factor y el dilema se profundiza por la falta de rigor en la cantidad de acontecimientos intervinientes de cada factor. La falta de sistematicidad y rigurosidad analítica obliga a considerar otras herramientas alternativas.

Lo anterior no implica que la técnica sea obsoleta sino que es más adecuada para las etapas iniciales. Lo mismo sucede con la técnica brainstorming o lluvia de ideas. Este instrumento permite la incorporación de nuevas ideas sobre un determinado tema a partir del trabajo en conjunto donde se prioriza la creatividad y la participación. Lo primero que se realiza es la recolección de las ideas de todos los participantes (procurando evitar cualquier tipo de juicio de valor) para luego, valorizarlas y priorizarlas con la asistencia de un coordinador que guía la actividad.

Ambos prácticas son recomendables como punto de partida de indagación y materia prima para ser utilizadas posteriormente por otras herramientas como el análisis estructural de un sector y la perspectiva estratégica de la cadena de valor.

4.2.1 Análisis estructural de un sector

El análisis estructural de un sector es un esquema analítico de competencia popularizado como las cinco fuerzas de Porter. A diferencia de la cadena de valor que promueve el análisis interno de la institución, este método da énfasis sobre el análisis externo de la empresa.

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio –abarca fuerzas sociales y económicas-, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. (...) La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. (Porter, 2000, pag. 19).

Porter (2000) sostiene que al develar las fuerzas competitivas, las empresas podrán conocer mejor sus propias fortalezas y debilidades para mejorar su posicionamiento en el sector. Al mismo tiempo, reconocer las tendencias que podrían generar oportunidades o amenazas.

Estas fuerzas que impulsan la competencia determinan tanto la competencia como la rentabilidad del sector. Este autor sostiene que el modelo permite visualizar la competencia ampliada ya que todos los componentes (competencia actual, potencial, sustitutos, clientes y proveedores) dependiendo del momento pueden ocupar el rol de competidores de la empresa:

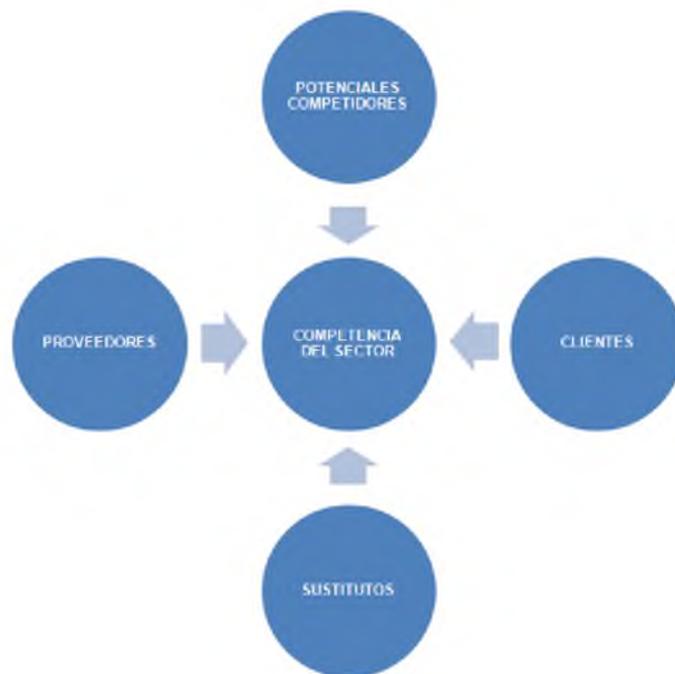


Figura 10. Fuentes competitivas que impulsan la competencia en el sector

Fuente: Adaptado de Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva*. (pag.20). México: CECSA.

1. Rivalidad entre la competencia del sector: esta fuerza considera únicamente a los competidores que operan en el mismo mercado y es considerada "la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas que consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador por el producto o servicio de uno en vez del de los vendedores rivales." (Thompson & Strickland, 2004, pag. 83). Porter (2000) argumenta que los competidores son dependientes entre sí a partir de una relación basada en acción y reacción que puede ser beneficiosa a la industria a menos que esta situación se intensifique impactando negativamente sobre todas las compañías del sector.

2. Amenaza de participantes potenciales: esta amenaza es directamente proporcional a las barreras de entrada y a la previsible reacción de las empresas preexistentes. Las barreras de entrada pueden visualizarse como economías de escala, diferenciación de productos, influencia de capital inicial, costos crecientes por cambio de proveedor, canales de distribución, acceso a tecnología, localización, subsidios, etc.

3. Riego de productos o servicios sustitutos: los sustitutos son aquellos productos o servicios que sin formar parte de la industria pueden cumplir la misma

función. Así, restringen los rendimientos de un sector industrial al imponer un límite a sus precios. Por lo que muchas veces se requiere de acciones colectivas frente a los sustitutos. Aquellos más preocupantes son, por un lado, los que mejoran la relación precio/desempeño y, por otro, los que aparecen de industrias que obtienen grandes utilidades. Frente a esta realidad, se puede atacar el sustituto o intentar incluirlo como factor primordial.

4. Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden influir directamente al aumentar los precios y/o disminuir la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Los proveedores pueden ejercer mayor presión en los siguientes casos: (1) los proveedores conforman un grupo pequeño y tienen mayor concentración que sus clientes; (2) no deben competir con sustitutos por la misma industria; (3) la industria en cuestión no es prioritaria para ese grupo de proveedores; (4) el producto del proveedor es un insumo clave; (5) el producto del proveedor es muy diferenciado; (6) el proveedor está dispuesto a abandonar su posición de intermediario frente al consumidor final. (Porter, 2000).

5. Poder de negociación de los clientes: los compradores pueden influir al presionar por la reducción del precio de compra, aumento de calidad y al enfrentar a los rivales entre sí. Su poder relativo estará en función de la situación de mercado y del valor de la compra. En este sentido, el cliente será más poderoso bajo estas circunstancias: (1) los clientes están concentrados o sus compras son muy significativas para el comprador; (2) los productos adquiridos representan una alta proporción de los costos de los compradores; (3) poca diferenciación; (4) bajos costos cambiantes; (5) baja rentabilidad lo que provocará incentivos para disminuir costos; (6) amenaza contra la integración hacia atrás; (7) la calidad del producto a comprar no es decisivo; (8) se cuenta con mucha información como demanda, precio de mercado, costos del proveedor que otorga ventaja al momento de negociar. (Porter, 2000).

4.2.1.1 Estructura competitiva del sector: Modelo de las 10 fuerzas

Siguiendo esta línea de pensamiento, existe otro enfoque que profundiza y mejora al desarrollo de Porter y realiza un análisis externo más completo al incluir otras variables. El enfoque se conoce como el Modelo de las 10 fuerzas de Bueno Campos en honor al autor que la puso en práctica.

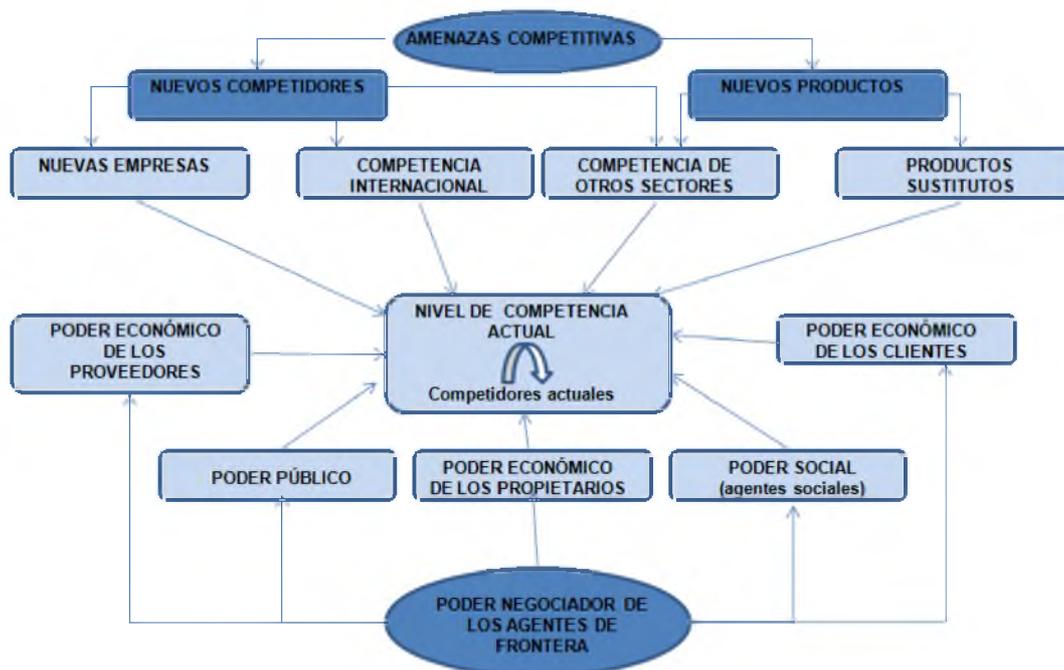


Figura 11. Fuentes competitivas que impulsan la competencia en el sector

Fuente: Adaptado de Bueno Campo, E. (1993). *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. (pag.222). Madrid: Pirámide.

ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR

Materiales de construcción y artículos de mejoramiento del hogar
en el interior de la provincia de Córdoba

1.1 Nuevas empresas: el crecimiento del sector turístico y el boom de la construcción trajeron aparejado la aparición de nuevos competidores. Asimismo, un fenómeno nuevo en la zona fue la incorporación de asociaciones ferreteras que lograron aumentar su capacidad de compra, y con ello obtener mejores precios. Estas nuevas incorporaciones tienen una incidencia negativa que impacta

directamente sobre la rentabilidad. A corto plazo considero que será menos factible que nuevas empresas intenten ingresar a la zona. Si bien es una variable siempre latente, la importante desaceleración de la economía actual y la consecuente caída de la actividad, torna menos atractiva la creación de nuevas firmas. El gran desafío pendiente es analizar la capacidad de respuesta frente al presente reto socio político económico de aquellas empresas que ya están en el mercado pero que se han sumado en los últimos 5 años. Las medidas más importantes para disminuir la incidencia negativa sobre la rentabilidad de nuevas empresas es: consolidar una política de fidelización de clientes a partir de atención personalizada, calidad en la prestación de asesoramiento y variedad de artículos.

1.2 Competencia Internacional: esta fuerza tiene un relativamente moderado-bajo impacto (aunque no nulo) sobre nuestra actividad debido a la ubicación geográfica del emprendimiento.

1.3 Competencia de otros sectores: incluye servicios de hormigón de cooperativas eléctricas y firmas especializadas de rubros específicos.

a) Incidencia sobre rentabilidad: altamente negativa

b) Evolución del contexto: se prevé una disminución de la demanda y por ende una competencia más agresiva en el mercado.

c) Medidas: no se compite desde el precio sino desde el servicio ofrecido y calidad de productos. Por ejemplo: reparto en obra sin costo adicional. Se cuenta con camionetas 4x4 para lugares de difícil acceso.

1.4 Productos sustitutos: gran diversidad de opciones disponibles donde intervienen productos innovadores gracias a la utilización de nuevas tecnologías y procedimientos ecológicos.

a) Incidencia sobre rentabilidad: moderada (aunque creciente)

b) Evolución del contexto: La región se está incorporando con agrado a los requerimientos ambientalistas. Este avance aunque lento, debido al alto costo de varios insumos, es creciente.

c) Medidas: Paulatinamente estamos incorporando artículos eco-friendly en nuestra cartera de productos para responder a las nuevas demandas. Hay

productos tradicionales que ya no están en venta y fueron reemplazados por otros de superiores prestaciones.

1.5 Proveedores: intervienen fabricantes directos, distribuidores especializados y representantes de marcas extranjeras.

a) Incidencia sobre rentabilidad: generalmente positiva, a excepción de cuando realizan licitación directa de fábricas a municipios y empresas constructoras.

b) Evolución del contexto: se prevé un aumento de la cooperación entre ambas partes para superar la desaceleración actual.

c) Medidas: Se establecerán trabajos conjuntos con algunos proveedores para promocionar sus marcas, fomentando el trabajo en equipo. En este sentido, se ha impulsado la participación de los proveedores en promociones y la incorporación de varias marcas como publicidad en nuestra página web. De la misma forma, se ofrecen capacitaciones para nuestro personal respecto a nuevos productos, procesos y modalidades de utilización. Se busca incrementar valor agregado hacia clientes mediante una mejora en el asesoramiento brindado.

1.6 Competidores actuales: incluye a ferreterías, corralones, centros ferreteros y casas especializadas en un rubro o tipo de producto (ej. casas de electricidad y pinturerías).

a) Incidencia sobre rentabilidad: inversamente proporcional.

b) Evolución del contexto: se prevé una lenta desaparición de aquellos pequeños negocios y una ardua competencia por consolidarse en la región en estos tiempos poco favorables al sector.

c) Medidas: Además de la mejora continua en servicio y calidad, se está comenzando con planes de financiación propios que se agregan a los tradicionalmente ofrecidos por las tarjetas de crédito. Por otro lado, se realiza un gran esfuerzo para garantizar y mantener los volúmenes del stock de mercadería.

1.7 Clientes: integra tanto la venta directa al menudeo como contratistas, arquitectos y/o empresas constructoras con cobertura regional.

a) Incidencia sobre rentabilidad: directamente proporcional.

b) Evolución del contexto: se prevé una caída de la actividad y de la capacidad de compra de nuestros clientes.

c) Medidas: se intenta lograr la cooptación y fidelización especialmente de los estudios de arquitectura, contratistas y empresas constructoras a partir de precios diferenciales y entrega inmediata en obra.

1.8 Poderes públicos:

a) Incidencia sobre rentabilidad: salvo algunas excepciones, su incidencia es negativa con el aumento de impuestos y medidas regresivas para el sector. Asimismo, en algunas oportunidades los gobiernos locales han beneficiado a ciertas compañías en obras de infraestructura sin posibilidades de participación en licitaciones abiertas y libres.

b) Evolución del contexto: no se considera un cambio en este sentido. Por el contrario, posiblemente estemos sujetos a un aumento de la presión fiscal debido a los síntomas de las restricciones que impone la capacidad instalada, particularmente en el área energética.

1.9 Propietarios:

a) Incidencia sobre rentabilidad: positiva

b) Evolución del contexto: hasta el 2022 se dilucida la incorporación definitiva de la segunda generación en los negocios de la familia y un paulatino traspaso de mando.

c) Medidas: capacitación tanto en gestión gerencial como en conocimientos específicos del rubro. A corto plazo, no se definirán protocolos de familia.

1.10 Agentes sociales:

a) Incidencia sobre rentabilidad: positiva

b) Evolución del contexto: la influencia de los agentes sociales está en aumento con la creciente conformación de grupos sociales de distinta índole desde ambientalistas, cooperativistas a agrupaciones vecinales y cámaras.

c) Medidas: desde los comienzos, se orientó bajo el principio de "Devolver a la comunidad". Por ello, cada vez más se utilizan instrumentos que buscan superar la filantropía y generar políticas de responsabilidad social. Cabe aclarar, que la institución se encuentra aún en una etapa inicial de este proceso.

4.2.2 Cadena de valor como herramienta de planeamiento estratégico

Mientras que la estructura competitiva del sector realiza un análisis externo, la cadena de valor permite un análisis interno de la empresa.

La cadena de valor de una organización, identifica pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. (Quintero & Sánchez, 2006, pag. 378).

La herramienta se sustenta en el logro de la interrelación funcional de los procesos centrales de la organización basado en la cooperación, es ampliamente utilizada en planificación estratégica y se le atribuye la autoría a Porter. La cadena de valor, a partir de generar más beneficio para el cliente, busca obtener ventaja competitiva.

Porter (1987) define a la ventaja competitiva como aquellas particularidades de los productos o servicios que le otorgan cierto predominio sobre la competencia. Esta supremacía es relativa depende de múltiples factores y está en función del competidor mejor situado. Según su origen, estas ventajas pueden ser de costos al buscar el precio mínimo para el cliente o de valor, también llamado de diferenciación, cuando se ofrece un producto o servicio con atributos diferenciables de lo brindado por la competencia

Garralda Ruiz de Velasco (2013) sostiene que las dos cadenas de valor principales son la desarrollada por la consultora McKinsey y la vislumbrada por el profesor Porter. A continuación, se seguirá con esta última línea, al considerar que la cadena de valor desarrollada por McKinsey es más imprecisa y se asemeja a un "business system" como fue originalmente presentada al considerar no sólo los procesos internos de la organización sino también el análisis del sector en el cuál la empresa se desenvuelve. Probablemente las cadenas de valor de rivales difieran al otorgan un valor diferente según el foco sobre la actividad.

La cadena de valor es un modelo que permite visualizar el conjunto de actividades de una organización a partir del análisis del costo, valor y margen integrada por etapas que agregan valor en los procesos productivos. Por lo que la cadena resulta de utilidad para diagnosticar la posición de la empresa frente a la competencia y sustentar las líneas de acción para mantener una ventaja competitiva sustentable en el tiempo (Frances, 2001).

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (Quintero & Sánchez, 2006, pag. 385).

La visión de Porter de la cadena de valor no sólo es interna sino también horizontal. La horizontalidad se visualiza en las relaciones interdepartamentales agrupadas en las actividades de apoyo y en las interrelaciones con proveedores y clientes a partir de lo que denomina logística de entrada y logística de salida.

Quintero & Sánchez (2006) sostienen que se deben agrupar las actividades según el valor que aporten a la empresa. Este valor se entiende como la sumatoria de los beneficios percibidos por el consumidor final. La aplicación no resulta sencilla por lo que para facilitar su análisis, se suele dividir la cadena en estos tres elementos:

1. **MARGEN:** está constituida por la diferencia entre el valor total y el costo total para desarrollar la actividad.
2. **ACTIVIDADES PRIMARIAS:** aquellas actividades directamente ligadas al "core business" de la empresa. Entre ellas se distinguen:
 - Logística de entrada: actividades de recepción, almacenaje, inventario, distribución interna, devoluciones, etc.
 - Operaciones: actividades de transformación de la materia prima en producto final.
 - Logística de salida: distribución del producto acabado, reparto.

- Marketing y ventas: actividades relacionadas a la persuasión y adquisición de productos por parte de los compradores.
- Servicio: actividades para mantener y aumentar el valor del producto después de la venta desde la instalación hasta la eventual reparación.

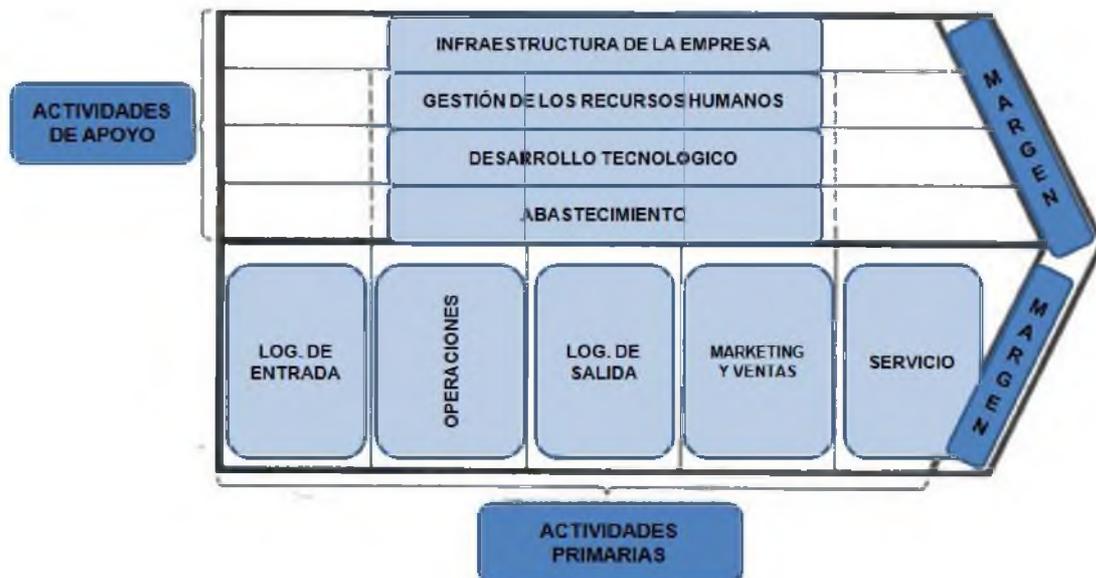


Figura 12. Cadena de valor de Porter.

Fuente: Adaptado de Garralde Ruiz de Velasco, J. (2013). *La cadena de valor*. (pag.3). Madrid: IE Business School.

3. **ACTIVIDADES DE APOYO:** aquellas actividades que otorgan soporte a los procesos centrales y que se encuentran interrelacionadas a lo largo de toda la cadena de valor:
 - Abastecimiento: compra de materia prima a lo largo de toda la cadena de valor. Utiliza la misma tecnología y/o procedimiento en la relación con los proveedores. Aunque el costo del aprovisionamiento sea insignificante puede jugar un importante rol sobre el costo o calidad del producto final.
 - Desarrollo tecnológico: se trata del "know-how", procedimientos o tecnologías involucradas en las actividades de la cadena de valor.

- Gestión de los recursos humanos: actividades relacionadas al reclutamiento, incorporación, inducción, formación, desarrollo, retribución y plausible desvinculación del personal
- Infraestructura de la empresa: se refiere a las actividades de planificación y dirección estratégica, administración económica-financiera, asesoraría lega, relaciones públicas y gestión de la calidad entre otras.

Ogalla Segura (2005) realiza una categorización similar a la cadena de valor de Porter basada en la siguiente clasificación de procesos:

- Proceso estratégico: conjunto de actividades necesarias en la dirección y planificación de la empresa.
- Proceso de negocio: conjunto de actividades directamente ligadas al "core business" de la empresa.
- Proceso de soporte: conjunto de actividades que apoya al proceso de negocio.

La distinción principal es otorgar al proceso estratégico un rol preponderante esencial y no como una actividad de soporte.

Si bien resulta importante clasificar las actividades, es fundamental dilucidar la incidencia de la interrelación sobre la cadena de valor en su conjunto. La interrelación se define como la forma mediante la cual una actividad de valor determina el resultado de otra. A su vez esta interrelación, puede optar la forma de optimización, si una modificación en una actividad de valor, provoca la reducción de los costos implicados en otra actividad; puede optar por la coordinación al dirigir un conjunto de actividades hacia la diferenciación de la competencia o hacia la disminución de los costos. Un ejemplo de esta última forma de interrelación es la modalidad just in time. La optimización, por su parte, requiere obtener una perspectiva abarcativa ya que las áreas unilateralmente no querrán aumentar sus costos en beneficio de otra área. (Garralda Ruiz de Velasco, 2013).

Ahora bien, la empresa está inserta en un conjunto de actividades llevadas a cabo por una amplia variedad de actores intervinientes. Porter (1987) denomina

a este diseño sistema de valor y permite identificar la influencia de cada miembro en el valor total otorgado al consumidor final.

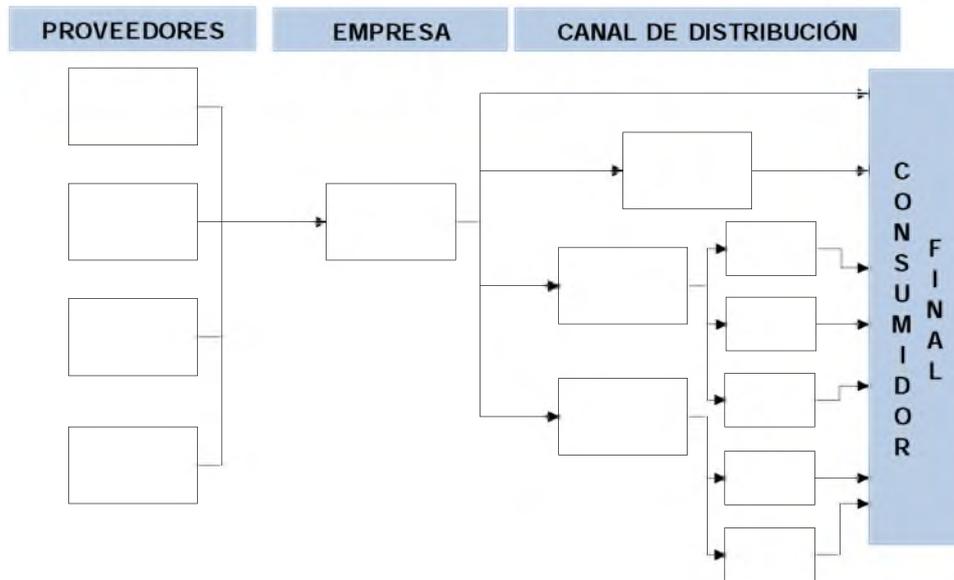


Figura 13. Sistema de valor de Porter.

Fuente: Adaptado de Garralde Ruiz de Velasco, J. (2013). *La cadena de valor*. (pag.4). Madrid: IE Business School

Así, Quintero & Sánchez (2006) demuestran que hay tres cadenas adicionales que impactan directamente sobre la cadena de valor de la empresa bajo estudio:

- Cadenas de valor de los proveedores: aportan el aprovisionamiento a la cadena de valor de la compañía. El costo y calidad del suministro influirá sobre el costo y la diferenciación que podrá brindar la empresa.
- Cadenas de valor de los canales: se trata de la distribución al consumidor final. Su accionar también impacta sobre el cliente.
- Cadenas de valor de los clientes: determina las necesidades de los consumidores y sus elecciones son la base de la diferenciación.

El análisis del sistema de valor demuestra que tanto la competitividad en costos como en diferenciación no sólo depende de las actividades al interior de una institución sino de todo el sistema de valor en su conjunto.

V. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

5.1 Gestión por procesos y su impacto sobre la empresa

Como dejó de manifiesto la primera parte del trabajo, se requiere un rediseño de la estructura organizacional y sus consecuentes prácticas organizacionales. Se busca optimizar la gestión por procesos dado que este tipo de estructura facilita *el flujo de trabajo horizontal y puestos de trabajo multifuncionales* donde la integración de conocimiento se realiza por *equipos de trabajo*. Los procesos son de *ciclo corto y alto valor agregado* con una clara *orientación hacia el cliente*.

Con el objetivo de visualizar la estructura y el funcionamiento, establecer procesos adecuados de información y comunicación que orienten las acciones de coordinación entre procesos e implementar medidas de supervisión adecuada, se utilizó no sólo la observación respecto de las prácticas organizacionales in situ, además se realizó una encuesta abierta y una entrevista en profundidad a cada uno de los miembros de la empresa y se incorporaron algunos registros aportados por el E.R.P.

Hubo dos coincidencias importantes en los resultados de la encuesta que se intentan potenciar. Por un lado, la orientación hacia el cliente. Todos con diferentes palabras sostuvieron que el objetivo central de esta pyme en particular es "ofrecer una buena atención y brindar un rápido servicio de entrega"; "brindar un buen servicio y atención a los clientes"; "brindarle al cliente la mejor atención" etc. Asimismo, todos coincidieron en que la implementación del sistema de E.R.P fue muy positiva ya que agilizó varios procesos, eliminó algunas tareas y homogeneizó ciertos procedimientos. Por otro lado, un dato muy interesante fue que gran parte de los encuestados visualizó como problemas o dificultades del negocio a los "pedidos" y el "reparto".

En definitiva, el análisis denotó cuellos de botella, faltante/sobrante de personal (dependiendo de días y actividades), personal con demasiadas tareas, tareas sin ejecutores definidos, personal sin actividades explícitas, problemas de

comunicación, desconocimiento e inexistencia de organigrama institucional, solapamiento de actividades, etc. Lo que se manifestó como problemas o dificultades en "pedidos" y "reparto" dejó a relucir una carencia fundamental respecto a políticas y procedimientos de acción.

Frente a esta situación, se propone transformar la estructura organizacional y delinear un documento de funciones que logre visualizar estas fases en la gestión integral por procesos: compras, recepción, almacenaje, distribución interna y externa, ventas. Se intenta transformar la estructura organizacional y delinear un documento de funciones y competencias que garantice la plena identificación de roles y responsabilidades de las actividades realizadas por cada miembro de la institución y su relacionamiento con otros procesos a partir de un instrumento práctico que guíe la actividad cotidiana.

5.2 Replanteamiento de procesos primarios

Al considerar la gestión de la demanda, la gestión de distribución y la gestión de abastecimiento no se visualizan con claridad los procesos operativos claves. Ahora bien, dada su importancia, el manejo y gestión de los procesos primarios determinan e impactan sobre todos los procesos de la organización en su conjunto. Por lo que resulta fundamental visualizar los procesos intervinientes y la forma de relacionamiento y coordinación entre sí, para el logro de una gestión eficiente:

- 1. COMPRAS:** La fase de compra significa buscar y evaluar para su posterior adquisición con el objetivo fundamental de abastecer de productos para el normal desenvolvimiento de la empresa. Se debe enviar requisiciones de mercadería a la gerencia administrativo-comercial para su análisis. Los asistentes y auxiliares actúan como intermediarios y no inician la compra. Para esto, se elabora la requisición cuando la existencia ha llegado a un nivel determinado o existe la necesidad de satisfacer la solicitud de algún cliente. Finalmente, es importante destacar que el encargado de compras

debe conocer la situación del mercado (proveedores, precios, calidad del producto) y de esta manera poder obtener los mejores resultados para la institución.

2. **RECEPCIÓN:** Esta fase reconoce por primera vez la adquisición de la mercancía. Los artículos que se reciben deben inspeccionarse en cantidad y calidad para, posteriormente, elaborar el reporte de recepción que se convierte en parte de la documentación necesaria para efectuar el pago.
3. **ALMACENAJE:** Al ingresar los materiales, estos son guardados hasta que son comercializados. La mercadería deben localizarse físicamente de tal manera que permita las actividades normales de depósito: entradas, salidas y toma física de inventario. Resulta fundamental organizar físicamente las existencias para que los artículos de alto movimiento se encuentren en las áreas de más rápido y fácil acceso. Si la mercadería requiere codificación y etiquetado, previo al almacenaje, se debe direccionar el inventario a transferencia interna para que sea codificado y etiquetado luego de la recepción en la sucursal correspondiente.
4. **DISTRIBUCIÓN INTERNA y EXTERNA:** La distribución interna es la transferencia de mercadería entre las sucursales y la casa central. La distribución externa es la fase donde se identifica, ubica y verifica el producto contra el pedido para la entrega al cliente.
5. **VENTAS:** Esta fase es crucial para el normal desenvolvimiento del negocio donde el cliente especifica sus requerimientos hacia el vendedor, de esta forma la mercadería que se encuentra almacenada pasa a manos del consumidor final o intermediarios según sea el caso. Esta es una etapa de vital importancia en la cual se tiene contacto directo con el cliente y, según esta actividad, se determina el movimiento de las otras fases y el normal funcionamiento de la empresa.

5.3 Técnicas y herramientas de diseño

5.3.1 Benchmarking

Este término puede ser traducido como emulación o comparación y es una herramienta útil para comparar entre prácticas o utilizar otras instituciones como referencia. "El benchmarking no es en sí mismo una herramienta de planificación estratégica, pero encaja en el proceso de planificación estratégica en el punto de unión entre la planificación y la ejecución". (FUNDIBEQ, s.f)

La idea es poder contar con un instrumento que perfeccione el análisis estratégico e incorpore valor agregado a partir de la consideración de diferentes prácticas que mejoren el rendimiento de los procesos. Se visualizan procesos más eficientes y/o se conoce la manera de mejorar los procesos actuales. Por lo que la referencia puede venir de empresas del mismo sector o de diferente sector, lo importante es focalizar sobre el proceso.

FUNDIBEQ (s.f) realiza una distinción terminológica entre benchmarking, práctica para identificar un patrón de referencia, y benchmark que es el parámetro de excelencia reconocido; resulta el mejor en comparación.

El benchmarking colabora al disminuir la resistencia al cambio y motivar a los miembros a cumplir objetivos ambiciosos pero alcanzables al mismo tiempo. A su vez, permite identificar potenciales amenazas y explora otras estrategias de negocio. Al indagar mejores prácticas, se conciben metas que involucran la incorporación de tecnología y nuevas acciones.

Mariño Navarrete (2002) sostiene que hay dos niveles diferentes en el proceso de aprender de los mejores. El primer nivel es estratégico y apunta a focalizar sobre las tendencias tecnológicas, de inversión y/o de expectativas del mercado entre otras que ostentan los líderes del sector. El segundo nivel es operativo, esta dimensión es la desarrollada en el actual plan de trabajo y busca comprender las mejores acciones de instituciones líderes para optimizar los procesos internos de trabajo y, consecuentemente, satisfacer a sus clientes.

Hay cuatro tipologías de benchmarking:

- Competitivo: Esta clase es la más difícil de alcanzar ya que la empresa de referencia no está interesada en ser imitada por otras e incluso puede realizar actividades para desanimar la práctica.
- Cooperativo: A partir de un acuerdo entre instituciones de distintos sectores, se busca una empresa que sea reconocida en algún aspecto por su buena gestión. La idea es que no sean competidores para asegurar la cooperación. Se sostiene que este tipo de acciones beneficia en términos de imagen a la institución de referencia.
- Colaborador: Este caso se presente generalmente cuando empresas de un mismo sector se unen frente a una amenaza exterior. Se caracteriza por compartir conocimientos específicos para que todos mejoren sobre la base del nuevo conocimiento aprendido.
- Interno: Habitual en empresas de gran envergadura suele ser la primera etapa en la práctica del benchmarking. Consiste en identificar las mejores acciones de los distintos departamentos que la componen y difundir estas prácticas a otras áreas de la misma empresa. También es frecuente su uso frente a fusiones y adquisiciones.

Ahora bien, si no se realiza correctamente, puede ser bastante negativo ya que si no se determinan los objetivos adecuados, las consecuencias del accionar podrían ocasionar frustración. El benchmarking no consiste simplemente en copiar o realizar espionaje sobre la competencia, por el contrario, permite mirar un mismo problema desde otra perspectiva. (FUNDIBEQ, s.f.).

El presente trabajo busca dejar sentadas las bases hacia la utilización del benchmarking cooperativo ya que se busca emular prácticas de gestión por procesos de empresas de diferente envergadura de otros sectores. Este tipo de benchmarking es desarrollado por Mariño Navarrete (2002) bajo la denominación de funcional y genérico: "Comparación competitiva con organizaciones en cualquier sector de actividad, acreditadas por tener los más avanzado en procesos, productos o servicios" (pag. 92). A continuación, se analizará sucintamente las prácticas desarrolladas por Aguas Cordobesas. Se puede

denotar cómo esta empresa utiliza un elaborado sistema de gestión por procesos bajo las normas ISO y basa su aplicación en un modelo de gestión que se desarrolla a partir del Ciclo de Deming.

En pocas palabras, esta práctica es propicia en análisis de procesos de mejora como el que se está planteando. Así, se facilita la optimización de procesos, la reducción de costos innecesarios y el replanteamiento de la visión, misión, estrategia y objetivos institucionales. De esta forma, se facilitará la visualización de los problemas, su evaluación y determinación de las causas pertinentes antes de plantear soluciones y/o controles.

Aguas Cordobesas es la empresa que posee la concesión de la prestación del servicio de agua potable en la ciudad de Córdoba. Bajo el incentivo de alcanzar la certificación ISO 9001, se comenzó a gestar el cambio de administración tradicional a un *modelo de gestión sustentable* basado en la gestión integral de procesos. En este sentido, el informe IRAM identificó la orientación en gestión por procesos con un fuerte enfoque sobre la interacción de estos procesos, sustentado en el sistema de comunicación interna, hacia el cliente externo.

El Modelo de Gestión se nutre de un set de herramientas, claves para el cambio cultural, que permiten el seguimiento del estado de situación de todos los aspectos de su negocio y equilibrar esfuerzos en pos de un norte común y la estrategia a largo, mediano y corto plazo. Implica la obtención de los mejores resultados para todos sus públicos en forma objetiva, sostenible y equilibrada: tanto desde los procesos como de sus respectivos productos, se busca la creación de valor desde la mejora de la satisfacción, eficacia, eficiencia, calidad y la disminución del riesgo. (Siccardi, Carreras, Sollender, Triunfo, Montenegro y Randanne, 2005, pag.1).

Los logros alcanzados por esta compañía en términos de gestión son muy importantes desde la mejora continua de resultados de cada eje de gestión hasta la eficiencia operativa sustentada en la gestión integral por procesos, pasando por el crecimiento de la delegación efectiva en los empleados de la empresa, el

avance sobre el rol social en la comunidad y la estrecha relación con los proveedores.

5.3.2 Análisis ABC

Vilfredo Pareto (1848-1923) ha creado una técnica, popularizada como ABC -Ley del menos significativo o regla del 80/20-, a partir de estudiar la distribución de la riqueza en Italia. Así, creó el principio que sostiene que "un número relativamente pequeño de factores o causas son responsables de un porcentaje desproporcionadamente alto de las ocurrencias de algunos eventos" (Mariño Navarrete, Gerencia de procesos, 2002, pag. 108).

Juran toma el principio al movimiento de calidad para distinguir entre lo esencial de lo irrelevante. La técnica de Pareto demuestra que cerca del 80% de lo ocurrido se debe al 20% de las posibles causas.

El análisis de Pareto es una de las mejores técnicas disponibles para iniciar el mejoramiento del proceso, ya que permite discriminar entre los pocos factores realmente importantes y los muchos que sólo contribuyen en pequeña escala a explicar los resultados indeseables en el proceso. De esta manera, se establece un curso de acción para solucionar los problemas, asignando prioridades muy definidas. (Mariño Navarrete, Gerencia de procesos, 2002, pag. 113).

No obstante, si la frecuencia de ocurrencia no es un factor clave, probablemente sea más adecuado utilizar otras prácticas ya que podría conducir a la mala utilización de la técnica de Pareto. En este sentido, se podría presentar el caso donde un proceso poco frecuente sea muy relevante por su costo o por la consecuencia que provoca. Para enfocarse sobre la frecuencia de ocurrencia deben existir dos condiciones: tanto el grado de importancia como el potencial de ocurrencia debe ser igual para todas las categorías bajo análisis. De no satisfacer estas condiciones, se puede ponderar las frecuencias según criterios cuantitativos y/o cualitativos. (Mariño Navarrete, Gerencia de procesos, 2002).

A continuación, se aplica la técnica ABC en la gestión de inventarios. Este método clasifica en A, B o C otorgando un orden de prioridades desde A, los más significativos, hasta C, los menos significativos. Mediante esta práctica, se logran establecer aquellos productos cuyas valorizaciones (precio unitario x consumo) forman altos porcentajes dentro del valor del inventario total.

La herramienta se basa en que en la administración del inventario es determinante visualizar aquellos artículos que representan la mayor parte de su valor para analizar la conveniencia de su consecuente inmovilización monetaria. De esta forma, se podrá mejorar la administración del inventario y tomar decisiones más eficientes en función de orientar los recursos sobre aquellos artículos que representan un valor significativo sobre el total.

Con el objetivo de aplicar esta técnica en la pyme bajo análisis, se utilizaron las ventas totales del mes de abril del 2015. Cabe aclarar que había grandes expectativas sobre esta aplicación dada la cantidad de stock que maneja el negocio. Hay 52.000 SKU en sistema y aproximadamente 30.000 de inventario físico disponible en almacenamiento. Por lo que la primera reacción fue de sorpresa y desilusión ya que al aplicar la técnica, no se manifestó directamente la relación 80/20 pretendida. De todas maneras, se pudo comprobar que es un instrumento de sencilla aplicación que da la posibilidad de enfocar la atención sobre aquellos productos de mayor importancia para su control.

En este sentido, se destacaron dos artículos. Ambos son materiales de corralón. El cemento tiene un porcentaje de 19% y el hercal de 6%. Lo que implica que el 25% de las ventas se debe a estos dos productos. La membrana 1.6%, el hierro torsionado del 8 1.6% y la cal hidratada 1.3%. El resto de los artículos no llega a alcanzar el 1% del total. A continuación se podrá visualizar los primeros 10 artículos:

Código	Artículo			Rubro		
MAT001	CEMENTO			CEMENTO		0.187312
MAT002	HERCAL			HERCAL		0.060539
1	MATERIALES VARIOS			VARIOS		0.032258
DH1500	MEMBRANA CALUM MEGA-FLEX35 KGS. NO CRA			MEMBRANA		0.016294
HIE003	HIERRO TOPS. CONSTR. HIERRO 8			HIERRO TOPS .CONSTR		0.016201
MAT004	CAL HIDRATADA			CAL HIDRATADA		0.013117
DH137	PEGAMENTO WEBER-BASIX 30 KG			PEGAMENTO		0.008463
ZOCF114	TUBO PVC CLOACAL COMF. Ø 110 X 4 MTS. REFO			TUBOS PVC 3.2 CLOACA		0.007008
DOM15	DESCAMIVA			LIMPIEZA		0.008852
MAT003	CAL VIVA			CAL VIVA		0.008191

Figura 14. Ejemplo de planilla de ventas para análisis ABC

Fuente: Planilla de ventas -Abril 2015-

A pesar de no encontrar los resultados esperados, considero al análisis muy útil por las siguientes consideraciones que permiten optimizar la toma de decisiones:

1. Tanto la tipología como los porcentajes son arbitrarios. Lo importante es la consideración de los extremos: muy pocos artículos de alta trascendencia y el resto de atención secundaria. Así, el cemento y el hercal responden a artículos de tipo A por lo que se recomienda agudizar el sistema de control actual mediante revisiones continuas, conteo cíclico de los niveles de existencias y un pormenorizado seguimiento sobre la veracidad de los registros.

2. Se buscó profundizar aún más el análisis dado que ambos artículos poseen una elevada penetración en el mercado con baja rentabilidad. Así, se detectaron productos con baja penetración y gran rentabilidad. Se manifestaron ciertos artículos como tanques y pastillas insecticidas que no habían tenido la consideración adecuada y ostentan gran potencial.

3. Al momento de generar la factura, si un ítem no es encontrado, se coloca indistintamente "materiales varios". En un principio, la idea de utilizar esta designación era sólo de manera excepcional, para agilizar el proceso de facturación, fundamentalmente, durante la primera etapa de implementación del sistema. No obstante, esta técnica permitió visualizar que los "materiales varios" representan el 3% del valor del inventario. Esta cifra es bastante representativa, principalmente si se tiene en cuenta que es el tercer mayor porcentaje luego de

cemento y hercal. A los efectos de control, se debería modificar su utilización dado que provoca distorsiones en los niveles de inventario y podría estar ocultando importantes irregularidades de gestión.

4. Mayor conocimiento del sistema: la aplicación de esta herramienta también permitió un mayor conocimiento del sistema informático del negocio. Se podría considerar como una externalidad positiva de la utilización de la técnica ABC. Por ejemplo, durante el análisis, se detectaron importantes inconsistencias en las ventas por acopio. Una vez determinado el precio de los materiales en una cuenta por acopio, este precio continuaba fijo para ese cliente en las compras posteriores. Por otro lado, se detectó un índice automático de rotación del inventario. Este índice sería muy adecuado para realizar la caracterización del stock tipo "semáforo". Sin embargo, dada las distorsiones encontradas, considero fundamental, en primer lugar, mejorar la exactitud de los registros. Finalmente, se consideraron por primera vez las planillas de venta. Estas planillas son un importante instrumento para planificar las compras en función de las ventas. Cabe aclarar que no aparecerán los backorder ni aquellos productos que se vendieron bajo el rótulo genérico de "materiales varios". Sin embargo, resulta importante reconocer una herramienta que aunque limitada puede aportar datos interesantes respecto a la necesidad y cantidad de compra.

5. Errores de gestión: esta técnica permitió dilucidar errores primordiales en la gestión del inventario. Por lo que el documento de funciones y competencias y los procedimientos de acción que se desarrollarán a continuación buscan dar respuesta a la necesidad de una gestión integral por procesos. Si bien se utilizó esta técnica en la gestión de inventarios, se podría ampliar su implementación para entender si, por ejemplo, las ventas están concentradas en pocos clientes o si los reclamos se deben a ciertas causas, también podremos determinar la dependencia respecto a proveedores, etc.

Con todo, este instrumento resulta de gran utilidad para priorizar causas y medidas a aplicar, identificar procesos esenciales y evaluar los resultados obtenidos.

5.3.3 Documento de funciones y competencias

En primer lugar, cabe aclarar que este instrumento no es un manual de funciones ya que un manual supondría un análisis pormenorizado mayor respecto de una política de recursos humanos que excede al objetivo del presente análisis. En segundo lugar, dado el tamaño, las necesidades particulares de la institución y el énfasis sobre los procesos se privilegia el trabajo horizontal, la conformación de equipos de trabajo y puestos de trabajo multifuncionales. En tercer lugar, todos los miembros deben mantener como prioritario y subordinar el resto de las funciones a la fase de venta. Como se sostuvo anteriormente, esta actividad es crucial y estipula la gestión de las otras fases y el normal funcionamiento de toda la empresa en su conjunto.

Este documento busca indicar las funciones y actividades a ser cumplidas por cada uno de los miembros y la forma en que las mismas deben ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. De esta forma, se otorga una herramienta con el detalle de las funciones, autoridad, jerarquía, características, requisitos y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la institución. La intención principal de este instrumento es el de formar a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos previamente considerados, independientemente de quién ejecute cada actividad, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en los trámites, deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

El concepto de competencia ya se ha mencionado en el capítulo II que la precisa como la capacidad que permite la acción. Se define como la "combinación en diferentes dosis de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que se manifiestan en conductas que conllevan el éxito en el trabajo" (FUNDIBEQ, s.f, pag. 2). Así, permite alinear a todos los integrantes en la visión, misión y valores institucionales; promover la polivalencia y multifuncionalidad en las actividades; dar respuesta en términos de planes de

carrera, promoción, capacitación y evaluación; potenciar los recursos humanos disponibles y motivar a las personas en función sus competencias (FUNDIBEQ, s.f.).

Estas competencias devienen de cada persona y no de la actividad a desarrollar, son demostrables, dan cuenta del vínculo entre las características de la persona y los resultados obtenidos, se distinguen y tienen que ser pensadas para la institución en particular, por ende, canalizarlas a largo plazo para responder a necesidades particulares de la empresa. "La gestión de las personas parte necesariamente de la ESTRATEGIA del negocio. Las competencias no sólo se vinculan a ella, sino que se definen a partir de la misma". (FUNDIBEQ, s.f, pag. 3).

El documento de funciones y competencias (ANEXO II) describe las distintas funciones estructurándose conforme a la representación graficada en el organigrama institucional propuesto (ANEXO I).

5.3.4 Procedimientos de acción a partir de diagramas de flujo

Haciendo analogía con una frase popularmente difundida, Harrington (1993) sostiene que "un diagrama de flujo vale más que mil procedimientos" (pag. 96).

Este instrumento permite visualizar y comprender la mecánica tanto al interior de cada proceso como entre los mismos. A partir de una representación gráfica se determinan las actividades intervinientes y se construye el modo de accionar y de adaptación que posee la institución. "La diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso". (Harrington, 1993, pag. 96). Las características principales de los diagramas de flujo, se pueden sintetizar en:

- Visión de conjunto: esta herramienta sintetiza todos los movimientos y al permitir observar el todo en un único instrumento constituye la base hacia el mejoramiento de procesos.

- Comunicación: permite distinguir las relaciones entre áreas funcionales.
- Claridad: facilita información sucinta y ordenada de fácil interpretación para las personas involucradas.
- Asignación de responsabilidades: al determinar los límites de cada actividad y proceso, fomenta la responsabilidad individual y el compromiso por disminuir potenciales variaciones en el proceso.
- Camaradería: como sugiere Harrington (1993) "las personas adquieren comprensión mutua de sus labores, lo que genera un incremento de la colaboración en el ambiente de trabajo. La elaboración de diagramas de flujo establece equipos de trabajo" (pag. 126).
- Afianzamiento de objetivos: la claridad de exposición y su fácil aplicación permite una mejor interpretación respecto de los procesos principales que hacen al devenir institucional y de lo que se espera de las personas involucradas.

Con el objetivo de mejorar cada procedimiento involucrado en la gestión cotidiana de la compañía, se dispondrá de un documento práctico que oriente la acción. Se trata de una herramienta de apoyo y consulta para el personal que desempeña cada tarea. Se busca visualizar de forma sencilla todos los procesos implicados, los vínculos existentes y las personas que los ejecutan desde su inicio hasta culminar cada actividad. Resulta importante considerar que, por un lado, los procedimientos podrán ser modificados y actualizados para mantener su vigencia y aplicabilidad. Por otro lado, este documento debe comunicarse y garantizar el libre acceso y consulta a los miembros involucrados en su aplicación.

Este instrumento permitirá optimizar el proceso de compra, recepción, almacenaje, ventas y distribución a partir del delineamiento de procedimientos de acción sencillos y prácticos que manifiesten los objetivos, el alcance y la colocación adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas que participan del proceso. Asimismo, se busca mantener el registro y documentación pertinente y suficiente de los movimientos que se realizan durante el proceso.

Así, resulta fundamental considerar la opinión de aquellos que ejecutan las actividades cotidianas de modo tal que refleje y busque mejorar a partir de la habitual práctica y no a partir de la idealización. Por lo que la información obtenida

de las entrevistas en profundidad y las encuestas abiertas fueron cruciales para la constitución de la presente herramienta. En todo momento, se intenta confrontar el diagrama con la realidad. A pesar de considerar que no todos los participantes han sido totalmente sinceros y que algunos se hayan mostrado reticentes a compartir información respecto a su quehacer diario.

Por otro lado, cabe aclarar que los diagramas de flujo son medios y no fines en sí mismos. No comprender esta distinción podría ocasionar el fracaso del mejoramiento de procesos. De la misma manera, si bien estos diagramas documentan procesos, lo que realmente importa no es su registro sino el conocimiento que aporta al mejoramiento de los procesos y a la preparación de los miembros frente al cambio.

En definitiva, esta herramienta permite visualizar todos los procesos intervinientes, priorizar actividades y responsabilidades, identificar potenciales problemas y sus soluciones, diseñar controles y equipos de trabajo.

Se utilizarán diagramas de flujo funcional ya que este tipo de diagramas permiten identificar "cómo los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización". (Harrington, 1993, pag. 113).

La construcción de los diagramas de flujo requiere la implementación de símbolos para su representación gráfica. Si bien hay una gran variedad de simbología al respecto, sólo se utilizarán los expresados en el siguiente gráfico para facilitar la lectura, fácil interpretación y aplicación de todos los miembros de la empresa:

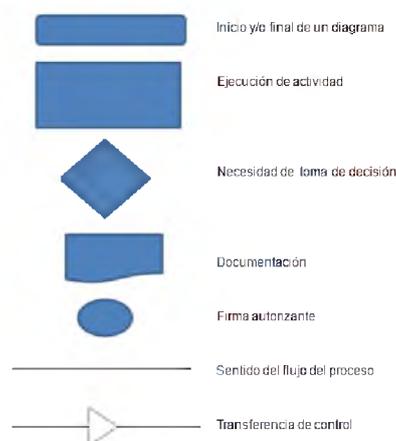
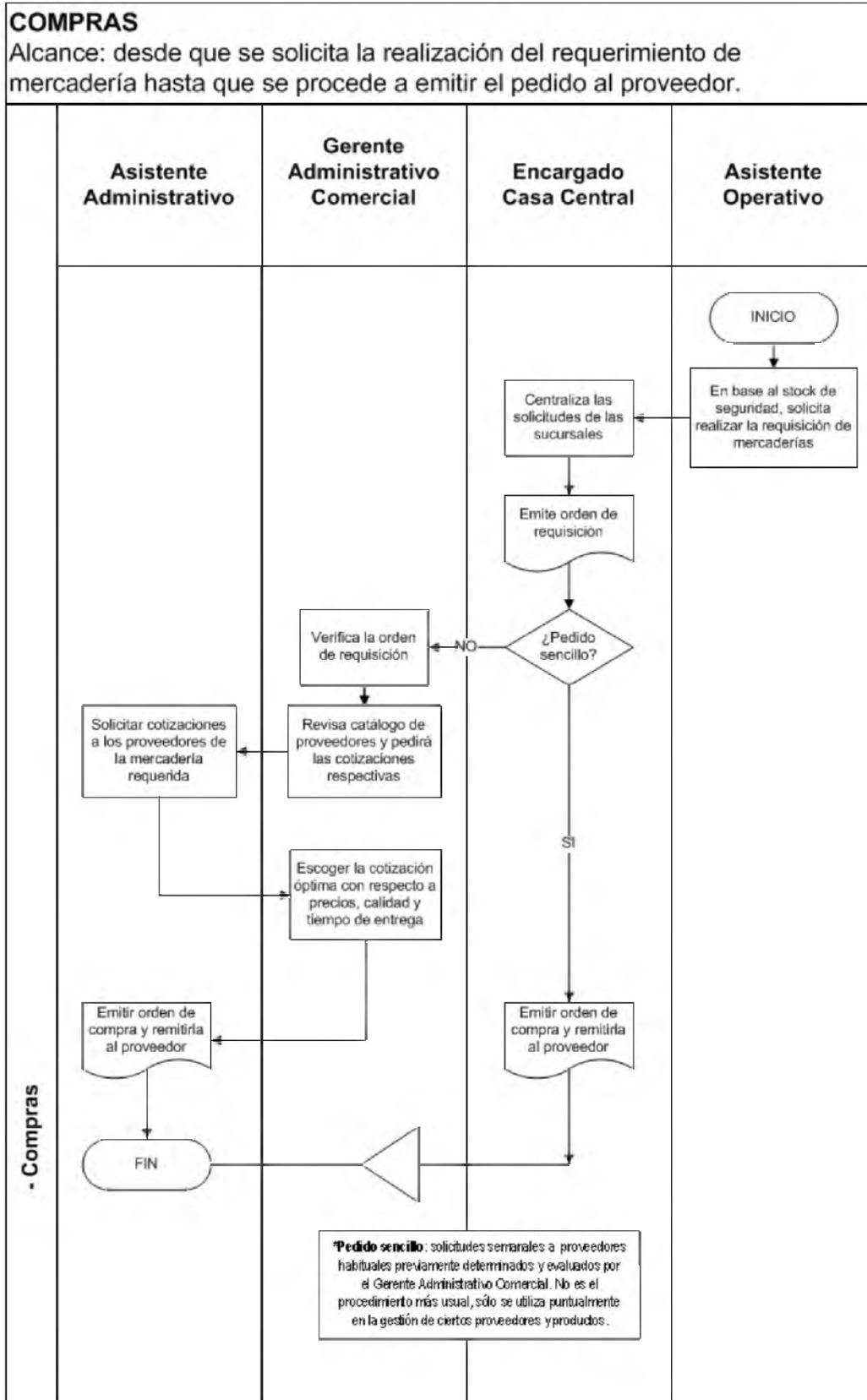


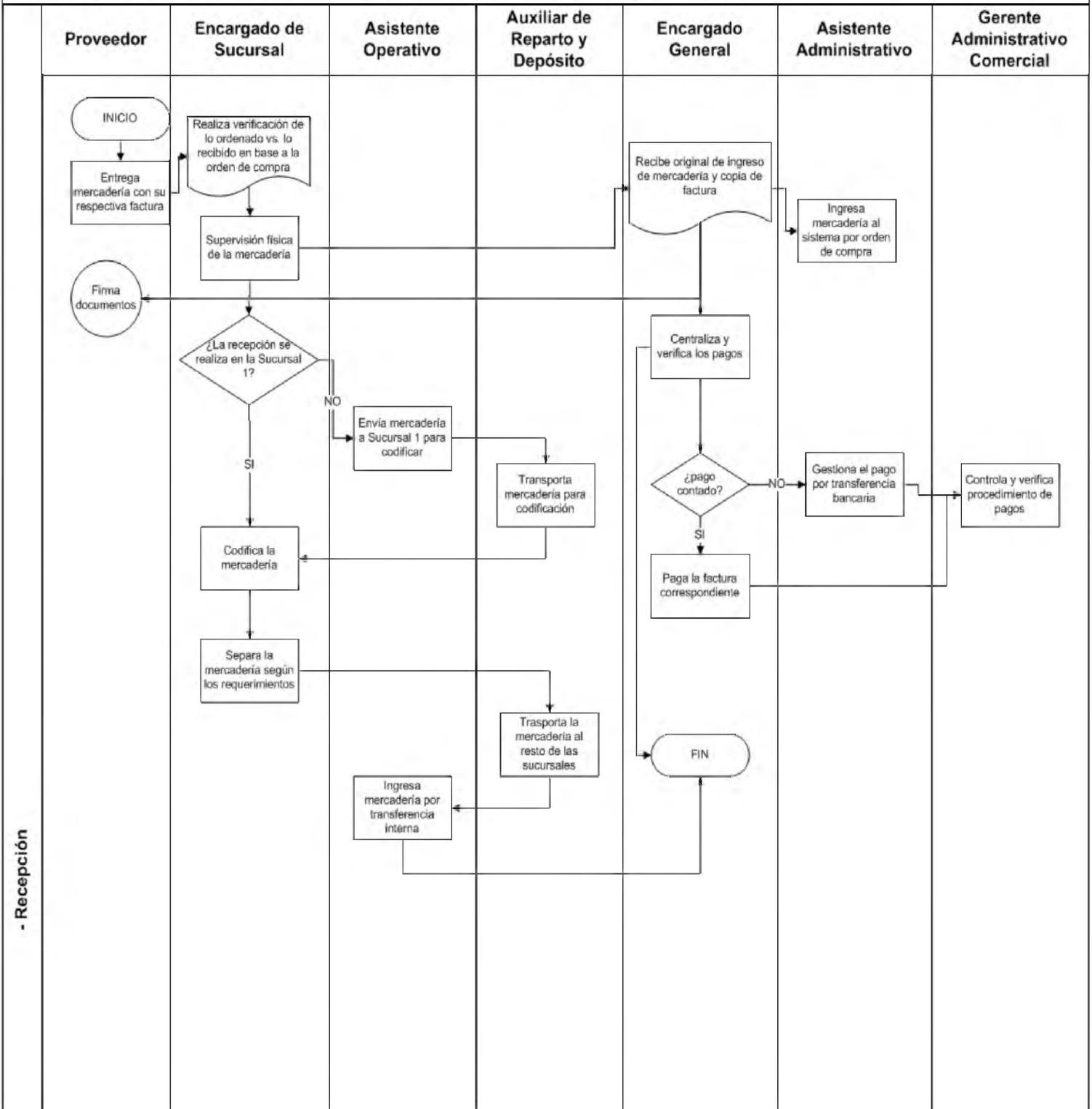
Figura 15. Símbolos utilizados en la conformación de los diagramas de flujo
Fuente: propia.

Por otro lado, a continuación sólo serán considerados los procesos centrales (Procedimientos adicionales –ANEXO III):



RECEPCIÓN

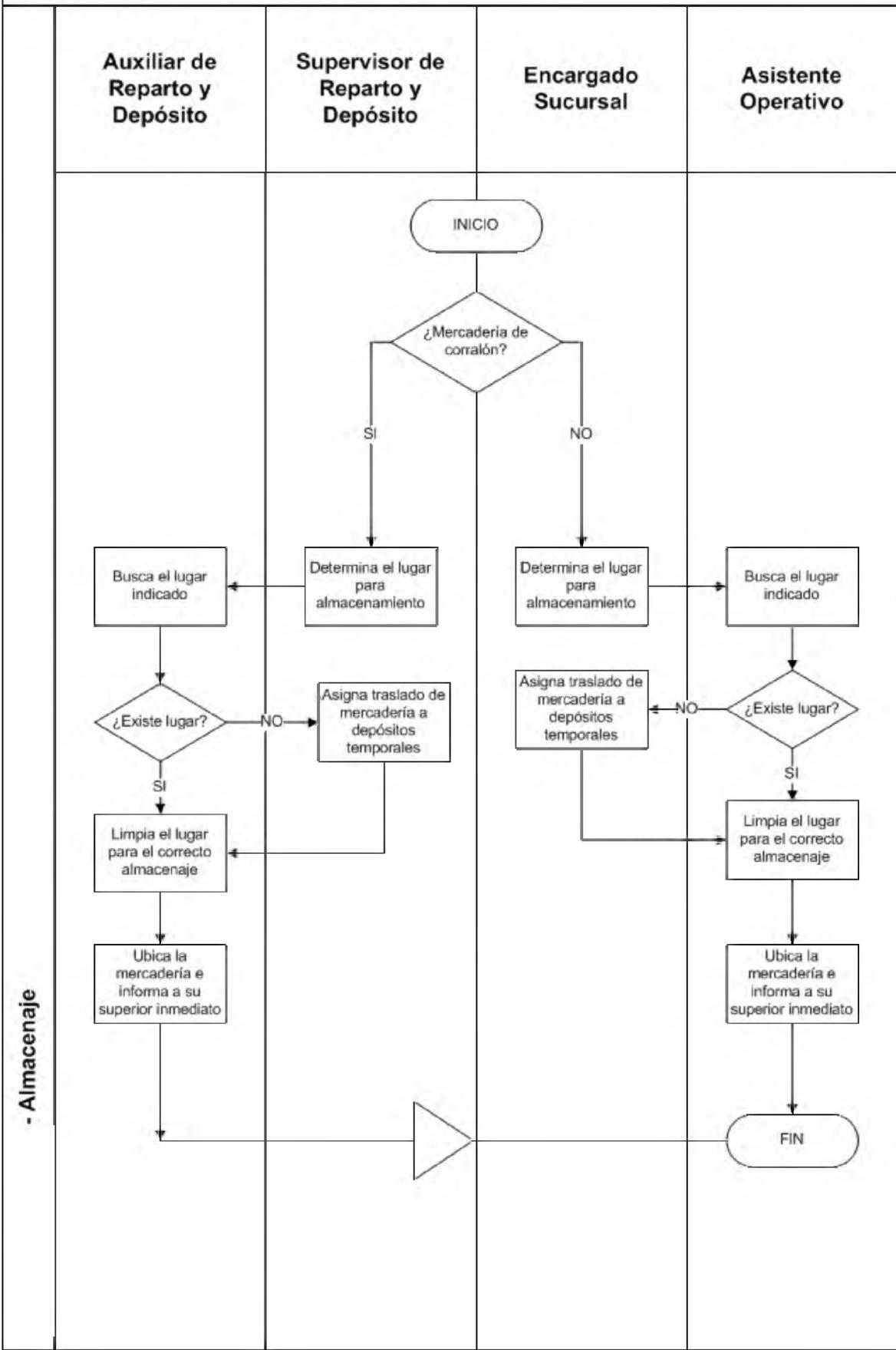
Alcance: desde la llegada de la mercadería hasta el momento antes de su almacenamiento.



Recepción por transferencia interna (ANEXO III)

ALMACENAJE

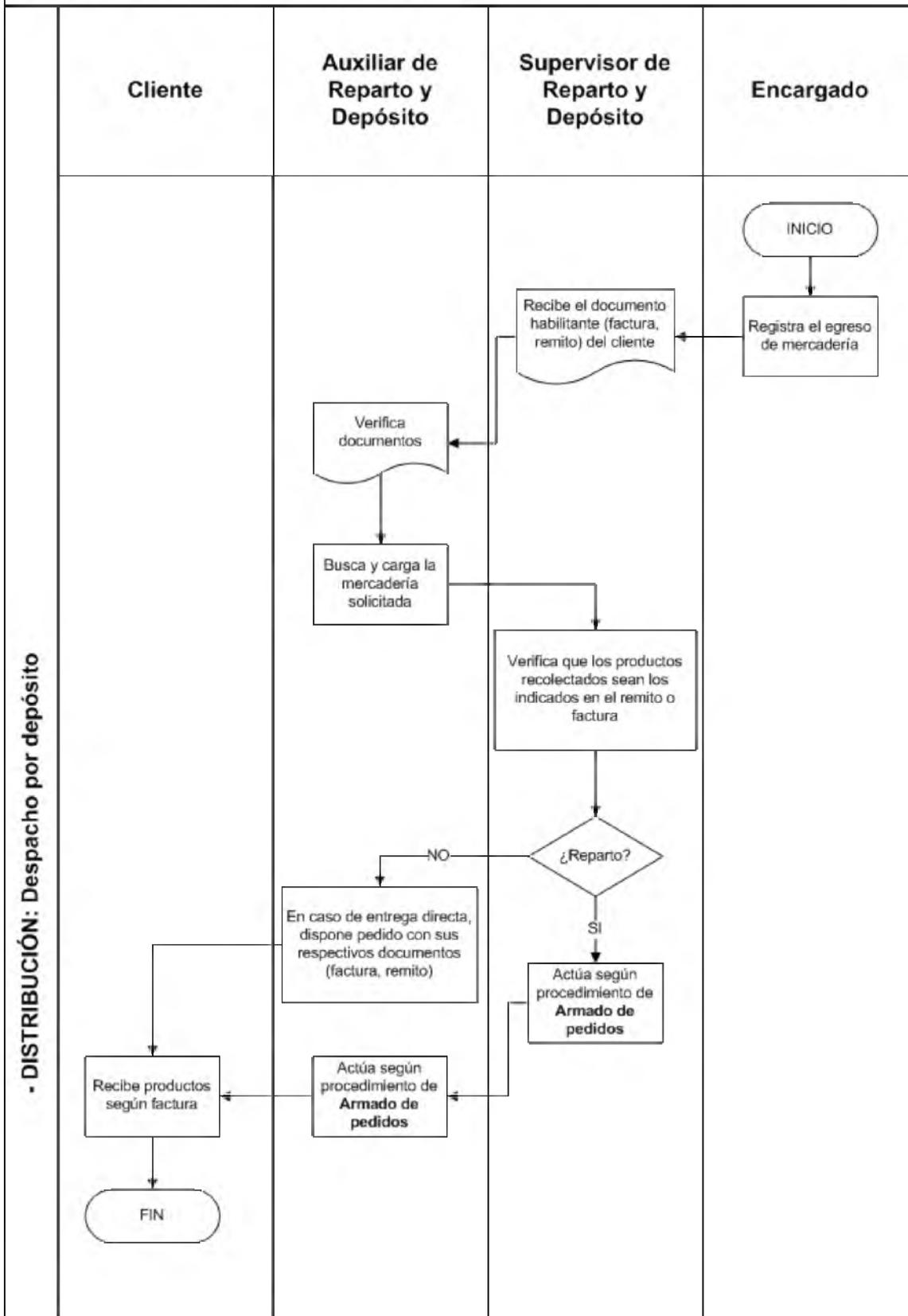
Alcance: desde el momento posterior a la recepción de la mercadería hasta la colocación en sus sitios asignados.



DISTRIBUCIÓN

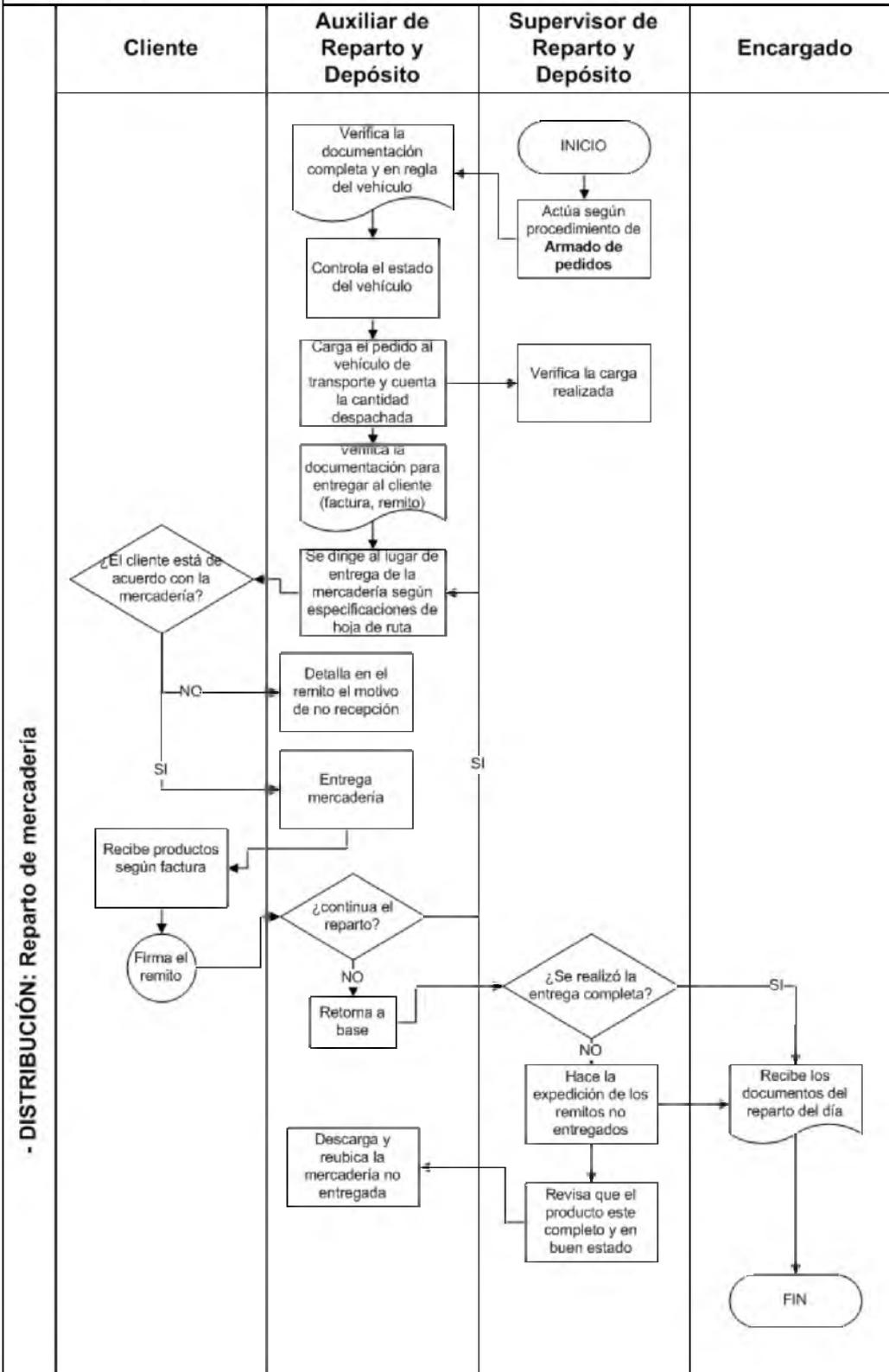
Alcance: desde el despacho por depósito hasta el reparto de mercadería incluyendo al armado de pedidos.

- Despacho de mercadería por depósito



DISTRIBUCIÓN

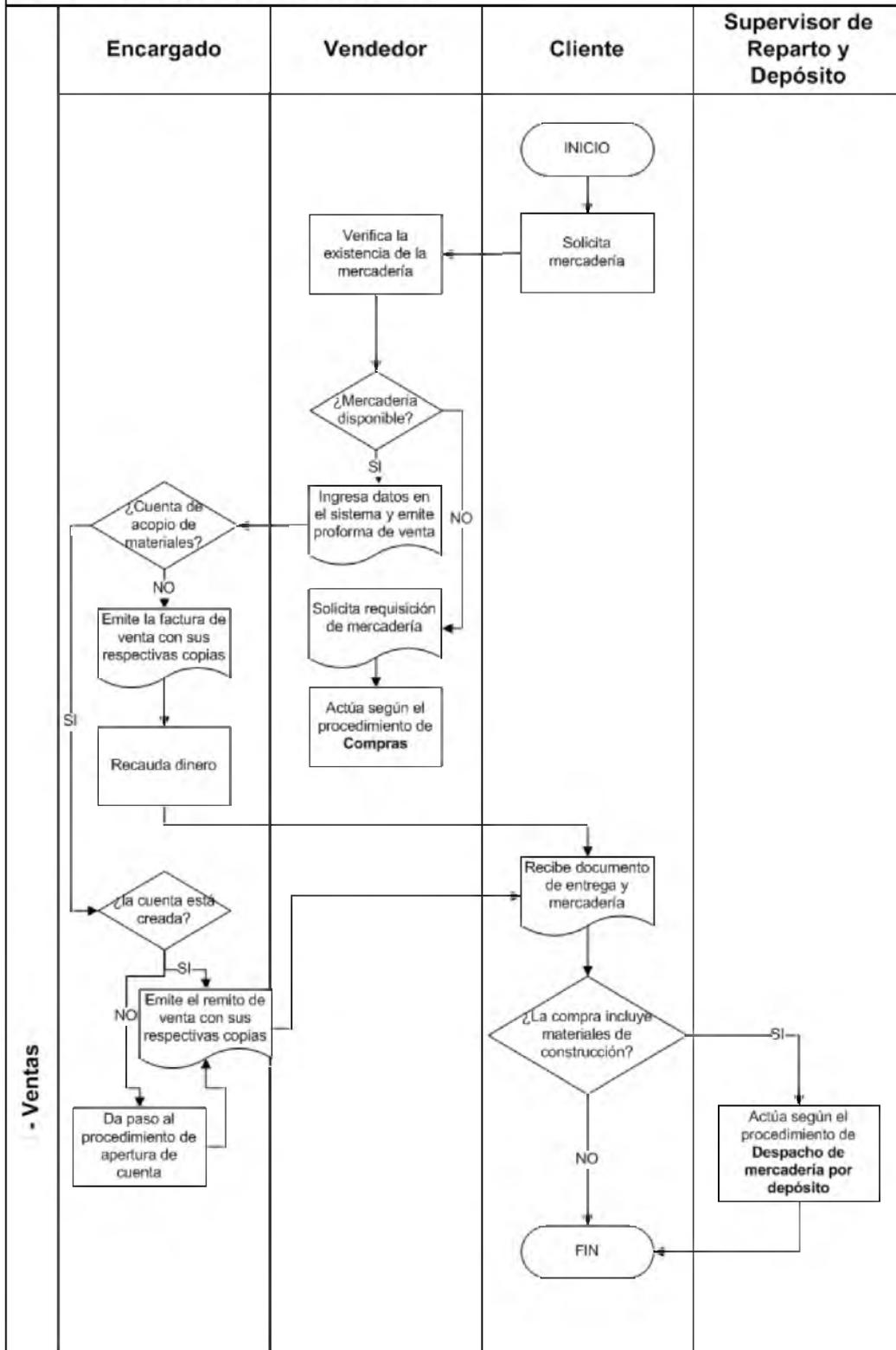
- Reparto de mercadería



Armado de pedidos (ANEXO III)

VENTAS

Alcance: desde la solicitud de compra por parte del cliente hasta el despacho de la mercadería al mismo.



Toma física y ajuste de inventario y SPME (ANEXO III)

VI. DIFUSIÓN

Todas las etapas anteriores quedan sin efecto sino se efectiviza esta etapa. La implementación implica lograr que esa planificación estratégica devenida en diseño se transforme en acción. No obstante, el plan fracasará si la gerencia no logra transmitir esta idea al resto de los integrantes de la empresa. Por lo que tan importante como un adecuado diagnóstico, planeación estratégica y diseño resulta de *vender* el concepto a quienes son los verdaderos gestores del cambio.

En este sentido, el primer desafío consiste en consolidar un estilo de liderazgo situacional (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001) que sea capaz de entender las necesidades de cada persona y adaptar el comportamiento a estas necesidades y situaciones particulares. Así, se otorga el marco para trasladar la gestión de una conducta orientada a la tarea, donde el líder determina que hacer, cuando, cómo y quién efectúa cada actividad, a una conducta orientada a la relación, donde se privilegia una comunicación bidireccional de apoyo y seguimiento mutuo. El estilo de liderazgo consultivo, participativo, delegativo o directivo dependerá del desarrollo de cada empleado y del contexto particular del momento. De esta manera, el clima laboral es percibido como un constructo no impuesto. La certidumbre y la comunicación son dos pilares esenciales que generan la confianza adecuada para unir a ambas partes hacia una interacción dinámica y eficiente. De esta manera, se evidencia una integración de las herramientas de confianza, feedback y reconocimiento en el hacer, pensar y sentir que vislumbra satisfacción en el colaborador mediante un liderazgo positivo.

La difusión se desarrollará fundamentalmente a partir de dos vías: comunicación de arriba a abajo y de abajo a arriba. Por un lado, la comunicación en sentido descendente se manifestará a partir de capacitación y difusión. Por otro lado, la comunicación ascendente, se manifestará a partir de reuniones directas con la gerencia, buzón de sugerencias y participación directa en la conformación de los equipos de trabajo y en la mejora continua de procesos. Cabe mencionar que la comunicación en esta etapa no sólo es descendente y ascendente sino también horizontal. Lo que implica la comunicación entre todos los participantes.

Por su parte, la comunicación también es interna y externa. A los fines de la puesta en marcha de la gestión por procesos, como se desarrolla a lo largo del presente capítulo, se focaliza sobre la comunicación interna. No obstante, una adecuada comunicación externa puede coadyuvar al proceso de implementación.

La comunicación externa puede asistir a la implementación, principalmente, a partir del uso de las redes sociales, página web y encuestas a clientes y proveedores. Ellos podrán juzgar los beneficios o no del cambio adoptado.

La capacitación se desenvuelve a partir de dos ejes de desarrollo: técnico e institucional. La capacitación técnica se refiere al nuevo modo de gestionar las actividades cotidianas por lo que es necesario brindar la formación necesaria para comprender en profundidad la nueva orientación hacia la gestión por procesos, con especial énfasis sobre lo que se espera de cada miembro y el modo de relacionarse con el resto de la organización. Esta capacitación será esencial ya que es fundamental que todos los involucrados sepan que se espera de su accionar, y así conozcan los objetivos, políticas y procedimientos a realizar, así como también, el grado de participación y su relación intra e inter proceso.

La capacitación institucional debe dar cuenta del cambio organizacional que conlleva: dónde se encuentra la institución, el rumbo a seguir, etc. Covey (2010) sostiene que mientras que el hemisferio izquierdo es más lógico, el derecho es más intuitivo y creativo. Esto podría llevar a pensar que mientras el hemisferio izquierdo se ocupa de la consecución de la misión, el derecho permite la construcción de la visión. Lo que se busca enfatizar por este eje de capacitación es la importancia de la visualización. Todas las cosas se crean dos veces. De esta forma, así como antes de construir una casa se realizan los planos, antes de cambiar el modelo organizacional se debe realizar un correcto planeamiento y comunicación direccionado por un liderazgo situacional.

La divulgación sirve para acompañar la comunicación a lo largo de todo el proceso. La capacitación aunque puede ser intensa y periódica no puede estar presente todo el tiempo en la gestión diaria. Por lo que la promoción busca cumplir ese rol de recordatorio y guía constante a través del mailing, newsletters, señalética, etc.

La comunicación ascendente prevé la incorporación de todo el personal en la consecución del nuevo modo de gestión. Resulta primordial el consenso de la misión compartida. Sin participación no hay compromiso. El compromiso potencia la misión. Este tipo de comunicación permitirá detectar inconsistencias, errores y hasta temores respecto de las implicaciones de la gestión por procesos.

En esta instancia, es fundamental superar la mera idea de grupo de trabajo con objetivos en común a una instancia superadora como equipo de trabajo. Resulta pertinente mencionar que si bien este último desafío involucra el compromiso y voluntad, fundamentalmente, de abajo hacia arriba -es decir, desde las diversas unidades ejecutoras al director- no se podrá efectivizar a menos que se brinde el marco, los lineamientos básicos y que cuente con el apoyo adecuado. El liderazgo situacional brinda las condiciones para la conformación de equipos de trabajo. Este nuevo escenario, según Senge (2005), se caracteriza por el involucramiento de todos los actores participantes, el desarrollo de ideas divergentes que incentiven el debate y la construcción mancomunada del objetivo. Resalta la noción de intentar que no sólo estén comprometidos sino también involucrados.

VII. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

Si bien la guía propuesta implica que lo que no se controla no se puede mejorar, cabe aclarar que el plan de seguimiento y mejora se propone de manera sistemática y gradual en tres pasos de desarrollo madurativo. El primer paso está pensado para pymes cuyo modelo de gestión por procesos se encuentra en una etapa inicial, por lo que se sugiere comenzar con la práctica de las 5S y evaluación de desempeño 360°. Posteriormente, en un segundo momento de maduración, se podría afianzar mediante la implementación de un cuadro de mando integral para culminar su desarrollo en la implementación de un proceso de certificación ISO.

7.1 Evaluación de desempeño 360°

La herramienta de evaluación de desempeño es funcional a la etapa de verificación/estudio del ciclo de Deming ya que, por un parte, permite determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos mientras que, por otra parte, otorga una mirada respecto de las competencias individuales. De las evaluaciones de desempeño plausibles, se considerará la evaluación de desempeño 360° o evaluación integral. Este nombre se debe a que considera todas las relaciones representativas que tiene la persona evaluada. Así, es un instrumento que permite la medición de las competencias blandas, al considerar a todos aquellos puestos que tienen relación directa con aquél que será sujeto de evaluación (pares, clientes internos, externos, colaboradores y jefes), solicitando retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto.

El instrumento permite disminuir los errores o potenciales desviaciones en la evaluación y constituye una medida más objetiva al integrar varias fuentes de consulta. No obstante, resulta fundamental unificar los criterios de evaluación no sólo para promover la estandarización en el uso de la herramienta sino también

para garantizar el apoyo desde todas las áreas involucradas. (Mondy & Noe, 2005).

Asimismo, a partir del resultado de esta evaluación, se podrá detectar las necesidades de capacitación, generar planes de carrera y promociones de puestos, conseguir información respecto del desempeño del personal para la toma de decisiones y para su desarrollo en puestos de mayor responsabilidad. Al mismo tiempo, a partir de los resultados otorgados por esta evaluación integral, es necesario generar capacitaciones por áreas temáticas. Por el momento no hay un plan de capacitaciones establecidas. Las jornadas brindadas han sido esporádicas, genéricas y técnicas. Por lo que se prevé la necesidad de generar un programa de capacitaciones anuales que integren no sólo las técnicas sino también las de tipo administrativo-comercial y respecto al sistema informático para satisfacer los requerimientos de datos y registro.

7.2 5“S”

Con el objeto de completar el ciclo de Deming la herramienta principal sugerida es conocida como 5S. Esta sección se ocupará de esta herramienta ya que la misma se inserta como parte fundamental del modelo integrado de gestión.

El nombre de la técnica 5S deviene de su denominación en japonés, donde fue iniciado en la década del '60 en Toyota. El objetivo central es garantizar un aumento de la productividad, el mejoramiento de la calidad y del entorno laboral a partir de generar y mantener un ambiente de trabajo organizado, ordenado y limpio:

ETAPA	OBJETIVO
<u>Seiri</u> : → CLASIFICACIÓN	Separar y suprimir lo innecesario.
<u>Seiton</u> : → ORDEN	Ordenar el puesto de trabajo eficientemente .
<u>Seiso</u> : → LIMPIEZA	Eliminar suciedad.
<u>Seiketsu</u> : → ESTANDARIZACIÓN	Generar normas y procedimientos de prevención de desorden y suciedad.
<u>Shitsuke</u> : → AUTODISCIPLINA	Promover mejora continua y control de procedimientos.

Figura 16. Método 5S

Fuente: propia

Hirano (1995) se refiere a estas etapas como pilares del ámbito laboral y su implementación es la base hacia la mejora continua. La idea es que tanto en las oficinas administrativas como en la zona de mostrador o depósito todo debería entenderse fácilmente. La gran ventaja de esta técnica es su rápida y sencilla aplicación permitiendo denotar los beneficios de su correcta implementación en el corto plazo y favoreciendo así, el cambio organizacional. En pocas palabras, reduce la oposición y resistencia al cambio, promueve el aprendizaje organizacional, la mejora continua y el cambio cultural. Sin embargo, suele resultar mucho más difícil de lo esperado, dado que usualmente las siguientes voces de resistencia no tardan en aparecer: ¿Por qué deberíamos ocuparnos de una cuestión tan trivial cuando hay otros asuntos mucho más importantes?; ¿Se pretende que el gerente se convierta en portero?; ¿Para qué limpiar si así es el rubro, pronto estará sucio nuevamente?; la implementación de organización, orden y limpieza no se traducirá en un resultado diferente para la empresa; dentro del desorden, yo sé dónde está todo; estamos muy ocupados, etc. Frente a ello, los esfuerzos deben centrarse en demostrar los siguientes beneficios:

- Eficiencia operativa: si se cuenta con un ambiente de trabajo organizado, ordenado y limpio, se podrá responder con mayor rapidez a los desafíos del mercado; se traduce en un conocimiento mayor respecto al volumen de inventario y máquinas disponibles. Asimismo, las entregas son más confiables y disminuyen los tiempos de aprendizaje de los nuevos miembros dado que todo se encuentra fácilmente en especial en los sectores de depósito y mostrador.
- Disminución de costos: debido a la eliminación del excedente, se cuenta con mayor espacio disponible y se evita la duplicación de compras innecesarias. Además, se podrán considerar activos olvidados.
- Mejora de la calidad del servicio brindado no sólo a clientes sino también a los clientes internos y proveedores. Al seguir ciertos procedimientos los integrantes toman conciencia respecto a cómo se desenvuelve la institución. Se reduce la burocracia al mínimo posible ya que todo proceso es juzgado respecto a la necesidad o no de su continuación.

- Promoción de la seguridad: con la implementación de este mecanismo, se podrán evitar fallas mecánicas, se prevén roturas, mejora el mantenimiento de todas las áreas involucradas, se consideran los espacios adecuados para salidas de emergencia, etc.

Todo lo anterior se traduce en crecimiento, mejora de la rentabilidad, del clima laboral y de la confianza tanto de clientes como de proveedores.

Para lograr este método, Hirano (1995) sugiere ciertas prácticas concretas. En este sentido, entre las de mayor impacto, se encuentran el etiquetado y la señalética. La utilización de etiquetas rojas, popularmente conocidas como red-tagging, se utilizan fundamentalmente en la primera etapa de clasificación para jerarquizar el material. La práctica "red-tagging" es ampliamente utilizada para separar lo innecesario. En este sentido, se sugiere que aquellos que realicen el etiquetado no pertenezcan al área de trabajo en cuestión ya que suele existir mayor apego. Si bien es positivo utilizarlo como práctica cotidiana, se recomienda realizar campañas de etiquetado para ciertos días en particular. No obstante, esas campañas tienen que generar impacto directo y rápido en la fluidez de los espacios disponibles y por ende no pueden durar más de dos días. Se debe capacitar adecuadamente respecto de los criterios a utilizar en el etiquetado y se considera que todos los miembros deben estar involucrados. Generalmente, una correcta campaña de etiquetado implicaría que al menos se realizan 4 etiquetas por persona. Por último, el autor alerta respecto de una excesiva jerarquización que termine invalidando la clasificación.

La señalética, por su parte, es la práctica más utilizada durante la segunda etapa de orden. Consiste en indicar visiblemente mediante carteles y la utilización de colores donde se ubica cada cosa desde los espacios hasta las herramientas pequeñas. Primero es importante organizar cada puesto de trabajo de modo tal que exista proximidad con los elementos de trabajo de uso más frecuente, que todo se realice siguiendo el parámetro poka-yoke (a prueba de errores), clasificar los instrumentos según su uso y de acuerdo a la modalidad FIFO (First in, first out), lo primero que ingresa será lo primero que sale.

Finalmente, cabe resaltar algunas recomendaciones para la correcta implementación del método. Todos los pilares requieren del compromiso del n°1 de la empresa, su ejemplo será motor para la acción. La política de implementación informal e improvisada no logra resultados significativos. Por lo que su decisión de implementación, debe estar planificada desde su centro e incorporar a toda la compañía. Así, la participación del conjunto de la institución es crucial. Para garantizar su correcta implementación, se requiere ser meticuloso, persistente y no descontinuar la capacitación hasta que todos estén realmente implicados y comprendan en profundidad la técnica. De la misma manera, su práctica debe impactar sobre la cotidianidad por lo que su práctica debe ser rápida y concisa. Por otro lado, hay que tener cuidado respecto a una incorrecta utilización. Lo primordial es guiar un procedimiento de sencilla y rápida aplicación. Si hay muchas etiquetas o alta jerarquización de objetos que aumentan la indecisión, demoran el proceso o prestan a confusión, entonces su implementación no cumple con su objetivo vital. El beneficio se anula. Asimismo, las 5S es un método de aplicación sobre objetos y procesos, no sobre personas ya que podría generar un efecto rebote sobre el clima organizacional. De la misma forma, se requiere duplicar o triplicar los esfuerzos en la capacitación. Por lo que no se recomienda iniciar un proceso de 5S hasta que se comprenda en profundidad su finalidad y estrategia definida. Finalmente, la aplicación debe ser económica. Se podría caer en el error de olvidar que es un medio y no un fin en si mismo. Su aplicación jamás podría ser más costosa que el resultado esperado (Hirano, 1995).

7.3 Tablero de control

El tablero de control llamado también cuadro de mando integral o por su terminología en inglés, Balanced Scorecard, otorga una visión global de la empresa a partir de la medición de los resultados financieros, satisfacción del cliente, las personas que lo componen, el aprendizaje organizacional y el funcionamiento operativo en la creación de valor. En pocas palabras, el tablero de

control manifiesta en indicadores básicos las actividades críticas que añaden valor a la empresa. Así, Ballvé (2000) agrega que es "el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector" (pag. 47).

De esta manera, se busca traducir los principios de la visión, misión y estrategia de la empresa en el seguimiento de gestión. En este sentido, las variables que influyen directamente en su evolución deben direccionar los principales planes de acción y el foco de atención de la compañía. Para ello, se construye un mapa estratégico según la modalidad de Norton & Kaplan (2002) que implica la consideración de cuatro perspectivas:

- Financiera: refleja el rendimiento de la empresa a partir de indicadores vinculados a su rentabilidad.
- Cliente: implica la segmentación de clientes y mercados y, a partir de ello, considerar su fidelidad, satisfacción, etc.
- Procesos internos: identifica y controla los procesos críticos del negocio.
- Crecimiento y personas: refleja el crecimiento, mejora y aprendizaje continuo.

Se intenta establecer los principales objetivos que debe perseguir y lograr la institución para que su proceder este alineado con la estrategia planteada y los nexos de causalidad con las variables clave que lleven a su logro. Así, se construye un mapa estratégico (ANEXO IV) con los objetivos y sus nexos de causalidad, se determinan los indicadores que serán utilizados para la medición del grado de cumplimiento de los objetivos, se establece la forma en que serán calculados dichos indicadores plasmándolo en un documento de indicadores anexo al mapa y se debería sugerir un valor deseado para el objetivo que determinaría si alcanza o no el mínimo esperado -para el período de tiempo de referencia-.

Con el objeto de garantizar una correcta implementación de esta herramienta, se propone un encuentro trimestral a nivel de comité de dirección destinada a analizar potenciales desvíos, planes de acción para corregir y mejorar su desempeño y dar seguimiento a la evolución de los indicadores del tablero de

control. Asimismo, será primordial evaluar si se cumplen los nexos de causalidad supuestos, ya que, si sostenidamente los indicadores que alimentan a otro se visualizan, pero no evoluciona, es probable que haya otra variable de importancia que no esté siendo considerada.

El desafío consiste en definir pocos indicadores pero que sean representativos de las actividades de la organización bajo estudio. El análisis debe propiciar una visión sistémica, sin perjuicio de que la estrategia sea guía y condicione tanto las claves competitivas como los factores de éxito a los que la empresa debe prestar especial atención para mantener sus ventajas competitivas.

Por ello, el reporte de este seguimiento, y la principal pauta debe ser el propio mapa estratégico, con sus metas cuantificadas y un sistema tipo "semáforo" que permita la visión conjunta y el ejercicio del pensamiento estratégico. Por su parte, el Cuadro de Mando Integral, será el soporte del mapa estratégico que coadyuve a comprender las causas-efectos intervinientes, las razones de los indicadores con bajo desempeño y las posibilidades de mejora.

Finalmente, la práctica de esta herramienta debe posibilitar anualmente: acciones correctivas en planes de acción cuando un objetivo no alcanza el mínimo esperado; el estudio de las causas de los bajos desempeños; la realización de propuestas de mejora; la validación o el rediseño de los nexos de causalidad previstos según los resultados obtenidos y los cambios o no en la estrategia. El período anual se propone dado que, al mismo tiempo, implica el inicio y fin de los ejercicios anuales contables. No obstante, si existiera un cambio de estrategia, todo el modelo propuesto debe ser rediseñado, sin esperar el cierre de ejercicio, ya que si no es actualizado, continuará persiguiendo objetivos que ya no están alineados con el nuevo modelo de gestión.

VIII. HACIA UN MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN POR PROCESOS EN PYMES

La globalización ha logrado acortar las distancias entre las multinacionales y las pymes por lo que estas últimas deben hacer frente a las demandas cambiantes. Las grandes compañías vienen introduciendo la gestión de procesos desde hace varias décadas. La guía para la gestión por procesos en pymes ofrece una alternativa de gestión más eficiente para adaptarse al nuevo escenario.

El modelo tradicional posee una mirada introspectiva hacia al interior de la organización con una orientación vertical y objetivos por áreas de trabajo; se promueve la división de trabajo, la burocracia y las normas donde los procesos siguen a la estructura. El modelo integral de gestión por procesos, por el contrario, en lugar de limitarse a la pyme trasciende su visión hacia la mirada global de la cadena de valor, la orientación horizontal facilita un gestión transversal donde se integran los equipos de trabajo que ya no se enfocan en el cumplimiento de tareas y normas sino en el resultado final requerido por el cliente. Este modelo se basa en estructuras flexibles que se adaptan a los procesos y alta comunicación donde el seguimiento y la mejora continua reemplazan al mero control normativo.

¿Por qué no se consideran otras metodologías más complejas y abarcadoras? El presente análisis no busca ser exhaustivo respecto a la cantidad y tipología de métodos y/o herramientas existentes sino que intenta ser una guía para la gestión por procesos en pymes. La unidad de análisis es una pyme y este foco es central a lo largo de todo el trabajo.

Desde el primer capítulo, donde se consideran las problemáticas más frecuentes en este tipo de empresas, se deja de manifiesto las particularidades que caracterizan su gestión. La cotidianidad de una organización de este tipo rara vez tiene la posibilidad de asignar nuevos recursos para un análisis de su gestión. Lo más usual es que trate de trabajar con los recursos que dispone. Al mismo tiempo, las presiones habituales generan que lo urgente sobrevenga a lo importante. En pocas palabras, la realidad institucional de las pymes suele

caracterizarse por personas que deben adoptar un rol camaleónico según las circunstancias, con pocos recursos y una deficiente planificación estratégica.

La presente guía para la gestión por procesos en pymes es una respuesta ante la necesidad de canalizar nuevas prácticas organizacionales. Podrán existir tantas respuestas alternativas como pymes en el mercado. Sin embargo, el análisis intenta allanar el camino a partir de dilucidar ciertas claves fundamentales a la hora de encarar el desafío de gestionar a partir de procesos.

Si bien se han expuesto varios conceptos de proceso, independientemente de la noción elegida, es importante que al momento de encarar este tipo de gestión, las pymes tengan presente fundamentalmente tres elementos claves de todo proceso:

- Genera un *resultado*;
- Agrega *valor* -forja una transformación-;
- Orientado a clientes -internos y/o externos-.

En esta instancia, cabe remarcar ciertas peculiaridades inherentes a esta nueva gestión, que pueden traducirse en tres pilares:

- *Cambio de paradigma*: incorporar esta distinta forma de trabajar implica una modificación de la cultura organizacional centrado en una estructura informal y multifuncional donde existe una propensión a asumir riesgos movilizado por la responsabilidad compartida, la baja jerarquización y un ambiente flexible que privilegia la innovación, el acceso a la información, el conocimiento y el aprendizaje permanente.

No hay que caer en la tentación de considerar que sólo un proceso de reingeniería construye un nuevo paradigma. Aunque sea de manera incremental, todo proceso implica transformación e impacta culturalmente sobre todos los enfoques de mejora de procesos.

El lenguaje como patrón movilizador ostenta un bajo impacto, ya que el comportamiento humano deviene de la percepción del resultado de su accionar, por lo que el dilema es encontrar la manera de institucionalizar el nuevo paradigma. Como las actitudes se basan en

las acciones realizadas y en su posterior interpretación del efecto causado, en lugar de discursos y charlas motivacionales, se debe focalizar sobre las *acciones*; de esta manera, el resultado se verá modificado y se abrirá a un nuevo análisis que dispondrá una actitud diferente.

- *Gestión transversal*: supone romper con la forma organizacional tradicional que demuestra áreas funcionales y niveles de jerarquía sin considerar al flujo de trabajo, bienes y/o servicios a producir y clientes. Esta perspectiva supera la visión departamental al generar una mirada compartida con todos los miembros de la cadena de valor. La estructura se alinea al proceso, basado en el autocontrol, facilita la descentralización de la toma de decisiones y flexibiliza el uso de recursos en función de los resultados.

Este tipo de gestión supone un trabajo en equipo multidisciplinario y autoadministrado con gran identificación hacia la compañía. El objetivo central es alcanzar el resultado según los requerimientos del cliente.

- *Mejora continua*: el modelo integral se asienta sobre esta concepción. Supone un mecanismo circular que da cuenta del mejoramiento continuo como innato al proceso y, esta misma circularidad, refleja que no tiene fin y, por ende, se encuentra en permanente movimiento. Este movimiento constante es incremental, de bajo costo y permite el aprendizaje.

La reingeniería no es la estrategia de cambio más adecuada para las pymes ya que no es de sencilla aplicación y requiere de tiempo y recursos que no todos están en condiciones de aportar. Lo más recomendable es avanzar por etapas desde el mejoramiento de procesos al rediseño. Así, sólo se debería considerar la gestión de un proceso de reingeniería cuando el cambio propuesto resulta estratégico para la compañía y su práctica actual es deficiente.

En este sentido, el modelo de gestión integral por procesos propuesto se efectiviza a partir de cinco etapas de desarrollo: diagnóstico; planeación estratégica; diseño e implementación; difusión; seguimiento y mejora continua. La incorporación del término *integral* no es casual. Implica la consideración de todas las áreas de la organización, a todas las funciones y a todos los miembros. Las pruebas piloto son factibles en la medida de que sean realmente ideadas con miras hacia una instancia superadora a futuro.

Tanto los métodos y herramientas utilizadas son medios y no fines en sí mismos por lo que la utilización de una u otra herramienta dependerá de la circunstancia de la pyme y su contexto en particular. Sin embargo, es fundamental que el análisis considere estas cinco etapas de desarrollo para efectivizar correctamente la gestión por procesos pretendida. En otras palabras, puede que considere apropiado utilizar el análisis ABC y no las 5 "S". También es factible incorporar otros instrumentos no explicitados. Lo importante es no saltar estas etapas de desarrollo ya que esta omisión se reflejará en el resultado final. Por ejemplo, ¿será posible planificar sin diagnosticar o diseñar sin planificar? Nada es imposible. De hecho, es la práctica habitual de muchas pymes. Ahora bien, el deficientemente resultado es previsible. El mayor problema de este tipo de prácticas, es que suele tergiversarse la conclusión final al considerar que la gestión por procesos es defectuosa, incompleta o no adecuada cuando, lo más probable, es que sólo sea resultado de una incorrecta aplicación del modelo.

Todo análisis debe iniciar con un diagnóstico que permita una comprensión profunda de la realidad institucional, dilucidar cuál es el devenir de todas las áreas y miembros implicados, visualizar inconsistencias, necesidades, fallas, potenciales fuentes de conflicto para, posteriormente, realizar una planificación estratégica que contemple y se adecue lo más posible a esta situación. ¿Qué tan necesaria es la etapa de diagnóstico? Si no existiera esta etapa o se soslaya, se presenta el error de *ceguera*. Sin esta etapa sería cómo caminar a ciegas, sin saber dónde se encuentra ni con qué recursos cuenta. Esta etapa permite conocer el punto de partida.

La posibilidad de identificar la situación existente permite dar el paso hacia la segunda etapa de desarrollo: planeación estratégica. Esta etapa determina lo que se debe hacer, implica anticipación y permite alinear los objetivos y recursos de una institución con las oportunidades cambiantes del mercado. La planeación estratégica considera no sólo la empresa sino el contexto donde se encuentra y sus posibles incidencias tanto sociopolíticas y económicas como de tecnología, innovación, sustitutos, etc. Hay cuatro elementos centrales de esta etapa: visión, misión, valores y estrategia. La visión determina el rumbo ¿hacia dónde queremos ir? y la misión identifica el propósito básico bajo la premisa ¿qué hacemos y para qué?. Los valores, por su parte, responden a ¿cómo somos? sustentando los cimientos de la cultura empresarial y la estrategia es la amalgama que da forma a todo lo anterior a partir de responder a ¿cómo lo hacemos?. La estrategia permite convertir la visión en acción.

Ante la falta de planificación estratégica, se presenta la *imprevisión*. Este error supone la falta de disponer lo necesario para prepararse a las contingencias presentes y futuras. Aunque se haya cumplido correctamente con la etapa de diagnóstico, sin proyección, hay estancamiento.

La tercera etapa, diseño e implementación, es un punto de inflexión. Si bien la aplicación de todas las etapas es indispensable, este espacio juega un rol preponderante por dos dimensiones, las dos C, creatividad y compromiso. La creatividad se refleja en el estímulo a que cada pyme encuentre aquel diseño que más se ajuste a sus necesidades, su contexto y su proyección a futuro. Se incorporarán distintas técnicas y herramientas para la gestión por procesos que promuevan un rediseño de la estructura organizacional y sus consecuentes prácticas organizacionales. Los cuatro instrumentos recomendados en esta fase, a saber, benchmarking, análisis ABC, documento de funciones y competencias y procedimientos de acción a partir de diagramas de flujo; no son exhaustivos. No obstante, resultan de fácil aplicación, no requieren un tiempo excesivo, son de bajo costo y, generalmente, no demandan otros recursos por fuera de la organización. Por lo que resultan muy atinados, especialmente, si es la primera vez que la institución realiza un análisis de este tipo.

Tanto el diagnóstico como la planificación estratégica se efectúan a nivel de comisión y gerencial por lo que si bien es importante considerar las distintas voces, la mayor implicación de toda la empresa comienza en esta tercera etapa. El compromiso es la segunda dimensión que da cuenta de esta participación.

Si no se realiza el diseño, el traspié más evidente es la *improvisación*. A medida que se ejecuta, se adaptan las medidas en función de la adopción de la prueba y el error sin estudio ni preparación. Hay otros errores frecuentes producto de la incorrecta aplicación de esta etapa. Se puede caer en la *inacción* que se manifiesta al diseñar sin implementar o en la *indecisión* cuando la duda juega un rol preponderante que termina por inmovilizar toda operación posterior. Mientras que la improvisación es el error característico de la subetapa de diseño ya que se implementa sin diseñar y la inacción es la falla particular de la implementación ya que se diseña pero no se ejecuta, la indecisión puede presentarse en cualquiera de las dos subetapas. La falta de decisión paraliza las actividades sean de diseño o de implementación.

La implementación implica lograr que esa planificación estratégica devenida en diseño se transforme en acción. No obstante, el plan fracasará si la gerencia no logra transmitir esta idea al resto de los integrantes de la empresa. Así, se dará lugar a la cuarta etapa de desarrollo: difusión. En este sentido, la difusión se desarrollará primordialmente a partir de dos vías: comunicación de arriba a abajo y de abajo a arriba. Lo fundamental es que la fase se oriente a la relación, donde se privilegia una comunicación bidireccional de apoyo y seguimiento mutuo.

Además, el compromiso impulsado en la tercera etapa se potencia en esta nueva etapa que exhorta a un mayor involucramiento. Se podría visualizar como estados de participación que convoca a considerar a todos los miembros en las primeras dos etapas, se estimula el compromiso en la tercer etapa y el total involucramiento a partir de esta cuarta etapa.

Por otra parte, se podrían revelar dos fallas ante una incorrecta aplicación de la difusión. El primer error se conoce como *confidencialidad en exceso* y se manifiesta mediante la carencia de transmisión de información. Ser confidencial no es una cualidad negativa, por el contrario, da cuenta de la confianza en mantener

en reserva determinadas acciones y/o información. El problema aparece cuando se maneja como información confidencial, elementos que deberían ser del conocimiento de todos los involucrados. Muchas veces se utiliza esta práctica errónea como manifestación de poder. El segundo error, generalmente es consecuencia del primero y se conoce como *rumorología*. Se emplean los rumores, al carecer de información o también puede manifestarse frente a la sensación de información ausente.

La quinta y última etapa se denomina seguimiento y mejora continua. El seguimiento implica que desde su concepción el proceso no está pensado para su terminación sino para su transformación. Así, el control de gestión no se contempla desde una visión reactiva de garantizar el cumplimiento de determinados procedimientos sino desde la concepción proactiva de mejora continua.

Como se manifestó anteriormente, si bien la guía propuesta implica que lo que no se controla no se puede mejorar, cabe aclarar que el plan de seguimiento y mejora se propone de manera sistemática y gradual en tres pasos de desarrollo madurativo. El primer paso está pensado para pymes cuyo modelo de gestión por procesos se encuentra en una etapa inicial, por lo que se sugiere comenzar con la práctica de las 5S y evaluación de desempeño 360°. Posteriormente, en un segundo momento de maduración, se podría afianzar mediante la implementación de un cuadro de mando integral para culminar su desarrollo en la implementación de un proceso de certificación ISO.

Por su parte, se deben evitar dos fallas latentes en esta instancia: negligencia e inercia. La práctica errónea de esta última etapa, seguimiento y mejora continua, podría derivar en negligencia si no se realiza o se formaliza ineficientemente. Asimismo, la inercia se exhibe cuando se mantiene la situación actual y no presenta cambios de ningún tipo. Una correcta aplicación de esta última etapa implica una transformación incremental.

Ahora bien, resulta pertinente focalizar sobre ciertas recomendaciones antes de dar inicio a esta modalidad de gestión:

- Simplicidad: resulta fundamental prescindir de la burocracia, de la duplicación de actividades y propender un lenguaje sencillo. La estandarización y automatización son prioritarias en este sentido ya que al estandarizar se logra que las tareas se realicen de la misma manera y la automatización otorga la posibilidad de enfocarse sobre las tareas más creativas del proceso.
- Piloto: permite la práctica del análisis y ayuda a la temprana identificación de errores.
- Evitar el exceso de análisis: es factible que la planeación y recolección de datos provoquen parálisis al intentar continuar con una investigación más profunda y/o estudios adicionales.
- Valor agregado funcional: cada proceso debe otorgar un valor agregado y este valor debe ser funcional al resto de la cadena de suministro. Por ejemplo, si se agrega un reloj de marcación no es lo mismo que incorporar un sistema de entrega express. El valor debe ser advertido por el cliente.
- Liderazgo situacional: que sea capaz de entender las necesidades de cada persona y adaptar el comportamiento a estas necesidades y situaciones particulares.
- Priorización de procesos: ante recursos y tiempo escaso es esencial advertir los procesos centrales.
- Equipo de trabajo: toda la gestión se basa en el trabajo de los equipos donde se denotará la influencia del cambio de paradigma y el compromiso transversal entre los distintos departamentos. Asimismo, resulta interesante considerar la alianza tanto con proveedores como con clientes.

Finalmente, la decisión de gestionar a partir de procesos es ya una realidad. En este sentido, para facilitar la comprensión y aplicación del modelo, se propone la siguiente síntesis:

ETAPAS DE DESARROLLO		DESCRIPCIÓN	CARENCIA O INCONSISTENCIA DE APLICACIÓN	ESTADOS DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL
1	DIAGNÓSTICO	Punto de partida: reporta la situación existente de la institución, sus prácticas y procesos utilizados.	CEGUERA: desconocimiento de la situación particular de la empresa.	NIVEL GERENCIAL Considerando las distintas voces de todos los miembros.
2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Permite alinear los objetivos y recursos con las oportunidades cambiantes del mercado. Elementos claves: VISIÓN: ¿hacia dónde queremos ir? MISIÓN: ¿qué hacemos y para qué? VALORES: ¿cómo somos? ESTRATEGIA: ¿cómo lo hacemos?	IMPREVISIÓN: falta de preparación para las contingencias presentes y futuras.	
3	DISEÑO	Creación y adaptación de herramientas y técnicas de gestión.	IMPROVISACIÓN	COMPROMISO
	IMPLEMENTACIÓN	Implica lograr que esa planeación estratégica devenida en diseño se transforme en ACCIÓN.	INACCIÓN	
4	DIFUSIÓN	Comunicación bidireccional de apoyo y seguimiento mutuo.	CONFIDENCIALIDAD EN EXCESO RUMOROLOGÍA	INVOLUCRAMIENTO TOTAL
5	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	Transformación incremental de carácter proactivo. Pasos madurativos: a. Práctica de las 5S y evaluación 360° b. Cuadro de Mando integral c. Certificación ISO	NEGLIGENCIA: gestión ineficiente. INERCIA: sin manifestación de cambios.	

Figura 17. Modelo integral de gestión por procesos en pymes

Fuente: propia

En pocas palabras, la guía para la gestión por proceso en pymes genera:

- Gestión integral eficiente;
- Sencilla aplicación;
- Bajo costo;
- Consideración de realidades específicas;
- Desarrollo transversal a toda la organización, funciones, miembros y atención a la cadena de valor en su conjunto;
- Alto involucramiento y comunicación.

IX. CONCLUSIONES

Desde el inicio del presente estudio, se ha forjado un camino para mejorar la gestión de las pymes. La gestión por procesos es la vía. Este análisis busca romper con la vinculación de este tipo de gestión a grandes compañías mediante la constitución de una guía pensada a medida de empresas sustancialmente más pequeñas. Asimismo, estos pasos de acción se han aplicado en una pyme de ferretería y corralón. De esta forma, la guía de gestión por procesos en pymes se ha conformado no sólo por los aportes teóricos sino también gracias a las marchas y contramarchas que la puesta en práctica genera.

Cabe destacar que se han alcanzado los tres objetivos principales propuestos. En primer lugar, se concibió una guía para la gestión por procesos en pymes. Del mismo modo, se optimizaron los procesos de la pyme bajo estudio. A su vez, esta guía y su aplicación permitieron conformar un modelo integral de gestión por procesos en pymes.

Desde un punto de vista teórico, se integraron y emplearon no sólo nociones de operaciones, el desarrollo ha dado cuenta de la influencia de otras áreas abordadas a lo largo del cursado, si bien todas las materias han incidido, se destacan, fundamentalmente, las temáticas de dirección estratégica, planificación y control de gestión, entorno socio-político-económico y recursos humanos.

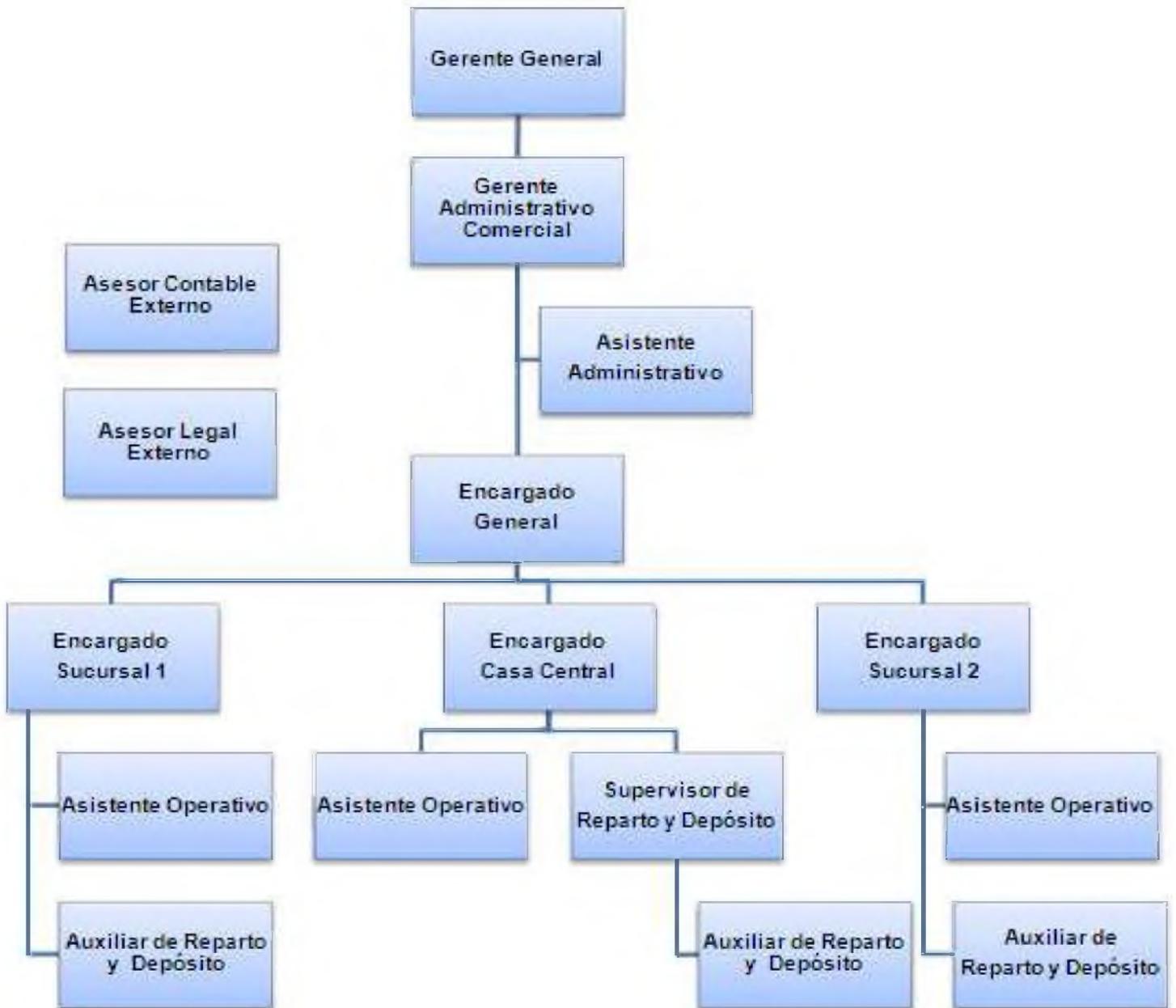
Desde un punto de vista práctico, el trabajo final modificó las prácticas organizacionales de la pyme en cuestión ya que presentó prácticas de trabajo de fácil comprensión y utilización mediante la identificación y priorización de procesos. Asimismo, el análisis permitió dilucidar las prácticas necesarias no satisfechas y/o realizadas ineficientemente. Además, se actualizó el organigrama institucional en curso y formalizó un documento de funciones y competencias de cada uno de los puestos de trabajo requeridos. Del mismo modo, se consolidaron los procesos de compra, recepción, almacenaje, distribución, venta y sus actividades subsidiarias a partir del desarrollo de un mapa y fichas de procesos. Igualmente la promoción de la comunicación, mejora continua y control de gestión

se reflejan en el trabajo cotidiano. Así, la última acción de la pyme refleja esta situación al emprender un tipo de benchmarking que tiene rasgos tanto de cooperativo como de colaborador. En este sentido, los jefes de cada área participaron de una jornada de capacitación en la sede de uno de los proveedores que les incentivó a mirar un mismo problema desde otra perspectiva. De esta forma, se facilitó la visualización de los problemas, su evaluación y determinación de las causas pertinentes antes de plantear soluciones y/o controles.

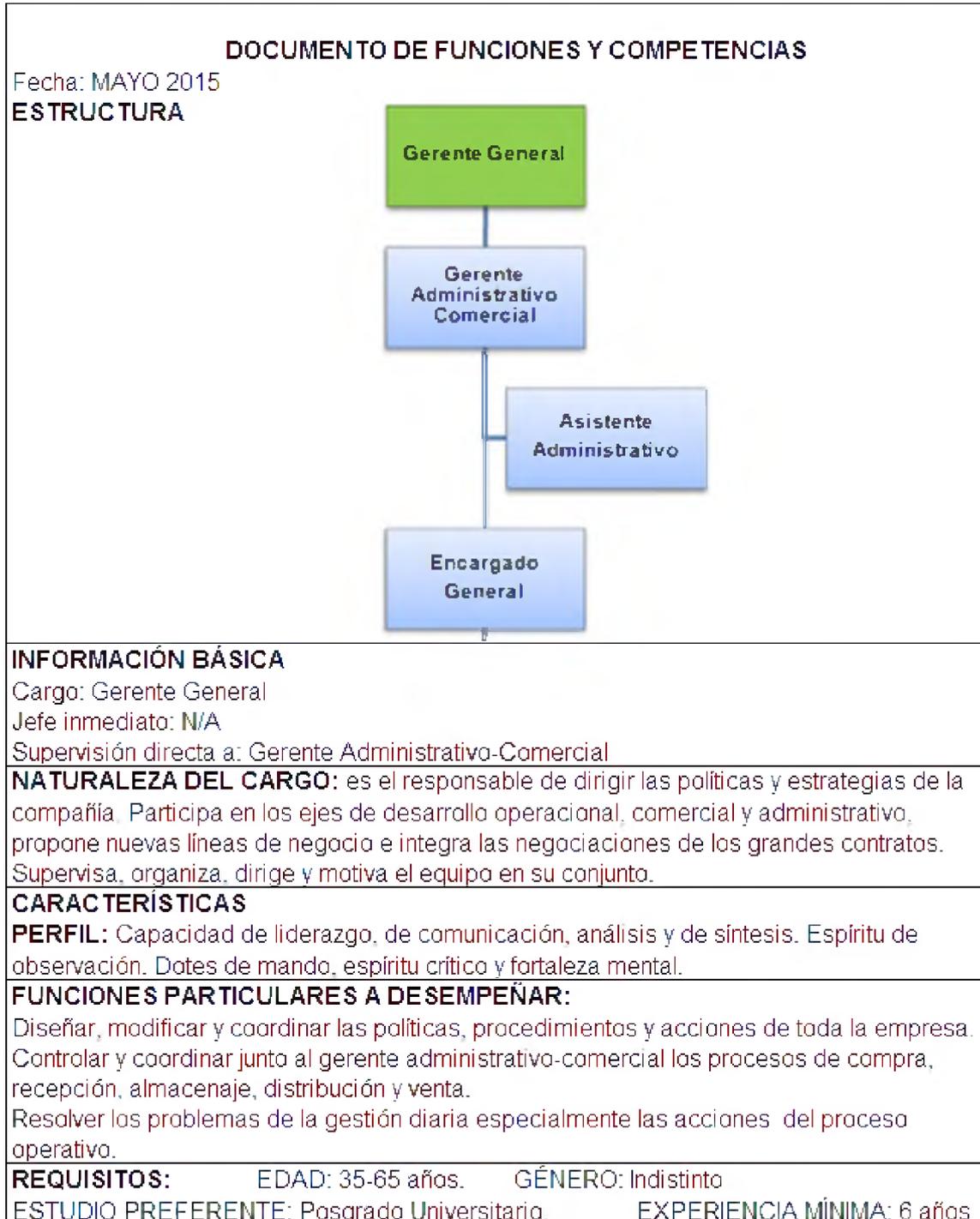
Por otra parte, el modelo se estructura en cinco etapas de desarrollo: diagnóstico; planeación estratégica; diseño e implementación; difusión; seguimiento y mejora continua. Estos pasos son consecutivos por lo que no es recomendable saltar etapas. Con todo, el estudio promueve una gestión integral eficiente que sea transversal a toda la organización, funciones y miembros, de sencilla aplicación, bajo costo, alto involucramiento y comunicación considerando las realidades específicas de cada compañía. Esta última cuestión, deja de manifiesto que si bien se propone un parámetro que sirve a modo de lineamientos de acción, es al mismo tiempo, flexible según las necesidades institucionales. De la misma manera, la guía no es un compendio de teorías sino que se construye mediante prácticas en constante evolución.

Finalmente, existen dos desafíos a futuro. En primer lugar, sería recomendable continuar el trabajo en una segunda etapa otorgando mayor atención a la cadena de valor en su conjunto. Si bien se consideran tanto los proveedores como los clientes, sería recomendable avanzar hacia una profundización del vínculo. Por otro lado, el segundo desafío se relaciona al papel que jugará el tiempo. Resulta esencial *consolidar* esta práctica de gestión por procesos en el tiempo. La gestión por procesos no debe ser vislumbrado como la *moda en management* de la actualidad. Por el contrario, se deben superar las meras especulaciones de estilo y alcanzar los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo.

ANEXO I: Organigrama institucional



ANEXO II: Documento de funciones y competencias



DOCUMENTO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Fecha: MAYO 2015
ESTRUCTURA



INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo: Gerente Administrativo-Comercial
 Jefe inmediato: Gerente General
 Supervisión directa a: Encargado general; Asistente Administrativo

NATURALEZA DEL CARGO: Responsable de planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas a la comercialización de los productos y su gestión administrativa. Controla y coordina el desarrollo de las sucursales. Asimismo, se encarga de la comunicación tanto interna como externa y de la política de recursos humanos.

CARACTERÍSTICAS

PERFIL: Capacidad de liderazgo, de comunicación y análisis. Altas habilidades de negociación. Dotes de mando y de delegación. Facilidad de trato. Fortaleza mental.

FUNCIONES PARTICULARES A DESEMPEÑAR:

- Desarrollar conjuntamente con el Gerente General y el Encargado general el Plan estratégico de ventas que permita definir las metas y objetivos.
- Planificar, coordinar, ejecutar y supervisar acciones requeridas a la administración, registro y control.
- Buscar proveedores, que ofrezcan los mejores productos en calidad, precio y garantía, también deberá buscar nuevos productos y oportunidades de promociones.
- Planear, programar y coordinar con el Encargado de la Casa Central las adquisiciones de mercadería, de acuerdo a las necesidades.
- Verificar la orden de requisición y autorizar la adquisición de mercaderías.
- Velar por la calidad y condiciones de compras de la mercancía que se va a adquirir.
- Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas. En el caso de inconformidad con los materiales adquiridos, autorizar su devolución.
- Recibir y analizar las cotizaciones de acuerdo a las requisiciones solicitadas.
- Mantener informado al equipo de ventas acerca de nuevas adquisiciones (características, usos, calidad, garantía, etc.), disposición de mercaderías, precios, etc.
- Brindar asesoría necesaria en aspectos relacionados con: disposición, adquisición y recuperación de mercadería.
- Delegar funciones y facultades a funcionarios bajo su cargo.
- Definir políticas y procedimientos para los funcionarios bajo su cargo.
- Analizar contratos publicitarios, manejar los recursos publicitarios y fomentar e impulsar las ventas por medio de la página web.
- Llevar a cabo los arqueos de tesorería.
- Diseñar e implementar la política de recursos humanos de la empresa.

REQUISITOS: EDAD: 35-55 años. GÉNERO: Indistinto.
 ESTUDIO PREFERENTE: Posgrado Universitario EXPERIENCIA, MÍN.: 6 AÑOS.

DOCUMENTO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Fecha: MAYO 2015

ESTRUCTURA



INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo: Asistente administrativo

Jefe inmediato: Gerente Administrativo-Comercial

Supervisión directa a: N/A

NATURALEZA DEL CARGO: Responsable de realizar los ingresos de mercadería por orden de compra del producto al sistema. Carga y control de información y documentos administrativos.

CARACTERÍSTICAS

PERFIL: Capacidad de comunicación y gestión administrativa. Facilidad de trato y relación.

Honradez. Dinamismo.

FUNCIONES PARTICULARES A DESEMPEÑAR:

Recibir la totalidad de las facturas para su registro en el sistema.

Realizar ingresos de mercadería al sistema por orden de compra y transferencias.

Elaborar cheques, declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibos de pago, etc. y entregar o tramitar éstos ante las personas o instituciones designadas.

Manejar y ordenar los archivos administrativos, comercial y contable.

Archivar la documentación contable (cheques, cartas, reportes, etc.)

Realizar y llevar registros de conciliaciones bancarias.

Asistir en la fijación de precios.

Asistir a su jefe inmediato en las tareas que se le asigne.

Ejecutar cualquier otra tarea inherente a su cargo.

Atender la casilla de correo respecto a nuevas listas de precio, consultas de potenciales y actuales clientes.

Vendedor auxiliar de mostrador.

REQUISITOS:

EDAD: 20-40 años.

GÉNERO: Indistinto

ESTUDIO PREFERENTE: Terciario.

EXPERIENCIA MÍNIMA: 1 año

DOCUMENTO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Fecha: MAYO 2015

ESTRUCTURA



INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo: Encargado General

Jefe inmediato: Gerente Administrativo-Comercial.

Supervisión directa a: Encargados Sucursal 1, 2 y de la Casa Matriz.

NATURALEZA DEL CARGO: Responsable de llevar a cabo la planificación definida por el Gerente Administrativo-Comercial, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relativas a la comercialización y operatoria de los productos así como de la supervisión de la gestión realizada por los encargados de las sucursales y de la casa matriz, de acuerdo con los objetivos, normas y políticas establecidas por la empresa.

CARACTERÍSTICAS

PERFIL: Capacidad de liderazgo, de comunicación, análisis y de trabajo en equipo. Dotes de mando. Facilidad de trato y relación. Honradez y Compromiso. Responsabilidad.

FUNCIONES PARTICULARES A DESEMPEÑAR:

Dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades operativas y comerciales de la empresa. Captar nuevos clientes así como mantener los existentes. Negociar con los clientes claves.

Implementar estrategias comerciales que otorguen valor al negocio, para generar acercamiento a los consumidores finales.

Ejecutar y supervisar acciones requeridas a la administración, registro y control.

Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.

Cumplir y hacer cumplir las políticas laborales, reglamentos internos y los procedimientos.

Coordinar con la Gerencia Administrativo-Comercial y el Encargado de la casa matriz el funcionamiento idóneo del negocio.

Realizar la recaudación de las ventas, cuentas corrientes, cobros o pagos en la caja recaudadora de la Casa Central.

Centralizar la recaudación del resto de las sucursales.

Pagar a proveedores.

Mantener información sobre aspectos que involucren a la competencia tales como precios, calidad, presentación, publicidad, promoción y descuentos.

Motivar y mantener animado al equipo comercial, para el logro de los objetivos y metas propuestos.

Rentabilizar y hacer crecer el volumen de las ventas, velando por mantener un nivel de excelencia en la atención al cliente.

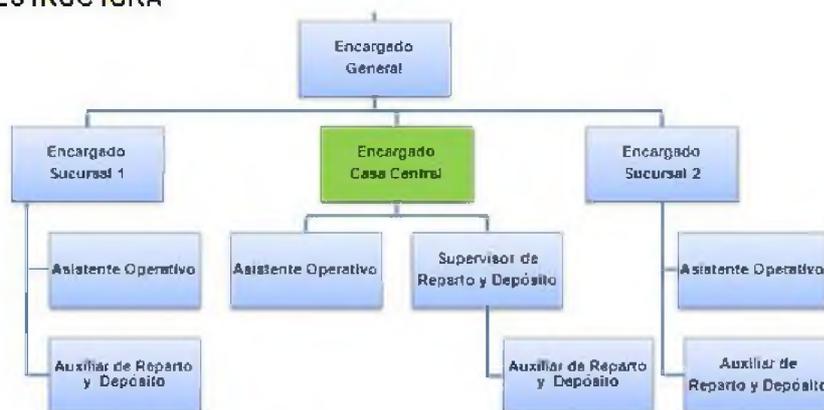
REQUISITOS: EDAD: 35-55 años. GÉNERO: Indistinto

ESTUDIO PREFERENTE: Universitario. EXPERIENCIA MÍNIMA: 5 AÑOS

DOCUMENTO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Fecha: MAYO 2015

ESTRUCTURA



INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo: Encargado Casa Central.

Jefe inmediato: Encargado General

Supervisión directa a: Asistente Operativo; Supervisor de reparto y depósito.

NATURALEZA DEL CARGO: Coordinación y centralización en Casa Central de los sistemas de compra, recepción, almacenaje, distribución y venta. Responsable del control y mantenimiento diario de inventarios físicos.

CARACTERÍSTICAS

PERFIL: Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, de comunicación, análisis y observación. Dotes de mando. Facilidad de trato. Dinamismo. Seriedad.

FUNCIONES PARTICULARES A DESEMPEÑAR:

Centralizar las requisiciones de mercadería de todos los puntos de venta a la gerencia administrativo-comercial para su análisis.

Realizar verificaciones semanales de lo ordenado vs. lo recibido en base a la orden de compra.

Evaluar con el Gerente Administrativo-Comercial, las cantidades a pedir, el punto de reabastecimiento y niveles de inventario.

Planear, programar y coordinar con la Gerencia Administrativa-Comercial las adquisiciones de mercaderías, de acuerdo a las necesidades.

Dotar de información suficiente al Gerente Administrativo-Comercial para la posterior toma de decisiones con respecto a la compra.

Realizar el proceso de compras habituales según el procedimiento establecido para ciertas compras.

Custodiar información sobre aspectos que involucren a la competencia tales como precios, calidad, presentación, publicidad, promoción, descuentos.

Controlar y realizar el seguimiento de máximos y mínimos de stock con respecto a mercaderías.

Analizar la rotación de inventario de los productos.

Administrar las bajas de inventario.

Verificar que el proveedor haga referencia a la orden de compra aprobada por el Gerente Administrativo-Comercial.

Efectuar la recepción de mercancía. Esto incluye la verificación de calidad, cantidad y estado físico con que se recibe dicha mercancía.

Controlar los plazos de recepción, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas al Encargado general para su registro, pago y contabilización.

Notificar al Encargado General cualquier diferencia que exista entre la factura y la orden de compra.

Firmar la factura en señal de conformidad de la recepción.

Supervisar el almacenaje y mantenimiento de mercadería en sección de exhibición.

Captar nuevos clientes así como mantener los existentes. Negociar con los clientes, procurando detectar todas sus necesidades.

REQUISITOS: EDAD: 30-55 años. GÉNERO: Indistinto

ESTUDIO PREFERENTE: Terciario. EXPERIENCIA MÍNIMA: 3 AÑOS

DOCUMENTO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Fecha: MAYO 2015

ESTRUCTURA



INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo: Encargado Sucursal 1.

Jefe inmediato: Encargado General.

Supervisión directa a: Asistente operativo y al Auxiliar de reparto y depósito.

NATURALEZA DEL CARGO: Responsable de la coordinación y ejecución de la planificación definida por el Gerente Administrativo-Comercial y supervisado por el Encargado General en esa sucursal.

CARACTERÍSTICAS

PERFIL: Capacidad de comunicación y análisis. Altas habilidades de negociación. Facilidad de trato y relación. Fortaleza mental y física. Proactividad. Compromiso. Clara orientación de servicio.

FUNCIONES PARTICULARES A DESEMPEÑAR:

Cumplir y hacer cumplir las políticas laborales, reglamentos internos y procedimientos.

Realizar las requisiciones de mercadería y su seguimiento.

Realizar verificaciones semanales de lo ordenado vs. lo recibido.

Ejecutar la codificación del producto y gestionar su distribución entre la casa central y las sucursales.

Realizar la recaudación de las ventas, cuentas corrientes, cobros o pagos en la caja recaudadora de esa sucursal.

Captar nuevos clientes así como mantener los existentes. Negociar con los clientes, procurando detectar todas sus necesidades.

Asegurar las condiciones de almacenamiento y exactitud de los inventarios de los productos a su cargo, garantizando que se cumpla con el sistema "FIFO".

Atender los requerimientos de ventas, además recibir, clasificar y ubicar la mercadería.

Verificar el uso eficiente del equipo de transporte, también deberá supervisar el registro y distribución de la mercadería que se transporta garantizando su destino final.

Implementar un programa de mantenimiento y aseo del depósito y del salón exhibidor.

REQUISITOS:

EDAD: 30-55 años.

GÉNERO: Indistinto

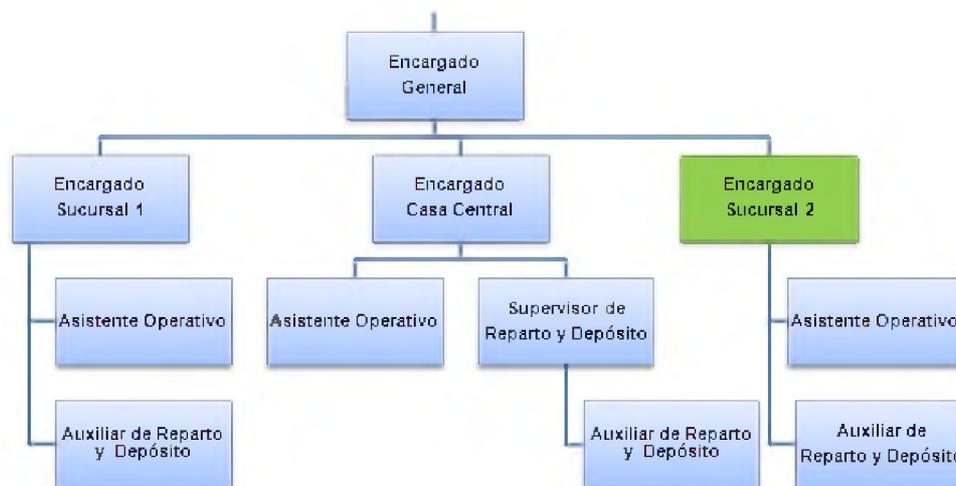
ESTUDIO MÍNIMO: Secundario.

EXPERIENCIA MÍNIMA: 2 AÑOS

DOCUMENTO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Fecha: MAYO 2015

ESTRUCTURA



INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo: Encargado Sucursal 2.

Jefe inmediato: Encargado General.

Supervisión directa a: Asistente Operativo; Auxiliar de reparto y depósito.

NATURALEZA DEL CARGO: Responsable de la coordinación y ejecución de la planificación definida por el Gerente Administrativo-Comercial y supervisado por el Encargado General en esa sucursal.

CARACTERÍSTICAS

PERFIL: Capacidad de comunicación y análisis. Altas habilidades de negociación. Facilidad de trato y relación. Fortaleza mental y física. Proactividad. Compromiso. Clara orientación de

FUNCIONES PARTICULARES A DESEMPEÑAR:

Cumplir y hacer cumplir las políticas laborales, reglamentos internos y procedimientos.

Realizar la recaudación de las ventas, cuentas corrientes, cobros o pagos en la caja recaudadora de esa sucursal.

Captar nuevos clientes así como mantener los existentes. Negociar con los clientes, procurando detectar todas sus necesidades.

Coordinar y ejecutar acciones requeridas a la administración, registro y control del personal a cargo.

Supervisar los pedidos, la recepción, distribución y mantenimiento de la mercadería.

Controlar las condiciones de almacenamiento y exactitud de los inventarios de los productos a su cargo, garantizando que se cumpla con el sistema "FIFO".

Localizar y designar el área donde se ubicará la mercadería.

Comprobar el envío periódico y adecuado de las órdenes de requisición de mercadería.

Verificar el uso eficiente del equipo de transporte, también deberá supervisar el registro y distribución de la mercadería que se transporta garantizando su destino final.

Elaborar el programa de mantenimiento y aseo del depósito y del salón exhibidor.

REQUISITOS: EDAD: 30-55 años, GÉNERO: Indistinto

ESTUDIO MÍNIMO: Secundario. EXPERIENCIA MÍNIMA: 3 AÑOS

DOCUMENTO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Fecha: MAYO 2015

ESTRUCTURA



INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo: Supervisor de Reparto y Depósito.
 Jefe inmediato: Encargado de Casa Central.
 Supervisión directa a: Auxiliar de reparto y depósito.

NATURALEZA DEL CARGO: Responsable de las condiciones de almacenamiento y exactitud de los inventarios de corralón. Control del uso eficiente del equipo de transporte, también deberá supervisar el registro y distribución de la mercadería que se transporta garantizando su destino final.

CARACTERÍSTICAS

PERFIL: Capacidad de liderazgo, de comunicación y análisis. Dotes de mando. Facilidad de trato. Fortaleza física. Capacidad de trabajo en equipo.

FUNCIONES PARTICULARES A DESEMPEÑAR:

- Supervisar las condiciones de almacenamiento y exactitud de los inventarios de los productos a su cargo, garantizando que se cumpla con el sistema "FIFO".
- Verificar el uso eficiente del equipo de transporte, también deberá supervisar el registro y distribución de la mercadería que se transporta garantizando su destino final.
- Localizar y designar el área donde se ubicará la mercancía.
- Verificar las características, peso, cantidad, condiciones, integridad y todos los aspectos relacionados, a la adecuada entrega de mercancías.
- Elaborar el programa de mantenimiento y aseo del área de depósito y patio.
- Verificar el correcto uso de los elementos de seguridad industrial del personal (cascos, orejeras, tapones, cinturones, botas, etc.).
- Supervisar que el producto para despacho este en óptimas condiciones para la comercialización, así como también debe revisar que el despacho en vehículos de entrega sea el adecuado, es decir, que el apilado, el embalado y las cantidades sean los correctos.
- Revisar que los vehículos de carga/reparto estén en buenas condiciones y tengan los implementos necesarios (tablas, varillas completas, carpas, sogas etc.).
- Supervisar la entrega de mercadería por parte de los auxiliares de depósito y reparto.
- Firmar y sellar la factura en señal de despacho de la mercancía.
- Atender los requerimientos de ventas.

REQUISITOS: EDAD: 25-45 años. GÉNERO: Masculino.
 ESTUDIO PREFERENTE: Secundario. EXPERIENCIA MÍNIMA: 2 AÑOS

DOCUMENTO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Fecha: MAYO 2015

ESTRUCTURA



INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo: Asistente Operativo

Jefe inmediato: Encargado de Sucursal.

Supervisión directa a: N/A

NATURALEZA DEL CARGO: Responsable de la ubicación, almacenaje y transferencia interna entre puntos de venta de la mercancía. Asistencia y apoyo en la gestión de los requerimientos y recepción de mercancía. Vendedor de mostrador principal.

CARACTERÍSTICAS

PERFIL: Capacidad de comunicación, análisis y observación. Facilidad de trato. Dinamismo. Seriedad. Clara orientación de servicio. Trabajo en equipo.

FUNCIONES PARTICULARES A DESEMPEÑAR:

Asistir respecto de las requisiciones de mercadería al Encargado de la Casa Central y el seguimiento en su respectiva sucursal.

Realizar verificaciones semanales de lo ordenado vs. lo recibido.

Atender los requerimientos de ventas y gestionar el almacenaje, ubicación y mantenimiento de la mercadería.

Ejecutar el proceso de transferencia interna. Conciliar los movimientos de almacenaje entre las sucursales.

Solicitar el proceso final de codificación del producto a la sucursal 1.

Notificar diferencias en el registro de la mercadería.

Implementar un programa de mantenimiento y aseo del salón exhibidor.

Brindar toda la información acerca del producto de interés por parte del cliente.

Asegurar la recepción satisfactoria de la mercadería por parte de cliente.

Enviar la factura y solicitar la entrega, por parte de los auxiliares de reparto y depósito, del despacho de productos de corralón.

Obtener información respecto a nuevos productos, competidores, nuevos mercados, precios, ofertas, descuentos, etc.

Mantener limpio y en orden los mostradores y sección de exhibición.

REQUISITOS: EDAD: 25-50 años. GÉNERO: Masculino.

ESTUDIO MÍNIMO: Secundario.

EXPERIENCIA MÍNIMA: 1 AÑO.

DOCUMENTO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Fecha: MAYO 2015

ESTRUCTURA



INFORMACIÓN BÁSICA

Cargo: Auxiliar de Reparto y Depósito

Jefe inmediato: Supervisor de reparto y depósito o Encargado de Sucursal.

Supervisión directa a: N/A.

NATURALEZA DEL CARGO: Colocación de la mercadería en los espacios que indique el Supervisor de reparto y depósitos y realizar la limpieza del mismo de acuerdo al programa elaborado. Reparto y entrega de la mercancía.

CARACTERÍSTICAS

PERFIL: Proactividad. Fortaleza física y mental. Espíritu de observación. Honradez. Trabajo en equipo. Clara orientación de servicio.

FUNCIONES PARTICULARES A DESEMPEÑAR:

Verificar el stock del inventario de mercaderías en depósito.

Ubicar y trasladar la mercancía, previa confrontación con la factura de venta hacia despacho.

Recibir la factura y posteriormente entregar los documentos de conformidad de entrega al Supervisor.

Entregar la mercancía, previa confrontación con la factura de venta al cliente.

Preservar el estado de los vehículos, lavar y cargar combustible.

Mantener limpio y en orden el área de entrega, depósito y patio.

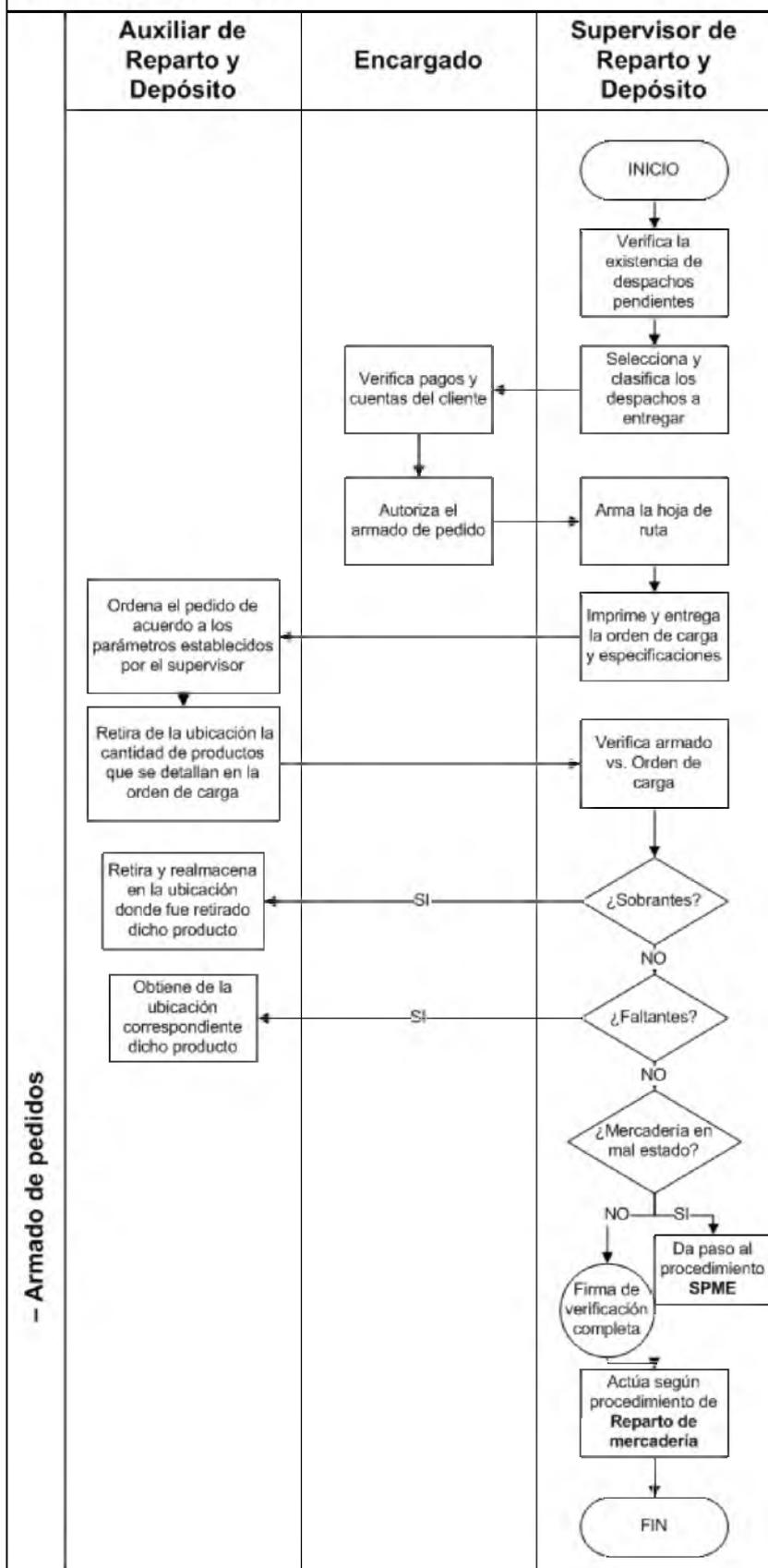
Vendedor auxiliar.

REQUISITOS: EDAD: 20-45 años. GÉNERO: Masculino.

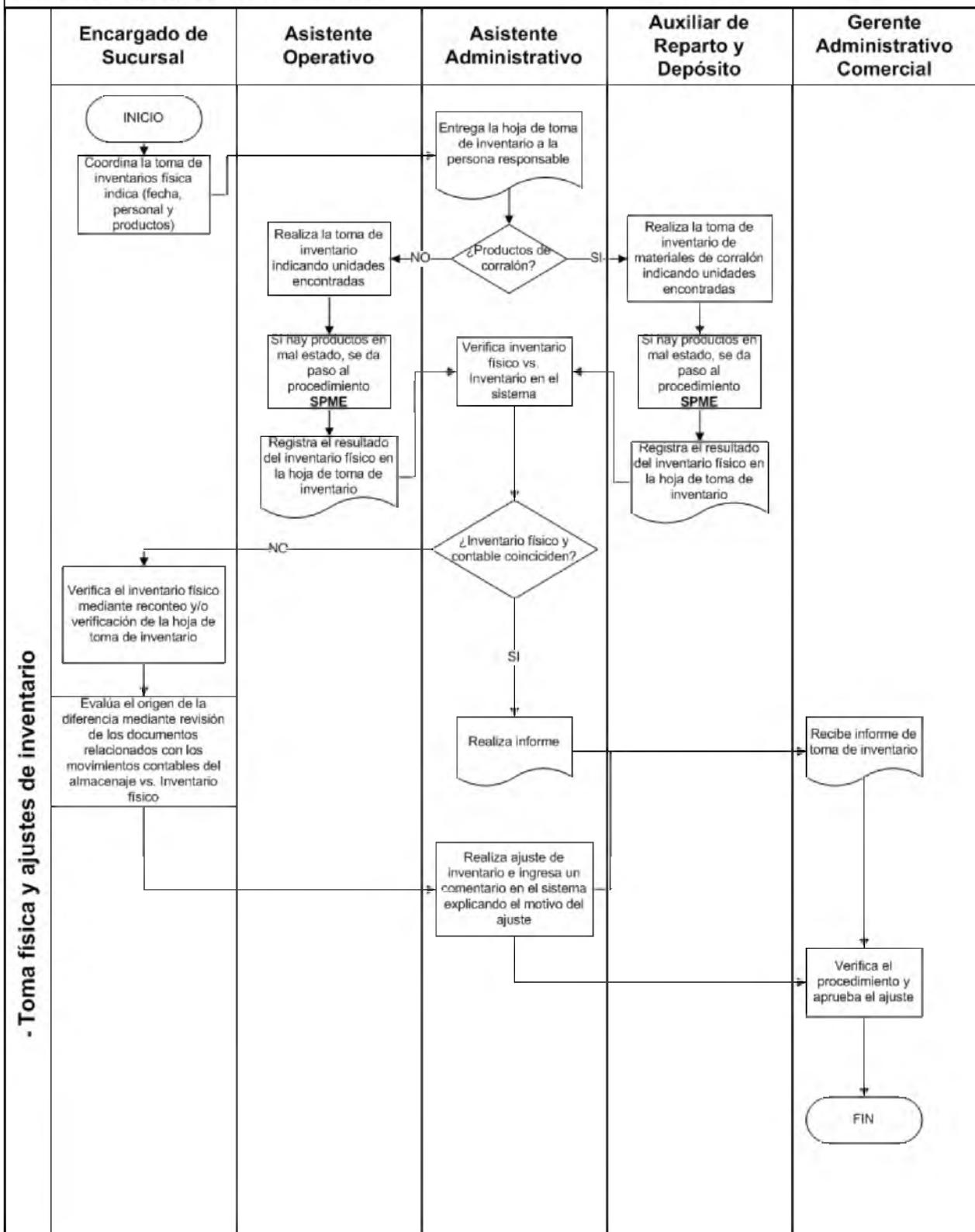
ESTUDIO PREFERENTE: Secundario. EXPERIENCIA MÍNIMA: No requiere.

Registro de conducir profesional

- Armado de pedidos

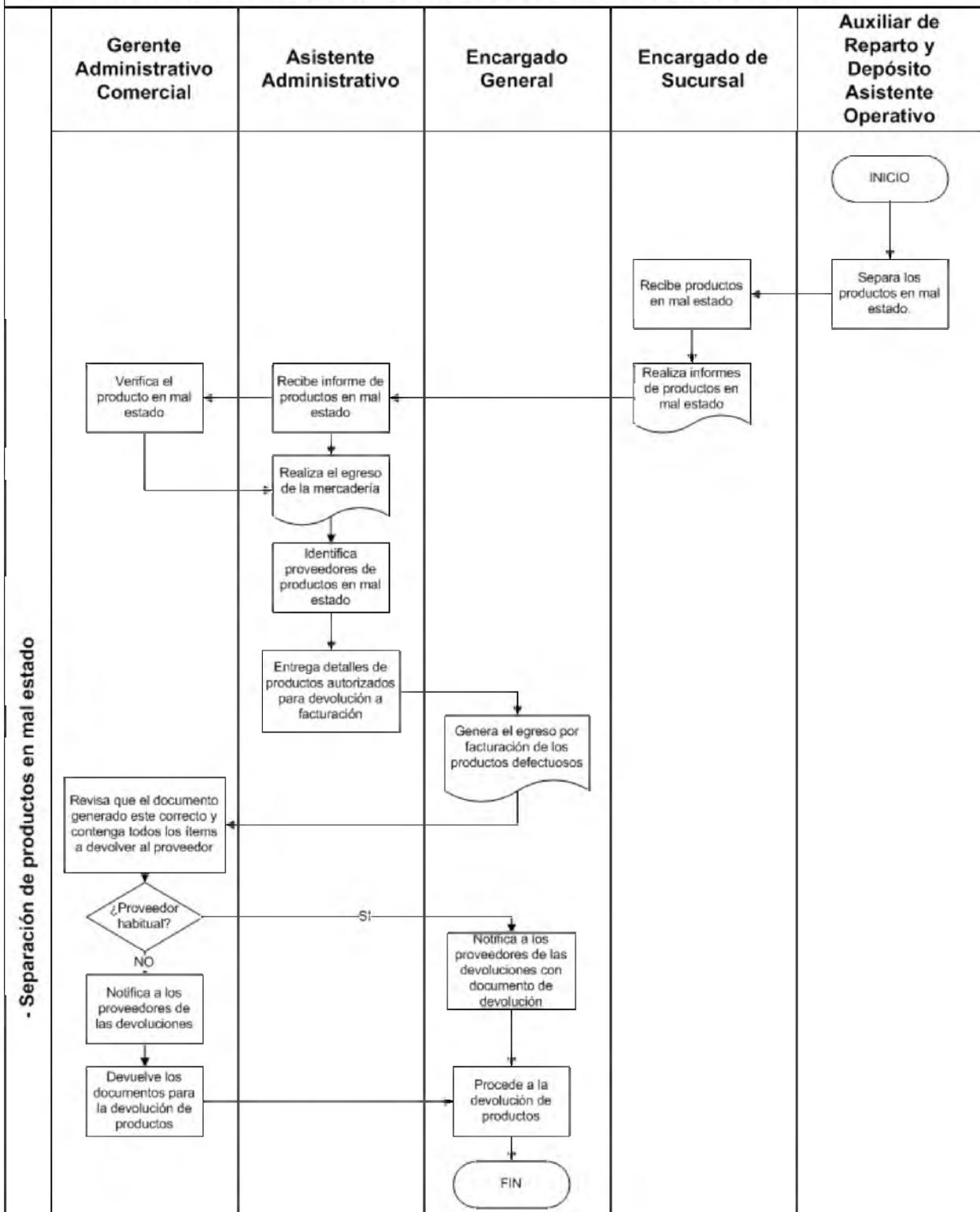


Toma física y ajustes de inventario

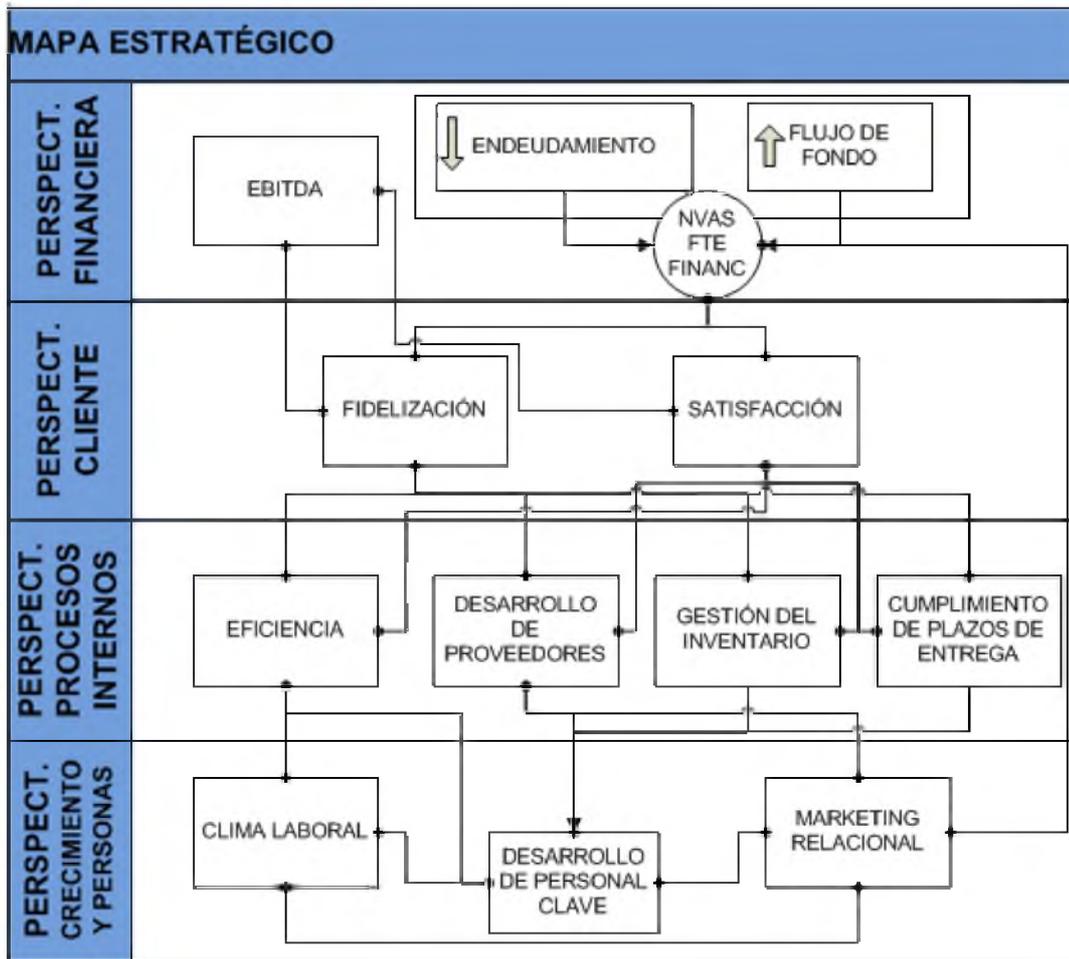


Separación de productos en mal estado -SPME

Alcance: desde la detección de un producto en mal estado hasta su egreso.



ANEXO IV: Mapa estratégico del tablero de control



Perspectiva Financiera

Nuevas fuentes de financiamiento

$$\text{ANTICIPO} = \frac{\sum S_{\text{Acopio}}}{\sum S_{\text{Ventas}}}$$

Perspectiva del cliente

$$\text{FIDELIZACIÓN} = \frac{\sum S_{\text{Ventas a clientes claves}}}{\sum S_{\text{Ventas}}}$$

SATISFACCIÓN= N° de quejas; Índice de devoluciones; Encuestas.

Perspectiva de procesos operativos internos

$$\text{EFICIENCIA} = \% \frac{\# \text{ Hs. planificadas}}{\# \text{ Hs. ejecutadas}}$$

cantidad de roturas; Tiempo de espera.

$$\text{DESARROLLO DE PROVEEDORES} = \% \frac{\# \text{ OCPC}}{\# \text{ OC}}$$

OCMC: Orden de compra de productos claves

GESTIÓN DEL INVENTARIO= % Quiebre de stock de productos claves.

$$\text{CUMP. DE PLAZOS DE ENTREGA} = \frac{\# \text{ Entregas a tiempo}}{\# \text{ Entregas}}$$

Perspectiva de crecimiento y personas

$$\text{CLIMA LABORAL} = \frac{\text{Rotación de personal} + \text{Ausentismo} + \text{Acc. Laboral}}{\text{Rot. de personal} \cdot -1 + \text{Ausent.} \cdot -1 + \text{Acc. Lab.} \cdot -1}$$

Las encuestas 360° tendrán un rol preponderante en la determinación de clima laboral,

$$\text{DESARROLLO DE PERSONAL CLAVE} = \% \frac{\# \text{ Personal clave en carrera}}{\# \text{ Personal clave}}$$

$$\text{MK Trelacional} = \frac{\sum \$ \text{ Clientes claves}}{\sum \$ \text{ Clientes claves} \cdot -1}$$

$$\text{MK Trelacional} = \frac{\sum \$ \text{ Clientes}}{\sum \$ \text{ Cl. mediante licitación}}$$

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Cruz, C. (mayo-agosto de 2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *TEMAS de ciencia y tecnología*, 4(11), 17-28.
- Ballvé, A. (2000). *Tablero de control. Organizando información para crear valor*. Córdoba: Ed. Macchi.
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M., & Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bueno Campo, E. (1993). *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School.
- Corma Canós, F. (2005). *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en pymes*. Madrid: Diaz de Santos.
- Covey, S. (2010). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- DIPRES. (2003). *Guía Metodológica, planificación estratégica en los servicios públicos*. Santiago de Chile: DIPRES.
- Disandro, E., & Almirón Bassetti, H. (1997). *Liderazgo y dirección- La función de dirección en las organizaciones comunitarias*. Programa de capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias: CENOC.

Frances, A. (2001). *Estrategias para la empresa en la América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.

FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (2013). *Modelo para una gestión de excelencia - Empresas*. Argentina: Fundación Premio Nacional a la Calidad.

FUNDIBEQ. ((s.f)). www.fundibeq.org. Obtenido de FUNDIBEQ: <http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/emulacion.pdf>

FUNDIBEQ. (s.f). www.fundibeq.org. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf

FUNDIBEQ. (s.f). www.fundibeq.org. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf

FUNDIBEQ. (s.f). www.fundibeq.org. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_de_competencias.pdf

FUNDIBEQ. (s.f). www.fundibeq.org. Obtenido de <http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/LIDERAZGO.pdf>

FUNDIBEQ. (s.f.). www.fundibeq.com. Obtenido de <http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/GestionProcesos.pdf>

FUNDIBEQ. (s.f.). www.fundibeq.org. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/MEJORA_CONTINUA.pdf

Gabor, A. (1991). *Deming. El hombre que descubrió la calidad*. Barcelona: Ediciones Juan Granica.

- Garralda Ruiz de Velasco, J. (2013). La cadena de valor. *IE Business School*, 1-9.
- Gerstein, M. S. (1988). *Encuentro con la tecnología, estrategias y cambios en la era de la información*. México: Addison Wesley Iberoamericana.
- Graglia, E. (2005). *Diseño y gestión de políticas públicas: hacia un modelo relacional*. Córdoba: EDUCC.
- Halliburton, E. (2006). *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública*. Buenos Aires: Subsecretaría de la Gestión Pública .
- Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2001). *Management of organizational behavior: Leading Human Resources*. US: Prentice Hall.
- Hirano, H. (1995). *5 Pillars of the Visual Workplace: The sourcebook for 5S implementation*. Tokyo: CRC Press.
- Hitpass Heyl, B. (Septiembre de 2011). <http://www.emb.cl/>. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>
- Juran, J. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Diaz de Santos.
- Koontz, K., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. 8va E. Procesos y cadena de valor*. México: Pearson.
- Malavé, J. (1999). *Prácticas organizacionales*. Caracas: Ed. IESA.
- Mariño Navarrete, H. (1991). *Gerencia de la calidad total*. Bogotá: Tercer mundo editores.
- Mariño Navarrete, H. (2002). *Gerencia de procesos*. Alfaomega.
- Martinez Villegas, F. (1994). *Planeación estratégica creativa* . México: Ed. PAC.

Miltzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ed. Ariel.

Mondy, R. W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Niebles De las salas, E., Oñoro Coneo, E., & Oñoro Martinez, R. (2006). *Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONG's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena*. Cartagena de Indias: Fundación Universitaria Luis Amigo. Obtenido de:
file:///C:/Users/Flor/Downloads/MARCO%20DE%20REFERENCIA%20de%20los%20procesos%20gerenciales.htm.

Norma internacional ISO 9000. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO. Obtenido de:
file:///C:/Users/Flor/Downloads/Norma_ISO_9000_2005.pdf.

Norton, D., & Kaplan, R. (2002). *Cuadro de mando integral (The balance scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.

Ogalla Segura, F. (2005). *Sistema de gestión. Una guía práctica*. Madrid: Díaz de Santos.

Orueta, P. (17 de abril de 2013). A las pymes les cuesta innovar. (M. García, Entrevistador)

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental.

Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Quintero, J., & Sánchez, J. (septiembre-diciembre de 2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, vol. 8, num. 3, vol. 8(3), 377-389.

Real Academia Española. (15 de abril de 2016). Obtenido de REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Banco de datos (CREA) [en línea]. Corpus de referencia del español actual.: <http://dle.rae.es/?w=diagnostico>

- Reyes Ponce, A. (1996). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México: Ed. Limusa.
- Schein, E. (1980). El organizador y el proceso de dirección. En *Psicología de la organización* (págs. 62-92). Madrid: Prentice Hall International.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Siccardi, I., Carreras, D., Sollender, T., Triunfo, G., Montenegro, A., & Randanne, H. (2005). Un modelo de gestión sustentable. *Congreso Internacional de la mejora continua y la innovación en las organizaciones* (pág. 6). Córdoba: Congreso Internacional de la mejora continua y la innovación en las organizaciones.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Walton, M. (1988). *Cómo administrar con el método Deming*. Bogotá: Editorial Norma.