

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
APLICADO A LA MATRIZ DEL GRUPO EMPRESARIAL
HOLDINGDINE S.A.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL
MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS**

KARINA DE LOS ÁNGELES AYALA DE LA CUEVA
kary_ec@hotmail.com

Director: Ing. Félix E. Vaca O. PhD.
felixvaca@yahoo.com

2011



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNADO

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del Instructivo para la aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de Agosto de 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal examinador para el proyecto escrito presentado por los señores:

KARINA DE LOS ANGELES AYALA DE LA CUEVA

Se emite la presente Orden de Encuadernación con fecha 13 septiembre de 2011

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCION	FIRMA
Dr. Félix E. Vaca O.	Director	
Ing. Víctor Pumisacho A.	Miembro	
Ing. Fausto Sarrade D.	Miembro	

Ing. Giovanni D' Ambrosio

DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DECLARACIÓN

Yo, Karina de los Ángeles Ayala De la Cueva, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



Karina de los Ángeles Ayala De la Cueva

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Karina de los Ángeles Ayala De la Cueva, bajo mi supervisión.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'F. Vaca O.', is written over a horizontal line.

Ing. Félix E. Vaca O. PhD.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiar mi camino personal y profesional.

A mi familia por su apoyo incondicional y permanente.

A mi Director de Tesis por la dirección a este trabajo de investigación

A la Escuela Politécnica Nacional por mantener la excelencia en la preparación técnico - académica

Al Holdingdine S.A. por permitir el levantamiento de información accionable para desarrollar esta investigación.

Karina

DEDICATORIA

Este esfuerzo académico dedico a mi hijo CARLOS MIGUEL, “mi gran luchador” quien me ha enseñado que el verdadero sentido de vida está en levantarse altivo después de cada caída, luchar sin desfallecer y aferrarse a vivir con todo el espíritu. Además, porque él ha llenado mi vida con su alegría y con luz de esperanza; con su presencia me ha dado la inmensa satisfacción de ser madre y la razón para seguir adelante por ese mismo inmenso amor indescriptible que le tengo y de todas las cosas que puedo ser capaz de alcanzar sin que se queden en quimera. A mi pequeño hijo le ofrezco este trabajo como una muestra de su lección de vida, desafío, valentía y coraje. Asimismo con mucho amor a mi segundo hijo quien está por venir y aun no lo conozco pero ya lo siento en mí. Esta dedicatoria hago extensiva, con mucho amor, a mi esposo Carlitos como artífice de nuestra felicidad familiar

Karina

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	iii
LISTA DE ANEXOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
1.3.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	4
1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO	5
1.4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	5
2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	6
2.1 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	6
2.2 ORIGEN DE LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS	6
2.3 LA CADENA DE VALOR	8
2.4 CADENA DE VALOR MICHAEL PORTER	9
2.5 EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA GERENCIAL	10
2.5.1 LAS CADENAS DE VALOR EN LA ACTUALIDAD	12
2.5.2 DIMENSIONES DE VALOR	13
2.5.3 HERRAMIENTAS PARA LA REPRESENTACIÓN DE PROCESOS	13
2.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	15
2.7 MEDICIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	16

2.7.1	LOS INDICADORES DE GESTIÓN	17
2.7.2	CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN	17
2.7.3	TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN	18
2.8	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.8.1	MODALIDAD Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
2.8.2	PLAN DE MUESTREO (POBLACIÓN Y MUESTRA)	20
2.8.2.1	Técnicas de Recolección de Datos	21
2.9	ESCENARIOS DE LA EMPRESA MODERNA	21
2.9.1	LA EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS	23
2.9.2	LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA: DISEÑANDO Y ADMINISTRANDO POR PROCESOS	28
2.9.3	PENSAMIENTO LINEAL Y PENSAMIENTO SISTÉMICO	28
2.9.4	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	29
2.9.5	LA EMPRESA EN UN ENTORNO ORIENTADO HACIA EL CLIENTE	32
2.9.5.1	Orientación al Cliente	32
2.9.5.2	Objetivos de la Gestión por Procesos	35
2.9.5.3	Diferencias entre la Gestión Funcional de la Gestión por Procesos	36
2.9.5.4	Beneficios de trabajar con un enfoque de Procesos	38
2.9.6	VALOR AGREGADO	39
2.9.7	EL CONTROL DE LOS PROCESOS	40
2.9.8	LA VISIÓN DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN	41
3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOLDINGDINE S.A.	43
3.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	43
3.1.1	RESUMEN HISTÓRICO	43
3.1.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS DEL EJÉRCITO	46
3.1.3	VISIÓN DEL HOLDINGDINE S.A.	47
3.1.4	MISIÓN DEL HOLDINGDINE S.A.	47
3.1.5	VALORES CORPORATIVOS DEL HOLDINGDINE S.A.	47
3.1.6	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	48
3.1.7	DISEÑO ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	49
3.2	RESULTADO DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS	51
3.3	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	56

3.4	CADENA DE VALOR MATRIZ DEL HOLDINGDINE S.A.	62
4	DISEÑO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA EL HOLDINGDINE S.A. Y PROPUESTA DE LA NUEVA ESTRUCTURA POR PROCESOS	63
4.1	DISEÑO DEL SISTEMA	63
4.1.1	ENCUESTA APLICADA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS EMPRESAS SUBSIDIARIAS	63
4.1.2	PONDERACIÓN DE LOS ATRIBUTOS	63
4.2	CADENA DE VALOR PROPUESTA MATRIZ DEL HOLDINGDINE S.A.	63
4.3	SISTEMA EMPRESARIAL PROPUESTO DE LA RELACIÓN DEL HOLDINGDINE S.A. MATRIZ Y SUS EMPRESAS.	64
4.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL PROPUESTA HOLDINGDINE S.A.	65
4.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS GERENCIAS CORPORATIVAS DEL HOLDINGDINE S.A.	67
4.6	PROPUESTA DE MEJORA EN PROCESOS CLAVES DE HOLDINGDINE	73
4.6.1	COSTOS DE PROCESOS	80
4.6.2	COSTOS DE PROCESOS MEJORADOS	81
4.6.3	SISTEMA DE CONTROL Y SUPERVISIÓN EMPRESARIAL Y CORPORATIVA	89
4.7	MAPA DE PROCESOS	90
4.8	ÍNDICES DE GESTIÓN EMPRESARIAL	92
4.9	MARCO CONCEPTUAL	92
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
	REFERENCIAS	98
	ANEXOS	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Gestión Basada en Procesos	7
Figura 2- Cadena de Valor Michael Porter.....	10
Figura 3- Herramientas de representación de procesos	14
Figura 4- Evolución de las empresas	23
Figura 5- Primera revolución industrial.....	24
Figura 6- Segunda revolución industrial	25
Figura 7- Era del conocimiento	26
Figura 8- Pensamiento Lineal y Sistémico	28
Figura 9- Pensamiento Sistémico	29
Figura 10- Estructura Organizacional Dirección de Industrias del Ejército	45
Figura 11-Estructura del Holdingdine S.A.	51
Figura 12- Resultado de los Proyectos nuevos, de mejora y de ampliación	51
Figura 13- Resultado de la Asistencia Técnica en Planificación Estratégica.....	52
Figura 14- Resultado del Apoyo y control en gestión empresarial	52
Figura 15- Resultado de Asesoría Jurídica	53
Figura 16- Resultado de Asistencia Financiera	53
Figura 17- Resultado en Recursos Humanos.....	54
Figura 18- Resultado de Asistencia de Sistemas	54
Figura 19- Resultado de Compras Corporativas	55
Figura 20- Resultado de Asistencia en Mercadotecnia	55
Figura 21-Estructura Organizacional Gerencia de Operaciones	62
Figura 22-Cadena de valor Holdingdine	62
Figura 23-Cadena de valor propuesta para Holdingdine	64
Figura 24-Sistema de Empresas DINE.....	64
Figura 25-Estructura Organizacional Matricial Propuesta	65
Figura 26-Estructura Organizacional de la Gerencia de Operaciones de Holdingdine.....	68
Figura 27-Estructura Organizacional de la Gerencia de Mercadeo de la Matriz Holdingdine S.A.	69
Figura 28-Estructura Organizacional de la Gerencia de Administración del Holdingdine.....	70
Figura 29-Estructura Organizacional de la Gerencia de Finanzas de Holdingdine S.A.....	71

Figura 30-Estructura Organizacional de las Gerencias de Producción de las Empresas....	71
Figura 31-Participación Accionaria Holdingdine S.A.....	73
Figura 24 – Composición de Costos.....	80
Figura 25 – Participación de Costos	80
Figura 26 – Evaluación de Costos	88
Figura 27 – Evaluación de Costos	88
Figura 28 - Sistema de Control y Supervisión Empresarial Corporativa DINE Y Holdingdine S.A.....	90
Figura 29-Mapa Estratégico del Holdingdine S.A.	91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Costos por procesos: Procedimiento para Oportunidades de Mejora/Acciones Correctivas.....	73
Tabla 2- Costos por procesos: Procedimiento para Acciones Preventivas.....	74
Tabla 3- Costos por procesos: Evaluación de Gestión Empresarial.....	75
Tabla 4- Costos por procesos: Elaboración de Informes de Control de Gestión Empresarial y Registro de Indicadores de Gestión.....	76
Tabla 5- Costos por procesos: Procedimiento para Monitoreo del Tiempo de Respuesta Promedio a las Empresas sobre Coordinación con Gerencias y Procesos de Apoyo del Holding y el Porcentaje de Solicitudes Respondidas por Operaciones	77
Tabla 6- Costos por procesos: Diseño y Evaluación de Proyectos de Empresas	78
Tabla 7 – Flujo grama de Costos	82

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Encuesta Aplicada a los Gerentes de las Empresas del Grupo Holdingine para determinar los Productos que debe Ofrecer la Matriz	101
---	-----

RESUMEN

Esta investigación relacionada con el DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS APLICADO A LA MATRIZ DEL GRUPO EMPRESARIAL HOLDINGDINE S.A., se inicia exponiendo un marco teórico de los escenarios de la empresa moderna que actualmente se sustentan en procesos bajo un pensamiento sistémico, con el único objetivo de satisfacer en primer lugar al cliente interno para luego desplazarse en la atención del cliente externo, elementos clave de los grupos de interés para lograr la excelencia organizacional y empresarial.

Este marco teórico permitió introducirse en una organización modelo de eficiencia, efectividad y eficacia en el mundo empresarial moderno, pues, se trata del HOLDINGDINE S.A. Corporación Industrial y Comercial al servicio de la comunidad ecuatoriana con altísima responsabilidad social, la misma que se sustenta en una estructura jurídica y legal sólida bajo la filosofía y doctrina de la Fuerza Terrestre que orienta con su experiencia e imagen el presente y el futuro organizacional. Esta inspiración ha permitido diseñar e implementar los principios y valores apegados a la moral, a la ética y al servicio.

Esta importante organización corporativa de empresas se sustenta en un sistema organizativo y estructural por procesos que le ha facilitado diseñar su cadena de valor y definir los procesos clave de apoyo para coordinar y satisfacer las exigencias y requerimientos de los proveedores hacia las necesidades y expectativas de los clientes. Toda esta organización nace de una estrategia para luego determinar la estructura organizacional, seleccionar los sistemas más idóneos al mando de líderes competitivos que tienen el apoyo de personas comprometidas, polivalentes, y debidamente seleccionadas por sistemas o por procedimientos exigentes y técnicos. Los indicadores de gestión en todos los procesos garantizan la eficacia de cumplimiento de objetivos y metas en el horizonte del tiempo.

Palabras clave: Sistema de Administración por Procesos

ABSTRACT

This research related to SYSTEM DESIGN PROCESS MANAGEMENT APPLIED TO THE MATRIX OF THE GROUP HOLDINGDINE SA, begins giving a theoretical framework of modern business scenarios currently supported by systematic thinking processes under the sole in order to meet internal customer first and then move through the external customer care, key interest groups to achieve organizational excellence and business.

This framework allowed to enter an organization model of efficiency, effectiveness and efficiency in the modern business world, then, is the SA HOLDIGNDINE Industrial and Commercial Corporation in the service of the Ecuadorian community with high social responsibility, it is based on a sound legal structure and legal under the philosophy and Land Force doctrine that guides with their experience and images present and future organizational. This inspiration has led to design and implement the principles and values attached to morality, ethics and service.

This important business corporate organization is based on organizational and structural processes that facilitated their value chain to design and define key support processes to coordinate and meet the demands and requirements of suppliers to the needs and expectations customers. All this organization is born of a strategy and then determine the organizational structure, selecting the most appropriate systems to control competitive leaders who have the support of committed, versatile, and duly selected by systems or by demanding and technical procedures. The management indicators in all processes ensure effective fulfillment of objectives and goals on the horizon of time.

Keywords: Process Management System

1 INTRODUCCIÓN

En el Ecuador existen alrededor de 30.000 empresas registradas según datos de la Superintendencia de Compañías que se desarrollan en los 73 diferentes sectores de la producción como son el Sector Agrícola, Alimenticio, Automotor, Comercial, Industrial, de Comunicaciones, de Servicios, de la Construcción, Hotelero, Inmobiliario y Manufacturero entre los más importantes. De dichas empresas, el 5% están distribuidas entre 28 grupos económicos generando 4.500 millones de dólares en el sector productivo.

Las corrientes de la globalización, integración y desgravación que están presentes en las negociaciones comerciales vigentes y con la suscripción del Tratado de Libre Comercio - TLC que constituye una oportunidad para los países más desarrollados y las empresas más tecnificadas, con seguridad provocarán la liquidación y cierre de las empresas existentes, en un porcentaje significativo. Pero como contraparte se crearán o abrirán nuevas empresas con nuevas inversiones afectando a inversiones individuales pero beneficiando al país como un todo. Por lo tanto este proceso mal difundido y mal entendido al final ayudará a países como el nuestro, en vista que existe un efecto demostración caso México.

El Grupo Empresarial HOLDINGDINE S.A. contribuye con el 2% al sector real de la economía en Manufactura con las líneas de confecciones textiles, de calzado, de equipos de campaña y camping, las mismas que trabajan a un 50% de su capacidad instalada y exclusivamente para el mercado militar; en el sector Agrícola con cuatro empresas dedicadas a la producción bananera, al cultivo de productos agrícolas tradicionales, a la producción lechera y a la producción florícola, trabajando a un promedio del 40% de la capacidad instalada para mercados nacional e internacional; en la Construcción con líneas dedicadas a la siderúrgica, a la producción de explosivos para minas y carreteras, al levantamiento de obras públicas y en el Sector de Comercialización con la venta de los productos del grupo empresarial y terceros, laborando a un 50% de su capacidad instalada para el mercado nacional; sumando 12 empresas de

mayoría accionaría, las mismas que deben experimentar procesos de reingeniería empresarial y una reactivación comercial pues institucionalmente su mercado ha sido local y pero todavía algunas de ellas con un mercado exclusivo de las Fuerzas Armadas, respecto a dotación de uniformes, calzado, municiones y vituallas que en términos de rentabilidad se podría decir que apenas cubren los costos mínimos requeridos por cada línea de producción para su funcionamiento.

El volumen de producción en el Grupo Empresarial para el año 2004 se incrementó realmente en el 2.3%, sin embargo poco se hace para mejorar el rendimiento en estos sectores que generalmente no tiene todo el apoyo por parte de la Dirección, mediante líneas de crédito con términos financieros preferenciales para fortalecerlas. De otro lado no existe una dirigencia empresarial creativa y con iniciativa, pues históricamente no ha existido investigación y desarrollo como lo hay en empresas de otros países prósperos.

De esta manera la apertura comercial y la globalización inminente exigen cambios en las organizaciones, por lo que la flexibilidad y ajuste son importantes para poder competir con éxito frente a nuevas ofertas que se presentan en los diferentes mercados, cada día más dinámicos y competitivos. Como ya se anotó con el sacrificio de unos se obtendrá el beneficio de otros.

El desarrollo de los sectores productivos implica un recurso humano capaz de generar cambios favorables, en este sentido, la capacitación y asistencia técnica, no han conseguido mejoras, sumándose a los gastos infructuosos de la corporación que no han resuelto las dificultades técnicas y la baja productividad de las líneas. Se reitera que el modificar a la Administración por Procesos demanda un cambio de mentalidad y actitud.

La ausencia de una planificación estratégica de la producción es causa permanente del deterioro de las economías productivas y los problemas que ésta produce. En la actualidad no se logra articular la ventaja que tiene cada línea con la posibilidad de programar de acuerdo al interés del mercado consumidor.

Una muestra de falta de planificación es el hecho de que la mayoría de las líneas solo tienen mercado nacional y pocas han sido las líneas que de manera

sistemática han ido realizando una reconversión de maquinaria pero no han podido incorporar tecnología de punta.

De esta manera si no existe la aplicación de una Administración por Procesos apropiada en la Matriz del HOLDINGDINE S.A., el desarrollo de las empresas del grupo empresarial se verá truncado ante la apertura de las corrientes de la globalización y estas podrían extinguirse.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se busca evaluar en un nivel general la administración por procesos, es decir en un primer acercamiento, si el ejercicio de los mismos tiene afectación considerable a las actividades principales de la empresa, cuyos resultados no muestran la realidad dificultando la objetividad e interpretación de los mismos impidiendo tomar acciones que puedan resolver las deficiencias y no vuelvan a presentarse en un futuro.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Administración por Procesos para la Matriz del Grupo de Empresas HOLDINGDINE S.A. con el propósito de satisfacer a los clientes con eficiencia y eficacia.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Desarrollar un marco teórico para estructurar un Sistema de Administración por Procesos en la Matriz de la Corporación.
- b) Definir la situación futura de acuerdo al Plan Estratégico de la Matriz del Grupo Empresarial HOLDINGDINE S.A., asociándola con la situación actual.
- c) Identificar la Cadena de Valor y los procesos actuales de gestión, de apoyo y primarios de la Matriz de la Corporación.
- d) Analizar los procesos que agregan valor y sus interrelaciones, frente a los requisitos mínimos de un Sistema de Administración por Procesos.

e) Diseñar y estructurar los procesos relevantes.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.3.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La globalización impone niveles de competitividad y liderazgo para poder ofrecer a la sociedad cada vez más productos de calidad. En este escenario se encuentran las empresas y negocios responsables de satisfacer la demanda interna y externa precautelando la industria nacional ante la invasión de productos competitivos de otros mercados como asiáticos, colombianos y otros países.

Establecer criterios generales de optimización de procesos en una organización empresarial, si esta no cuenta con una situación de gestión conocida y aprobada por sus integrantes. Si se considera además que cada línea de producción tiene sus características propias, el sistema debe ser adecuado y aceptado para el caso.

La presente investigación persigue demostrar los beneficios que una organización empresarial e industrial puede conseguir mediante la optimización de sus procesos, la definición de políticas y normativas propias, sin dejar de mejorar el producto final de acuerdo con las demandas del mercado y de los clientes internos.

Desarrollar este proceso contribuirá a identificar y crear conciencia de la función que cumple la Matriz del HOLDINGDINE S.A. En favor de la industria ecuatoriana, así como introducir una filosofía organizacional destinada a satisfacer las expectativas del usuario, mejorando continuamente los procesos, con la participación activa de todo el personal.

1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO

- Se debe diseñar una Administración por Procesos en organizaciones y corporaciones empresariales para mejorar su eficacia en beneficio de los clientes.
- Los beneficios que tendrá el HOLDINGDINE con la utilización de una Administración por Procesos en la Matriz servirán de referencia para la aplicación en todas las líneas de producción o subsidiarias.
- El conocimiento de los procesos, la definición de políticas y procedimientos para el trabajo de la Corporación permitiría tener ventajas comparativas.
- La Administración por Procesos contribuirá a cumplir con los objetivos de la Matriz de la Corporación.

1.4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para el desarrollo del marco teórico es necesario investigar sobre el tema en libros actualizados.

Se necesita conocer la situación del HOLDINGDINE, estatutos, reglamentos, misión, visión, políticas, para lo cual se recurrirá a los documentos oficiales.

Para establecer la situación actual del HOLDINGDINE se levantará la información, realizando reuniones con el personal para involucrarlo en la investigación, y se recurrirá a los archivos para determinar indicadores, procedimientos, entre otros.

Se realizará el diseño de la Administración por Procesos, ajustado a la realidad de la organización.

2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

2.1 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

El entorno competitivo actual requiere que las organizaciones sean eficientes, así como capaces de poder implementar los cambios necesarios para lograr mejoras en ciertos aspectos. Únicamente dichas mejoras, así como el conocimiento de los procesos a ser administrados, podrán asegurar una óptima distribución de los recursos.

La administración de procesos abre las puertas a una serie de invalorable ventajas administrativas, y conlleva a que los administradores ya no estén únicamente enfocados en administrar personal u otros activos, sino a conocer en que procesos los recursos son consumidos, y aún más, a buscar oportunidades de mejoras o hasta de rediseño integral de los mismos.

Un modelo de administración por procesos incluye los siguientes componentes: bienes y servicios, satisfacción de los clientes, satisfacción del personal, el efecto del impacto de la industria y la disponibilidad de los medios personales y materiales, el diseño de la estrategia, la gestión de recursos materiales y humanos, la tecnología industrial y el liderazgo empresarial.

2.2 ORIGEN DE LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS

Los conceptos de gestión de la organización basada en procesos fueron introducidos a principios de los años 80 por autores como Geary Rummler, Alan Brache o James Harrington. Empresas como HP, IBM, Xerox, Ford Motor o Kodak fueron pioneras en aplicar estos principios consiguiendo resultados espectaculares.

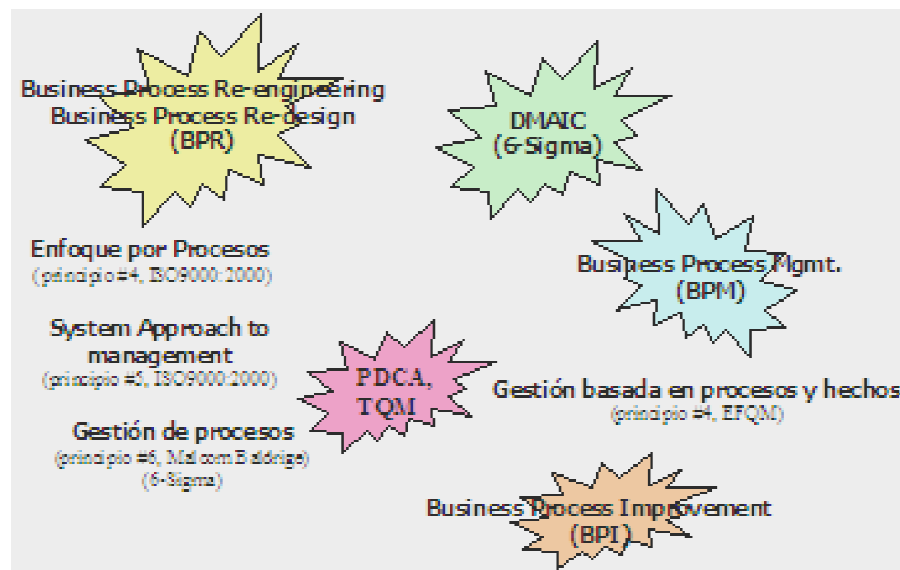


Figura 1- Gestión Basada en Procesos
(<http://www.revistaciencias.com>)

Durante los años 90, las ideas de “reingeniería” de Michael Hammer y James Champy alcanzaron un enorme éxito y resonancia en el mundo del management (Reingeniería de la empresa, 1993). Aparecieron con abundancia diferentes nombres de metodologías que combinaban las ideas de la gestión por procesos, reingeniería, TQM, etc. y casi tantas variaciones como autores. Incluso la reingeniería se mostraba como alternativa a la mejora continua de procesos del mundo TQM (métodos como PDCA – Plan, Do, Check, Act traducido como PHVA - Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Por otra parte, el aprendizaje a lo largo de toda una década de éxitos y fracasos, ayudó a aglutinar, revisar y consolidar adecuadamente los conceptos y “best practices” en un marco más coherente. Hoy en día se suele llamar “Business Process Management” y traducido al castellano como “Gestión por procesos” o “Gestión basada en Procesos”. Enfoque que recoge y reconcilia tanto la mejora continua tipo TQM como las mejoras de reingeniería de procesos.

La Gestión por Procesos es la piedra angular de los modelos EFQM, ISO 9000:2000 y 6-SIGMA . Es además, el punto de partida para cualquier iniciativa de reingeniería. De estos modelos se definen ocho principios de gestión de la calidad: Enfoque en el cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, las que actualmente se están aplicando con la finalidad de reducir los costos por mala calidad, desperdicios, tiempos muertos.

2.3 La Cadena de Valor

En 1985 El profesor Michael E. Porter, introdujo concepto del análisis de la cadena de valor.

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por el mismo, al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa esta conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: las actividades primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Las actividades de soporte o apoyo, a las actividades primarias como son la administración de recursos humanos, las de compra de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

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

2.4 Cadena de Valor Michael Porter

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de Valor de Porter lo encontramos en su primer libro *Competitive Strategy (Estrategia Competitiva)* publicado en 1980, donde identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación.

Porter enfocó su nuevo concepto, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la Gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

Factores que se deben controlar para conseguir una ventaja competitiva:

- Las economías a escala.
- El aprendizaje.
- La utilización de la capacidad instalada.
- Mecanismos de articulación entre actividades.
- Correlaciones entre las unidades de negocio.
- Grado de integración vertical.

- Sincronización de la entrada al mercado.
- Política estratégica empresarial orientada a costos o a la diferenciación.
- Ubicación geográfica.
- Factores institucionales (regulación, actividad sindical, impuestos, etc.).



Figura 2- Cadena de Valor Michael Porter
(<http://images.google.com.co/imgres>)

2.5 EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA GERENCIAL

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

Aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

Las actividades directas, que son aquellas claramente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de venta, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.

Las actividades indirectas, son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.

El aseguramiento de la calidad, es el desempeño de todas las actividades de la empresa.

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a lo que describimos como genérica:

Las cadenas de valor de los proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las cadenas de valor de los canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

Las cadenas de valor de los compradores, son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

Obtener y mantener la ventaja competitiva depende no solo comprender la cadena de valor de la empresa, sino como encaja la empresa en el sistema de valor general.

2.5.1 LAS CADENAS DE VALOR EN LA ACTUALIDAD

Es un hecho que muchas empresas, en forma anticipada están destruyendo sus cadenas de valor. Reconocen que el cambio ya llegó y que hará obsoletas sus infraestructuras, que es el fin del viejo modelo. Estas empresas están usando la tecnología digital para romper con las normas implícitas o explícitas, que decían como se compraban o se vendían los bienes y servicios.

Están creando nuevas formas de relacionarse con clientes y competidores mediante la inversión en costosos procesos de automatización o facilitándoles sus propias herramientas digitales a sus clientes para que las usen, evolucionando en una forma no usual en su industria. La esperanza de esas organizaciones es rompiendo sus cadenas y construyendo otras ajustadas a los nuevos tiempos, evitarán que otros les tomen la delantera y les destruyan sus cadenas de valor basadas en los modelos tradicionales.

Desde la década de 1980 muchas de las organizaciones de occidente empiezan a analizar sus actividades enfocadas en los procesos; con el uso de las técnicas y filosofías utilizadas por los japoneses desde hace algún tiempo atrás, con lo que se logra mejorar sustancialmente las actividades de “La cadena de valor”, a través de la eliminación de desperdicios.

2.5.2 DIMENSIONES DE VALOR

Aquellas compañías que replantearon sus negocios, con un enfoque de procesos, han cuantificado sus esfuerzos en términos de la denominada “Métrica de valor”. La métrica del valor puede definirse como aquellas dimensiones (criterios) de valor que el cliente reconoce o percibe en una organización.

Estas dimensiones son: calidad. Servicio, costo, tiempo de ciclo.

Las dimensiones de valor hacen que los indicadores de gestión tradicionales sean inapropiados y queden fuera de acción en el desempeño de las organizaciones. La nueva manera de trabajar requiere tan solo de cuatro indicadores de rendimiento. Como resultado de la “Métrica de valor”.

- Calidad.
- Servicio.
- Costo.
- Tiempo de ciclo.

Una vez que los ejecutivos deciden orientar sus actividades hacia los procesos, a través de esforzarse en los cuatro criterios de valor para los clientes, debe pensar cómo hacer para desfuncionalizar sus empresas, donde todos los que la conforman entiendan los objetivos, cómo alcanzarlos y la manera como se medirá el desempeño, donde todos trabajen en equipo multidisciplinario, donde todos generen valor, donde todos sepan que deben entregar productos o servicios que el cliente entienda que es el mejor.

2.5.3 HERRAMIENTAS PARA LA REPRESENTACIÓN DE PROCESOS.

Es posible crear diferentes mapas en dependencia de las técnicas de representación utilizadas para construir modelos de procesos. Los enfoques para elaborar mapas de procesos pueden variar de acuerdo a diferentes atributos: nivel de detalle, uniones jerárquicas entre los mapas, tipos de flujos, estructura orgánica, símbolos, operadores lógicos y tiempo de flujo.

Diagrama	Características
Diagrama OPERIN, de operaciones de proceso o cursograma sinóptico ⁶	Muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones e inspecciones.
Diagrama OTIDA, de flujo de proceso o cursograma analítico ⁷ .	Muestra además de lo anterior todos los traslados, demoras y almacenamientos con los que tropieza un artículo en su recorrido por la planta.
Diagramas <i>As /s</i> [Arenas Herrera (1998) Trischler, 1998)].	Registra cómo el proceso actual realmente opera, a través del flujo de trabajo o de información. Brinda mejor visibilidad. Permite el análisis de cada actividad.
Diagrama de recorrido. OIT(1987)	Se trazan los movimientos del producto o de sus componentes y se indican las actividades en los diversos puntos sobre un plano de la fábrica o zona de trabajo.
Diagrama de hilo. OIT(1987)	Se sigue y mide con un hilo el trayecto de trabajadores, materiales o equipos en sucesión de hechos sobre un plano o modelo.
Diagrama bimanual OIT(1987)	Estudia operaciones repetitivas, que se descomponen en actividades elementales en relación con las manos del operario.
Método de arriba-abajo ⁸	Muestra los pasos principales del proceso desde los macro procesos hasta los subprocesos de cada uno jerárquicamente (de arriba hacia abajo).
Mapas de Proceso de senda (swimlane)	Similares a los mapas de flujos pero muestran, explícitamente, la estructura de la organización. Las filas indican "quién" hace el paso del proceso, a decir: un individuo, una sección, o una organización.
Mapas de la cadena de valor	Documentan procesos industriales que serán mejorados con los métodos de manufactura flexible (lean manufacturing), para eliminar despilfarros y actividades que no aportan valor a los procesos ⁹ .
IDEF03 [Biazzo (2000)]	Integra las técnicas IDEF0 y PFN-IDEF3 (equivalente a un flujograma estándar)
ASME ¹⁰ [Peppard et al (1995)]	Es inherente en su uso una evaluación de si una actividad añade valor o no. Esclarece las áreas de pérdidas o actividades que no aportan valor.
Servucción Eiglier y Langeard(1989) ¹¹	Representación simplificada de un sistema de fabricación de un servicio a partir de los siguientes elementos: cliente, soporte físico, personal de contacto y servicio

Figura 3 - Herramientas de representación de procesos
(<http://www.revistaciencias.com/publicaciones>)

De las representaciones mostradas se escoge la cadena de valor para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes empleadas para reunir información para este proyecto se obtiene, por medio de la aplicación de encuestas las cuales están dirigidas a personal administrativo, que tiene experiencia y que conoce de las expectativas requeridas para la eficiencia y mejoramiento de los procesos en las empresas del grupo.

La observación simple: es otro medio y se ha efectuado en las instalaciones de la corporación matriz, aportando con información cualitativa acerca de la situación real, y ha permitido clasificar y asignar los datos de acuerdo con el esquema previsto en las entrevistas acorde al problema que se estudia.

Entrevistas: Se efectúan a los Especialistas de los procesos operativos de la Corporación matriz a fin de obtener respuestas al formulario de entrevista utilizado.

Se efectúa dos tipos de entrevista *la estructurada* mediante el formulario de entrevista y la *no estructurada* dejando abierta la oportunidad de obtener información siempre orientada al objetivo a investigar y sirven como complemento a contestar las preguntas del formulario.

La información de fuentes secundarias se obtiene de los informes de auditorías realizadas a la empresa por parte de organismos externos como Contraloría.

Otra fuente secundaria empleada es el estudio de mercado que posee la empresa, realizado por un firma externa la cual muestra la realidad en ciertos criterios de estudio como son la calidad del servicio, calidad del producto, trato de funcionarios con el cliente, etc. Esta herramienta también es el punto de análisis para el desarrollo del presente trabajo.

Los instrumentos manejados para recolectar y registrar la información son las encuestas y entrevistas (mediante formatos de caracterización de procesos y procedimientos). Ver Anexo A

Para este fin se desarrolla el cronograma de trabajo

- Diseñar los formatos para la aplicación de las encuestas y entrevistas (Caracterización y procedimientos), que permitan obtener las expectativas acerca de los requerimientos de las empresas e información técnica de los procesos en la corporación matriz.
- Determinar los cargos partícipes en las actividades de los procesos.
- Recopilar la información mediante encuestas al personal administrativo de las empresas del grupo
- Obtener información acerca de los procesos operativos de la corporación matriz mediante la aplicación de los formatos (caracterización de procesos y procedimientos)
- Realizar la representación gráfica de los procesos (DFD diagrama de flujo de datos de funciones cruzadas)

2.7 MEDICIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos se monitorean por mediciones a través de los indicadores de gestión que son una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o proceso, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, nos señala una desviación sobre la cual se toman acciones ya sean estas correctivas o preventivas.

Los indicadores sirven para analizar el nivel o grado de gestión de los procesos, en el uso de recursos se mide la eficiencia y el cumplimiento de objetivos se mide la eficacia.

2.7.1 LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes de procesos u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como por ejemplo ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, se utiliza también las perspectivas del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua. Esta herramienta es la que se emplea en el presente proyecto de investigación.

2.7.2 CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: importante (que tenga que ver con los

objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Los indicadores son necesarios para poder optimizar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede mejorar.

2.7.3 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

a) Indicadores de cumplimiento:

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

b) Indicadores de evaluación

Teniendo en cuenta que la evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos.

c) Indicadores de eficiencia

Teniendo en cuenta que la eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

d) Indicadores de eficacia

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

e) Indicadores de gestión

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los cuellos de botella, según la teoría de las limitaciones TOC.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). Modernamente, sin embargo, se exige realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización contenidos en el cuadro de mando integral CMI.

2.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**2.8.1 MODALIDAD Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La modalidad que se va a utilizar para recabar información útil para el levantamiento de procesos, es mediante encuestas al personal administrativo de las empresas del grupo para conocer las expectativas requeridas y posteriormente adaptarlas a los procesos propuestos, las entrevistas son dirigidas al personal de los procesos operativos de la corporación matriz, que conoce a fondo y tiene experiencia más de 6 meses en la empresa.

El tipo de investigación que se emplea es primaria y secundaria. La investigación primaria se lo realiza mediante encuestas diseñadas para el diagnóstico y la investigación secundaria se consigue con los registros de informes de auditorias

realizadas a la empresa y de estudios de mercado proporcionado para el análisis respectivo.

2.8.2 PLAN DE MUESTREO (POBLACIÓN Y MUESTRA)

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos determinantes en el grado de credibilidad de los resultados obtenidos. Estas encuestas son aplicadas al personal administrativo de las empresas del grupo cuyo número es de 2300, para conocer cuales son las expectativas requeridas para la eficiencia y mejora de sus procesos.

Se utiliza la formula siguiente:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados). Para la investigación es 2300.

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza. Para este trabajo se utiliza (1,96)

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si preguntáramos al total de ella. Utilizamos el 5%.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido. Por lo que utiliza $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer) es decir el número de encuestas a realizar son en número de 329.

Para las entrevistas (caracterización de procesos y procedimientos) se toma como participantes al personal de los procesos claves de la corporación matriz..

2.8.2.1 Técnicas de recolección de datos

Las preguntas empleadas en la encuesta hacen referencia a las expectativas de los usuarios administrativos de las empresas del grupo. Ver Anexo A de encuestas.

Las entrevistas se aplican a los responsables de brindar el servicio de la corporación matriz hacia las subsidiarias. Es decir al personal de especialistas de los procesos operativos de la corporación matriz.

La ejecución de las entrevistas se realiza de acuerdo a la programación establecida.

La información secundaria utilizada corresponde a informes de auditorias, de los que se toma las oportunidades de mejora y de estudios de mercado.

2.9 ESCENARIOS DE LA EMPRESA MODERNA

Las nuevas realidades en los escenarios de las empresas modernas:

Competitividad: “La competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población.

El único camino sólido para lograr esto se basa en la productividad....”¹

Somos Competitivos en la medida en que nos creemos capaces de serlo, la Competitividad se presenta entonces como un modelo mental, que luego se traduce en modelos mentales colectivos o “Masa Crítica”.

¹ Michael Porter. El Empleo de la Cadena de Valor en la Búsqueda de la Competitividad. New York. 1995

Es desde este punto de vista que la capacidad de Autoestima de los individuos de una sociedad, se ve reflejada en los desarrollos, en todos los órdenes, que dicha sociedad es capaz de alcanzar, siendo la Competitividad una de las formas más significativas de evidenciarlo.

La Competitividad cobra sentido en la medida en que se transforma en bienestar y mejora la calidad de vida de los integrantes de una empresa o país.

Se dice que “las empresas compiten no los países”, esta frase cobra un especial sentido en la medida en que entendemos que la capacidad de competencia industrial y comercial de un país está dada por la sumatoria de la capacidad de sus industrias para competir. Este análisis se lo realiza desde la perspectiva de las ventajas competitivas desarrolladas, no de las ventajas comparativas o heredadas, aunque en algunos casos también aplica para estas.

Un enfoque competitivo sustentable debe considerar de manera relevante la viabilidad económica, la equidad social y el sostenimiento ambiental, entre otros importantes factores.

La Productividad y la Calidad son insumos vitales para entender y desarrollar un esquema competitivo sustentable

Globalización: Parte de la idea de un mundo sin naciones ni fronteras, se define como la interdependencia en las redes económicas, de transporte, distribución y comunicaciones establecidas internacionalmente.

La empresa global evita incurrir en los elevados costos relativos de la empresa multinacional, ofreciendo productos de carácter universal a un mercado mundial homogéneo.

Virtualización: Negocios electrónicos, operaciones virtuales.

Costo Variable: Los costos variable permiten flexibilidad en las organizaciones.

Inmediatez: El tiempo de reacción ante las necesidades del mundo actual se ha vuelto más rápido.

Procesos que reencarnan: Se cuida el ambiente, tonel objeto de que todo lo que se produzca se reintegre a ese ambiente.

Desintermediación: La sociedad rechaza intermediarios, solo quedan los que agregan valor.

Digitalización: El lenguaje binario transformó los métodos de comunicación y gestión.

Personalización: Los bienes y servicios tienden a ser elaborados a la medida del cliente.

Rápido aprendizaje: El conocimiento es la base de la competitividad.

Enfoque antropocéntrico: Los sistemas de administración de recursos humanos se centran en la motivación de las personas.

2.9.1 LA EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS



Figura 4- Evolución de las empresas
Wikipedia. Módulo de Adm.

El inicio de lo que a día de hoy entendemos como empresa tiene sus inicios en los pequeños artesanos que a lo largo de los siglos se habían ocupado de confeccionar desde zapatos, espadas o jarrones.

Es en la época del feudalismo cuando los mismos, acumulados en las ciudades, empiezan a organizarse formando así los gremios, organismos reguladores del bien manufacturado. Es en éste punto en el que empieza a cobrar importancia la figura del comerciante, que se dedica a comercializar los productos que fabrican los artesanos iniciando así una especialización de tareas que permite la reducción de costes de producción y transacción.

Conforme se incrementa el tejido comercial aparece el mercantilismo, que establece que el intercambio de mercaderías y la acumulación de oro y plata genera riqueza. Éste hecho permite la acumulación de capitales que darán paso a la creación de talleres propios por parte de los comerciantes, y mas adelante, juntando todos los talleres en un mismo punto, las fábricas.

Con la creación de las primeras fábricas la organización cobra una mayor importancia, aparecen las primeras sociedades anónimas y el capitalismo, que pondrá fin al feudalismo, ya que se centra en el intercambio de bienes (y no en su producción) y el feudalismo se basaba en el control de un territorio, no en el intercambio con otros territorios.

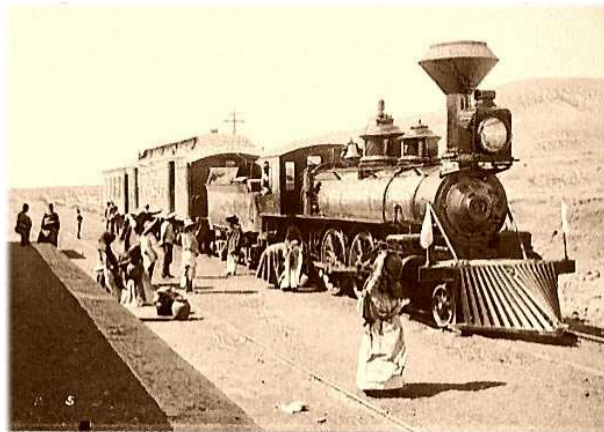


Figura 5- Primera revolución industrial
Wikipedia Módulo de Adm.

Con el aumento tecnológico que permite mecanizar los procesos industriales de las fábricas, llegará **la Primera Revolución Industrial**, que traerá consigo la máquina de vapor, el ferrocarril, la mejora en las comunicaciones, el transporte y el comercio, lo que fomentará la creación, mas tarde, de empresas especializadas

en financiaciones, transporte de mercaderías o en la comercialización y distribución, se crean los bancos, aparece el proletariado y la burguesía industrial.



Figura 6- Segunda revolución industrial
Wikipedia Módulo de Adm.

Tras la primera revolución industrial que se mencionó anteriormente, se produce la **Segunda Revolución Industrial** en el siglo XIX, que trae mejoras tecnológicas para el transporte (motor de combustión, metro y tranvía) y la comunicación (telégrafo, teléfono y radio) gracias en gran parte al descubrimiento de la electricidad y del petróleo.

Estos avances permiten la reducción de costes y una mejora en velocidad de producción y distribución significativa que permite la creación de distintas unidades de producción en una misma empresa (lo que requiere cierta coordinación y se inician los primeros avances en administración de empresas) y terminará derivando en la producción a gran escala y los monopolios.

En 1913 Ford introduce la cadena de montaje, lo que da lugar a la producción en masa y comienza la era de la internacionalización. A mediados del siglo XX el modelo Fordiano se estanca y el modelo japonés cobra fuerza, consistente en una mayor atención a las necesidades del cliente y la creación de productos más personalizados, más sofisticados y tecnológicamente mejores constantemente (el

modelo Ford producía el mismo producto en masa constantemente, lo que abarataba los costes pero evolucionaba lento y era poco flexible).

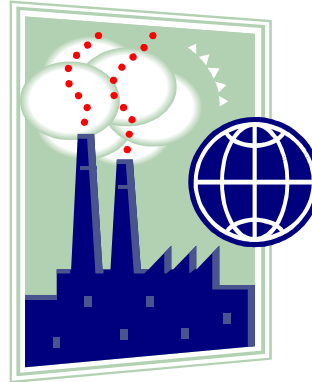


Figura 7- Era del conocimiento

Finalmente, y en medio de una espiral de I+D y copy&pastes, llega Internet y nace la sociedad de la información y la **era del conocimiento**. La comunicación alcanza niveles jamás pensados y el diseño además del marketing cobran mayor protagonismo, ahora el mayor coste en la producción se lo lleva el I+D, tras lo cual la producción del bien o servicio tiene costes más modestos.

La nueva revolución se extenderá sobre todo entre cerebros, la apuesta por el I+D, que permite desarrollar productos de primera fila y arrasar en ventas en un mercado globalizado es la nueva vía para alcanzar el éxito; y la gestión de los recursos humanos, la mejor forma de asegurarse esos cerebros y su buen funcionamiento.

Características evolutivas:

Primera era – 1920: Se basaba en una organización funcional:

- Utilización de la tecnología aislada.
- Especialización en una sola área / departamentalización
- Responsabilidad por funciones.
- Centro de costo por funciones.

Segunda era – 1980: Empieza la organización en red:

- Empresa integrada en informática
- Cadena de valor agregado
- Responsabilidades por resultados
- Centro de utilidad por procesos.

Tercera era – 1995: Aborda una Organización Conectada

- Investigación y desarrollo
- Empresa ampliada
- Red de valor agregado
- Equipos autodirigidos y de alto desempeño
- Centro de inversión por procesos.
- Incremento de la eficiencia:
- Reducción del stock
- Subcontratación
- Optimizar la proporción de ocupación
- Incrementar la productividad
- Enfoque a productos de alto margen
- Reducir margen de distribución
- Invertir en la mejora de la eficiencia organizacional, tecnología e información, mejora continua, reingeniería, etc.
- Efectividad; “Hacer lo correcto correctamente”
- Valor para el cliente
- Reducción de tiempo de ciclo de los procesos
- Costo competitivo
- Categoría mundial en el producto (calidad)
- Servicio real y perceptivo para el cliente
- Reducción de vacíos de información
- Reducir preocupaciones
- Reducir cantidad de contactos.
- Atención y entrega de primera.

2.9.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA: DISEÑANDO Y ADMINISTRANDO POR PROCESOS

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que opera para lograr un objetivo común.

Todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización.

Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes

2.9.3 PENSAMIENTO LINEAL Y PENSAMIENTO SISTÉMICO

“Si solo contamos con un lenguaje lineal, pensamos de manera lineal y percibimos el mundo linealmente, es decir, como una concatenación de hechos”².

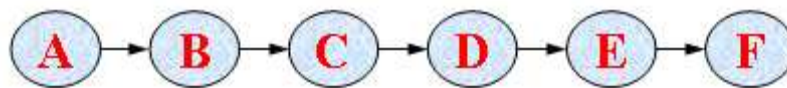


Figura 8- Pensamiento Lineal y Sistémico
(<http://google.com.co>)

“El pensamiento sistémico enseña que hay dos tipos de complejidad: la complejidad de detalles, con muchas variables, y la complejidad dinámica, donde la causa y efecto no están próximos en el espacio y el tiempo y las intervenciones obvias no producen los resultados esperados”

² Peter Senge. La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Doubleday, 1990

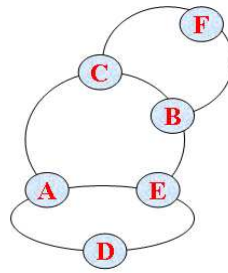


Figura 9- Pensamiento Sistémico
(<http://images.google.com.co>)

“Lo sistémico se transforma en un modo de pensar (casi un modo de ser) y no solo una metodología para resolver problemas” ³

2.9.4 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia (**competitividad**). El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus **necesidades** (estándar mínimo) y sus **expectativas** (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan **valor agregado** al producto o servicio.

La Gestión por Procesos, es un concepto que encierra siempre una subjetividad. Alguien tiene que fijar los patrones de comparación que definan las características que debe tener un producto para considerarlo de calidad.

La Gestión por Procesos dentro de un entorno empresarial orientado al producto se ha entendido como: aptitud para el uso o conformidad a especificaciones.

Existen organizaciones que guían a las empresas para trabajar y obtener las características específicas que se espera de un determinado producto o servicio de acuerdo a las especificaciones. Es indiscutible que a través de éstas asesorías se ofrecen muchas ventajas:

³ Peter Senge. La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Doubleday, 1990

- Demostración de capacidad. Ventaja competitiva frente a los no preparados.
- Reducción del número de requisitos, inspecciones, etc., a fin de obtener homologación para un cliente.
- Libre tránsito de productos y servicios en mercados locales e internacionales.

Lo verdaderamente importante no se centra en tener procesos como factor diferencial frente a los competidores si el cliente es más exigente o, si todo el sector tiene los procesos documentados. En realidad de lo que se trata es de conseguir una gestión por procesos impecable.

Cuando se trata de la Gestión por Procesos, los métodos tradicionales de homologación no son suficientes. Es necesario asegurarse no solo de unas determinadas características del producto o del fabricante. Se trata de legitimar que la empresa está en posición de ofrecer realmente, y seguir ofreciendo en el futuro, los productos en cuestión con las características que se especifican, con los cumplimientos de entrega que se prometen, con la atención que el cliente espera.

El concepto de gestión por procesos deja de circunscribirse a las características de un producto y comienza a abarcar toda la relación Empresa - Cliente. Se centra más en la presencia de valor puesta por el cliente.

El concepto de gestión por procesos alcanza a todo aquello que en la empresa se hace, o se ha de hacer, para satisfacer cada vez mejor a los clientes. Cabe entonces hablar de gestión por procesos en un triple contexto:

- Del producto como uno de sus atributos
- De servicio, atención al cliente en la medida en que contribuye a satisfacer las expectativas del cliente aumentando el valor añadido por él percibido.
- De administración que influye en la percepción del cliente a través del desempeño del personal; se manifiesta en la adopción de estrategias, elaboración de políticas y diseño de procedimientos orientados hacia la satisfacción del cliente y en una gestión coherente de recursos y personas.

En la gestión por procesos el significado más acertado para el concepto calidad es: lo **que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido**. Desde este punto de vista la calidad equivale a "orientación de la empresa hacia el cliente"; por lo que la gestión por procesos se presenta como un sistema apuntado a la calidad total.

El tecnicismo y un falso sentido de la especialización individual, junto con la competencia interna y la jerarquización feudal de muchas empresas, han llevado a sus integrantes a estar orientados a su tarea personal. Cada cual se siente orgulloso de su trabajo desde el punto de vista técnico y, lo demás, no importa.

La gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente.

Esta estructura piramidal, muy válida en empresas donde las decisiones siempre las toma el gran jefe, empieza a tener dificultades cuando se exige calidad en cada operación, en cada transacción, en cada proceso; pues obliga a ese gran jefe a multiplicarse, sobre todo en la supervisión.

El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo⁴, y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos. En estas estructuras tradicionales; ningún director de área es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas. Así le tocaría a la Dirección General responsabilizarse de ello. Si resumimos, en la gestión tradicional la

⁴ Taylor Frederic Winslow. Principios de la Administración Científica. Editorial Barcelona. 1994

Dirección General tiene que intervenir con mucha frecuencia en procesos completos, debido a que en un mismo proceso intervienen muchos departamentos o áreas con distintos responsables cuya única coordinación puede conseguirla la alta dirección. Además en éste tipo de organizaciones, la adaptación a los requerimientos del cliente suele ser más lenta y más costosa lo cual repercute directamente en la **competitividad**.

Las organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. El poder real esta pasando de la oferta a la demanda y el cliente, cada uno de ellos, se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones empresariales. Este hecho, unido a las dificultades de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la Empresa: en sus técnicas de gestión y en las personas.

Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos.

2.9.5 LA EMPRESA EN UN ENTORNO ORIENTADO HACIA EL CLIENTE

2.9.5.1 Orientación hacia el Cliente

Organización que aplica unas capacidades o recursos para satisfacer determinadas necesidades de sus clientes.

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales. La Gestión por Procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero

conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La Dirección General participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del **cliente interno** o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

La gestión por procesos se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizás transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales (matricial).

La gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la **competitividad** de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (**relevante**):
 - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
 - Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.

- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (que y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
 - Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).
 - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor
 - Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del **cliente interno** o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

La dificultad, grande por cierto, no estiba en la componente técnica de esta forma de gestionar una Empresa, sino en el cambio de actitud de las personas. Algunos de los paradigmas bajo los que nos hemos educado, como la lógica Tayloriana, el organigrama y la Jerarquía, han de ser puestos en entredicho, al igual que determinados valores culturales vistos ahora como un freno a la creatividad.

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la Empresa los resumimos en:

- Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.
- Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora frente a la lógica Tayloriana. No se trata de trabajar mas sino de trabajar de otra manera.

- Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
- Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
- Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
- Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

Los procesos siempre están diseñados por directivos ; cuando están enfocados a satisfacer determinadas necesidades internas, como control o limitaciones de la responsabilidad departamental, incorporan una serie de actividades de dudoso valor agregado. Si definimos claramente la misión y objetivos de los procesos en términos del valor agregado percibido por los clientes, automáticamente se pondrá de manifiesto aquellas actividades consideradas como ineficaces y por lo tanto imprescindibles.

2.9.5.2 Objetivos de la Gestión por Procesos

El objetivo es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: Información)

Para entender la **Gestión por procesos** se debe considerar como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves.
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Sin duda una Empresa de éste tipo con equipos de procesos altamente autónomo es más ágil, **eficiente**, **flexible** y emprendedora que las clásicas organizaciones

funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor apuntada hacia el cliente.

La finalidad última de la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

La gestión por procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y Organización funcional tradicional:

- Procesos: De complejos a simples
- Actividades: De simples a complejas.
- Indicadores: De desempeño o resultados.
- Personal: De controlado a facultado.
- Directivo: De controlador a entrenador/Líder

2.9.5.3 Diferencias entre la Gestión Funcional de la Gestión por Procesos

La gestión por procesos permite interactuar con otros procesos de manera lógica, permitiendo organizar las actividades y definir específicamente a los responsables, esto ayuda a disminuir trámites que originen demoras en los mismos, lo que no sucede con la gestión funcional que dificulta la interacción de procesos volviéndolos muy burocráticos y por ello los tiempos muertos que generan altos costos en las organizaciones que se manejan por esta modalidad.

GESTIÓN POR FUNCIONES

- Departamentos especializados
- Departamento forma organizativa
- Jefes funcionales
- Jerarquía - control
- Burocracia - formalismo
- Toma de decisiones centralizada
- Información jerárquica

- Jerarquía para coordinar
- Cumplimiento desempeño
- Eficiencia: Productividad
- Cómo hacer mejor las tareas
- Mejoras de alcance limitado
- Se centra sólo en procesos de práctica productiva.
- Hay variabilidad
- No contempla procesos de gestión
- No contempla la continuidad asistencial. La responsabilidad es compartida por varios profesionales
- Prevalece la organización vertical.
- Evalúa la eficiencia de la práctica productiva del proceso
- Mejora de carácter reactivo ocasional y a veces gradual de los procesos
- Aprendizaje esporádico dentro de la misma organización.
- Organización por departamentos o áreas
- Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades
- Autoridad basa en jefes departamentales
- Principio de jerarquía y control
- Orientación interna de las actividades hacia el jefe de departamento.
- Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones
- Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia
- Principio de eficiencia: ser más productivo
- Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento

GESTIÓN POR PROCESOS

- Procesos valor añadido
- Forma natural organizar el trabajo
- Responsables de los procesos
- Autonomía - Autocontrol
- Flexibilidad - cambio - innovación
- Es parte del trabajo de todos
- Información compartida
- Coordina el equipo

- Compromiso con resultados
- Eficacia: competitividad
- Qué tareas hacer y para qué
- Alcance amplia – transfuncional
- Se incorpora la gestión de producción basa en la evidencia.
- Contempla procesos de gestión: soporte y logísticos.
- Contempla la integración asistencial entre niveles de atención.
- La responsabilidad es única del coordinador del proceso.
- Convive la organización vertical con la horizontal
- Se somete el proceso a estandarización y control lo que permite evaluar la efectividad y eficiencia.
- Mejora de carácter proactivo permanente gradual y radical
- Aprendizaje sistemático dentro y fuera de la organización y sector
- Organización orientada a los procesos
- Los de valor añadido condicional la ejecución de las actividades.
- Autoridad basada en los responsables del proceso
- Principio de autonomía y autocontrol
- Orientación externa hacia el cliente interno o externo
- Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones
- Ejercicio de mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión
- Principio de eficiencia: ser más competitivos
- Para quien los hacemos y que debemos hacer
- Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado en el proceso.

2.9.5.4 Beneficios de trabajar con un enfoque de Procesos

Se describen a continuación los beneficios de trabajar con un enfoque en procesos:

- Las funciones y/o cargos se adecuan al proceso y no al contrario
- Posibilita una mejor identificación y racionalización de recursos.
- Nos permite visualizar las actividades que generan valor agregado.
- Nos facilita realizar simulaciones en diferentes escenarios.

- Establece de manera clara las relaciones causa efecto (ecología empresarial)
- Nos permite establecer indicadores de gestión de manera más objetiva
- Nos permite visualizar la estrategia organizacional desplegada a través de los procesos
- Nos facilita el diseño de la organización en función de los requerimientos de los stakeholders.
- Se convierten en la base estructural para la implementación y análisis de los sistemas (ISO, costos ABC, TI)

2.9.6 VALOR AGREGADO

Es imposible incrementar el valor agregado de los productos que el cliente esta dispuesto a pagar por ellos, actuando sobre los insumos, tecnología, procesos etc. De esta manera el valor agregado total es la suma de los valores agregados de cada proceso y el costo total es la suma de los costos que implica la ejecución de cada proceso; entonces:

- Si el valor agregado total, es decir lo que el cliente reconoce como el valor del resultado, es menor que el costo entonces la organización irá a la quiebra.
- Si es igual apenas se mantendrá en el medio.
- Solamente si es mayor, habrá ganancias y posibilidades de crecimiento y mayor desarrollo.
- En las organizaciones que aún no se controlan los procesos ocurren aquellos que no agregan valor pero añaden costo, estos procesos formarían la organización oculta cuyo resultado sería producir basura que disminuye el valor agregado.

Las actividades de valor agregado se clasifican en tres:

- Actividades de valor agregado real: Son aquellas que incrementan el valor del producto/servicio; que realizan algo que el cliente (usuario) aprecia y que se deberían hacer bien desde la primera vez.

- Actividades de valor agregado organizacional: Son aquellas necesarias para mantener operativa a la organización (obligaciones reglamentarias, legales, etc); pero no le interesa al cliente.
- Actividades sin valor agregado: No agregan valor ni al cliente ni a la organización (reportes no necesarios, sumillas, etc.)

Análisis del Valor Agregado:

- Enlistar y describir las actividades o tareas del proceso
- Definir las entradas y salidas de cada actividad.
- Concertar los procesos y definir los procesos fundamentales, de soporte y estratégicos.
- Relevar las necesidades y expectativas de los distintos clientes internos.

2.9.7 EL CONTROL DE LOS PROCESOS

Los elementos de un sistema de control son los siguientes:

1. Detector (sensor): Observa que esta pasando en el procesos (termostato)
2. Evaluador: Comparación con el estándar
3. Efector (retroalimentador): Altera el comportamiento, si es que el evaluador así lo recomienda (acciona ventiladores)
4. Red de comunicación: Enlaza a todos los elementos transmitiendo su respectivo estado.

La metodología para la definición del sistema de control de gestión:

1. Definir la visión paradigmatal.
2. Definir la finalidad del sistema identificando el valor agregado concreto.
3. Identificar los procesos
4. Identificar las variables que miden la eficacia
5. Identificar las variables que miden la eficiencia
6. Definir la posición competitiva (benchmarking).

7. Definir indicadores
8. Definir estándares
9. Definir la metodología de absorción de la información
10. Definir modelo de informes de control de gestión.

2.9.8 LA VISIÓN DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN

Una nueva organización está evolucionando y cambiando constantemente por lo que su visión incluirá la adaptación y cambio oportuno de los procesos para su posterior despliegue desde los niveles gerenciales hasta los niveles más internos.

Se determina a una organización que aprende cuando:

1. Es una organización basada en el desarrollo (no en control)
 2. Los Objetivos de un nuevo modelo organizacional
 - Hacer únicamente los procesos que se dominan
 - Tener solo lo necesario
 - Flexible
 - Fortaleza en tecnología de información
 - Personas educadas (de alta capacidad de respuesta)
 - Sistemas de gestión del talento humano que apoyen la consolidación de la organización que aprende.
 - Enfocar al cliente y los resultados
 3. Existe una gestión activa en la organización que aprende
 - Incrementar habilidad para planear
 - Incrementar habilidad para analizar

 - Implementar metodologías de solución sistemática a los problemas
 - Implementar metodologías para desarrollo de experimentos
 - Implementar metodologías para aprender de la propia experiencia
 - Implementar metodologías para aprender de otros
- Desarrollar la cultura de procesos

- Identificar la cadena de valor.
 - Definir y documentar procesos
 - Incrementar habilidad para planear
 - Medir el rendimiento de los procesos
-
- Redefinir los sistemas de recursos humanos
 - Sistema de remuneración
 - Sistema de planeación del desempeño
 - Sistema de educación
 - Sistema de selección de recursos humanos
 - Sistema de administración de la relación
 - Crear una cultura de aprendizaje

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOLDINGDINE S.A.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1 RESUMEN HISTÓRICO

La Constitución Política de la República del Ecuador, en el Capítulo 5, Artículo 183, expresa que: *“La Ley determinará la colaboración que la Fuerza Pública, sin menoscabo del ejercicio de sus funciones específicas, prestara para el desarrollo social y económico del país”*. En aplicación a este contenido el artículo 190 expresa que: *“Las Fuerzas Armadas podrán participar en actividades económicas relacionadas con la Defensa Nacional”*

La Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas y la Ley de Seguridad Nacional en los artículos 15 y 38 respectivamente, expresan que *“La Fuerza Pública está destinada a la conservación de la Soberanía Nacional, a la Defensa de la Integridad e Independencia del Estado y a la garantía de su Ordenamiento Jurídico”*.

Sin menoscabo de su misión fundamental, la Ley determina la colaboración que la Fuerza Pública debe prestar al *Desarrollo Social y Económico* del país y a los demás aspectos concernientes a la Seguridad Nacional.

Este marco legal constitucional e institucional faculta y permite la promulgación de la Ley Constitutiva de la Dirección de Industrias del Ejército, DINE, mediante Decreto Supremo 1207 del 19 de Octubre de 1973. Que en su contenido determina los siguientes fines:

- Realizar estudios e investigaciones y recopilar estadísticas sobre las posibilidades industriales del país en orden a la producción de materiales, armamento, equipo, munición y elementos de guerra.
- Producir los artículos indicados en el literal precedente.

- Realizar con sujeción a las leyes pertinentes, exploraciones y explotaciones para la obtención de cobre, aluminio, hierro, manganeso, wolframio, berilio, cemento y demás materias primas consideradas como básicas y estratégicas.
- Efectuar las obras y fomentar las industrias afines, necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.
- Instalar industrias propias, o constituir sociedades, conforme a la ley de compañías, para la producción de artículos no estratégicos; e identificar los proyectos industriales en los que pueda participar la dirección de industrias del ejército en colaboración con el sector privado, o con aportes conjuntos y voluntarios de las ramas de las fuerzas armadas, de sus entidades adscritas y empresas así como de las sociedades que participan. (reformas 1976 y 1991)
- Intervenir junto con el ministerio de industrias, comercio, integración y pesca en la regulación de la comercialización al exterior de los siguientes metales o aleaciones y combinaciones: hierro, acero, cobre, aluminio, antimonio, zinc, cromo, níquel, bronce, latón, etc., nuevos usados y fuera de uso, como también en forma de residuos, fragmentos, recortes, desechos o desperdicios.
- Ejercer las demás actividades que se le señalen esta ley y los reglamentos.

La Ley de Compañías, en su Artículo 147, *consagra la viabilidad legal para la conformación de compañías anónimas con la participación de un solo accionista, si este fuere Persona Jurídica de Derecho Público, como es el caso de DINE.*

La Ley de Mercado de Valores, en su Artículo 174, *incorpora en la Legislación Ecuatoriana la conformación, existencia y funcionamiento de las denominadas Compañías Holding, dirigidas a la integración de grupos empresariales.*

Al amparo de la Ley y sus Artículos ex profeso, DINE, constituyó la compañía HOLDINGDINE S.A., el 17 de noviembre del año 2000, como Corporación Industrial y Comercial de Derecho Privado que se registró por las Leyes de la República del Ecuador, especialmente por la Ley de Compañías vigente y a su propio Estatuto.

La conformación del HOLDINGDINE S.A., se maneja bajo el concepto técnico y legal de que se constituye en una sociedad que tiene por objeto adquirir o poseer

acciones o participaciones en compañías o sociedades mercantiles, conformando un Grupo Empresarial con el propósito de dirigir y controlar en términos corporativos la gestión gerencial y sus resultados bajo un Sistema de Planificación Estratégica Empresarial y Corporativa debidamente alineada y sincronizada con el Sistema de Planificación Estratégica Institucional de la Fuerza Terrestre. De esta manera el HOLDINGDINE S.A., se convierte en el Centro de Decisiones a cargo de sus órganos de gobierno y una administración participativa, por procesos e indicadores de gestión empresarial.

El HOLDINGDINE S.A., debe cumplir los siguientes objetivos de conformación:

- Adquirir y mantener acciones de otras compañías o sociedades, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control mediante relaciones jurídicas de titular accionario y de participación en su gestión; administración, finanzas, responsabilidad crediticia y resultados, especialmente, en orden a integrarlas jurídicamente como un grupo empresarial.
- Identificar y promocionar industrias y otras actividades productivas conexas.
- Elaborar y preparar estudios e investigaciones sobre inversiones y presentar los estudios de factibilidad de los respectivos proyectos.
- Brindar, en forma directa o con el concurso de personas naturales o jurídicas especializadas, servicios de asistencia y asesoría en la gestión empresarial, y en los campos industrial, comercial y de mercadeo, financiero, económico, contable, tecnología informática y jurídica.
- Realizar el control sistemático y periódico de la gestión gerencial y empresarial de acuerdo a la Planificación Estratégica y Planes de Negocio.

La Dirección de Industrias del Ejército, DINE, preservará su existencia legal e institucional y ejercerá la Administración Superior prevista en la Ley Constitutiva conformada básicamente por el Directorio Institucional, Dirección Ejecutiva, Subdirección Ejecutiva, Asesoría Jurídica y Auditoría Interna; considerando su propiedad en paquetes accionarios en: a) Empresas de Mayoría Accionaria y; b) Empresas de Participación Accionaria. Esta Estructura Organizacional de DINE a

través de sus órganos administrativos y de gestión desarrollarán sus actividades al término de cada ejercicio económico, con el objeto de receiptar los resultados financieros producto de las inversiones en los diferentes paquetes accionarios e informar a la Fuerza Terrestre para que ésta tome decisiones sobre dichos resultados financieros y económicos por el Directorio Institucional de acuerdo a la Ley.

3.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS DEL EJÉRCITO

A continuación se presenta la estructura organizacional de DINE:

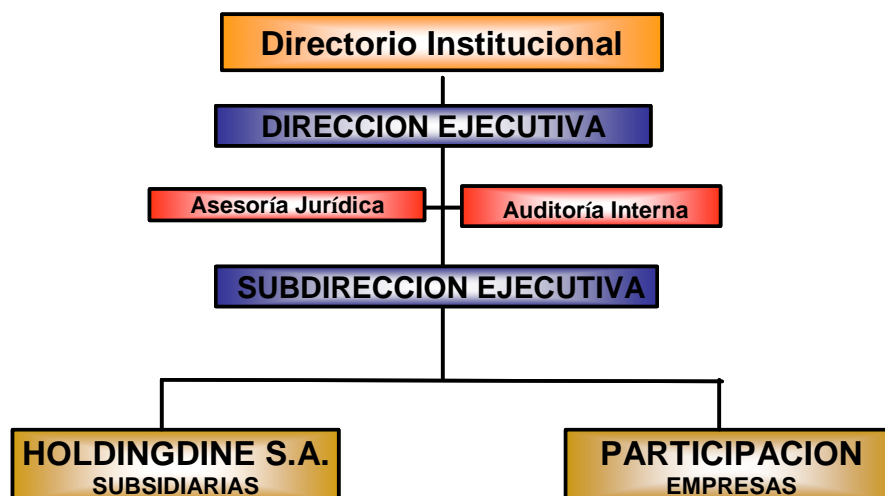


Figura 10- Estructura Organizacional Dirección de Industrias del Ejército Holdingdine S.A.

3.1.3 VISION DEL HOLDINGDINE S.A.

Grupo empresarial consolidado y posicionado en el mercado global, con un desarrollo sostenido y sustentable que contribuya al logro de los objetivos institucionales y nacionales.⁵

3.1.4 MISION DEL HOLDINGDINE S.A.

Administrar corporativamente el grupo empresarial racionalizando y optimizando sus recursos, para agregar valor y posicionarse en el mercado global a fin de responder a las expectativas de sus accionistas y de la comunidad.⁶

3.1.5 VALORES CORPORATIVOS DEL HOLDINGDINE S.A.

La actividad empresarial de la Corporación y sus empresas al igual que la actividad institucional de la Fuerza Terrestre deben sustentarse en principios y valores corporativos que garanticen el desenvolvimiento ético apegado a normas, reglamentos y disposiciones que enmarcan a la actividad empresarial en todos los niveles y escenarios del mundo de los negocios.⁷

- Cultura empresarial
- Satisfacción del clientes
- Compromiso y lealtad institucional
- Honestidad e integridad
- Ética profesional
- Iniciativa y creatividad
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Responsabilidad social y ambiental

⁵ Tomado de la Planificación Estratégica Institucional del HOLDINGDINE S.A. al 31 de Julio del 2005

⁶ idem

⁷ Tomado de la Planificación Estratégica Institucional al 31 de Julio del 2005

3.1.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para cumplir con la Misión y alcanzar la Visión de Futuro a través de la Estrategia es importante que la Corporación diseñe, implemente, mantenga y mejore de manera sistemática, continua y permanente los Factores Críticos de Éxito (FCE), empresariales a nivel corporativo tanto a nivel corporativo como a nivel de empresas subsidiarias. A continuación se presentan los Factores Críticos de Éxito Corporativos.⁸

- Liderazgo Real, Integral y participativo
- Sistema de Planificación estratégica
- Sistema de Gestión de Calidad
- Sistema Integrado de Gestión
- Sistema de Recursos Humanos por perfiles y competencias
- Trabajo en Equipo
- Mejoramiento continuo

3.1.7 DISEÑO ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por Resolución del Directorio de DINE en Agosto del año 2000 se autoriza la creación de la figura societaria HOLDING DE EMPRESAS, para administrar de manera corporativa las empresas filiales, subsidiarias y de mayoría accionaria con la siguiente estrategia general:

Mantener rentable al Grupo de Empresas de la Fuerza Terrestre, con apoyo al desarrollo socio-económico del Ecuador.

Así mismo, considerar las correspondientes Estrategias Específicas:

- Precautelar las inversiones de la Fuerza Terrestre en empresas productivas en base a un sistema de control de gestión corporativo.

⁸ idem

- Desarrollar negocios en niveles óptimos de productividad, competitividad y rentabilidad, en base a proyectos de viabilidad técnico-financieros.
- Consolidar procesos de desinversión accionaria, aperturas de capital social corporativo, alianzas estratégicas con capital, tecnología y mercado.
- Homologar, estandarizar y racionalizar en el grupo empresarial políticas corporativas, planes estratégicos, planes de negocio, sistema de calidad, sistemas integrados e indicadores de gestión, entre otros aspectos técnico-administrativos.
- Contar con un grupo empresarial que enfrente con eficacia los procesos de integración, desgravación y globalización regional, hemisférica y mundial.
- Implantar un liderazgo participativo con un talento humano responsable y comprometido.

El Estatuto de constitución del HOLDINGDINE S.A., de noviembre del año 2000, estipula que la Corporación Industrial y Comercial debe conformarse y/o constituirse considerando cuatro grandes niveles estructurales⁹:

- Nivel de Gobierno Corporativo
- Nivel Ejecutivo y Técnico por Gerencias Corporativas
- Nivel de Administradores por Divisiones y Empresas Subsidiarias
- Nivel de Apoyo Administrativo y Servicios.

Nivel de Gobierno Corporativo:

- Junta General de Accionistas
- Junta Directiva
- Comité Ejecutivo
- Presidencia Ejecutiva
- Vicepresidencia Ejecutiva

Nivel Ejecutivo y Técnico por Gerencias Corporativas:

⁹ Estatutos de la Compañía HOLDINGDINE S.A.

- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Finanzas y Economía
- Gerencia de Administración y Recursos Humanos
- Comercializadora del Grupo empresarial
- Asesorías

Nivel de Gerentes de Producción (Administradores) por Empresas:

- FAME S.A.
- CALINCEN S.A.
- F.M.S.B. S.A.
- ANDEC FUNASA S.A.
- CORPCYS S.A.
- EXPLOCEN C.A.

- DINEAGRO´S S.A.
- AYCHAPICHO S.A.
- PROTEAS DEL ECUADOR S.A.

Nivel de Apoyo Técnico Administrativo y Servicios:

- Asistentes Técnicos
- Asistentes Administrativos
- Asistentes de Servicios Generales



Figura 11 - Estructura Del Holdingine S.A.
Holdingine S.A.

3.2 RESULTADO DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Proyectos nuevos, de mejora y de ampliación

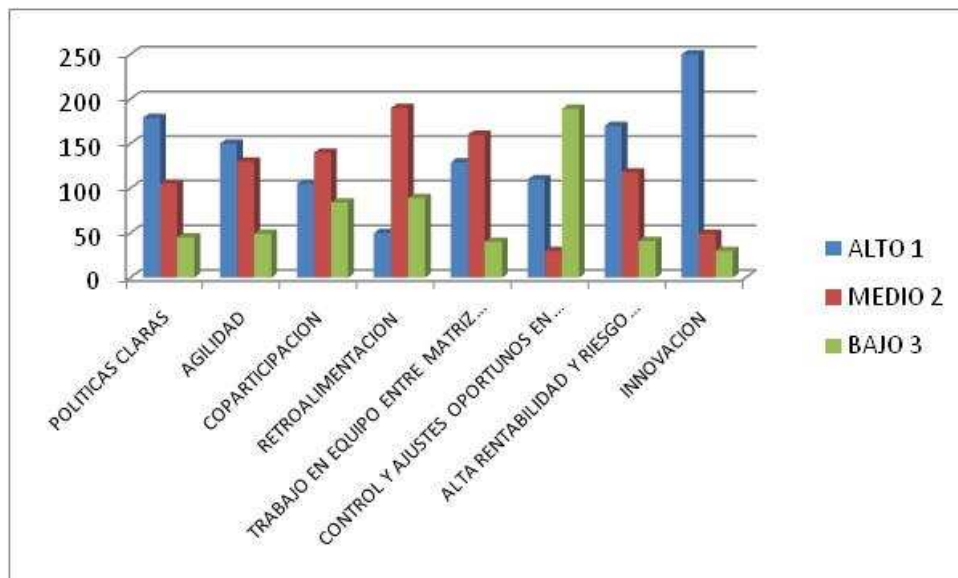


Figura 12- Resultado de los Proyectos nuevos, de mejora y de ampliación Encuestas

Del total de encuestados la innovación, tiene un nivel alto muy marcado en relación a otras expectativas de los encuestados.

Asistencia Técnica en Planificación Estratégica

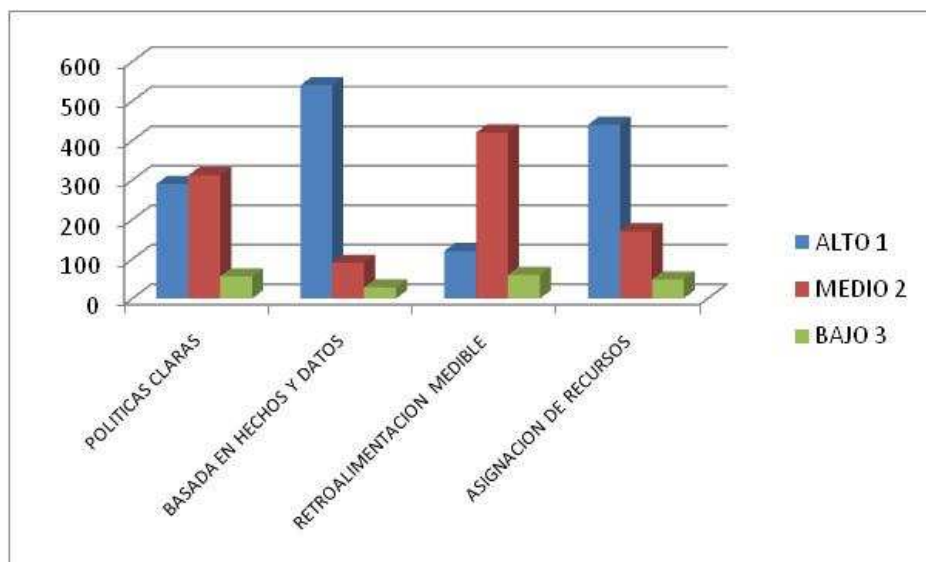


Figura 13- Resultado de la Asistencia Técnica en Planificación Estratégica Encuestas

Del total de encuestados la expectativa basada en hechos y datos muestra el nivel más alto relacionado con el resto de expectativas.

Apoyo y control en gestión empresarial

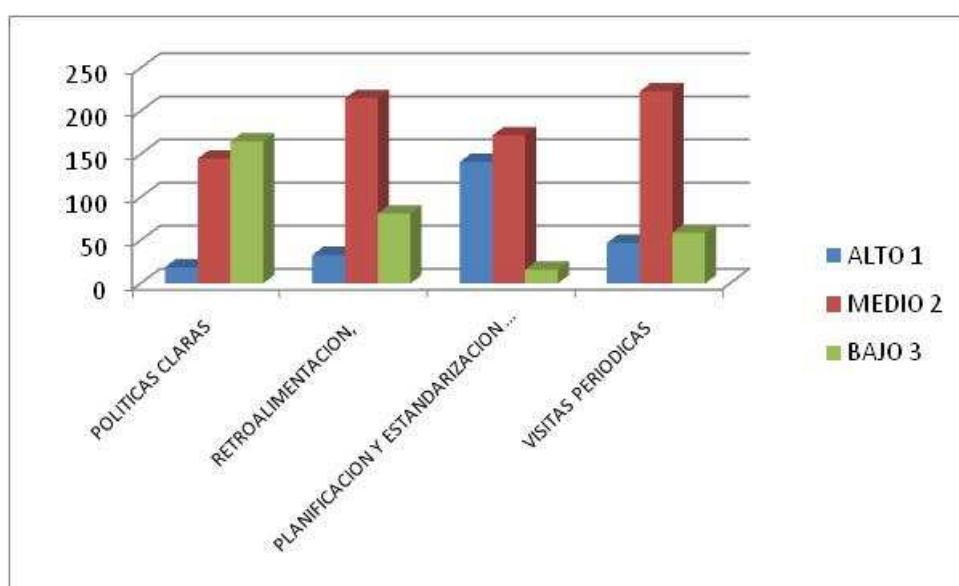


Figura 14- Resultado del Apoyo y control en gestión empresarial Encuestas

Del total de encuestados las visitas periódicas y la retroalimentación tiene la mayor concentración de respuestas en un nivel de expectativa medio.

Asistencia Jurídica

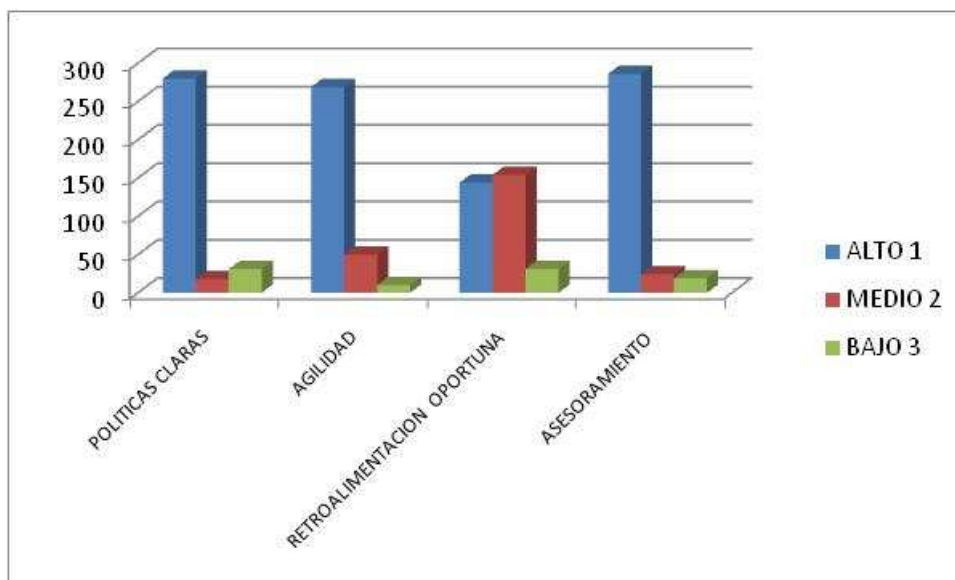


Figura 15- Resultado de Asesoría Jurídica Encuestas

Del total de encuestados considera el Asesoramiento, Políticas claras y agilidad como las mayores expectativas mostrándose en niveles muy altos.

Asistencia Financiera Contable

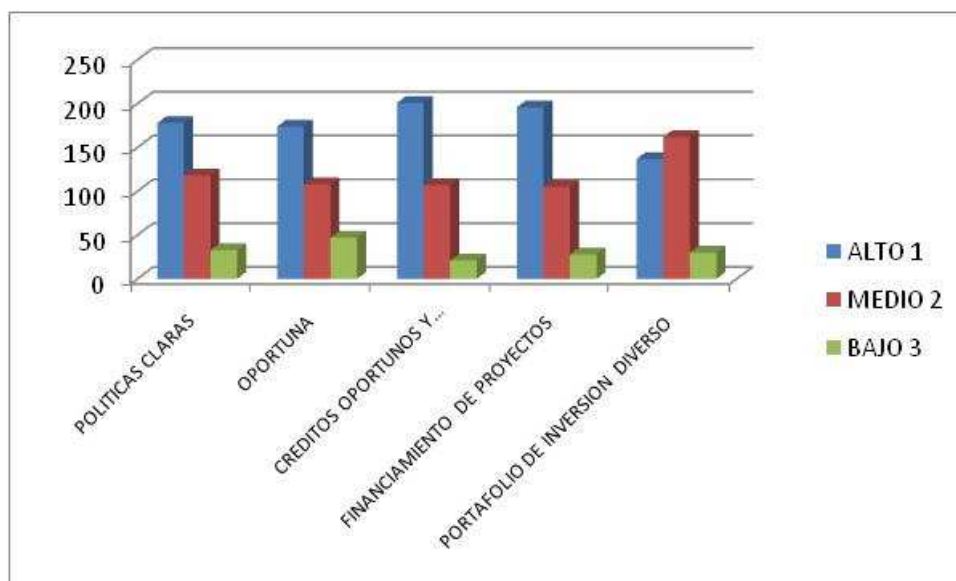


Figura 16- Resultado de Asistencia Financiera Encuestas

Del total de encuestados las expectativas relacionadas a los créditos oportunos, financiamiento de proyectos, y políticas claras, tienen niveles altos.

Asistencia en Recursos Humanos

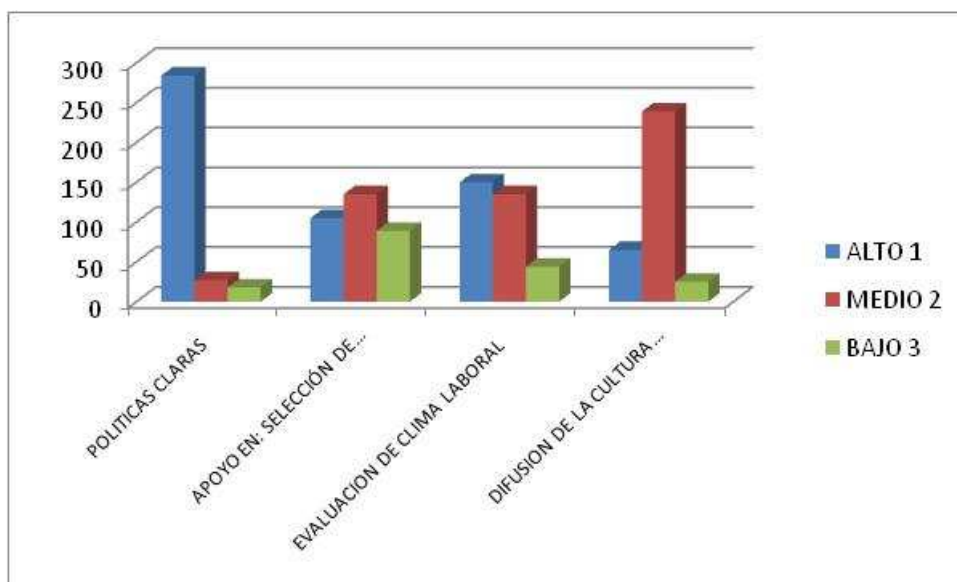


Figura 17- Resultado en Recursos Humanos Encuestas

Del total de encuestados, la expectativa de políticas claras tiene un nivel alto, así como la expectativa de difusión de cultura tiene una mayor concentración de respuestas un nivel medio.

Asistencia de Sistemas

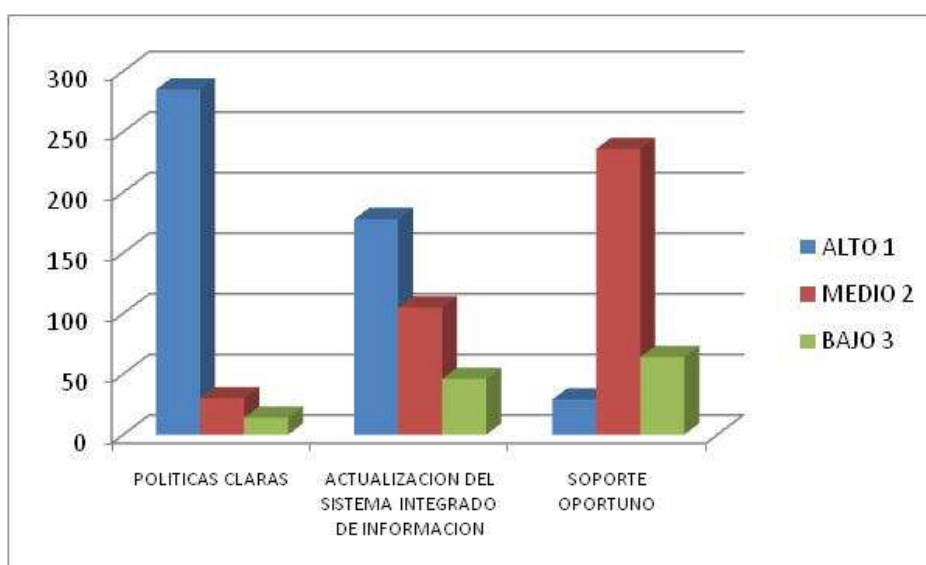


Figura 18- Resultado de Asistencia de Sistemas Encuestas

Del total de encuestados las políticas claras tienen un nivel muy alto y el soporte oportuno tiene una concentración de respuestas en un nivel medio.

Compras Corporativas

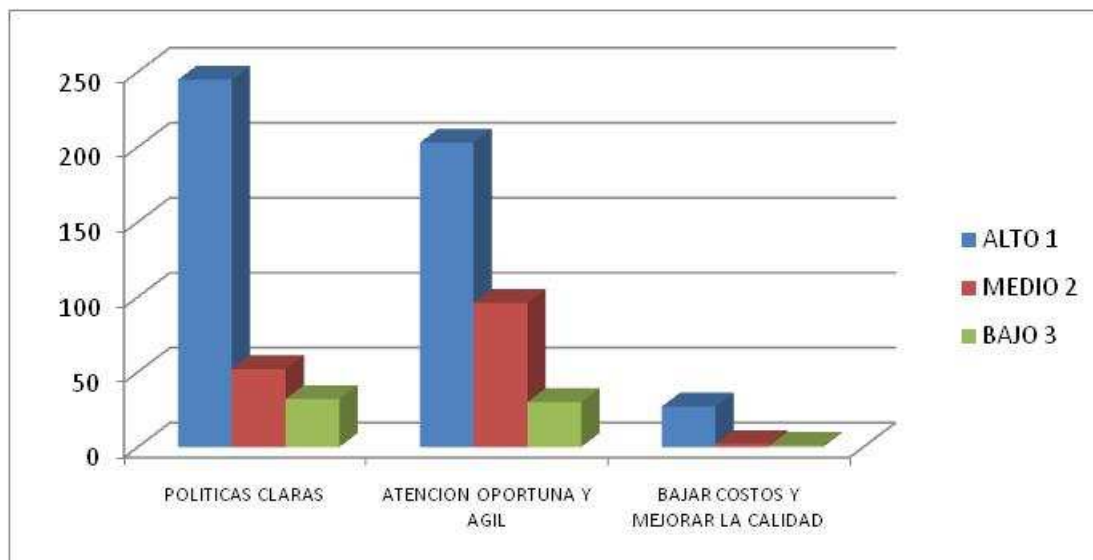


Figura 19- Resultado de Compras Corporativas Encuestas

Del total de encuestados las políticas claras y la atención oportuna tiene un nivel alto de respuestas.

Asistencia en mercadotecnia

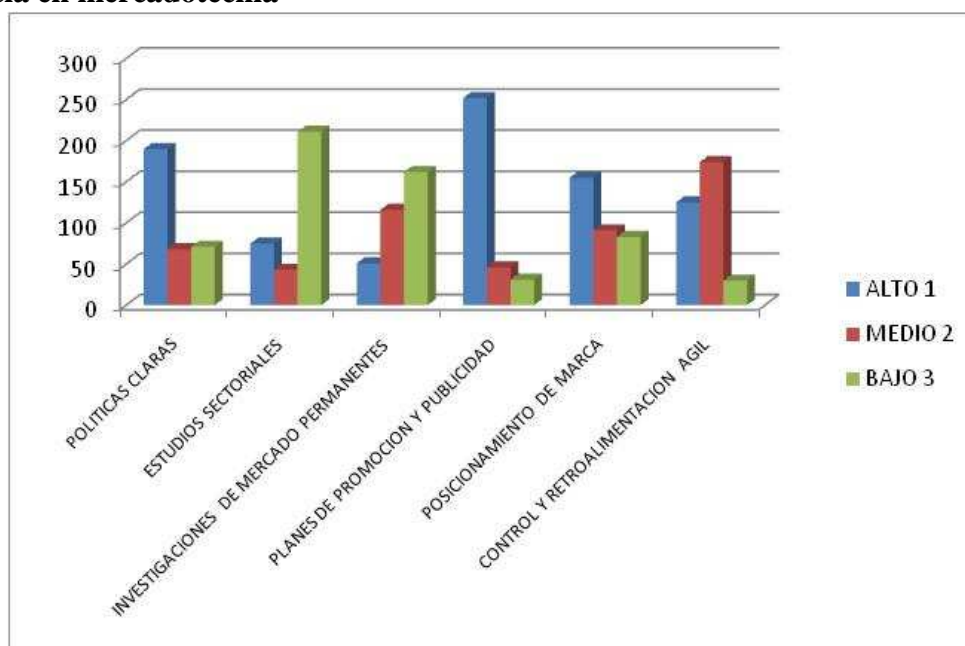


Figura 20- Resultado de Asistencia en Mercadotecnia Encuestas

Del total de encuestados los planes de promoción y publicidad, y políticas claras muestran niveles altos de respuestas.

3.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Para determinar los procesos actuales de la Matriz se aplicó a la Gerencia de Operaciones el siguiente formulario:

		RESPONSABLE
DEPARTAMENTO / EMPRESA		
MACRO PROCESO		
PROCESO		
SUBPROCESO		
ACTIVIDAD		
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Qué hace, Cómo hace, Para qué hace, Tiempo en que se demora, Frecuencia	
ENTRADA (Materia Prima)	Qué Recibe	
	De Quién Recibe	
SALIDA (Producto Terminado)	Qué Entrega	
	A quién Entrega	
CONTROL (Políticas, Normas, Reglamentos) (Características, Especificaciones, cantidades)	Para Recibir	
	Para Entregar	
MECANISMOS	Herramientas	
	Equipo	
	Sistemas	
	Personal	
OBSERVACIONES	Recomendación	
	Comentario	
FECHA:		ELABORADO POR:

De la Gerencia de Operaciones se obtuvo lo siguiente:

PROCESO: APOYO TÉCNICO INSTITUCIONAL

Subproceso: Presentación de la Información a Directorio Institucional.

- ◆ Asistir en la preparación de informes institucionales
 - Preparar la información sobre sectores productivos en que participan las empresas del Holding.
 - Preparar el avance de las actividades del Plan Operativo.
 - Coordinar con Vicepresidencias Administrativa y Financiera en recopilación de las actividades para el Informe.
 - Preparar el documento base para el Directorio.
- ◆ Preparar la presentación del Informe.

Subproceso: Presentación de información a los Directorios de las empresas del Holding y autoridades

- ◆ **Asistir en la preparación de resúmenes técnicos de la Gestión Empresarial para Directorios, Juntas de las Empresas del Holding y otros**
 - Preparar el informe en coordinación con Vicepresidencias Administrativas y Financiera.

Subproceso: Coordinación con proceso de relaciones corporativas para el Imagen Institucional.

- ◆ Coordinar con el proceso de Relaciones Corporativas para la imagen institucional.

Subproceso: Atender el requerimiento técnico formulado por diferentes entidades de las FF.AA. y/o otras instituciones

- ◆ Analizar y procesar el requerimiento

- ◆ Presentar el Informe técnico

PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS

Subproceso: Preparación del Proyecto

◆ Estudios sectoriales

- Mantener una base de datos sobre el Comportamiento de los sectores industriales y agroindustriales del país y de la región.
- Diseñar una base de datos
- Recopilar periódicamente la información
 - Elaborar y mantener los estudios técnicos sobre los diferentes sectores de producción.
 - Tabular y actualizar la información
 - Medir el impacto de los cambios producidos en los sectores de producción.
 - Enviar los estudios a las empresas del Holding.
 - Mantener un Sistema de Información de Marketing
 - Estructurar y mantener una base de datos en Marketing.
 - Determinar variables cuantitativas y cualitativas

◆ Investigación de mercado

- Realizar investigación de mercados
- Preparar los términos de referencia para investigación
- Determinar la realización de la investigación con recursos humanos propios o de terceros
- Identificar y calificar proveedores de servicios en materia de investigación de mercados
- Supervisar el cumplimiento de términos de referencia de investigación
- Ejecutar con recursos propios de trabajo de investigación
- Aplicar los resultados de investigación para análisis técnico
- Preparar el informe sobre el estudio de mercado para la aplicación en el proyecto de factibilidad.

- Realizar la Planificación Estratégica de Marketing
 - Identificar el FODA del Estudio
 - Determinar el MIX de Marketing
 - Formular las estrategias (empaques, producto, precios, distribución, publicidad y propaganda).

Subproceso: Elaboración y evaluación del proyecto

◆ **Elaboración de Estudios, Perfiles y Proyectos para mejoramiento y ampliación de líneas de producción instaladas.**

- Realizar el Diagnóstico Industrial y Agroindustrial a pedido de las empresas
- Elaborar el proyecto conjuntamente con la empresa
- Evaluar el proyecto

◆ **Elaboración de estudios, perfiles y proyectos de Factibilidad nuevos industriales y agroindustriales.**

- Proposición de nuevos proyectos industriales y agroindustriales para realizar el Plan Integral Anual del Holding.
- Investigar externamente al Holding nuevos proyectos de desarrollo
- Seleccionar proyectos nuevos de interés institucionales
- Proponer a las autoridades los proyectos más convenientes
- Ejecución de proyectos de factibilidad

- Realizar el análisis de mercado
- Realizar la ingeniería del proyecto
- Definir el tamaño y localización
- Elaborar el presupuesto
- Realizar la evaluación económica-financiera
- Definir la estructura organizacional

◆ **Aprobación del Proyecto**

- Presentar el proyecto para la decisión de autoridades

◆ **Asesoramiento en la Identificación de socios estratégicos para participación en los proyectos.**

- Identificar potenciales socios estratégicos
 - Determinar empresas y/o proyectos de potencial alianza
 - Promocionar por diferentes mecanismos
 - Identificar los potenciales socios estratégicos
- Recomendar alianzas estratégicas
- Calificar a los potenciales socios
 - Seleccionar los socios idóneos a la institución
 - Presentar alternativas de alianzas a las autoridades
- Coordinar en la consolidación de alianzas

Subproceso: Control y Seguimiento

◆ **Elaborar y ejecutar plan de control y seguimiento del Proyecto aprobado.**

- Presentar el documento
- Detectar las novedades
- Preparar informes técnicos del avance

Subproceso: Proyectos presentados al Holding y de otras Instituciones

◆ **Revisión y análisis**

- Determinar la viabilidad de ejecución de acuerdo a las etapas de la evaluación del Proyecto.
- Presentar el informe técnico con recomendaciones
- El esquema organizacional de la Gerencia de Operaciones es el siguiente:

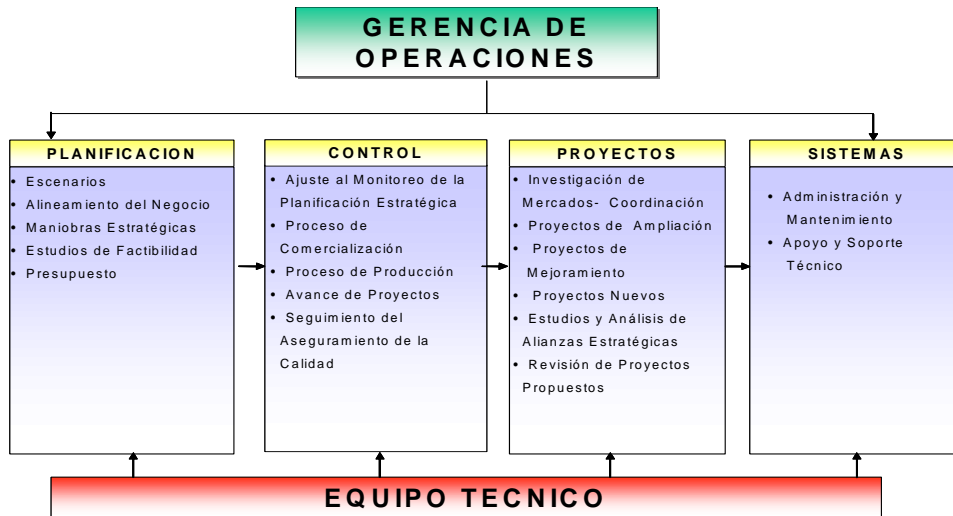


Figura 21- Estructura Organizacional Gerencia de Operaciones Encuestas

3.4 CADENA DE VALOR MATRIZ DEL HOLDINGDINE S.A.

Para determinar la cadena de valor actual de la matriz del HOLDINGDINE S.A. se ajustaron los procesos actuales de acuerdo a las actividades que desempeña.

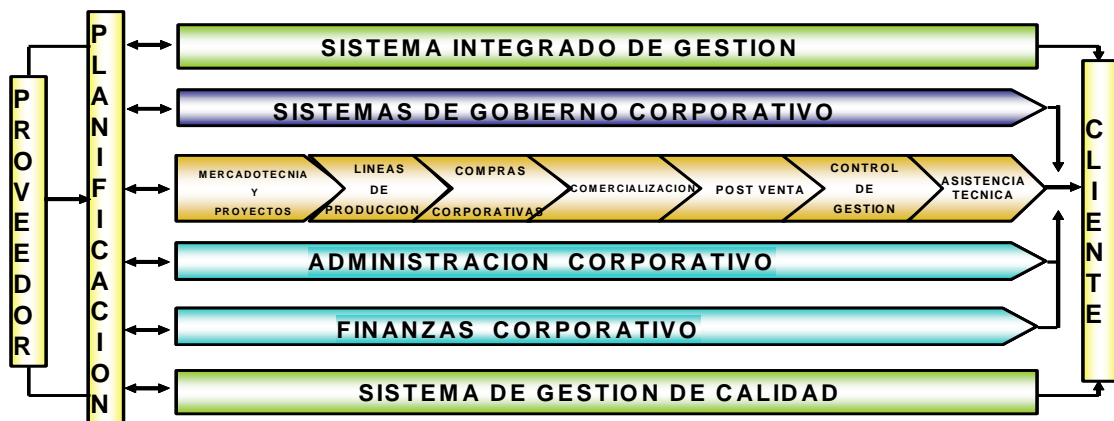


Figura 22 - Cadena de Valor Holdingdine S.A. Holdingdine S.A.

4 DISEÑO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA EL HOLDINGDINE S.A. Y PROPUESTA DE LA NUEVA ESTRUCTURA POR PROCESOS

4.1 DISEÑO DEL SISTEMA

Los pasos que se siguieron para determinar los procesos en la Matriz son los siguientes:

4.1.1 ENCUESTA APLICADA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS EMPRESAS SUBSIDIARIAS

Encuesta aplicada a personal administrativo de las empresas subsidiarias para determinar las expectativas respecto a los servicios que la Matriz ofrece a sus empresas, las mismas que servirán de base para la estructuración del sistema de administración por procesos, diseñando la encuesta de acuerdo al Anexo A

4.1.2 PONDERACIÓN DE LOS ATRIBUTOS

La ponderación de los atributos se determinó los productos y se define el mapa de procesos.

4.2 CADENA DE VALOR PROPUESTA MATRIZ DEL HOLDINGDINE S.A.

La siguiente Cadena de Valor propuesta está basada en la metodología de Michael Porter.



Figura 23 - Cadena de Valor Propuesta para el Holding S.A.
 Autora

4.3 SISTEMA EMPRESARIAL PROPUESTO DE LA RELACIÓN DEL HOLDINGDINE S.A. MATRIZ Y SUS EMPRESAS.

El sistema empresarial propuesto a cerca de la relación de los servicios corporativos de la Matriz del HOLDINGDINE S.A. hacia sus empresas se lo vería como se encuentra en el gráfico siguiente:

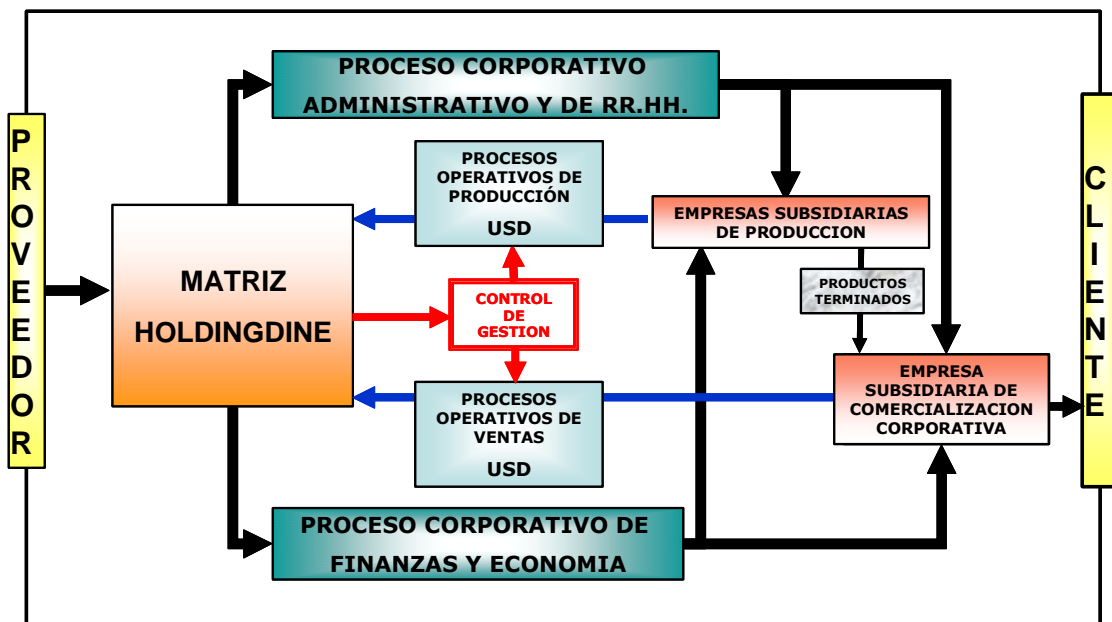


Figura 24 - Sistema de Empresas DINE
 Autora

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL PROPUESTA HOLDINGDINE S.A.

Considerando la “centralización” de los procesos corporativos de APOYO y CONTROL como OPERACIONES, MERCADEO, ADMINISTRACIÓN y FINANZAS y la “desconcentración” de los procesos productivos y la línea de producción bajo la responsabilidad de las DIVISIONES DE NEGOCIO y las EMPRESAS SUBSIDIARIAS, en segunda instancia permite estructurar una organización matricial según se muestra, la misma que demuestra las interrelaciones e interfaces entre la matriz y las empresas subsidiarias:

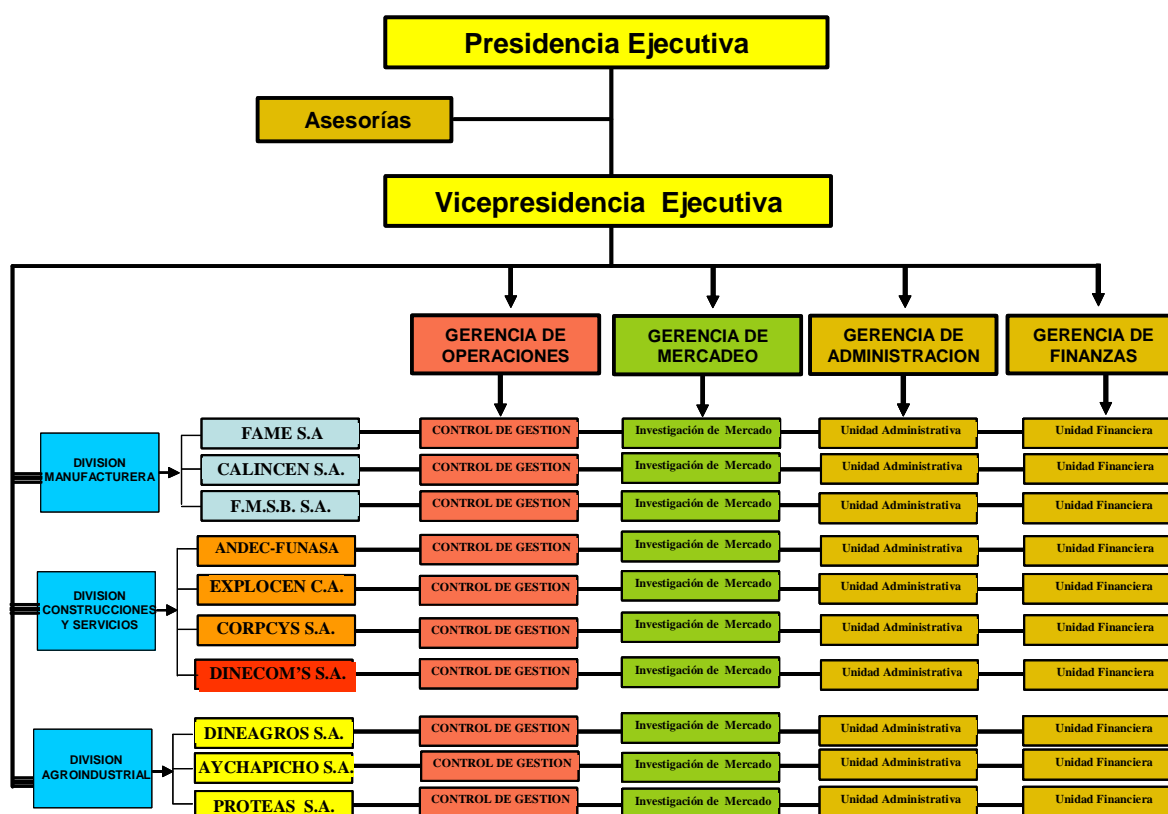


Figura 22 - Estructura Organizacional Matricial Propuesta

Autora

OBJETIVO: Administrar de manera corporativa las divisiones, empresas subsidiaria y/o líneas de producción de acuerdo con la Planificación Estratégica Corporativa.

ALCANCE: Cumplir con los objetivos institucionales y estatutarios para lograr la productividad, competitividad y rentabilidad del Grupo empresarial.

Las **VENTAJAS** estratégicas de una organización matricial son:

- Facilita el mecanismo de economía de escala
- Facilita el ajuste estratégico con base funcional de empresas diversificadas.
- Facilita el control y evaluación entre puntos y ámbitos empresariales comunes.
- Integra a todas las dimensiones y perspectivas de demanda empresarial.
- Promueve la toma de decisiones clave de la Corporación.
- Permite compartir el poder y promover la delegación.

Identificación de las **DESVENTAJAS** estratégicas de la organización matricial:

- Existe complejidad en dirigir un grupo empresarial diverso y disperso
- Es proclive al estancamiento y burocracia de los procesos
- No facilita la creatividad y la innovación empresarial individual.
- Promueve la centralización de todo tipo de decisiones.

Para que este tipo de organización denominada como MATRICIAL sea eficiente y eficaz es necesario considerar las siguientes **premisas**:

- Que los gerentes funcionales y los gerentes de producción (línea de producto) reúnan los perfiles y competencias es decir que en los dos casos sean profesionales expertos y experimentados.
- Que los equipos técnicos de los dos tipos de gerencias sean especialistas y competentes. Además proactivos y comprometidos.
- Que los especialistas y asistentes de los procesos corporativos de ADMINISTRACIÓN y FINANZAS, que realicen su actividad en las empresas

subsidiarias estén subordinados directamente a los Gerentes Funcionales y sean parte de nómina de la MATRIZ de la Corporación.

- Que el control de la gestión empresarial se la ejecute en base a indicadores y parámetros de acuerdo a las perspectivas de la Planificación Estratégica y Cuadro de Comando.

De acuerdo con la estructura organizacional de tipo matricial y tomando en consideración las condiciones y características de la Corporación HOLDINGDINE S.A., es recomendable que la unidad administrativa y la unidad financiera en cada empresa subsidiaria, tomando en cuenta el giro de negocio y tamaño empresarial esté conformada de dos a cuatro especialistas y/o asistentes administrativos y de dos a seis especialistas y/o asistentes contables; respectivamente siempre que exista un sistema integrado de gestión automatizado suficiente y eficaz (ERP) y un sistema de comunicación adecuado y eficiente.

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS GERENCIAS CORPORATIVAS DEL HOLDINGDINE S.A.

La estructuración de las Gerencias Funcionales podría configurarse de la siguiente manera y de acuerdo con los Gráficos de las estructuras departamentales.

GERENCIA DE OPERACIONES:

- Planificación Estratégica
- Proyectos
- Gestión Empresarial
- Gestión de la Calidad
- Gestión de Sistemas
- Comunicación

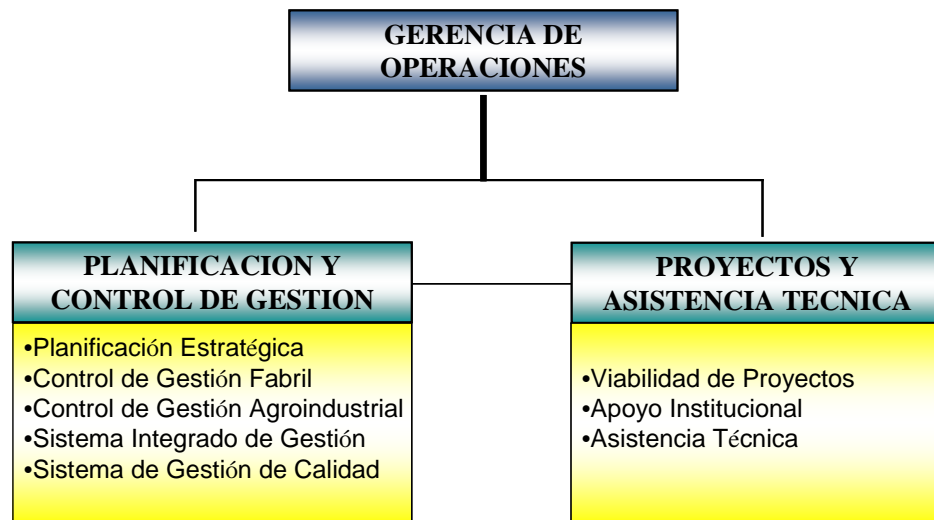


Figura 26 - Estructura Organizacional de la Gerencia de Operaciones de Holdingdine
Autora

OBJETIVO: Ejecutar el control de gestión de la producción de las divisiones, empresas subsidiarias y/o líneas de producción para garantizar niveles óptimos de productividad.

ALCANCE: Desarrollar la eficiencia empresarial mediante el mejoramiento continuo en base a indicadores de gestión.

GERENCIA DE MERCADEO:

- Sistema de Información de Mercadotecnia
- Servicio al Cliente
- Gestión de Ventas
- Mercadeo de Canales
- Comunicación

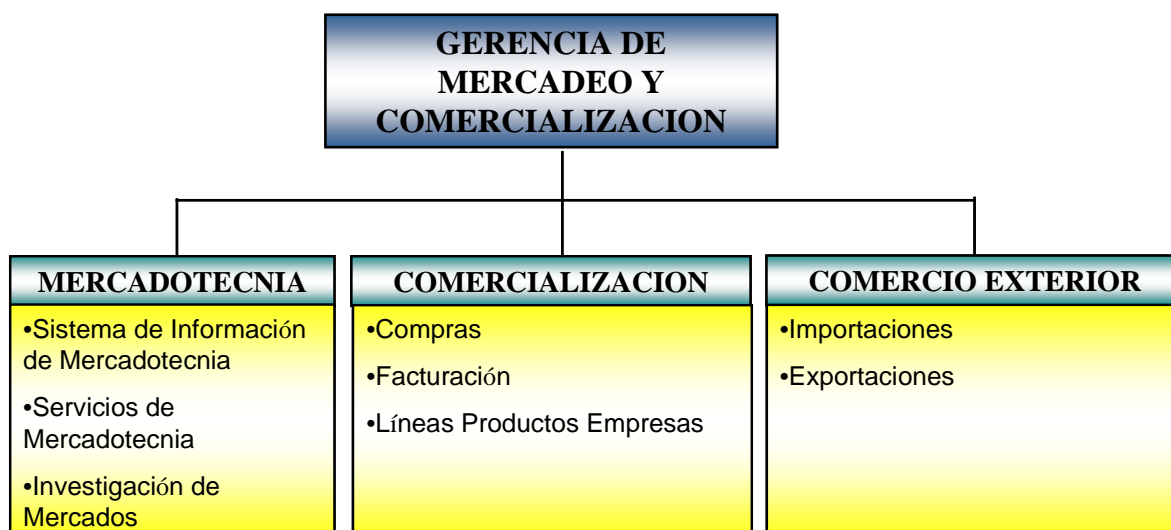


Figura 27 - Estructura Organizacional de la Gerencia de Mercadeo de la Matriz Holdingine

Autora

OBJETIVO: Mantener vigentes y actualizados los estudios e investigaciones de mercado de acuerdo con el giro de negocios y sectores de producción de la Corporación, procurando mantener una idónea imagen institucional y corporativa.

ALCANCE: Elevar permanente y sistemáticamente los niveles de competitividad y rentabilidad de la Corporación a través de las ventas de las divisiones, empresas subsidiarias y/o líneas de producción centralizadas en la Comercializadora del Grupo.

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN:

- Recursos Humanos
- Clima Organizacional
- Compras Corporativas
- Activos Fijos
- Servicios Generales



Figura 28- Estructura Organizacional de la Gerencia de Administración de Holdingine Autora

OBJETIVO: Mantener sistemas de recursos humanos y logísticos corporativos con el fin de apoyar al normal desarrollo y operación de las divisiones, empresas subsidiarias y/o líneas de producción.

ALCANCE: Optimizar el recurso humano, tecnológico y logístico bajo una cultura empresarial idónea y comprometida con la institución.

GERENCIA DE FINANZAS:

- Contabilidad
- Planeación Financiera
- Planificación Y Cumplimiento Tributario
- Planeación Tributaria

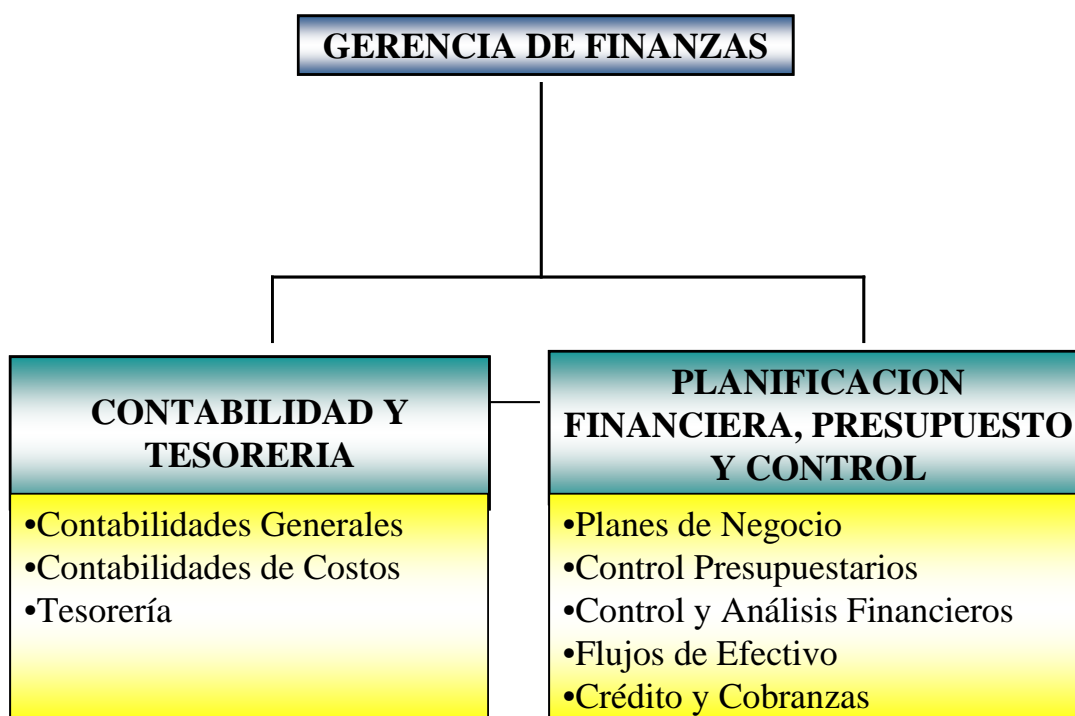


Figura 29- Estructura Organizacional De La Gerencia De Finanzas De Holdingine S.A.

Autora

Por su parte, la estructuración prototipo, modelo y/o matriz de las Gerencias de Producción, tendrían la siguiente configuración, en la cual se deberá tomar en cuenta si es monoprodutor o poliprodutor, además en el caso de servicios igualmente determinar los servicios que brinda.

OBJETIVO: Mantener sistemas contables, costos y de presupuesto corporativos y administrar los fondos generados por la actividad empresarial de las divisiones, empresas subsidiarias y/o líneas de producción bajo una canasta corporativa de recursos financieros.

ALCANCE: Optimizar los recursos disponibles como líneas de crédito e inversión con el propósito de incrementar la rentabilidad operacional de las empresas subsidiarias.

GERENCIA DE PRODUCCIÓN

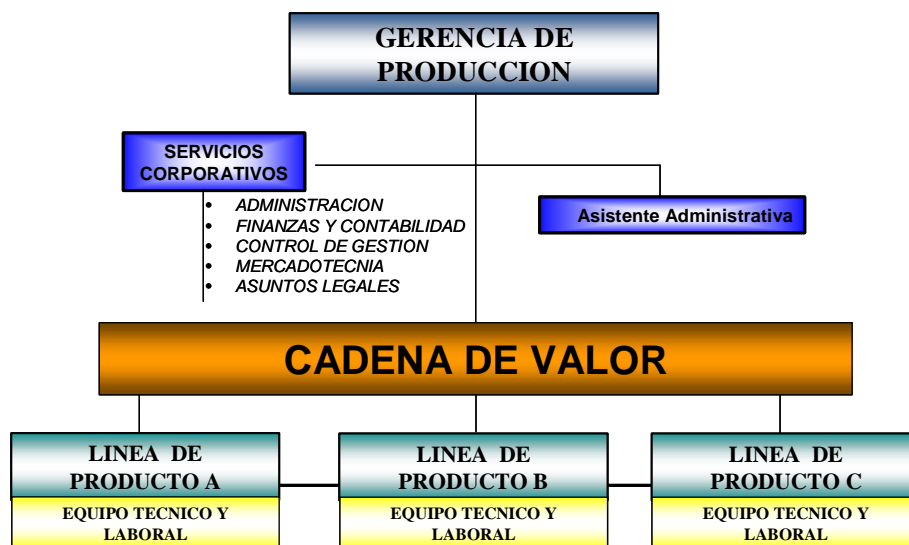


Figura 30 - Estructura Organizacional De Las Gerencias De Producción De Las Empresas Subsidiarias Del Holdingine S.A.

Autora

OBJETIVO: Mantener óptimos niveles de productividad en la línea o líneas de producto bajo indicadores de gestión y mejora continua.

ALCANCE: Satisfacer los requerimientos de la Fuerza Terrestre en los productos que esta institución necesite y la demanda del mercado civil a través de canales de distribución propios y de terceros considerando precios justos, calidad del bien y/o servicio y oportunidad de entrega.

4.6 ESQUEMA DE LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA POR EMPRESAS

El siguiente gráfico presenta la forma en que se organizarían las empresas por **Divisiones De Negocios** y de acuerdo al porcentaje de la participación accionaria.



Figura 31 - Participación Accionaria Holdingdine S.A.

Autora

Para que esta estructura organizacional alcance sus metas y objetivos estratégicos considerando las perspectivas del sistema de la Corporación HOLDINGDINE, será importante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad con énfasis en una administración por procesos en el que es fundamental el Manual de Procedimientos y los Reglamentos pertinentes.

4.6 PROPUESTA DE MEJORA EN PROCESOS CLAVES DE HOLDINGDINE

Con la información del diagnóstico inicial de procesos incluyendo actividades con valor agregado y tiempos muertos se obtiene el costo por procesos que se muestra a continuación:

Tabla 1- Costos por procesos: Procedimiento para Oportunidades de Mejora/Acciones Correctivas

MACRO PROCESO PROCESO	ACTIVIDADES	Personas que intervienen	Valor agregado al Cliente	Valor agregado a la Sociedad	Valor Agregado al Ambiente	Valor agregado a la Empresa	Sin valor Agregado	Operación Preparación	Demora Espera	Transporte Movimiento	Control Inspección	Archivo Almacenamiento	Tiempo Unitario (minutos)	Tiempo muerto (minutos)	Frecuencia al mes	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales	Costo de Producción	Costo de mala calidad	Costos de Proceso	COSTOS VARIABLES POR MINUTO	COSTO FIJO
OPERACIONES																							
PROCEDIMIENTO PARA OPORTUNIDADES DE MEJORA/ACCIONES CORRECTIVAS																							
	Identificar oportunidades de mejora/no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes, y notificarles al Gerente de la empresa	Técnico de Operaciones						1					60	60	2	950	2	952	57.125	57.125	114.250	2	950
	Evaluar la existencia de la oportunidad de mejora/no conformidad	Técnico de Operaciones				1							30	0	2	950	1	951	28.531	-	28.531	1	950
	Entregar al responsable del proceso el manejo y la solución de la no conformidad	Técnico de Operaciones					1						480	480	2	950	17	967	464.002	464.002	928.003	17	950
	Identificar la causa raíz de la oportunidad de mejora/no conformidad y definir acciones preventivas y/o correctivas	Técnico de Operaciones	1										90	0	2	950	3	953	85.782	-	85.782	3	950
	Evaluar la causa raíz, las acciones propuestas, determinar la eficacia de las mismas para solucionar la O.M. o N.C.	Técnico de Operaciones	1										60	0	2	950	2	952	57.125	-	57.125	2	950
	Ejecutar las acciones planteadas a fin de evitar que se vuelva a repetir la O.M. o N.C.	Gerencia de Operaciones						1					14400	14400	2	2.500	500	3.000	43.200.000	43.200.000	86.400.000	500	2.500
	Registrar los resultados obtenidos en la solución dada	Técnico de Operaciones									1		30	30	2	950	1	951	28.531	28.531	57.062	1	950
	Revisar y supervisa los resultados de O.M. / N.C. tomadas y evidenciar que esta fue eliminada de raíz	Técnico de Operaciones									1		192	192	2	950	7	957	183.681	183.681	367.361	7	950
	Cerrar la O.M. o N.C. de acuerdo a las evidencias y resultados obtenidos	Técnico de Operaciones									1		60	60	2	950	2	952	57.125	57.125	114.250	2	950
	SUBTOTAL		2	-	-	1	1	2	-	-	1	2	15.402	15.222	18	10.100	535	10.635	44.161.901	43.990.463	88.152.364	535	10.100

Tabla 2- Costos por procesos: Procedimiento para Acciones Preventivas

MACRO PROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES	Personas que intervienen	Valor agregado al Cliente	Valor agregado a la Sociedad	Valor Agregado al Ambiente	Valor agregado a la Empresa	Sin valor Agregado	Operación Preparación	Demora Espera	Transporte Movimiento	Control Inspección	Archivo Almacenamiento	Tiempo Unitario (minutos)	Tiempo muerto (minutos)	Frecuencia al mes	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales	Costo de Producción	Costo de mala calidad	Costos de Proceso	COSTOS VARIABLES POR MINUTO	COSTO FIJO
OPERACIONES																								
PROCEDIMIENTO ACCIONES PREVENTIVAS																								
Identificar las potenciales no conformidades, y notificarle al Gerente /Representante de la Dirección																								
	Técnico de Operaciones						1							480	0	2	950	17	967	464.002	-	464.002	17	950
Evaluar la exiencia de la N.C.																								
	Técnico de Operaciones						1							60	0	2	950	2	952	57.125	-	57.125	2	950
Nominar un responsable del manejo y solución de la potencial no conformidad																								
	Técnico de Operaciones						1							5	0	2	950	0	950	4.751	-	4.751	0	950
Determinar la causa raíz de la potencial N.C. y definir acciones preventivas																								
	Técnico de Operaciones													60	0	2	950	2	952	57.125	-	57.125	2	950
Evaluar la causa raíz, las acciones preventivas propuestas, aprobar este análisis o solucionar o solicitar otro análisis hasta que se considere apropiado a la potencial N.C.																								
	Técnico de Operaciones	1												60	0	2	950	2	952	57.125	-	57.125	2	950
Ejecutar las acciones preventivas aprobadas hasta la fecha máxima de cumplimiento y de ser necesario solicitar ampliación del plazo																								
	Técnico de Operaciones	1												14400	0	2	950	500	1.450	20.880.000	-	20.880.000	500	950
Registrar y revisar los resultados de acciones preventivas tomadas y de ser necesario, replantear acciones hasta que los resultados sean favorables																								
	Técnico de Operaciones	1										1		90	90	2	950	3	953	85.782	85.782	171.563	3	950
Cerrar el tratamiento satisfactorio de la potencial no conformidad																								
	Técnico de Operaciones												1	30	30	2	950	1	951	28.531	28.531	57.062	1	950
SUBTOTAL																								
		3	-	-	3	-	-	-	-	-	1	1	15.185	120	16	7.600	527	8.127	21.634.440	114.313	21.748.753	527	7.600	

Tabla 3 - Costos por procesos: Evaluación de Gestión Empresarial

MACROPROCESO PROCESO	ACTIVIDADES	Personas que intervienen	Valor agregado al Cliente	Valor agregado a la Sociedad	Valor Agregado al Ambiente	Valor agregado a la Empresa	Sin valor Agregado	Operación Preparación	Demora Espera	Transporte Movimiento	Control Inspección	Archivo Almacenamiento	Tiempo Unitario (minutos)	Tiempo muerto (minutos)	Frecuencia al mes	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales	Costo de Producción	Costo de mala calidad	Costos de Proceso	COSTOS VARIABLES POR MINUTO	COSTO FIJO
OPERACIONES																							
EVALUACION DE GESITON EMPRESARIAL																							
	Realizar planificación anual de visitas	Técnico de Operaciones				1							30	30	2	950	1	951	28.531	28.531	57.062	1	950
	Aprobar Plan Anual de Operaciones	Técnico de Operaciones											2880	0	2	950	100	1.050	3.024.000	-	3.024.000	100	950
	Aplicar lista de chequeo y evaluación de gestión	Técnico de Operaciones										1	480	480	2	950	17	967	464.002	464.002	928.003	17	950
	Registrar no conformidades detectadas	Técnico de Operaciones										1	60	60	2	950	2	952	57.125	57.125	114.250	2	950
	SUBTOTAL		-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	3.450	570	8	3.800	120	3.920	3.573.658	549.658	4.123.315	120	3.800

Tabla 4 - Costos por procesos: Elaboración de Informes de Control de Gestión Empresarial y Registro de Indicadores de Gestión

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES	Personas que intervienen	Valor agregado al Cliente	Valor agregado a la Sociedad	Valor Agregado al Ambiente	Valor agregado a la Empresa	Sin valor Agregado	Operación Preparación	Demora Espera	Transporte Movimiento	Control Inspección	Archivo Almacenamiento	Tiempo	Tiempo	Frecuencia	Costos Fijos	Costos	Costos	Costo de	Costo de mala	Costos de	COSTOS	COSTO FIJO
														Unitario (minutos)	muerto (minutos)	al mes	Variables	Totales	Producción	calidad	Proceso	VARIABLES POR MINUTO		
OPERACIONES																								
ELABORACION DE INFORMES DE EVALUACION DE GESTION EMPRESARIAL Y REGISTROS DE INDICADORES DE GESTION																								
		Receptar información mensual de las empresas hasta el 10 del mes siguiente	Técnico de Operaciones				1				1			14400	14400	2	950	500	1.450	20.880.000	20.880.000	41.760.000	500	950
		Realizar el seguimiento a las recomendaciones del último informe remitido	Técnico de Operaciones											480	0	2	950	17	967	464.002	-	464.002	17	950
		Analizar el informe mensual de las empresas	Técnico de Operaciones						1					60	60	2	950	2	952	57.125	57.125	114.250	2	950
		Visitar las empresas de acuerdo al Plan anual de actividades	Técnico de Operaciones									1		480	480	2	950	17	967	464.002	464.002	928.003	17	950
		Emitir nuevas recomendaciones, con plazos de cumplimiento y responsables	Técnico de Operaciones	1										90	0	2	950	3	953	85.782	-	85.782	3	950
		Calcular los Indicadores de gestión (% de recomendaciones realizadas) en función del seguimiento a recomendaciones anteriores cumplidas/número de recomendaciones emitidas)	Técnico de Operaciones	1										90	0		950	3	953	85.782	-	85.782	3	950
		Revisar y aprobar informe										1		960	960	2	950	33	983	943.997	943.997	1.887.994	33	950
		Remitir copias del informe según lista de distribución (ver listado de distribución)	Técnico de Operaciones								1			2280	2280	2	950	79	1.029	2.346.508	2.346.508	4.693.015	79	950
		SUBTOTAL		2	-	-	1	-	-	1	2	2	-	18.840	18.180	14	7.600	654	8.254	25.327.196	24.691.631	50.018.827	654	7.600

Tabla 5 - Costos por procesos: Procedimiento para Monitoreo del Tiempo de Respuesta Promedio a las Empresas sobre Coordinación con Gerencias y Procesos de Apoyo del Holding y el Porcentaje de solicitudes respondidas por Operaciones

MACRO PROCESO	ACTIVIDADES	Personas que intervienen	Valor agregado al Cliente	Valor agregado a la Sociedad	Valor Agregado al Ambiente	Valor agregado a la Empresa	Sin valor Agregado	Operación Preparación	Demora Espera	Transporte Movimiento	Control Inspección	Archivo Almacenamiento	Tiempo Unitario (minutos)	Tiempo muerto (minutos)	Frecuencia al mes	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales	Costo de Producción	Costo de mala calidad	Costos de Proceso	COSTOS VARIABLES POR MINUTO	COSTO FIJO	
OPERACIONES																								
PROCEDIMIENTO PARA MONITOREO DEL TIEMPO DE RESPUESTO PROMEDIO A LAS EMPRESAS SOBRE COORDINACION CON GERENCIAS Y PROCESOS DE APOYO DEL HOLDING Y EL PORCENTAJE DE SOLICITUDES RES													0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Registrar la documentación que ingresa a la Gerencia de Operaciones (fechas, hora, descripción del documento)	Técnico de Operaciones					1						10	10	2	950	0	950	9.504	9.504	19.007	0	950	
	Entregar el documento a la respectiva gerencia	Técnico de Operaciones					1						15	15	2	950	1	951	14.258	14.258	28.516	1	950	
	Sumillar al responsable de tramitar la solicitud	Técnico de Operaciones					1						10	10	2	950	0	950	9.504	9.504	19.007	0	950	
	Tramitar el documento de acuerdo al reporte servicios profesionales Matriz a empresas subsidiarias	Técnico de Operaciones								1			20	20	2	950	1	951	19.014	19.014	38.028	1	950	
	Comunicar a secretaria y empresa la terminación del trámite a través de oficio de respuesta previa aprobación de gerente de operaciones	Técnico de Operaciones											15	15	2	950	1	951	14.258	14.258	28.516	1	950	
	SUBTOTAL		-	-	-	-	3	-	-	2	-	-	70	70	10	4.750	2	4.752	66.536	66.536	133.073	2	4.750	

Tabla 6 - Costos por procesos: Diseño y Evaluación de Proyectos de Empresas

MACRO PROCESO PROCESO	ACTIVIDADES	Personas que intervienen	Valor agregado al Cliente	Valor agregado a la Sociedad	Valor Agregado al Ambiente	Valor agregado a la Empresa	Sin valor Agregado	Operación Preparación	Demora Espera	Transporte Movimiento	Control Inspección	Archivo Almacenamiento	Tiempo Unitario (minutos)	Tiempo muerto (minutos)	Frecuencia al mes	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales	Costo de Producción	Costo de mala calidad	Costos de Proceso	COSTOS VARIABLES POR MINUTO	COSTO FIJO
OPERACIONES																							
DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS DE EMPRESAS																							
	Realizar los perfiles de los proyectos en el formato correspondiente	Gerente de la Empresa	1										30	0	2	2.250	1	2.251	67.531	-	67.531	1	2.250
	Remitir los perfiles a la Gerencia de Operaciones para su revisión y aprobación					1				1			30	30	2	-	1	1	31	31	62	1	-
	Evaluar y elaborar un informe por cada empresa de sus proyectos	Especialista de Operaciones											60	0	2	1.400	2	1.402	84.125	-	84.125	2	1.400
	Determinar recursos para la elaboración de la matriz presupuestaria (Financieros, Informáticos, Humanos, etc.)	Técnico de Operaciones	1										480	0	2	950	17	967	464.002	-	464.002	17	950
	Validar el cronograma de diseño y evaluación	Técnico de Operaciones									1		30	30	2	950	1	951	28.531	28.531	57.062	1	950
	Validar beneficios esperados	Técnico de Operaciones				1					1		30	30	2	950	1	951	28.531	28.531	57.062	1	950
	Determinar los riesgos del proyecto	Técnico de Operaciones					1						30	0	2	950	1	951	28.531	-	28.531	1	950
	Analizar el enfoque de evaluación (Proyecto de mejora, inversión, reemplazo, cumplimiento de marco legal)	Técnico de Operaciones				1							30	30	2	950	1	951	28.531	28.531	57.062	1	950
	Elaborar un informe de los proyectos por empresa	Especialista de Operaciones											480	480	2	1.400	17	1.417	680.002	680.002	1.360.003	17	1.400
	Coordinar y dar seguimiento al desarrollo de las matrices de los proyectos de las empresas acorde a sus respectivos cronogramas contemplados en los formatos	Especialista de Operaciones							1				60	0	2	1.400	2	1.402	84.125	-	84.125	2	1.400
	Entregar la matriz de proyectos a la Gerencia de Operaciones	Gerente de la Empresa				1				1			2280	2280	2	2.250	79	2.329	5.310.508	5.310.508	10.621.015	79	2.250
	Evaluar la matriz, para validar la metodología de diseño y evaluación del proyecto; para luego analizar la información contenida en la matriz de proyectos	Especialista de Operaciones											480	0	2	1.400	17	1.417	680.002	-	680.002	17	1.400
	Validar la información de fuentes primarias, secundarias, verificar proyecciones técnico - financieras	Técnico de Operaciones				1					1		480	480	2	950	17	967	464.002	464.002	928.003	17	950
	Validar los supuestos	Técnico de Operaciones				1					1		30	30	2	950	1	951	28.531	28.531	57.062	1	950
	Determinar Factibilidad de mercado	Técnico de Operaciones				1							30	0	2	950	1	951	28.531	-	28.531	1	950
	Determinar Factibilidad Operativa	Técnico de Operaciones											30	0	2	950	1	951	28.531	-	28.531	1	950
	Determinar Factibilidad Financiera	Técnico de Operaciones											90	0	2	950	3	953	85.782	-	85.782	3	950
	Emitir informe con resultados de la evaluación y análisis de la factibilidad del proyecto positivo/negativa	Técnico de Operaciones								1			30	30	2	1.400	1	1.401	42.031	42.031	84.062	1	1.400
	SUBTOTAL		2	-	-	7	1	-	1	3	4	-	4.710	3.420	36	21.000	164	21.164	8.161.857	6.610.698	14.772.555	164	21.000
	TOTAL		9	0	0	13	6	2	2	7	8	5	57657	1729710	106	54.850	2.002	56.852	102.925.562	76.023.279	178.948.840	2.002	54.850

4.6.1 COSTOS DE PROCESOS

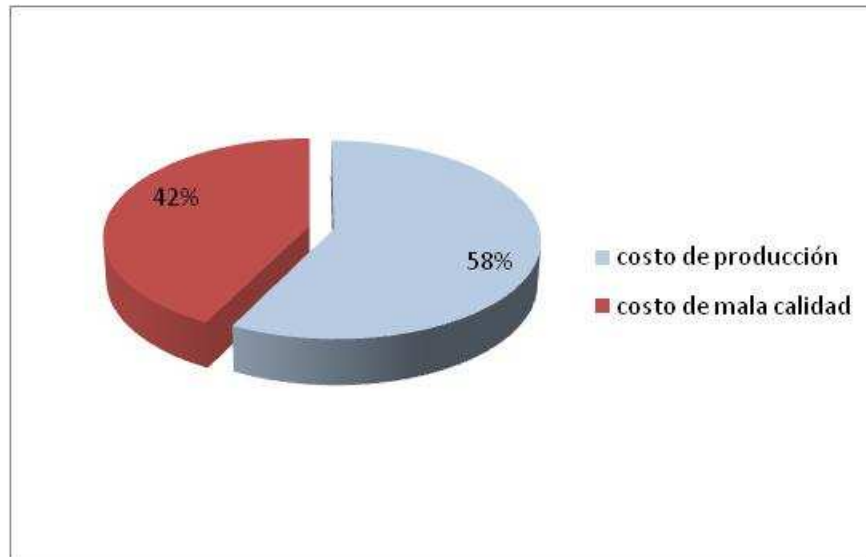


Figura 24 – Composición de Costos
Autora

De los costos totales de operación de los procesos el 58% corresponde a costos de producción y el 42% a costos por mala calidad.

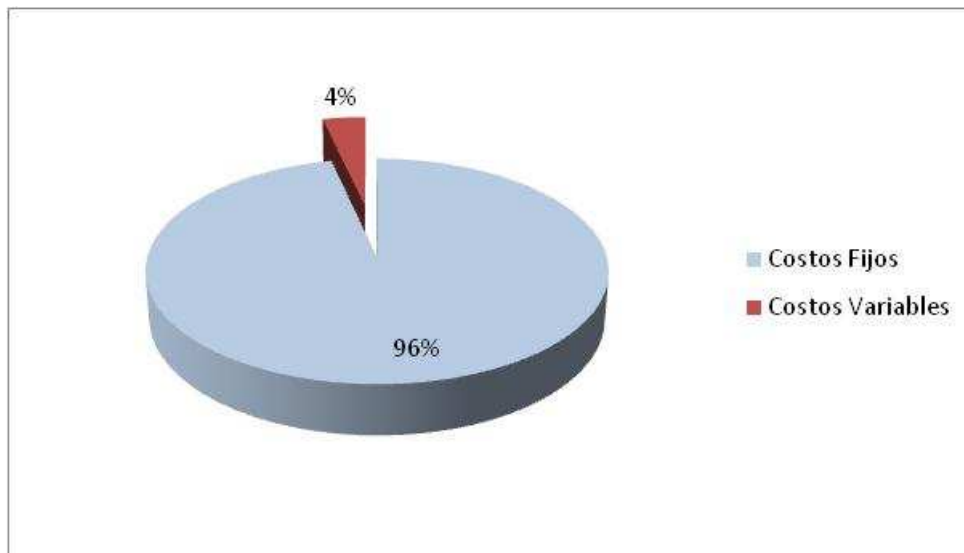


Figura 25 – Participación de Costos
Autora

Del total de costos por las actividades operativas de los procesos el 96% corresponde a costos fijos y el 4% a costos variables.

De los datos presentados, significa que en el 42% de los costos por mala calidad se puede hacer una mejora para reducir este porcentaje.

4.6.2 COSTOS DE PROCESOS MEJORADOS

De acuerdo a los resultados que se obtienen en las tablas 1 a la 7 "Costos por Procesos" se detectaron los procesos a los que se deben optimizar los tiempos muertos y consecuentemente la eficiencia financiera.

Tabla 7 – Flujo grama de Costos










MACROPROCESO PROCESOS	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	TIEMPO UNITARIO (minutos)	TIEMPO MUERTO (minutos)	FRECUENCIA MES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	COSTOS DE PRODUCCION	COSTOS DE MALA CALIDAD	COSTOS DE PROCESO	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS
OPERACIONES													
	PROCEDIMIENTO ACCIONES PREVENTIVAS			0		0,00	0,00	0,00	0,000	0,000	0,000	0,00	
	Identificar las potenciales no conformidades, y notificarle al Gerente/ Representante de la Dirección		480	0	2	950,00	16,67	966,67	464000,000	0,000	464000,000	16,67	950,00
	Evaluar la existencia de la N.C		60	0	2	950,00	2,08	952,08	57125,000	0,000	57125,000	2,08	950,00
	Nominar un responsable del manejo y solución de la potencial N.C.		5	0	2	950,00	0,17	950,17	4750,868	0,000	4750,868	0,17	950,00
	Determinar la causa raíz de la potencial N.C. y definir acciones preventivas		60	0	2	950,00	2,08	952,08	57125,000	0,000	57125,000	2,08	950,00
	Evaluar la causa raíz, las acciones preventivas propuestas, aprobar este análisis o solicitar otro análisis hasta que se considere apropiado a la potencial N.C.		60	0	2	950,00	2,08	952,08	57125,000	0,000	57125,000	2,08	950,00
	Ejecutar las acciones preventivas aprobadas hasta la fecha máxima de cumplimiento y de ser necesario justificar ampliación del plazo.		14400	0	2	950,00	500,00	1450,00	20880000,000	0,000	20880000,000	500,00	950,00
	Registrar y revisar los resultados de acciones preventivas tomadas y de ser necesario, replantear acciones hasta que los resultados sean favorables		90	90	2	950,00	3,13	953,13	85781,250	85781,250	171562,500	3,13	950,00
	Cerrar el tratamiento satisfactorio de la potencial N.C.		30	30	2	950,00	1,04	951,04	28531,250	28531,250	57062,500	1,04	950,00

Tabla 7 – Flujo grama de Costos

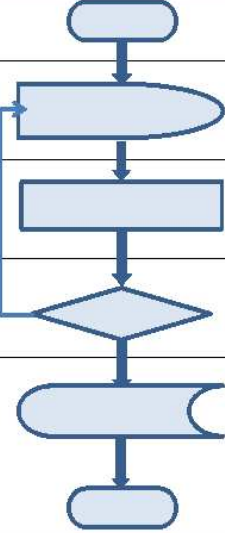
MACROPROCESOS PROCESOS	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	TIEMPO	TIEMPO	FRECUENCIA MES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	COSTOS DE PRODUCCION	COSTOS DE MALA CALIDAD	COSTOS DE PROCESO	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS
			UNITARIO (minutos)	MUERTO (minutos)									
OPERACIONES													
	EVALUACION DE GESTION EMPRESARIAL			0		0,00	0,00	0,00	0,000	0,000	0,000	0,00	
	Realizar planificación anual de visitas		30	30	2	950,00	1,04	951,04	28531,250	28531,250	57062,500	1,04	950,00
	Aprobar plan anual de operaciones		2880	0	2	950,00	100,00	050,00	3024000,000	0,000	3024000,000	100,00	950,00
	Aplicar lista de chequeo y evaluación de gestión		480	480	2	950,00	16,67	966,67	464000,000	464000,000	928000,000	16,67	950,00
	Registrar no conformidades detectadas		60	60	2	950,00	2,08	952,08	57125,000	57125,000	114250,000	2,08	950,00

Tabla 7 – Flujo grama de Costos


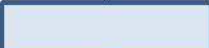
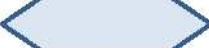
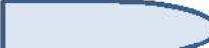





MACROPROCESOS PROCESOS	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	TIEMPO UNITARIO (minutos)	TIEMPO MUERTO (minutos)	FRECUENCIA MES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	COSTOS DE PRODUCCION	COSTOS DE MALA CALIDAD	COSTOS DE PROCESO	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS
OPERACIONES													
	ELABORACION DE INFORMES DE EVALUACION GESTION EMPRESARIAL Y REGISTRO DE KPI'S			0	2	0,00	0,00	0,00	0,000	0,000	0,000	0,00	
	Receptar la informacion mensual de las empresas hasta el 10 del mes siguiente		14400	14400	2	950,00	500,00	1450,00	20880000,000	20880000,000	41760000,000	500,00	950,00
	Realizar el seguimiento a las recomendaciones del ultimo informes reemitido		480	0	2	950,00	16,67	966,67	4640000,000	0,000	4640000,000	16,67	950,00
	Analizar el informe mensual de las empresa		60	60	2	950,00	2,08	952,08	57125,000	57125,000	114250,000	2,08	950,00
	Visitar las empresas de acuerdo a plan anual de actividades		480	480	2	950,00	16,67	966,67	4640000,000	4640000,000	9280000,000	16,67	950,00
	Emitir nuevas recomendaciones, con plazos de cumplimiento		90	0	2	950,00	3,13	953,13	85781,250	0,000	85781,250	3,13	950,00
	Calcular los KPI's (% de recomendaciones realizadas) en funcion del seguimiento a recomendaciones anteriores (número de recomendaciones cumplidas/número de recomenadaciones emitidas)		90	0	2	950,00	3,13	953,13	85781,250	0,000	85781,250	3,13	950,00
	Revisar y aprobar informe		960	960	2	950,00	33,33	983,33	9440000,000	9440000,000	18880000,000	33,33	950,00
	Remitir copias de informe según lista de ditribución (ver listado de distribucion)		2280	2280	2	950,00	79,17	1029,17	23465000,000	23465000,000	46930000,000	79,17	950,00

Tabla 7 – Flujo grama de Costos







MACROPROCESOS PROCESOS	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	TIEMPO	TIEMPO	FRECUENCIA	COSTOS	COSTOS	COSTOS	COSTOS DE	COSTOS DE	COSTOS DE	COSTOS	COSTOS
			UNITARIO (minutos)	MUERTO (minutos)	MES	FIJOS	VARIABLES	TOTALES	PRODUCCION	MALA CALIDAD	PROCESO	VARIABLES	FIJOS
OPERACIONES													
	PROCEDIMIENTO PARA MONITOREO DEL TIEMPO DE RESPUESTA PROMEDIO A LAS SUBSIDIARIAS Y FILIALES SOBRE COORDINACIONES CON GERENCIAS Y AREAS DE APOYO DEL HOLDINGDINE Y EL PORCENTAJE DE SOLICITUDES RESPONDIDAS POR EL AREA OPORTUNAMENTE				0	0,00	0,00	0,00	0,000	0,000	0,000	0,00	
	Registrar la documentacion que ingresa a operaciones (fecha, hora, descripcion del documento)		10	10	2	950,00	0,35	950,35	9503,472	9503,472	19006,944	0,35	950,00
	Entregar el documento a la respectiva gerencia		15	15	2	950,00	0,52	950,52	14257,813	14257,813	28515,625	0,52	950,00
	Sumillar al responsable de tramitar la solicitud		10	10	2	950,00	0,35	950,35	9503,472	9503,472	19006,944	0,35	950,00
	Tramitar el documento de acuerdo al reporte servicios profesionales Matriz a empresas subsidiarias		20	20	2	950,00	0,69	950,69	19013,889	19013,889	38027,778	0,69	950,00
	Comunicar a secretaria y empresa la terminacion del tramite (oficio, email, etc)		15	15	2	950,00	0,52	950,52	14257,813	14257,813	28515,625	0,52	950,00

Tabla 7– Flujo grama de Costos

MACROPROCESOS PROCESOS	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	TIEMPO UNITARIO (minutos)	TIEMPO MUERTO (minutos)	FRECUENCIA MES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	COSTOS DE PRODUCCION	COSTOS DE MALA CALIDAD	COSTOS DE PROCESO	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS
OPERACIONES													
	DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS DE EMPRESAS			0		0,00	0,00	0,00	0,000	0,000	0,000	0,00	
	Realizar los perfiles de sus proyectos en el formato del SAP		30	0	2	2250,00	1,04	2251,04	67531,250	0,000	67531,250	1,04	2250,00
	Remitir perfiles a la Gerencia de Operaciones para su aprobación y/o conocimiento.		30	30	2	0,00	1,04	1,04	31,250	31,250	62,500	1,04	
	Evaluar y elaborar un informe por cada empresa de sus SAP's		60	0	2	1400,00	2,08	1402,08	84125,000	0,000	84125,000	2,08	1400,00
	Determinar Recursos para la elaboración de la MP (Financieros, Información, Humanos, etc.).		480	0	2	950,00	16,67	966,67	484000,000	0,000	484000,000	16,67	950,00
	Validar el cronograma de diseño y evaluación.		30	30	2	950,00	1,04	951,04	28531,250	28531,250	57062,500	1,04	950,00
	Validar Beneficios esperados.		30	30	2	950,00	1,04	951,04	28531,250	28531,250	57062,500	1,04	950,00
	Analizar el enfoque de evaluación (Proyecto de mejora, inversión, reemplazo, cumplimiento de marco legal.)		30	30	2	950,00	1,04	951,04	28531,250	0,000	28531,250	1,04	950,00
	Elaborar un informe de los SAP's por empresa.		480	480	2	1400,00	16,67	951,04	28531,250	28531,250	57062,500	1,04	950,00
	Coordinar y dar seguimiento al desarrollo de las Matrices de los Proyectos de las subsidiarias acorde a sus respectivos cronogramas contemplados en los SAP's.		60	0	2	1400,00	2,08	1416,67	680000,000	680000,000	1360000,000	16,67	1400,00
	Entregar la matriz de proyectos a la Gerencia de Operaciones		2280	2280	2	2250,00	79,17	1402,08	84125,000	0,000	84125,000	2,08	1400,00
	Evaluar la matriz, para validar la metodología de diseño y evaluación del proyecto		480	0	2	1400,00	16,67	2329,17	5310500,000	5310500,000	10621000,000	79,17	2250,00
	Validar la información Fuentes de información primaria, secundarias, proyecciones, etc.)		480	480	2	950,00	16,67	966,67	484000,000	484000,000	928000,000	16,67	950,00
	Validar los supuestos.		30	30	2	950,00	1,04	951,04	28531,250	28531,250	57062,500	1,04	950,00
	Determinar Factibilidad de mercado.		30	0	2	950,00	1,04	951,04	28531,250	0,000	28531,250	1,04	950,00
	Determinar Factibilidad Operativa.		30	0	2	950,00	1,04	951,04	28531,250	0,000	28531,250	1,04	950,00
	Determinar Factibilidad Financiera.		90	0	2	950,00	3,13	953,13	85781,250	0,000	85781,250	3,13	950,00
	Emitir un informe con los resultados de la evaluación y análisis del proyecto		30	30	2	1400,00	1,04	1401,04	42031,250	42031,250	84062,500	1,04	1400,00
			57857	1729740	106	54850,00	2001,98	58851,98	102925561,076	78023278,958	178948840,035	2001,98	54850,00

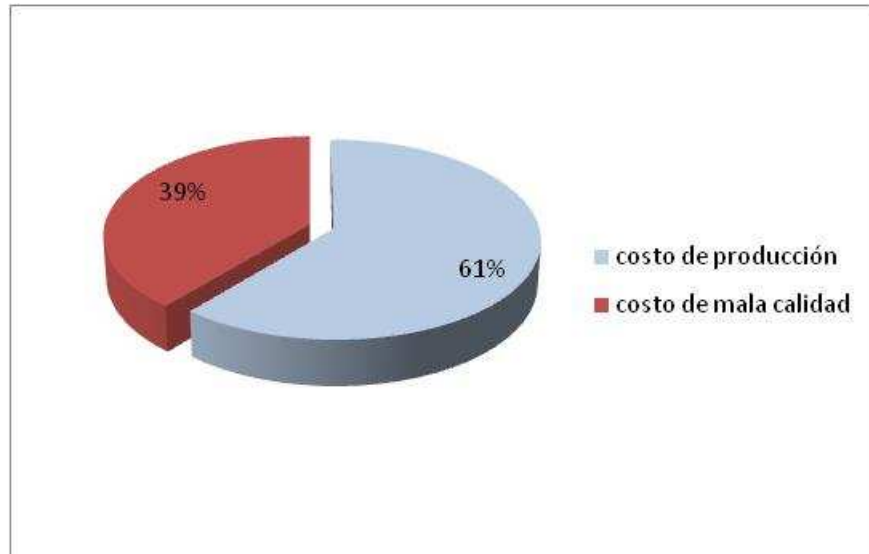


Figura 26 – Evaluación de Costos
Autora

Con las mejoras se ha reducido en un 3% de los costos de mala calidad
Y se ha incrementado en el mismo porcentaje a los costos de producción.

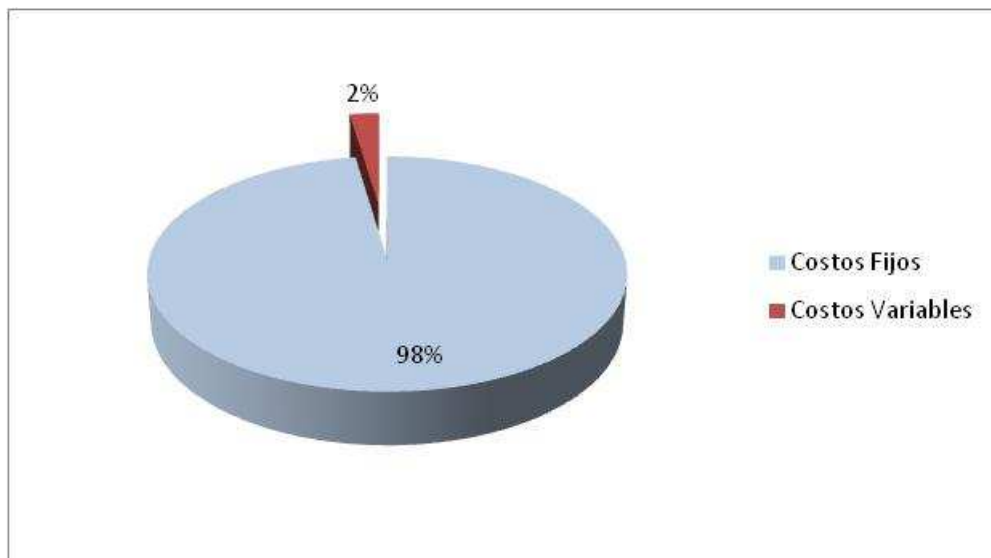


Figura 27 – Evaluación de Costos
Autora

En los costos variables se redujo al 2% y se incrementa en el mismo porcentaje los costos fijos.

4.6.3 SISTEMA DE CONTROL Y SUPERVISIÓN EMPRESARIAL Y CORPORATIVA

El sistema de control, supervisión y evaluación corporativa considerando los entes de control oficial y empresarial estarían ejerciendo su actividad en función de la Planificación Estratégica Corporativa, conformada por la Planificación Estratégica de la Matriz y los Planes Estratégicos de cada empresa subsidiaria. Incluyendo los lineamientos, políticas y directrices de la Fuerza Terrestre y de la Matriz de la Corporación, para el efecto serían elementos básicos y fundamentales los respectivos Planes De Acción y los correspondientes indicadores de gestión. Este sistema se presenta en el gráfico de acuerdo con la Constitución, la Ley y los Reglamentos de la República del Ecuador, la Dirección de Industrias del Ejército, DINE y Holdingdine s.a., están sujetas a controles, supervisiones y evaluaciones por parte de diferentes órganos de control internos y externos de carácter público y privado.

Los órganos de control para DINE son: Contraloría General del Estado, Inspectoría General de La Fuerza Terrestre, Estado Mayor Planificador de la Fuerza Terrestre y Auditoría Interna.

Los órganos de control para el Holdingdine S.A.,: *superintendencia de compañías, comisarías y contralorías privadas, auditorías externas privadas, estado mayor planificador de la fuerza terrestre, control de gestión empresarial interno y auditorías de calidad.*

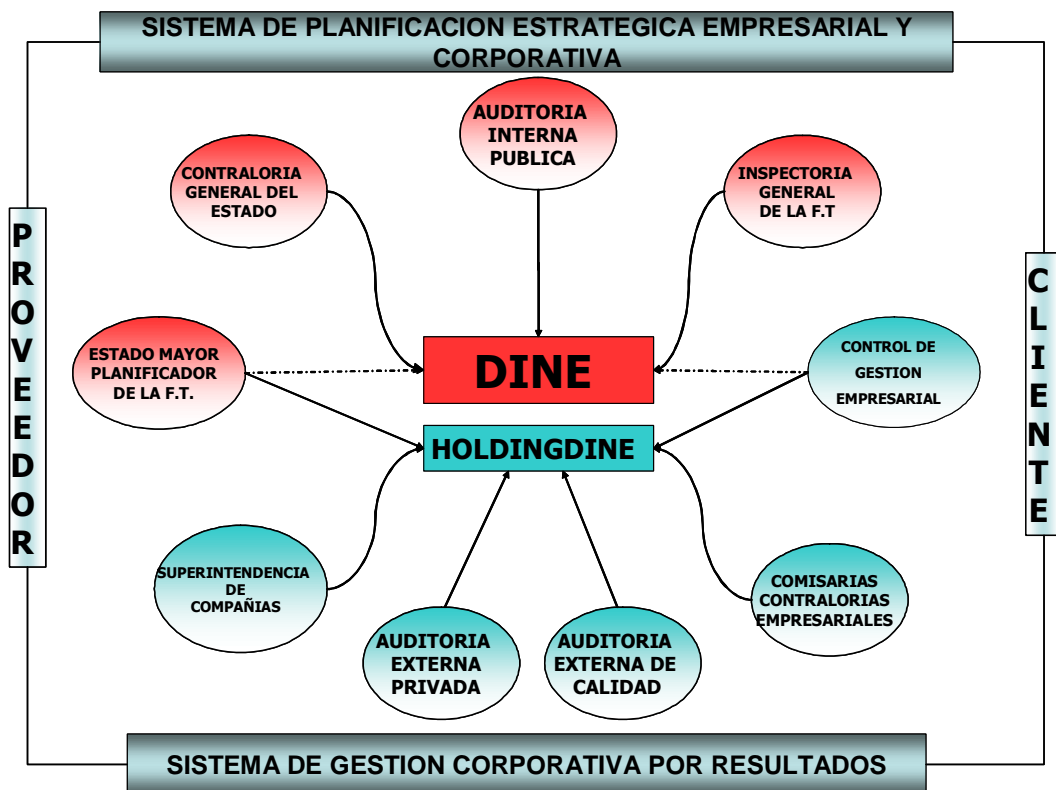


Figura 28 - Sistema de Control y Supervisión Empresarial Corporativa

DINE Y Holdingdine S.A.

BSC HOLDINGDINE S.A.

4.7 MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico, es una representación gráfica que indica las estrategias centrales, las acciones y la ruta de ejecución que el Holdingdine deberá emprender para alcanzar los resultados de futuro.

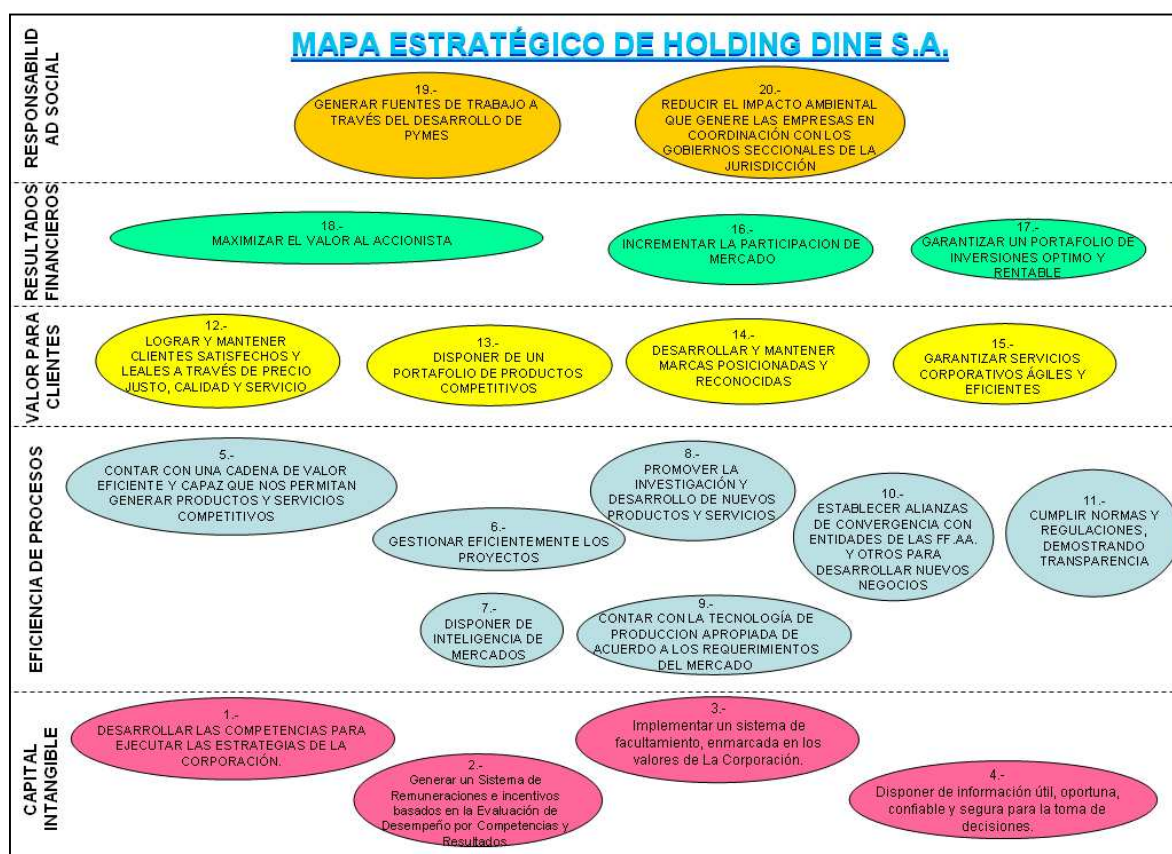


Figura29 - Mapa Estratégico del Holdingine S.A
Autora

Como producto de la planeación, definición y validación de la estrategia para el Holding DINE y pueda lograr su visión, seguir creciendo en el futuro y alcanzar los objetivos planteados, se ha definido cuatro estrategias centrales a ejecutar, las cuales son:

- Clientes Leales
- Productos Competitivos
- Marcas Posicionadas, y
- Servicios Ágiles y Eficientes

Las “rutas de ejecución” de estas cuatro estrategias centrales, las cuales simbolizan el camino que tenemos que transitar para lograr los resultados.

4.8 ÍNDICES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para controlar y medir el desempeño de la Gestión Empresarial se han diseñado indicadores de gestión por cada perspectiva, los mismos que deberán alinearse y sincronizarse con el objeto de que el impacto positivo o negativo de un indicador considere a los demás dentro del mismo proceso y en los demás procesos bajo una filosofía sistémica. Estos indicadores se han establecido en base a los procesos existentes en las empresas del Grupo Corporativo Holdingdine, tomándose de los procedimientos en ejecución, respaldados con los registros respectivos.

4.7.1. INDICADOR DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS MEJORADOS

De acuerdo a los procesos evaluados se definió un indicador que demuestra el cumplimiento de mejora continua en el proceso de OPERACIONES, cabe mencionar que este indicador encaja en el impulsor "Eficiencia de Procesos", inmediatamente se detallan los elementos que definen a dicho indicador:

- **Impulsores claves de desempeño:** Eficiencia de Procesos
- **Objetivo Estratégico:** Contar con una cadena de valor eficiente que permita generar productos y servicios competitivos
- **Indicador de desempeño:** Número de oportunidades de mejora mensuales de Proceso de Operaciones
- **Definición Operacional:** Las oportunidades de mejora que tiene el proceso para optimizar los costos.

4.9 MARCO CONCEPTUAL

Actividad: Conjunto de procedimientos y tareas.

Cadena de Valor: La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las partes interesadas.

Competitividad: La capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a éstos cada vez a mayor velocidad.

Eficacia: Producir un resultado inmediato.

Eficiencia: Relación entre el resultado deseado con el resultado obtenido que es mejor.

Proceso: Un proceso es una serie de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Sistema: Conjunto de elementos que interactúan o se relacionan entre sí.

Cliente: La persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el producto.

Cultura Organizacional: Conjunto de ideas, actitudes y sentimientos, etc., que conforman la ideología de una empresa.

Plan Estratégico: Es la planificación de la organización escrita en donde se resumen los elementos necesarios para que el evento planificado se aplique a la práctica.

Misión: Parte del plan estratégico que define a los principales ámbitos competitivos en los cuales la empresa opera.

Visión: Parte del Plan Estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución.

Estrategia: Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Considera las condiciones necesarias para el éxito.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Las corrientes de la globalización, integración y desgravación que están presentes en las negociaciones comerciales vigentes y con la suscripción del Tratado de Libre Comercio - TLC que constituye una oportunidad para los países más desarrollados y las empresas más tecnificadas, con seguridad provocarán la liquidación y cierre de las empresas existentes, en un porcentaje significativo. Pero como contraparte se crearán o abrirán nuevas empresas con nuevas inversiones afectando a inversiones individuales pero beneficiando al país como un todo. Por lo tanto este proceso mal difundido y mal entendido al final ayudará a países como el nuestro, en vista que existe un efecto demostración caso México.

- Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la era de la información, las empresas tendrán éxito si capturaran los beneficios procedentes de las economías de escala.

- El entorno competitivo actual requiere que las organizaciones sean eficientes, así como capaces de poder implementar los cambios necesarios para lograr mejoras en ciertos aspectos. Únicamente dichas mejoras, así como el conocimiento de los procesos a ser administrados, podrán asegurar una óptima distribución de los recursos.

- La administración de procesos abre las puertas a una serie de invaluables ventajas administrativas, y conlleva a que los administradores ya no estén únicamente enfocados en administrar personal u otros activos, sino a conocer en

que procesos los recursos son consumidos, y aún más, a buscar oportunidades de mejoras o hasta de rediseño integral de los mismos.

- Un modelo de administración por procesos incluye los siguientes componentes: bienes y servicios, satisfacción de los clientes, satisfacción del personal, el efecto del impacto de la industria y la disponibilidad de los medios personales y materiales, el diseño de la estrategia, la gestión de recursos materiales y humanos, la tecnología industrial y el liderazgo empresarial.

- La estructura actual de la Matriz del Holdingine no se ajusta para se administrada bajo la Administración por procesos y atender las expectativas de sus clientes que son las empresas subsidiarias.

5.2 RECOMENDACIONES:

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se recomienda:

- Considerar la aplicación del Sistema de Administración por Procesos en base a las propuestas expuestas en esta investigación con el propósito de magnificar e incrementar los resultados históricos obtenidos por esta organización desde el año de 1973, año en que fue creada para generar recursos de autogestión para la noble Institución Armada.

- Para obtener resultados esperados se recomienda enfocar los esfuerzos de mejora en los tiempos de mala calidad para conseguir reducción de los mismos en porcentajes representativos como un aporte para la empresa.

- Se recomienda realizar revisiones comparativas entre períodos para evaluar la efectividad de la gestión por procesos.

- Es importante acompañar la gestión por procesos con un control y monitoreo de los indicadores de gestión y sus correspondientes registros que evidencien su cumplimiento o las falencias presentadas para la toma de acciones correspondientes.

REFERENCIAS

- Badía A. Aspectos fundamentales de la gestión por procesos. Revista de Administración Empresarial. Año 2003
- Galloway Diana, Mejora Continua de Procesos, Primera Edición, Barcelona, Editorial Gestión 2000, Año 1998
- HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos en la Empresa. Primera Edición, Bogotá, Editorial Mc Graw-Hill, Año 1992
- Johnson Gerry. Scholes Kevan, Dirección Estratégica, Quinta Edición, España, Editorial Pearson Educación S.A.. Año 2001
- Kaplan Robert S. Cooper Robin, Coste y Efecto: Como usar el ABC, AMB y el ABB para mejorar la Gestión, los Procesos y la Rentabilidad, Primera Edición, Barcelona, Editorial Gestión 2000. Año 1999
- Kaplan Robert S. Norton David P., Cuadro de Mando Integral, Primera Edición, Barcelona, Editorial Gestión 2000. Año 1997
- Manganelli Raymond L. Klein Mark M., Cómo Hacer Reingeniería, Quinta Edición, Bogotá, Editorial Norma. Año 1996

- Martínez Espinosa de. Jency J. Técnicas de Administración y sus procesos. Tutoría 4. Noviembre 1995
- Michael Porter. El Empleo de la Cadena de Valor en la búsqueda de la Competitividad. Editorial del New York Times. Año 1995
- Peter Senge. La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Doubleday. Primera Edición. Año 1990
- Richard Y. Chang., Mejora Continua de Procesos, Primera. Edición, Argentina, Editorial Granica-Tecno Consultores. Año 1996
- Sallanave Jean Poul, Gerencia y Planeación Estratégica, Primera Edición Económica, Colombia, Editorial Norma, Año 1995
- Taylor Frederic Winslow. Principios de la Administración Científica. Editorial Barcelona. Año 1994
- Trischler, William E., Mejora del Valor Añadido en los Procesos, Primera Edición, Barcelona, Editorial Gestión 2000. Año 1998
- Walton Mary, Cómo Administrar con el Método Deming, Segunda Edición de Bolsillo, Bogotá, Editorial Norma. Año 1998

ANEXOS

ANEXO A - Encuesta Aplicada a los Gerentes de las Empresas del Grupo Holdingdine para determinar los Productos que debe Ofrecer la Matriz

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS PRODUCTOS QUE LAS EMPRESAS REQUIEREN DEL HOLDINGDINE S.A.

Considerando que la Matriz del HOLDINGDINE se encuentra implementando su Sistema de Gestión por Procesos, el cual esta enfocado en satisfacer las necesidades de las empresas del grupo, las cuales constituyen sus principales clientes, sírvase encontrar la presente encuesta.

Objetivo: Determinar las expectativas respecto a los servicios que la Matriz ofrece a sus empresas, las mismas que servirán de base para la estructuración de este sistema de gestión.

Por favor califique el grado de la expectativa entre 1: ALTA hasta 5: BAJA, que usted tiene frente a cada servicio y si considera otras, sírvase mencionarlas.

