



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

CASO PRÁCTICO

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA
BASADA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS CASO SISTEMAS
AUTOMÁTICOS DE IDENTIFICACIÓN S.A DE CV**

PRESENTA

Martha Jhassin Aguilera y Cruz

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

M.C.E.A David Luján Hernández

INTEGRANTES DELCOMITÉ TUTORIAL

Dr. Bogar García Martínez

Dra. Silvia Mata Zamores

Aguascalientes, Ags, mayo 2019



DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **AGUILERA Y CRUZ MARTHA JHASSIN** con ID **62747** quien realizó el trabajo práctico titulado: **"PROPUESTA DE RESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA BASADA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS CASO SISTEMAS AUTOMÁTICOS DE IDENTIFICACIÓN S.A. DE C.V."**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 27 de Mayo de 2019.

M.A. David Luján Hernández
Tutor de Trabajo Práctico

Dr. Bogar García Martínez
Primer asesor de Trabajo Práctico

Dra. Silvia Mata Zamores
Segundo asesor de Trabajo Práctico



c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración.
c.c.p.- Minuta Secretario Técnica





DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado **“PROPUESTA DE RESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA BASADA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS CASO SISTEMAS AUTOMÁTICOS DE IDENTIFICACIÓN S.A. DE C.V.”** de la estudiante **AGUILERA Y CRUZ MARTHA JHASSIN** con ID 62747 egresada de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., a 27 de Mayo de 2019.



DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), mi *alma mater* por confiar y darme la oportunidad de continuar mi preparación académica, su apoyo, junto con el soporte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, (CONACYT) impactaron positivamente el desarrollo, al Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) por facilitarme la estancia y a la empresa por la posibilidad de realizar la estadía, aterrizando el conocimiento teórico. A todas y cada una de las personas que contribuyeron de manera voluntaria o no, ayudándome a conseguir el impulso que me faltaba. A los que creyeron, a los que no, y a otros tantos, que consideraban que me embarcaba en una locura, convirtiéndose así, en el principal motor del cambio. A mi familia, en especial a mis hijos, que de manera forzada tuvieron que abordar el vagón, sus observaciones precisas y contundentes fomentaron el esfuerzo para mejorar el proyecto de vida. A mis maestros, por compartir su conocimiento y experiencia, por motivarnos contagiarnos su entusiasmo y confianza. A mis compañeros, que en el camino se convirtieron en amigos, su apoyo, compañía y personalidad me permitió abrir el panorama. A mi comité tutorial al M.A David Luján, por compartir su experiencia. Al Dr. Bogar García, por acercarme a la actualidad. A la Dra. Silvia Mata por su calidad humana y disponibilidad. Sin ustedes no hubiera sido posible la realización de esta tesis. A mis padres, por sembrar en mí el hábito del esfuerzo y trabajo continuo, a mis hermanas por su testimonio de vida, a mis amigas por esas notas de simpatía y carcajadas que tanto aligeran la vida, a los amigos que apoyan, escuchan e impulsan, en ocasiones creyeron más en mí, que yo misma, a Gilberto por el esfuerzo en recuperar la salud por resistir y compartir conmigo la alegría de la maternidad y a Dios por darme la oportunidad de hacerlo.

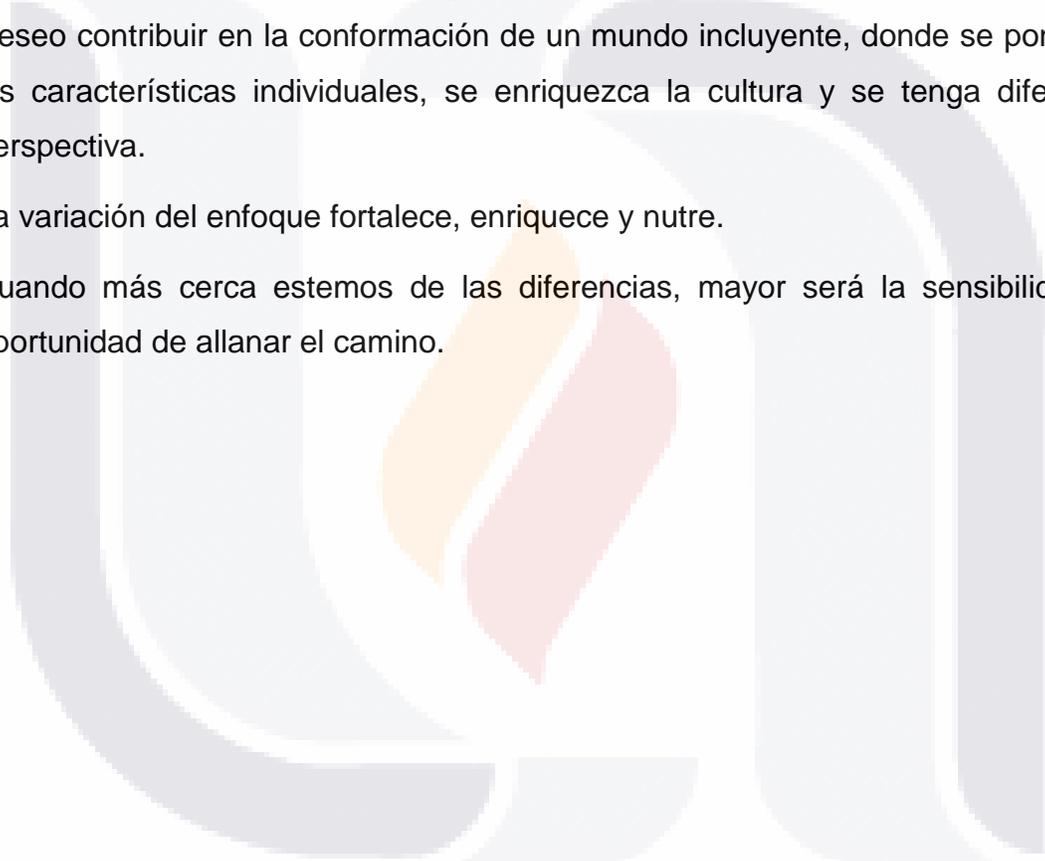
Dedicatoria

A mis hijos, su personalidad, ha forjado los más grandes avances y retos.

A los diferentes, a los excluidos, a los marginados como impulso para romper paradigmas, fomentando un mundo de oportunidades, donde la diversidad sea una ventaja, la edad una cifra y el género característica, no limitante ni condicional. Deseo contribuir en la conformación de un mundo incluyente, donde se pondere las características individuales, se enriquezca la cultura y se tenga diferente perspectiva.

La variación del enfoque fortalece, enriquece y nutre.

Cuando más cerca estemos de las diferencias, mayor será la sensibilidad y oportunidad de allanar el camino.



Índice General

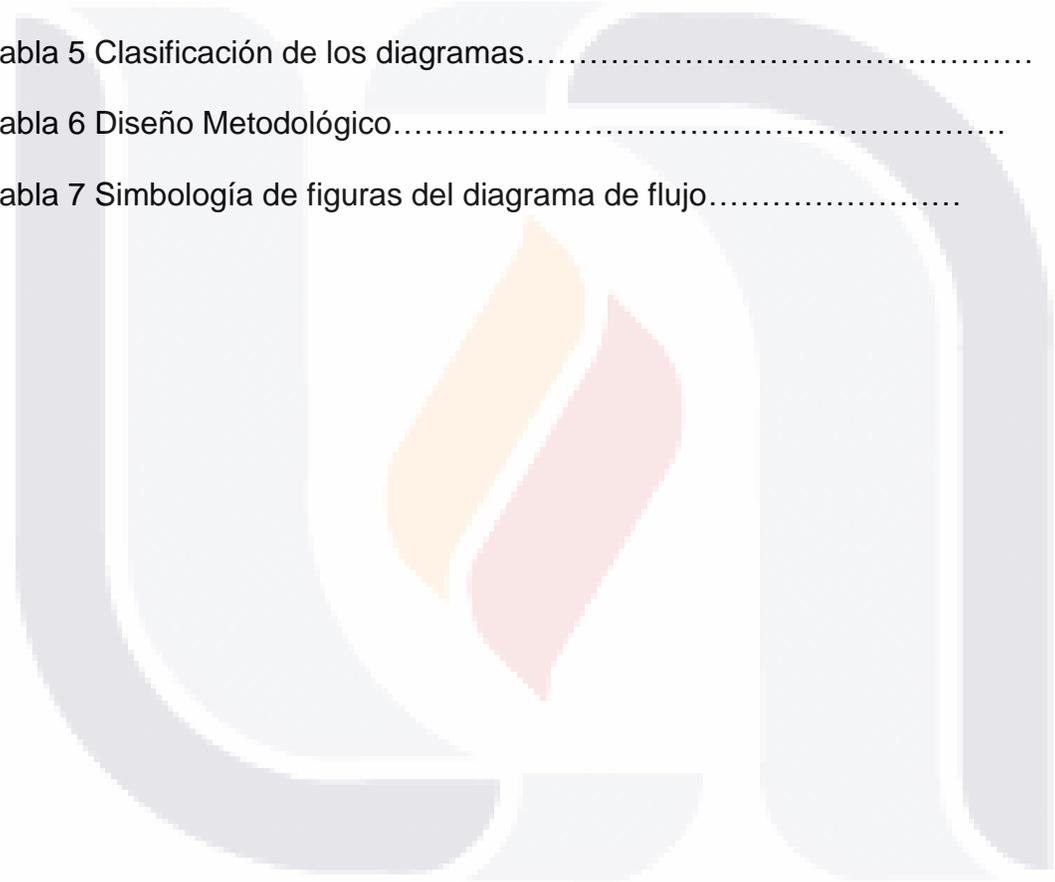
Índice General	1
Índice de Tablas	4
Índice de Gráficas o Figuras	5
Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
CAPÍTULO I Planteamiento de la Problemática	13
1.1 Antecedentes de la empresa	13
1.2 Diagnóstico de la problemática.....	15
1.3 Justificación de la intervención	16
1.4 Planteamiento de la problemática.....	17
1.5 Objetivos de la Intervención	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
CAPÍTULO II Fundamentación Teórica.....	18
2.1 Caracterización de la empresa	18
2.1.1 Misión	18
2.1.2 Visión.....	18
2.1.3 Valores	18
2.2 Análisis FODA	19
2.2.1 Análisis Externo	19
2.2.2 Análisis interno.....	20
2.2.3 Matriz Foda.....	20
2.3 Propuesta de Valor	21
2.3.1 Análisis de atributos.....	22
2.3.2 Mapa perceptual de posicionamiento	25

2.4	Palabras clave	27
2.4.1	Reestructuración	27
2.4.2	Gestión.....	28
2.4.3	Proceso.....	29
2.4.4	Eficiencia.....	30
2.5	Gestión por Procesos.....	31
2.5.1	Antecedentes	31
2.5.2	Estudios e investigación.....	35
2.5.3	Concepto.....	37
2.5.4	Elementos de proceso.....	41
2.5.5	Clasificación de los Procesos.....	43
2.5.6	Mapa de Procesos	44
2.5.7	Etapas para la aplicación.....	46
2.5.8	Beneficios de la Gestión por Procesos.....	48
2.5.9	Herramientas para la aplicación de BPM	49
2.6	Modelos de organización.....	50
2.6.1	Organigrama	51
2.6.2	Tipos de organigrama.....	52
	Organigrama Circular.....	60
2.7	Manual de Funciones	60
2.8	Manual de procedimientos	63
2.9	Diagrama de flujo.....	67
CAPÍTULO III Metodología para la intervención.....		73
3.1	Diseño de la intervención o aplicación metodológica	73
3.1.1	Objetivo de la intervención	73
3.1.2	Aplicación metodológica	74
3.1.3	Etapas y descripción de la intervención:.....	76
3.1.4	Recursos de la intervención	81
3.1.5	Resultados de la Intervención.....	82
CAPÍTULO IV Desarrollo de la estructura organizacional.....		84

Misión:	84
Visión:	84
Filosofía:	84
Valores:	84
Mapa de Procesos.....	85
La Gestión por Procesos y la estructura organizacional	86
Análisis FODA de ID sistemas.....	87
Matriz Maxi-Maxi, Mini-Mini de ID Sistemas	89
Organigramas de la empresa	92
Organigrama Circular / Propuesta	95
Manual ID Sistemas / Organigrama.....	97
Organigrama Circular ID Sistemas	98
Manual de funciones de ID Sistemas.....	100
Manual de procedimientos de ID Sistemas:.....	124
Proceso de compra	131
Proceso de almacén / Entradas	133
Procesos de almacén/ Salidas	134
Proceso de fabricación de credenciales	136
Proceso de fabricación de etiquetas.....	138
Proceso de Proyectos de Ingeniería.....	140
Proceso de comercialización	143
Resultados de la intervención	145
Conclusiones	147
Bibliografía	151
ANEXOS.....	A

Índice de Tablas

Tabla 1 Evolución de la administración.....	32
Tabla 2 Relación gestión administrativa y teoría organizacional.....	32
Tabla 3 Concepto de Gestión	37
Tabla 4 Evolución del diagrama de flujo.....	68
Tabla 5 Clasificación de los diagramas.....	70
Tabla 6 Diseño Metodológico.....	75
Tabla 7 Simbología de figuras del diagrama de flujo.....	128



Índice de Gráficas o Figuras

Figura 1 Matriz Maxi-Maxi, Mini-Mini.....	21
Figura 2 Mapa perceptual.....	26
Figura 3 Elementos del proceso.....	42
Figura 4 Mapa de procesos.....	45
Figura 5 Aplicación de la BPM.....	48
Figura 6 Organigrama General.....	53
Figura 7 Organigrama Específico.....	53
Figura 8 Organigrama Integral.....	55
Figura 9 Organigrama Funcional.....	55
Figura 10 Organigrama de puestos, plazas y unidades.....	56
Figura 11 Organigrama vertical.....	56
Figura 12 Organigrama horizontal.....	57
Figura 13 Organigrama Mixto.....	57
Figura 14 Organigrama de bloque.....	58
Figura 15 Organigrama Circular.....	59
Figura 16 Mapa de procesos de ID Sistemas.....	85
Figura 17 Diagrama de BPM y estructura organizacional.....	86
Figura 18 Matriz Maxi-Maxi Mini-Mini.....	89
Figura 19 Mapa Perceptual de ID Sistemas.....	91
Figura 20 Organigrama Circular de ID Sistemas.....	98

Resumen

La aplicación de la Gestión por Procesos surge como herramienta administrativa cuya finalidad es lograr la eficacia a través de la satisfacción del cliente por medio del valor añadido al producto, eficiencia, al disminuir los costos y generar utilidades (EOI, 2013) en configuración se emplean mecanismos como la reestructuración administrativa a través del análisis de todas las actividades. En este sentido, el documento señala la necesidad de implementar la Gestión por procesos en una empresa perteneciente al sector manufacturero, comercial y de servicios con más de 20 años en el mercado, sin duda, cuenta con vasta experiencia operativa; sin embargo, la continua actividad satura la jornada laboral, provocando que inmersos en la dinámica poco se pueda hacer para evaluar el desempeño; por otro lado, la aplicación del proceso administrativo rígido difícilmente empata con el modelo orgánico de la organización. De esta manera, se plantea como objetivo evidenciar la necesidad de un cambio en la administración de la empresa postulando la gestión por procesos como herramienta a implementar, durante el estudio se logró definir los procesos fundamentales utilizando el mapeo de procesos (estratégicos, operativos, soporte) en el cual se segmentaron y coordinaron las actividades para que sean realizadas de forma óptima. De lo anterior se desprende como propuesta un manual de organización que se modifica con base a las necesidades operativas; y además, un manual de funciones que refleja las actividades programadas y los procedimientos como resultado de la operación.

Palabras clave: Reestructuración, gestión por procesos, eficiencia, eficacia

Abstract

The application of Process Management emerges as an administrative tool whose purpose is to achieve efficiency through customer satisfaction through the added value to the product, efficiency, by reducing costs and generating profits (EOI, 2013) In configuration are used mechanisms such as administrative restructuring through the analysis of all activities. In this sense, the document points out the need to implement Management by processes in a company belonging to the manufacturing, commercial and services sector with more than 20 years in the market, without a doubt, it has vast operational experience; however, the continuous activity saturates the workday, causing that immersed in the dynamics little can be done to evaluate the performance; On the other hand, the application of the rigid administrative process hardly matches the organic model of the organization. In this way, the objective is to demonstrate the need for a change in the management of the company by postulating process management as a tool to implement, during the study it was possible to define the fundamental processes using process mapping (strategic, operational, support) in which the activities were segmented and coordinated to be carried out in an optimal way. From the foregoing, an organization manual that is modified based on operational needs is proposed as a proposal; and in addition, a manual of functions that reflects the programmed activities and procedures as a result of the operation.

Keywords: Restructuring, process management, efficiency, effectiveness

Introducción

La globalización de los mercados, la apertura económica, los tratados de libre comercio y el entorno de competencia exigen empresas y organizaciones que sean capaces de enfrentar su futuro con parámetros de eficiencia y eficacia (Díaz, 2008). Con mayor frecuencia, se observan esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven, cambio en las reglas de juego, incremento de la competencia, apertura, tecnología, hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades (Mallar,2010). La Gestión basada en los Procesos, surge entonces como un enfoque, que centra la atención sobre las actividades de la organización para optimizarlas.

En México, una gran parte de la economía está sustentada por la pequeña y mediana empresa, siendo éstas, las que generan mayor número de empleos. Reportando alrededor de 4 millones 230 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES, generando 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (INEGI 2014) A pesar de su contribución a la economía mexicana, las PYMES no han alcanzado el nivel de competitividad que les permita desafiar los mercados nacionales e Internacionales. Por su parte, la administración estratégica tradicional, no ha conseguido impacto en el desarrollo, consecuencia del enfoque funcional (Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción y Finanzas) siendo éste un modelo que, difícilmente puede cubrir la micro y pequeña empresa, debido a que sus áreas están poco diferenciadas dentro de la organización. (Sandoval, 2014).

Existen 2 tipos de factores que afectan a las PYMES; los externos y los internos. Ya que los factores externos están fuera del control por parte de la empresa, solo se puede actuar sobre los aspectos internos que son aquellos que la empresa puede controlar y modificar en su beneficio. (Bárceñas, García y Sánchez ,2009).

La aplicación de la Gestión por Procesos en este caso cobra importancia debido a que es, la aplicación práctica a un caso de una pyme, esperando se replique como herramienta de mejora en las empresas. Al tener como objetivo el análisis de una pequeña empresa reflejará el funcionamiento operativo, descifrando la manera en que desarrollan sus actividades. La gestión por procesos es una herramienta que, siendo bien aplicada, logra optimizar la eficacia al ofrecer un producto con un alto estándar de calidad y la eficiencia al corregir las rutas en los procesos, cuidando los costos, y como consecuencia directa contribuyendo a la generación de utilidades. En cuanto al desarrollo operativo de la administración, la gestión por procesos propicia un desarrollo horizontal coordinado, sin dejar de lado las funciones que desarrolla cada puesto, logrando que el personal se sienta parte del proceso y desarrollo de la organización, consiguiendo así pertenencia e identidad.

El problema que motiva el desarrollo del caso práctico “propuesta de reestructuración administrativa basado en la Gestión por Procesos” obedece a la necesidad de la empresa, que presenta una deficiencia operativa, generada por la falta de documentos y controles administrativos, tales como manual de organización, manual de funciones, manual de procedimientos que delimiten claramente las obligaciones y responsabilidades del personal. El caso que se presenta corresponde a la empresa Sistemas Automáticos de Identificación, dedicada a la fabricación y maquila de etiquetas de códigos de barra, tarjetas de fidelidad, credenciales de identificación, tarjetas de control, tarjetas de acceso, comercialización de maquinaria y equipo, consumibles, artículos promocionales, desarrollo de proyectos de ingeniería (personalizados), automatización en línea (programación), servicios de reparación, mantenimiento y capacitación. La empresa ha operado de forma ininterrumpida durante 26 años, aprovechando un nicho en el mercado (introducción en la industria del código de barras), apuntando hacia la innovación, al incrementar la competencia, introduce nuevos productos: tarjeta de fidelidad, introducción de chip, tarjeta de acceso, credenciales de

identificación, todos vinculados a programas que facilitan la organización y control de otras empresas (Control de nómina, acceso de personal, control de almacén, inventario, seguimientos para estudio de mercado, etc.). Elabora con programas que ayudan principalmente a la industria automotriz así como a entidades gubernamentales. En la actualidad se considera una empresa defensora; la rotación de personal, el incremento en sus productos, la ampliación del mercado, así como el enfoque de resolver lo urgente, ha provocado que lo necesario, pase a segundo término; descuidando la estructura organizativa, ignorando en consecuencia los límites de responsabilidad, la asignación de funciones y la evaluación de la eficiencia de los procesos.

Debido a que la empresa ha logrado sostenerse en el mercado por varios años, queda claro que, aunque sea empíricamente, conocen bien su trabajo, siendo su producto y actividad comercial lo que les mantiene circulando en el mercado; por esta razón, se pretende partir de su funcionamiento (operación), para conseguir a través del análisis de sus actividades realizar la reestructura que se verá reflejada en el manual de organización, funciones y procedimientos.

La Gestión por Procesos es una disciplina de gestión compuesta de metodologías y tecnologías, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de una organización. A través de la gestión de los procesos se debe diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. El modelo de administración por procesos propone un cambio operacional de la empresa al migrar de una operación funcional a una organización fundamentada en base a los procesos orientados a la satisfacción del cliente, siendo una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, en la que se prioriza la satisfacción del cliente sobre las actividades de la organización. De esta forma, un punto importante para el desarrollo de los objetivos enfocados a lograr la satisfacción del cliente como motor de desarrollo de las organizaciones, se encuentra en el manejo de la gestión; la relación con los clientes, el entendimiento de su producto y la satisfacción de necesidades. A

través de ello se consiguen relaciones duraderas generadoras de valor para todos los implicados (Bassa,2011). Así el análisis de atributos y el mapa perceptual de posicionamiento cobra importancia como herramienta de evaluación para medir la satisfacción del consumidor. Los procesos son gestionados de modo estructurado buscando su mejora continua. La gestión por procesos aporta visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. Al identificar los procesos y definir si son claves, estratégicos o de apoyo, se consigue conocer la interrelación entre ellos logrando satisfacer las necesidades de los consumidores de forma práctica y económica. Para desarrollar el trabajo se organizó de manera escalonada, con la finalidad de cubrir todos los requisitos, de esta manera la presentación del documento obedece al orden y forma en que se desarrolla la investigación, la manera en que se obtienen los datos necesarios para el desarrollo e implementación de la estructura organizacional. La primera fase consiste en entrevista, cuestionario y observación directa, para considerar la viabilidad, realizar el pre- diagnóstico, y determinar la problemática, aquí se plantean las posibles soluciones; para confirmar las necesidades de la organización, como herramienta diagnóstico se elabora un FODA, así mismo se plantea el origen y desarrollo de la empresa, se estructurará la Misión, Visión y Valores para orientar los objetivos. Es en ésta etapa donde se establece y definen los objetivos y alcances. Una segunda fase consiste en la conformación del marco teórico, sustento del trabajo de investigación previa se plantea caracterización de la empresa (Misión, Visión, Valores), antecedentes de la gestión, como surge la gestión por procesos, su definición, implementación, beneficios; .se plantea formas de organización, estilos de organigramas, se aborda el origen de los diagramas de flujo y utilidad para estandarizar procesos. En la tercera fase se realiza la aplicación metodológica, se perfila la Misión, Visión, Valores, se delimitan los procesos, se realiza el mapeo de procesos, se entrevista al personal para conocer sus funciones y determinar los procedimientos. Se realiza la propuesta y se determinan las Conclusiones. Debido a la precisión de tiempo del

proceso de titulación de la maestría, no se lleva a cabo la revisión de resultados de intervención, evaluación de la propuesta, pertinencia y viabilidad. Por lo tanto, queda a discreción de la empresa, aprovechar el análisis, potencializar los procedimientos, mejorar los procesos y acotar puntos de riesgo. De la misma manera será la empresa la encargada de realizar los cambios pertinentes y vigilar el cumplimiento



CAPÍTULO I Planteamiento de la Problemática

1.1 Antecedentes de la empresa

El origen del código de barras se remonta a finales de la década de los cuarenta cuando un comerciante preguntó a Joseph Woodland si era posible idear una forma, para que los procesos de automatización fueran más sencillos de registrar; a pesar de que Woodland pensaba que era una idea fuera de lo normal y un poco costosa, comenzó a pensar en las posibilidades. Una tarde estando de visita en Miami Beach, empezó a jugar con la arena en sus dedos y vio un patrón muy parecido al código Morse y pensó: "Así como el código Morse usa puntos y líneas para transmitir un mensaje, se podrían usar líneas delgadas y gruesas para codificar información". Surgiendo en ese momento el esquema, que más tarde adoptaría el código. Así la primera patente de código de barras fue registrada en octubre de 1952 (US Patent #2612994). Por los inventores Joseph Woodland, Jordin Johanson y Bernard Silver en Estados Unidos, convirtiéndose en un éxito comercial hasta 1980.

Mediante el código de barras, la información se procesa y almacena con base en un sistema digital binario donde todo se resume a sucesiones de unos y ceros, la memoria y central de decisiones lógicas es un computador electrónico del tipo estándar. El lector, permite conocer los tiempos de permanencia de depósito de cada producto, los días y horas en que los consumidores realizan sus rutinas de compras, pudiendo entonces decidir en qué momento debe presentar ofertas, de qué productos y a qué precios. Los códigos de barras se imprimen en los envases, embalajes o etiquetas de los productos. Sus aplicaciones abarcan: industria en general, sistemas de paquetería: cartas porte, compañías de seguros: validación de pólizas, instituciones gubernamentales: aduanas, bancos, reemplazo de tarjetas y certificación de documentos, transportación de mercancía: manifiestos de embarques, identificación personal, foto credencial, registros públicos de la

propiedad, testimonios notariales, tarjetas de circulación, licencias de manejo, electrónica etc.

El Código de Barras es una imagen única y estandarizada que identifica un producto en todo el mundo, está integrada por barras claras y oscuras además de que ocasionalmente está acompañada por dígitos numéricos en la parte inferior. Hace treinta años el código de barras llegó a México con lo que se agilizaron los sistemas de cobro en el país, así como los procesos comerciales entre empresas mexicanas, por lo que ahora se pueden realizar compras más seguras, cómodas y rápidas además de que las empresas pueden tener un control interno en los inventarios. En México el administrador de códigos de barra es una empresa llamada GS1 donde están seguros que en los próximos años se visualizan grandes aplicaciones no sólo en temas de trazabilidad, productos frescos, salud, comercio móvil, transporte y logística, sino proporcionando información de valor al consumidor final a un solo escanéo de distancia, siendo el elemento clave para soportar las experiencias de compra.

El jueves 21 de agosto de 1986 fue la fecha oficial de la entrada del Código de Barras en México. Un grupo de 18 empresas (9 cadenas y 9 fabricantes), bajo la iniciativa de Henry Davis, entonces director general del Grupo Aurrera, se reunieron con la finalidad de establecer el Código de Barras en México. Es así como nace, la Asociación Mexicana del Código de Producto (AMECOP). Hoy en día, se calcula que el 98% de los productos que se comercializan en las tiendas de México cuentan con código de barras. En 30 años, más de 55,500 empresas mexicanas han implementado el Código de Barras. Unas 2,000 empresas, sobre todo las PyMEs, solicitan a GS1 México la asignación de un Código de Barras para algún producto. México tiene asignado el prefijo 750 para los Códigos de Barras. Además, identifican a los productos registrados comercialmente en México. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas>

En 1996 el Ing. Carlos Valdés, encargado del departamento de sistemas de una organización privada, comenzó a detectar las necesidades del mercado, por lo

que se aventuró a iniciar la creación de programas para cubrir las necesidades de las empresas, principalmente maquiladoras. Realizaba programas para control de inventarios, asistencia de personal, necesidades administrativas, nómina. Posteriormente incursionó en la venta de soluciones con la elaboración de programas a la medida, a petición de los clientes, agregando además la propuesta del equipo de cómputo que requerían.

Así fue cómo surgió Id Sistemas Automáticos, con la creación de sistemas de automatización, realizando esta labor en sus tiempos libres. Posteriormente invita de socio a un compañero, creando así la sociedad; sus clientes eran en su mayoría maquiladoras y comercializadoras. Inicia el sueño teniendo tres personas a cargo: el Ing. Carlos, su esposa Claudia y un empleado; al año y medio se contrató un técnico para cubrir las instalaciones, siendo entonces cuando la empresa incursionó en la innovación, aportando propuestas tecnológicas. El Ing. Carlos acudía a cada exposición y conferencia que lo invitaban conociendo tecnología nueva, y trayendo consigo nueva maquinaria o demos para desarrollar localmente esas propuestas de innovación, es en ese momento donde se inicia la maquila de etiquetas de códigos de barras recortadas, agregando el código de barras. Poco a poco se fue involucrando en la industria localizando necesidades. Al siguiente año inicia con la producción de credenciales identcard, con la tecnología nueva. Así mismo incursiona en la tarjeta de fidelidad, identificaciones, acceso a puertas, control de acceso personalizado, reloj checador banda magnética. Desde el inicio comenzaron siendo una empresa buscadora apostando a la innovación y satisfaciendo las necesidades cambiantes de la industria. En la actualidad continúan implementando nuevas líneas y aportando soluciones integrales, incursionando en la industria automotriz.

1.2 Diagnóstico de la problemática

Se realiza entrevista con los dueños de la empresa para determinar la problemática, detectándose que es de naturaleza operativa, generada por la falta de documentos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y controles administrativos. Una vez delimitado el problema, se decide realizar una propuesta de reestructuración administrativa basada en la Gestión por Procesos. La BPM es una herramienta que sustenta la administración a través de los procesos, consta de varias etapas para su implementación ;a partir de la separación de sus procesos,(estratégicos, operativos y de apoyo)se evalúan los procesos base u operativo , gracias al mapeo de procesos se pone de manifiesto la parte medular de la organización y con eso la importancia del lugar que ocupan todos sus empleados considerando que esta herramienta es la más adecuada debido al sostenimiento que han tenido en el mercado, los procesos que dominan y la experiencia en su mercado teniendo como ventaja competitiva su permanencia. Con más de 26 años en el mercado se puede asumir el dominio de sus procedimientos. Las empresas que consiguen sostenerse en el mercado tienen claro, aunque sea empíricamente, cómo desarrollar su trabajo. Siendo sus productos y servicios lo que los mantiene circulando, de esta manera se considera al producto el motor de desarrollo.

1.3 Justificación de la intervención

Afortunadamente nos encontramos ante una empresa con grandes oportunidades en cuanto al desarrollo del mercado, debido a las relaciones comerciales con proveedores, el empuje de la industria y las necesidades de innovación tecnológica. Mientras la estructura externa favorece el desarrollo de la empresa, al interior, se percibe problemática al no contar con mecanismos que regulen o revisen la actuación y desarrollo de sus actividades. Así se puede considerar, que su estudio tiene relevancia y trascendencia debido a que representa una empresa que ha sabido modelarse de acuerdo con las necesidades del mercado, incursionando con la tecnología y de frente a la globalización; de éste modo la pequeña y mediana empresa conforman el sector productivo más representativo en el país, por lo tanto, su estudio y análisis impactan de manera importante la economía nacional. Esta empresa en particular pertenece al sector productivo, comercial y de servicios, por lo que puede considerarse una muestra

representativa con valor dentro del desarrollo de las organizaciones. Así mismo es el reflejo de las pequeñas empresas, quienes desarrollan sus actividades en el rigor de un mundo competitivo, operando la mayoría de las veces sin previa formación y creciendo según el empuje del mercado.

1.4 Planteamiento de la problemática

La empresa pertenece al sector de manufactura y servicio, a pesar de pertenecer a la pequeña empresa labora exitosamente, atendiendo un importante sector de la industria debido a la incursión en la tecnología y la innovación. La misma sobrecarga de trabajo ha provocado una deficiencia operativa, generada por falta de documentos y controles administrativos, tales como manual de organización, manual de funciones, manual de procedimientos que delimiten claramente las obligaciones y responsabilidades

1.5 Objetivos de la Intervención

Objetivo General

Proponer una reestructuración administrativa basada en la gestión por procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

Objetivos Específicos

- Delimitar la situación actual de la empresa recopilando información necesaria, para la elaboración del mapeo de procesos.
- Integrar, basado en la Gestión por procesos, el rediseño de la organización de forma integral, estructura organizacional, descripción de puestos, diagramación de procesos orientados a mejorar la situación de la empresa
- Presentar el plan de acciones a ejecutar para establecer el cambio en la empresa,

CAPÍTULO II Fundamentación Teórica

2.1 Caracterización de la empresa

2.1.1 Misión

La Misión de una empresa es la razón fundamental de un negocio, el objetivo que tiene a largo plazo. A partir de ella se construye una estrategia. Una buena misión debe esclarecer el beneficio generado por la empresa a su público objetivo. Es importante que la misión sea inspiradora y desafiante para comprometer a colaboradores y socios. La misión debe ser corta para que pueda ser recordada, vivida y transmitida por todos los involucrados en el negocio.

2.1.2 Visión

La Visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2000) Es fundamental tener indicadores y metas que demuestren que estás cumpliendo el objetivo. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

2.1.3 Valores

Los valores son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales la empresa elige guiar sus actividades, denotan su espíritu, modelan la “personalidad” y resumen el proceder de esta. Sin valores bien definidos la empresa tendrá una imagen pública errática o irregular, lo que se traduce en detrimento de la credibilidad de la empresa. En tiempos de redes sociales y fidelización convencer al público objetivo de que puede confiar en la organización es muy importante

2.2 Análisis FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El objetivo de aplicar es ofrecer un diagnóstico para la toma de decisiones estratégicas oportunas. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado, y las fortalezas o debilidades que muestra nuestra empresa. En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa (tendencia, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía). El análisis externo identifica oportunidades y amenazas.

2.2.1 Análisis Externo

Oportunidades: Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

Amenazas: Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiamiento?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

2.2.2 Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiamiento, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, la matriz trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades? Una vez terminado el análisis DAFO trataremos de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo.

2.2.3 Matriz Foda

La matriz FODA, nos indica cuatro estrategias alternativas:

- Estrategia Ofensiva o FO (Maxi-Maxi) Sería ideal maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades) aprovechar sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado
- Estrategia Defensiva o FA (Maxi-Mini) Esta estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas) se basa en las fortalezas de la empresa para aprovechar de las amenaza del medio ambiente. Su objetivo es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

- Estrategia DO (Mini-Maxi) Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Identificación de oportunidades en el ambiente externo, con debilidades organizacionales
- Busca alternativas. Estrategia DA (Mini-Mini) Minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Esta estrategia se deberá evitar .(Figura 1)

Factores internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Factores externos		
Lista de Oportunidades	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
Lista de Amenazas	FA (Maxi –Mini)	DA (Mini-Mini)

Figura 1 Matriz Maxi-Maxi Mini-Mini /Elaboración propia (2018)

2.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa, lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa o persona ofrece a los clientes o consumidores (Osterwalder).Dentro del esquema de Gestión por Procesos, tener el conocimiento de lo que nos diferencia de la competencia, es importante pues ayuda a otorgarle el valor agregado que satisface a nuestros consumidores (Clientes)

La propuesta de valor debe responder a: ¿qué se va a ofrecer? y, ¿para quién?

Preguntas para encontrar la propuesta de valor.

- ¿Qué valor se proporciona al cliente?
- ¿Qué problema se ayuda a solucionar?
- ¿Qué necesidad se satisface?

- ¿Qué paquetes de productos o servicios se ofrece a cada segmento de mercado?
- ¿Qué espera el cliente, para superar la expectativa?

Al cliente sólo le interesa resolver un problema o satisfacer una necesidad, que se ofrece a través de la Propuesta de Valor (Blank) La Propuesta de Valor ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades explícitas y latentes, esta solución debe ser presentada de manera innovadora. Dentro del esquema de la Gestión por Procesos considerando que se focaliza en la satisfacción del cliente, es importante considerar la propuesta de valor, pues es la que nos otorga una ventaja frente a la competencia Consideremos también, el análisis de atributos de nuestro producto. Se considera atributo del producto, todo aquello que pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

2.3.1 Análisis de atributos

Dentro del esquema de Gestión por procesos, tener el conocimiento de lo que nos diferencia de la competencia, es importante pues ayuda a otorgarle el valor agregado a nuestro producto. Según Stanton (2007), un producto es: conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan: empaque, color, precio, calidad, marca, servicio y reputación del vendedor. Por lo que cualquier cambio de características, crea otro producto. Mullins (2007) por su parte dice por el que reciben a cambio de dinero o alguna otra unidad de valor”. Kotler (2007) define al producto como “todo aquello que se puede ofrecer en el mercado para su atención, adquisición, consumo, que satisface un deseo o una necesidad”. De tal manera que los productos deben ser considerados como medios para resolver un problema del cliente, donde a través de la compra, se obtiene la solución. Los consumidores perciben el producto, como conjuntos complejos de beneficios; así los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físicos; fundamentalmente compran satisfactores, compran una solución. Entonces puede decirse que un producto es un conjunto de atributos reunidos de forma identificable.

La tendencia actual es que el servicio acompañe al producto, a fin de conseguir una mejor penetración en el mercado y ser competitivo. Para una mejor comprensión se puede decir que la diferenciación está marcada principalmente por la tangibilidad o no del bien. Los productos de consumo industriales se pueden ver y tocar; los servicios financieros, turísticos, de ocio no.

Cada producto se identifica con un nombre genérico bajo el cual la mayor parte de la gente lo conoce. En marketing, el producto va más allá de esta definición, pues cuando un cliente compra un producto, compra un conjunto de atributos que satisface sus necesidades.

El producto es el pilar básico en el desarrollo de diversas estrategias a realizar por la empresa. Los productos y servicios se fabrican o crean para obtener beneficios, satisfacer las necesidades de los consumidores y dar respuestas válidas al mercado; por tanto, constituyen la base de cualquier concepción de marketing. Los atributos son aquellos aspectos del producto que tienen valor. El estudio, conocimiento, manipulación y posterior explotación forman parte de la política de producto y desencadenan el éxito o fracaso en el mercado. El desarrollo de un producto deberá definir los beneficios a ofrecer por parte de la empresa; los atributos del producto son: calidad, características, estilo-diseño, etc.

La atención a las necesidades del cliente puede orientar características adicionales como capacidad, funciones, duración, fiabilidad, precisión, facilidad de uso y reputación del producto. (Kotler, 2007). Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman la personalidad. El análisis se efectúa a través de la evaluación de una serie de factores que permiten realizar una disección del producto. (CFE.Marketin XXI) Hay tres clases de atributos: los físicos, los funcionales y psicológicos.

Atributos Físicos: Forman la naturaleza, la esencia objetiva del producto, y por ello dependen directamente del departamento de producción. Son atributos físicos la composición, los materiales y mecanismos que condicionan la duración, la

resistencia y la utilidad del producto. Al formar parte de la naturaleza del producto, la modificación de los atributos físicos es complicada. Así, es importante saber la opinión que tiene el mercado de ellos y si su modificación se valora de forma positiva de manera que ésta suponga una ventaja diferencial frente a la competencia. Casos rentables de manipulación de atributos físicos son el café descafeinado, la leche desnatada. Como ejemplo menos exitoso podemos hablar de las sandías cuadradas, cuyo elevado precio no ha superado las ventajas que reporta su forma para el consumidor y no ha permitido introducir esta innovación de forma satisfactoria en el mercado.

Atributos Funcionales: Son aquellos que no forman parte de la naturaleza del producto, pero constituyen un valor añadido importante a la hora de su comercialización. Pueden ser agregados por el departamento de producción o el de marketing, muchas veces se escogen por lo que espera el consumidor de ellos. Son atributos funcionales además del color, sabor y olor, el surtido, el envase y embalaje, el etiquetado y el diseño.

Atributos Psicológicos: Los atributos psicológicos son aquellos que no proceden de producción, sino que son aspectos puramente de marketing que se incorporan al producto para su comercialización. Aunque están relacionados con otras variables, en ocasiones tienen una base real, se denominan psicológicos porque dependen de la forma en que son percibidos por el consumidor. Son atributos psicológicos: la calidad, la marca.

Entre los atributos inherentes al producto podemos encontrar:

a) Características físicas de los bienes: precio, marca, empaque, diseño, garantía del producto, color, reputación del vendedor, servicios del vendedor.

b) Atributos de costo: precio de compra, costos de operación, costos de reparación, costos extras, costos de instalación, rebaja por cambio, probable valor de reventa.

c) Atributos de rendimiento: durabilidad, calidad de los materiales, construcción, confiabilidad, rendimiento funcional, eficiencia, seguridad

d) Atributos sociales: prestigio de la marca, imagen de estado, popularidad con amigos y miembros de la familia, estilo, moda.

e) Atributos de disponibilidad: vendido en tiendas locales, términos de crédito, calidad de servicio, distribuidor local, tiempo de entrega (Mullins, 2007).

Además de los atributos, el desarrollo del producto deberá ofrecer beneficios, entre los que se encuentran: calidad, características (diferenciar a un producto de otro) estilo (aparición del producto), diseño (interior, contribuye a la utilidad del producto), capacidad para desarrollar funciones (duración general, confiabilidad, precisión, la facilidad de utilización). (Kotler, 2007).

2.3.2 Mapa perceptual de posicionamiento

Es una técnica de investigación que sirve para conocer qué beneficios diferenciales que ofrece cada una de las marcas. A la empresa, le sirve para conocer en qué posición se encuentra en la mente del consumidor para realizar estrategias posteriores de marketing.

Beneficios del mapa perceptual de posicionamiento

a) Valorar a la competencia: Conocer la posición en se encuentra el producto con respecto al ideal de los consumidores, y con respecto a la competencia. Permite conocer si la estrategia es adecuada o hay que cambiarla.

b) Conocer el producto/servicio ideal de los consumidores: Evaluar que tan lejos o cerca se está de ese ideal, y realizar ajustes pertinentes.

El consumidor al fin es la razón de ser del producto, motor generador.” Ya no basta con satisfacer a los clientes; ahora hay que dejarlos encantados”. (Kotler)

c) Descubrir nuevos segmentos de mercado: a través de esta herramienta se puede averiguar si existe algún segmento en el mercado atractivo para el negocio, notando la falta de competidores, o donde la competencia es baja, por lo que las necesidades de esos consumidores no estarán satisfechas del todo

d) Identificar los valores que asocian los consumidores al producto y segmentar en base a estos. Con el mapa perceptual de posicionamiento se puede asociar qué valores o características se perciben como negativos o positivos y segmentar el mercado bajo ese enfoque (atributos o características que más y menos valoran los consumidores). Hay una oferta para cada demanda (Scovel).

En marketing, un mapa perceptual permite relacionar dos variables de tal forma que expresen la situación del mercado, posición que ocupan marcas de los competidores para poder analizar cuál es el espacio óptimo. Algunas variables muy repetidas en estos mapas son: calidad y precio, conservadurismo y precio, innovación y precio Estas variables vienen representadas en los ejes vertical horizontal, dejando cuatro cuadrículas que expresan distintas relaciones (precio bajo y calidad alta, por ejemplo).(Figura 2)



(CC) BY-SA 4.0 La ciencia del posicionamiento estratégico
<http://blogs.icemd.com/blog-la-ciencia-del-posicionamiento-estrategico/>

Figura 2 Fuente: La Ciencia del Posicionamiento estratégico (2016)

Estos mapas sirven de gran ayuda en la toma de decisiones, desarrollo de negocio, estrategia de diferenciación, enfoque de la oferta, etc. Para la recolección de los datos se suelen realizar cuestionarios a un grupo de personas al azar, de forma que sea representativo y que no se trate de una muestra autoseleccionada. Se facilita a este grupo de personas una lista de atributos o cualidades importantes para cada producto, los participantes deben calificar el objeto según estas cualidades. Los mapas perceptuales son: gráficos visuales diseñados para mostrar las relaciones entre diferentes productos y marcas cómo se asocian estos en la mente de los compradores, son útiles para mostrar qué tipo de productos se asocian con otros, tomar acciones estratégicas en referencia al posicionamiento y a la oferta. Ayuda a establecer una idea visual de donde se pueden introducir nuevos productos. Estos mapas se pueden usar para representar casi cualquier grupo de objetos que se pueden asociar con varias cualidades distintas. Los mapas perceptuales se usan principalmente con fines de investigación de mercado. Permiten a la empresa calificar la posición de un producto en particular, se usan para crear una visión de la segmentación del mercado, y para seguir el rastro de los cambios en la percepción de un servicio, marca o producto. En general se estructuran sobre un eje horizontal y uno vertical que se cruzan entre sí. El eje vertical representa dos cualidades opuestas, y el eje horizontal también, pero con dos cualidades adicionales. Los datos recolectados de las encuestas de calificación de productos se comparan sobre dos bases: diferencia en la respuesta sobre las calificaciones de los atributos, y las diferencia en las calificaciones de un producto individual. Estas dos variaciones luego se comparan entre sí y se promedian entre todos los participantes para establecer la posición de un producto o un objeto.

2.4 Palabras clave

2.4.1 Reestructuración

Reestructuración administrativa: Es la manera en que se diseña y visualiza las relaciones formales de jerarquía, supervisión y comunicación, reflejándolas y

adaptándolas conforme sea conveniente (Bolaños, 2010) Modificación de una estructura con la intención de introducir mejoras de rendimiento / Empresa: modificación, puesto de trabajo, eliminación de áreas que no funcionan. El concepto como tal es difícil encontrarlo, así que se refiere al concepto, Estructura. Forma en que se dividen agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a la relación entre gerentes y empleados, de gerentes con gerentes, y de empleados con otros (Stoner, Freeman ,1996) Disposición o relación de puestos en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización (Ferrel 2004).Distribución formal de los empleos dentro de una organización (Robbins, 2005)División ordenada y sistemática de las unidades de trabajo de la empresa junto con sus estrategias (Fincowsky, 2009)

De esta forma la estructura, perfila la forma en que se relacionan los empleados dentro de la organización, establece las líneas de autoridad y comunicación permitiendo alcanzar los objetivos, propiciando el desempeño eficaz y eficiente de los recursos.

2.4.2 Gestión

Gestión empresarial es un tipo de actividad empresarial cuyo objetivo es la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa. La gestión empresarial implica el diseño, implementación y control de medidas y estrategias relacionadas con procesos de administración y producción. En el ámbito de la empresa, los agentes encargados de la gestión a nivel general suelen ser el personal de dirección, gerencia o administración. Gestión administrativa hace referencia a la acción y consecuencia de administrar o gestionar algo. Gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. Conjunto de acciones o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En

el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio. Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. Conjunto de acciones para realizar una actividad, aquellos trámites que se realizan para resolver una situación o materializar un proyecto es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control.

2.4.3 Proceso

La palabra Proceso presenta origen latino, del vocablo *processus*, de *procedere*, que viene de *pro* (para adelante) y *cere* (caer, caminar), lo cual significa progreso, avance, marchar, ir adelante, ir hacia un fin determinado. Es una sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad. Acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (RAE). Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO9000) Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Por lo tanto, un proceso es conjunto de acciones o actividades programadas para establecer un orden, eliminar algún problema o llevar a cabo un proyecto. Este

concepto se utiliza en general para cualquier tipo de actividad que requiera planificación, desarrollo, implementación y control.

2.4.4 Eficiencia

La eficiencia es la capacidad de una persona o un objeto de lograr objetivos optimizando al máximo los recursos disponibles, es decir, ahorrar recursos y lograr objetivos. Es la relación que existe entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Del lat. *Efficientia* es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (RAE). Utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"(Chiavenato, 2004, p52).

Logro de las metas con la menor cantidad de recursos"(Koontz, 2004). Obtener los mayores resultados con la mínima inversión" (Robbins, 2005) Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada" (De, Olivera, 2002)

Entonces eficiencia es, la utilización de los recursos disponibles para la obtención de los resultados deseados la utilización racional de los recursos con los que se cuenta, para así lograr alcanzar un objetivo previamente propuesto. En otras palabras, es consumir o efectuar las metas y objetivos con la menor cantidad de recursos disponibles y tiempo; lo que es un requisito para evitar o cancelar errores o derroche

2.4.5 Eficacia

Es completar las actividades para conseguir las metas de la organización con todos los recursos disponibles. Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. Del latín *efficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción. Calidad de hacer lo que está destinado ser. Es la adquisición de los objetivos

trazados previamente, la realización de las cosas correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas. Es una medida del logro de resultados (Chiavenato 2004) Cumplimiento de objetivos (Koontz, 2004) Hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos (Robbins, 2005) Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado (De Oliveira, 2002) Actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia (Andrade, 2005) Del lat. *Efficacia* Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2008)

Por lo tanto eficacia, es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos. Capacidad para lograr un resultado particular, alcanzar las metas previstas. Eficacia es lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo dado.

2.5 Gestión por Procesos

2.5.1 Antecedentes

Debido a que la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de encontrar la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización. Así podemos decir que la administración puede dividirse en seis grandes generaciones (Tabla 1)

Tabla 1 Evolución de la administración

Generación	Enfoque
Primera	Elemento humano, agricultura y artesanías,
Segunda	Maquinaria y tecnología dura. Impulsado Rev. Industrial/Máquina de vapor
Tercera	Procesos, maquinaria y sistemas Surgen disciplinas administrativas
Cuarta	Tecnologías de información, Impulsado por internet, multimedia
Quinta	Administración del conocimiento. Calidad, enfocada trabajo equipo y la admón.
Sexta	Innovación. Se compite por el valor, surgen los modelos de calidad

Fuente: Elaboración propia (2018)

La evolución de la gestión empresarial hoy en día considera que los procesos son un activo fundamental en el desarrollo de toda organización, razón por la cual las empresas deben adaptarlos, optimizarlos e integrarlos. Así un proceso es una secuencia de actividades que tiene un producto con valor para su usuario o cliente. ISO 9000 define proceso como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. En cuanto al desarrollo y surgimiento del término gestión por procesos existen varios estudios, para este caso en particular, se analizará los antecedentes históricos de la gestión por procesos en relación con el pensamiento administrativo y teoría organizacional. (Tabla 2)

Tabla 2 Relación gestión administrativa y teoría organizacional

Anterior Rev. Industria / economía agrícola, artesanal	Siendo productores quienes comerciaban sus productos. Estructura jerárquica perteneciente monarquía / clase militar.
1776 Adam Smith / Capitalismo	Define fundamentos capitalismo /división trabajo, especialización, actividades procesos productivo surge mecanismo.
Principios SXX Frederic Taylor / estandarización	Diseño de cargos con énfasis en la tarea, ampliando la brecha existente entre quienes piensan y quienes ejecutan las actividades.

Henry Ford / Producción en serie	Determinó los fundamentos.
1909 Max Weber / Teoría burocrática	Diseño científico / Estandarización, funciones, puestos, áreas y deptos. Organigrama, manuales de funciones y procedimientos.
1916 Henry Fayol / Teoría clásica Ciclo administrativo	Propone técnicas comerciales, financieras, contables, administrativas. Planeación, organización, dirección, coordinación y control).
1932 Elton May / Teoría Relaciones Humanas	Importancia Relaciones humanas. Motivación, productividad, ausentismo y deserción.
Segunda década XX Mary Parker Follet / Organización interfuncional, administración dinámica	Participación a todo nivel, reevaluar las interacciones, riesgos estructuras funcionales.
1947 / Teoría estructura lista	Autoridad comunicación, comportamiento, formalización.
1951Lwing Von Bertalanffy /Teoría de sistemas	Reduccionismo, pensamiento analítico, expansionismo, pensamiento sintético Teleología, Cibernética.
1954 Peter Drucker / APO	Administración por objetivos Eficacia-eficiencia, esfuerzo común.
1957-60 Herbert Alexander Simon / Teoría del comportamiento	Estructura procesos-interacciones organizacionales La motivación, el ambiente de trabajo.
1962 Mc Gregor / Teoría del comportamiento	Dinamismo, pasando descriptivo-prescriptivo. Cambio organizacional, mejorando los procesos y solucionando los problemas organizacionales con orientación principal en las personas.
1972 Chandler, Skinner y Burns / Teoría Contingencial	Relatividad administración Variables dependiente, (tec. Administrativas) independientes (ambientales, entorno) condicionan el logro de los objetivos.
1980 Técnicas reingeniería mejoramiento procesos, control calidad	Técnicas y herramientas son profundizaciones de alguna de las teorías anteriores.

1980-1990	El modelo japonés Sistema y las normas internacionales de calidad principalmente, cuando se impulsó la implantación de un sistema estructural basado en la gestión por procesos
1993 Michael Hammer y James Champ / Reingeniería de Procesos	Rendimiento a través del rediseño, evaluación procesos, estandarización, calidad, Norma ISO 9001 calidad, EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad).
1998 expansión Gestión de Calidad	Amplia a todos los sectores, comenzó globalización de sistemas
2000 reconversión de las empresas/ Valor agregado, <i>Shareholder Value</i>	Beneficio neto para los propietarios del capital o dueños de la empresa creación de valor económico.
2006 cadena de Valor de Porter	Transformar, identificar, aprovechar áreas de actividad maximizar sus beneficios.
Calidad propiedad inherente producto o servicio	Valor asociado satisfacción de necesidades y expectativas del cliente
2006 Norma ISO9001 Gestión de calidad	Adapta concepción Gestión por procesos
2006 renovación modelo EFQM	Modelo europeo de gestión de calidad
2008 Díaz/ tecnología BPM	Factor clave y estratégico articula actividades personas en coordinación procesos negocios optimizando uso de recursos
2009 Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor	Afirman “El principio de enfoque basado en proceso sostienen que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.
2011 Alvarado	Metodología corporativa tiene como objetivo mejorar eficiencia por medio gestión por procesos se deben modelar, organizar documentar y optimizar forma continua

2011 Jiménez	“La estrategia de BPM busca la administración, manejo y mejora de la organización por medio de la continua optimización de sus procesos de negocio, de acuerdo con el ciclo: modelar, ejecutar y medir
2011 Bergolz	Mejoramiento continuo de las actividades de una organización, mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de sus procesos.
2012 Carrasco / Formalización y Control	Disciplina que ayuda dirección a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos
2013 Aguilar/ Procesos Sistema mejora continua	Eficiencia identificación, funcionamiento gestión actividades organización

Fuente: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf

Elaboración propia (2018)

2.5.2 Estudios e investigación

En cuanto al desarrollo de tesis a nivel local, se localizaron varias donde se aborda de manera más cercana el objeto de estudio. La tesis “Reestructuración de una pequeña empresa comercial en el estado de Aguascalientes” (Serna, 2014) estudia la necesidad de reestructurar la pequeña empresa para operar de manera eficiente y con mayor grado de confianza en las actividades que desempeña la organización, abordando su estructura y los diferentes estilos de manuales de organización con la finalidad de dar solidez a la empresa fundada en la última década de los noventa. “Diseño de un modelo de negocios e-business para la empresa Bordados de Calidad S.A De C.V.” (Guerrero, 2017) quien utiliza el modelo Gestión por procesos, como una herramienta open access “Bonita” de modelación de procesos para integrar a la pequeña empresa a la tecnología.

Considerando el modelo Canvas y la necesidad de cambiar la gestión clásica de funciones por una gestión basada en los procesos.

Tesis doctoral “Sistemas Workflow y BPM (*Business Process Management*) como herramientas para la automatización y mejora de la productividad en las organizaciones: metodología para la implantación y casos de estudio”(Marrero,2015) realiza un análisis de los sistemas de BPM existentes comparando sus ventajas e inconvenientes ,modelando los procesos la pequeña y mediana empresa, entre otros software analiza el modelador de Bonita considerado el mejor *opensource* del año 2014 (*InfoWorld*, 2014) investigación relevante para la introducción de las empresas a las tecnologías de la información.

Los estudios en el extranjero acerca de la BPM encontramos varios, un estudio en Nottingham, Reino Unido, que aplicó una encuesta para comprobar si la BPM influía el rendimiento organizacional y la colaboración de la cadena de suministro, comprobando su influencia positiva (Pradabwong, J., Braziotis, C., Pawar, K. S., & Tannock, J.,2015). *Business process management and supply chain collaboration: a critical comparison. Logistics Research*, 8(1), 6. Doi: 10.1007/s12159-015-0123-6.

Durante 2016 Dijkman.Eindhoven, países bajos realiza otro estudio que buscaba determinar si el nivel de madurez de BPM conducía a un mejor desempeño de la organización y estudiar la relación con términos innovación , tamaño.edad, región y desempeño demostrando que solo la innovación tiene influencia , las variables de edad región y tamaño no influyen. En Eindhoven hay otro estudio donde se trató de estudiar la brecha entre las tecnologías de información y la tasa de rendimiento, encontrando que se deben mejorar los procesos antes que la tecnología. En el mismo año en Bélgica, Van Looy buscó integrar una lista de indicadores del desempeño de los procesos, para buscar medida de evaluación, encontrando 11 perspectivas que pueden considerarse como un marco conceptual, incluyendo medidores relacionados con el cliente (quejas, percepción de satisfacción, tiempo de consulta, confiabilidad en la entrega), tres indicadores de proceso tiempo del

ciclo de proceso, tiempo de respuesta, tiempo de espera, otros relacionados con los costos, calidad de resultados internos, plazo de adhesión, desempeño del empleado percepción de satisfacción de los empleados.

En Tokio, Leelawat en 2016, analiza la BPM y la gestión de desastres, mediante el proceso de recuperación, indicando los procedimientos operacionales necesarios para la planeación futura, ayudando investigadores en diseño y gestión de procesos de restauración para futuros desastres.

En términos de investigación existe gran interés por el estudio de la pequeña y mediana empresa, su tendencia a la formalización de empresas familiares y su integración a la modernidad, en general se aborda el estudio de las organizaciones desde la perspectiva del proceso administrativo (planificación, de organización dirección y control), el enfoque en procesos resulta una completa herramienta de gestión, fundamentada en la operatividad del negocio, el sustento formal le permite a la empresa ingresar al círculo calidad y con ello dar un salto hacia la certificación, reconocimiento que logra introducirnos en mercado internacional incrementando las posibilidades . Además, el enfoque en el cliente como centro y razón de ser de los productos, lo vuelve e atractivo. Por otro lado, el uso de la BPM a nivel internacional se para ponderar variables como eficiencia, rendimiento organizacional y colaboración de la cadena de suministro, significa que es un método con un alto grado de confiabilidad.

2.5.3 Concepto

Tabla 3. Concepto de Gestión

Gregorio Varvakis	“La gestión de procesos es la definición, análisis y mejora continua de los procesos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.”
John Jaston y Johan Neils	“BPM es la realización de los objetivos de una organización a través de la mejora de la gestión y el control de sus procesos esenciales de negocio.”

Garter Group	“BPM define, hace que sea posible y gestiona el intercambio de información en las organizaciones a través de la visión semántica de un proceso de negocio, con la participación de los empleados, clientes, socios, aplicaciones bases de datos.”
Gómez, 2009	La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.
Bergholz, 2011	La gestión por procesos, entonces puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.
Carrasco, 2011	Se plantea que la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente; se introduce términos formalización y el control.
Teresa Jones y John Dixon en 2011	Gartner Group considera: “BPM es un enfoque de gestión que requiere que las organizaciones se tornen orientadas a procesos y reduzcan su dependencia de las estructuras tradicionales, funcionales y territoriales.
De Toro y MCCabe	MCCabe La gestión de procesos es una “estructura de gestión orientada a los procesos, en los cuales el gerente, el equipo y los realizadores del proceso son todos ejecutores y pensadores, ya que proyectan su trabajo, inspeccionan sus resultados y rediseñan su sistema de trabajo para lograr mejores resultados”.
Shane Schick	“BPM es la capacidad de comprender y controlar las diversas partes de un proceso complejo.”
José Oswaldo de Sordi	“Uno de los objetivos de la práctica administrativa de la gestión por procesos es asegurar la mejora continua del desempeño de la organización, al elevar los niveles de calidad de sus procesos de negocio.”
Rafael Scucuglia	“Conceptualmente, la gestión de procesos significa mucho más que simplemente mapear las actividades de la organización. Significa mucho más que nombrar a cada paso del trabajo con un nombre que lo identifique. En resumen, cada organización es un sistema. Es decir, funciona como un conjunto de procesos. La identificación y el mapeo de estos procesos permiten una correcta planificación de las actividades, la definición de las

	responsabilidades y el uso adecuado de los recursos disponibles”.
William J. Kettinger y Varun Grover	“La gestión de procesos es un programa que implica la formalización o institucionalización de la planificación, estructuración y evaluación de los procesos, de forma radical (reingeniería) o incremental (mejora continua). Las empresas que se dedican a la gestión de procesos deben aplicar varios métodos para recopilar información, rediseñar y acceder a sus procesos.

Fuente: Elaboración propia (2018)

En base a estos conceptos se considera que la gestión por proceso (*Business Process Management* o B.P.M.) es una disciplina de gestión compuesta de metodologías y tecnologías, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) de la organización en conjunto, al segmentar los procesos se puede optimizar las actividades separando al personal por equipos , a través de la gestión de los procesos se debe diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

El modelo de administración por proceso s se refiere al cambio operacional de la empresa, al migrar de una operación funcional a una operación administrada por procesos.

Un proceso de negocio representa una serie de actividades o pasos de tareas que pueden incluir personas, recursos, eventos, tareas y organizaciones BPM se puede relacionar con otras disciplinas de mejora de procesos como *Six Sigma*. Los procesos de negocio deberían estar documentados (actualizados), para ayudar a entender a la organización como es que operan para su negocio.

Durante la etapa de descubrimiento de procesos, todos se ponen relativamente de acuerdo de cómo los procesos actuales están definidos. El *AS-IS* determina el estado donde se puede usar la información para determinar dónde el proceso debería ser mejorado, para llegar a un *TO-BE*, describiendo el cómo debería ser el proceso. La sola documentación del proceso no es la herramienta para que los gerentes tomen control sobre todo el proceso

El sistema de gestión por procesos se caracteriza por el entendimiento, la visibilidad y el control de todos los procesos de una organización por parte de todos los participantes en cada uno de dichos procesos, todo ello con el fin de aumentar la eficiencia de la empresa y la satisfacción del cliente.

Un sistema es un conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común. Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP). Bajo este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, tal cual lo define Ostroff (2000) quien sostiene que no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades.

Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, produciéndose también un desplazamiento del centro de interés, desde las estructuras hacia los procesos, cobrando importancia la denominada Gestión por Procesos, método estructurado para la mejora del rendimiento, que se centra en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización. Mientras que el anterior esquema se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente. Así es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (*outputs*).

2.5.4 Elementos de proceso

1.-*Input* (entrada principal) causa, producto con características que responde al estándar o criterio de aceptación definido. Recursos para transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar, sistematizar procesar.

2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar, secuencia de actividades con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.

a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.

b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como *hardware*, *software*, computadoras.

3. Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el *output* del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción).

4. *Outputs*: Producto con la calidad exigida por el estándar del proceso

a) Bienes: intangibles, almacenables, transportables

b) Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. Su calidad depende básicamente (Figura 3).

Para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible a descomponerse en operaciones o tareas.

- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona Un proceso comprende, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente.

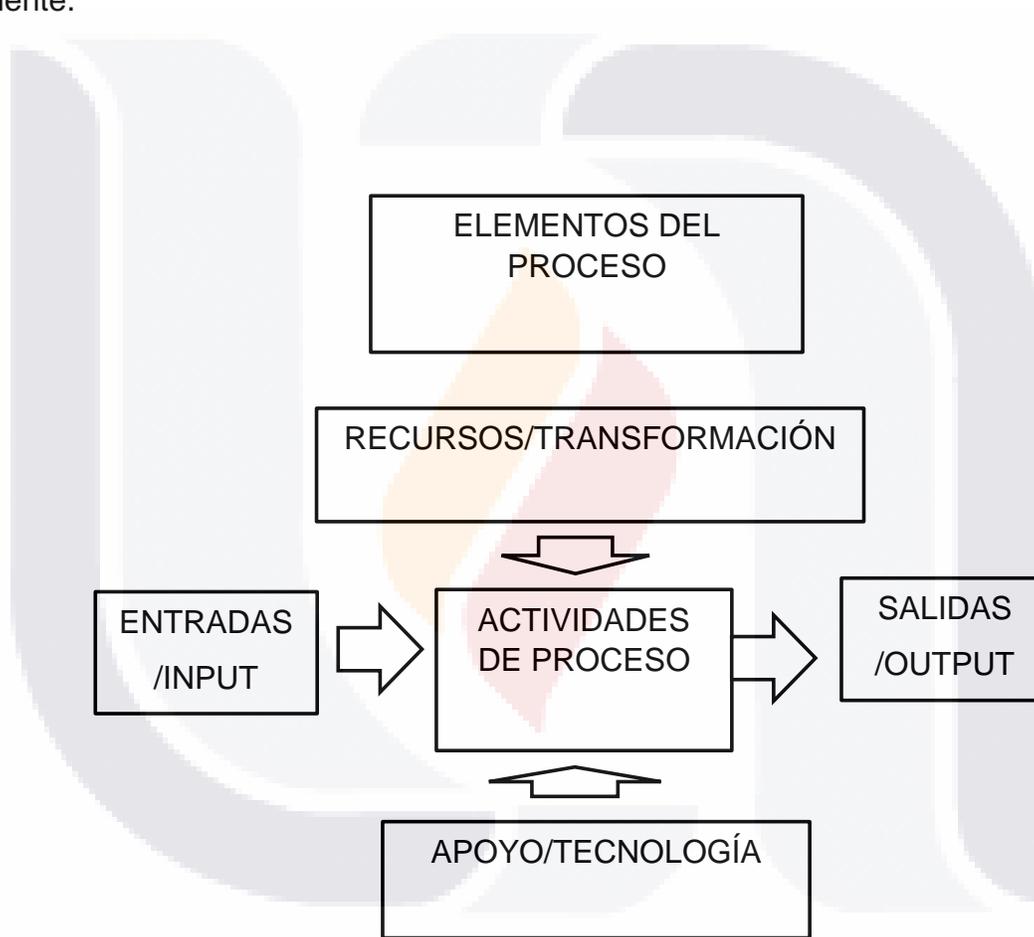


Figura 3. Elementos del proceso. Fuente: Principios de la gestión de calidad, pdf. Ministerio Español Elaboración: Propia (2018)

2.5.5 Clasificación de los Procesos

a) Procesos Operativos:

Son los que transforman los insumos para obtener un producto o servicio. Aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor (según el esquema de Porter). Son procesos operativos típicos los procesos de: venta, producción y servicio post-venta.

b) Procesos de Apoyo:

Proporcionan personas y recursos físicos y materiales para que el proceso operativo se puede llevar a cabo. Son aquellos servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se los llama procesos secundarios.

c) Procesos de Gestión:

Aseguran el funcionamiento de los diferentes procesos, ya que proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones. Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlando el resto de los procesos.

d) Procesos de Dirección:

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos, información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo accesible y aplicable para la toma de decisiones

2.5.6 Mapa de Procesos

- Representa los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de la empresa.
- Permite visualizar la orientación a objetivos comunes.
- Sirve para comunicar el enfoque del proceso y mostrar las interacciones más importantes.
- Son guías cognitivas que le indican a una persona el lugar donde se encuentra, ayudan a descifrar la ubicación de una persona respecto a otro lugar, y le ayudan a las personas a descubrir hacia dónde quiere llegar (Rodríguez, 2016).

Mapear es localizar y representar gráficamente la distribución relativa de las partes de un todo (RAE, S.F.)

Se aplica a las organizaciones que cuentan con una serie de procesos y actividades que forman parte de un proceso mayor pero que es necesario dividir para poder comprender las actividades del proceso y la localización de los diferentes componentes organizacionales.

Es un conjunto de gráficos, útil para dar claridad a la operación de una organización.

- Sirve para mejorar la comunicación en los diferentes niveles organizacionales y establecer responsabilidades que permitan ejecutar las diferentes actividades en coordinación con los objetivos estratégicos (Brieno, 2013).

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". (ISO 9000:2000

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Figura 4)

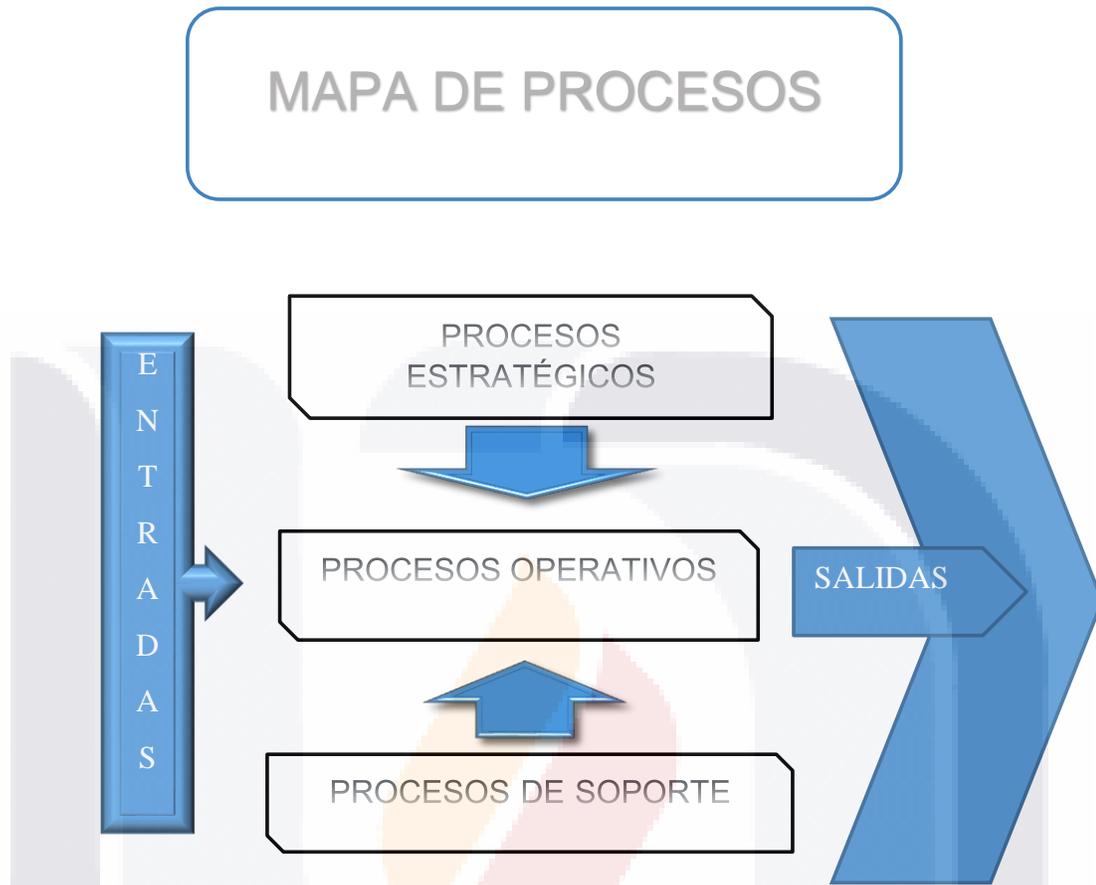


Figura 4 Mapa de Procesos. Fuente: Principios de la gestión de calidad, pdf. Ministerio Español
Elaboración: Propia (2018)

El objetivo de elaborar un mapeo de procesos, es mostrar gráficamente, cuales son las actividades que se deben llevar a cabo cada uno de los procesos de la organización, una de sus principales características es que debe ser comprensible para todos los miembros , debe ofrecer la posibilidad de realizar modificaciones en el momento necesario.

2.5.7 Etapas para la aplicación

Etapa1: Información, formación y participación. Cuando se trata de adoptar una nueva metodología, cambiar la forma de pensar y trabajar, es esencial la información y la formación que brinde. Por eso, la implementación de la gestión en base a los procesos debe realizarse de forma participativa. En caso de tener que diseñar nuevos procesos, o rediseñar anteriores, se deberá integrar a las personas que los ejecutan pues son quienes mejor conocen las situaciones. Evitar en lo posible imposiciones desde instancias superiores, pues muchas veces complica la implementación. Es importante informar al personal cuáles son los objetivos del proceso, sus etapas, resultados esperados, y la colaboración requerida.

Etapa 2: Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno. El nombre con que se identifique a cada proceso debe representar claramente lo que se hace en él. Todas las actividades que se llevan a cabo en la organización deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. Con los procesos identificados, cada grupo de trabajo definirá el mapa de procesos que le corresponde, se considera importante a todo aquello que tiene incidencia en la satisfacción del cliente o en la operación de la organización. Se deberá definir la primera y última actividad de cada proceso, quiénes son sus proveedores y sus clientes externos o internos. De esta forma se delimita el proceso identificando las entradas y salidas. Dentro del proceso hay que reconocer y documentar las actividades y subprocesos relacionados.

Etapa 3: Selección de los procesos clave: Es relevante la secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, a fin de conseguir los objetivos, aplicar estrategias y dar satisfacción a los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente tienen los procesos relevantes es que son Interfuncionales, pudiendo cruzar vertical y horizontalmente la organización. En tanto que procesos clave son aquellos

procesos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio.

Etapa 4: Nombrar al responsable del proceso: Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o propietario, para cada uno.

Etapa 5 Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas. Verificar si el proceso da respuesta a los objetivos estratégicos, de no ser así habrá que abordar el diseño o rediseño del proceso.

Etapa 6: Corrección de los problemas, métodos de resolución de problemas, técnica del valor agregado: ¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente? ¿El cliente está dispuesto a pagar por ellas? ¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos? Elaborar un plan de mejoras, con el objeto de definir y validar las modificaciones y/o rediseños del proceso, cómo se deben implementar, considerando responsables y plazos. El responsable del proceso impulsará la implementación, controlando su cumplimiento y evaluando la efectividad de las labores realizadas a través del seguimiento de los resultados obtenidos.

Etapa 7: Establecimiento de indicadores: Los procesos deben ser evaluados periódicamente partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento. Se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar los procesos. Se efectuarán mediciones de fallas internas, externas, satisfacción del cliente, tasa de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella. La utilización de indicadores es fundamental para poder interpretar lo que está ocurriendo, y tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos o márgenes de tolerancia que permitan asegurar lo que hacemos, a nuestros clientes. (Figura 5)

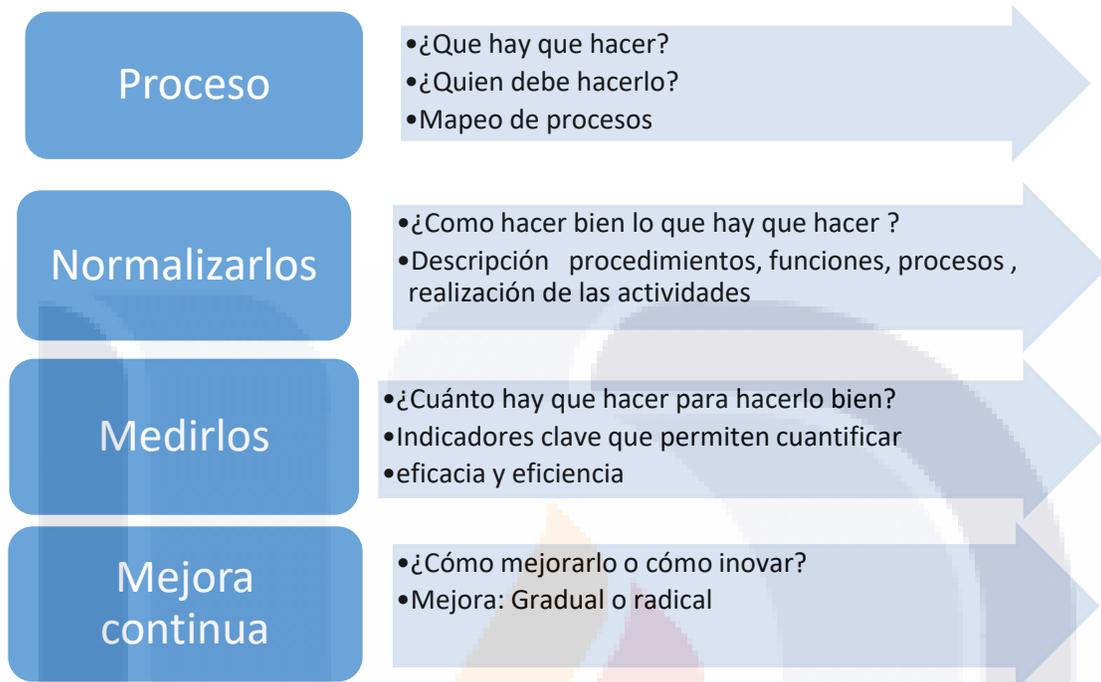


Figura 5 Aplicación de la BPM. Fuente Definición y etapas del Mapeo de Procesos. <http://www.gestuiipolis.com>. Elaboración: propia (2018)

2.5.8 Consejos para implantar el sistema

- Contar con el compromiso de la dirección para implantar sistema de gestión.
- Identificar los procesos que hay dentro de la empresa y establecer conexiones entre ellos.
- Completar un mapeo de procesos que ayude a los empleados a visualizar los flujos de trabajo y la nueva estructura.
- Llevar a cabo una experiencia piloto

2.5.8 Beneficios de la Gestión por Procesos

- Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles.
- La gestión. Los empleados trabajan en equipo, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que

realizan, ni a su antigüedad en la empresa. Los gerentes en lugar de supervisar brindan asistencia a sus subordinados

- El esquema planteado permite adoptar un sistema de Gestión de Calidad, fundamentado en los requisitos de las normas ISO 9000 o similares. Es una herramienta adecuada para el perfeccionamiento de los procesos, motivando un alto compromiso de los recursos humanos participantes, independientemente de su nivel jerárquico.
- La calidad, implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades Si se planifican, depuran y controlan la calidad será percibida por el cliente
- La Dirección a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado.
- Motiva una organización en la que sus clientes y proveedores son interdependientes en una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.5.9 Herramientas para la aplicación de BPM

Como apoyo a esta estrategia, puede ser de mucha utilidad contar con un conjunto de herramientas que den el soporte de software, necesario para cumplir con el ciclo de vida de BPM. Este conjunto de herramientas es llamadas Bussiness Process Management Software (BPMS) estas herramientas siguen una notación común denominado Bussiness Process Modeling Notation (BPMN). Otras poseen una notación propia y son capaces de generar un código. Sin embargo, para efectos de la pequeña empresa y sus recursos limitados se recomienda una aplicación open source, Bonita B software. La herramienta consiste en un conjunto de aplicaciones sin costo y sencillo de manejar, para el control de los procesos.

2.6 Modelos de organización

Las organizaciones tienen diversas formas de desarrollarse, algunas en forma intuitiva van desarrollando diferentes actividades a fin de lograr un propósito. La finalidad de las organizaciones es la obtención de sus objetivos, por lo tanto es importante establecer una metodología para el desarrollo de sus funciones, teniéndola como un marco de referencia para su evaluación y revisión. Toda organización consta necesariamente de una estructura organizacional de acuerdo con sus necesidades, por medio de esa estructura se pueden ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de su compañía; a esta estructura organizacional la llamamos Modelo de organización.

Existen diferentes Modelos desde los básicos hasta los muy complejos, estos se aplican de acuerdo con las necesidades de la organización desde los Simples (lineal, funcional, adhocrático,) complejas clásicas (lineal funcional, divisional, matriarcal, colegial) complejas nuevas (federal, trébol, red). (Fuente Bueno, 2007).

Modelo Lineal

Estos modelos representan una forma de estructurar jerárquicamente la organización, partiendo de la unidad de mando (desarrollo piramidal) y de la importancia de la estandarización, formalización y centralización de los procesos o flujos de trabajos básicos de la empresa. Es recomendable en organizaciones pequeñas con un sistema técnico poco sofisticado, debido a la eficacia en la supervisión de tareas y el control, es de bajo costo. Como desventaja encontramos una excesiva concentración de autoridad, tendencia a la rigidez y falta de respuesta técnica en entornos dinámicos y competitivos.

Modelo Funcional

Este modelo se apoya en la máxima utilización de los especialistas funcionales en los niveles jerárquicos principales, el objetivo es incrementar la productividad de la empresa gracias a la especialización, por lo tanto la estructura se aplanan y desarrolla en base operativa, esta estructura fue propuesta por Taylor y se

caracteriza por eliminar el principio de la unidad de mando ya que el trabajador dependerá en la realización de su tareas de cada uno de los especialistas en la fase productiva o función empresarial. Desventaja, tras la ruptura de la unidad de mando surge una fuente de conflictos de intereses y objetivos que genera dificultades de coordinación

Modelo Adhocratico

Puede adoptar diferentes formas según las necesidades de respuesta a las tareas y objetivos a desarrollar. Se basa en la aplicación de los principios del equilibrio interno siendo importante su gestión orientada a los objetivos y el énfasis en el trabajo en equipo, gracias a la motivación, participación y comunicación entre sus miembros. Estos modelos sirven de base para el desarrollo de los otros y en cierto modo se combinan, tomando las mejores características de cada uno o ajustándose según las necesidades de cada organización.

La estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización

2.6.1 Organigrama

Representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad - cadena de mando-relaciones de personal comités permanentes y líneas de comunicación (Ferrel & Hirt, 2004). Diagrama que ilustra las líneas de reporte entre unidades (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005) Es la representación visual de un conjunto de actividades y procesos subyacentes a una organización (Daft, 2007) Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Fincowsky, 2009).

2.6.2 Tipos de organigrama

Existen múltiples clasificaciones en cuanto organigramas, para fines de este estudio consideraremos dos clasificaciones Franklin "Organización de Empresas" y Zuani "Introducción a la Administración de Organizaciones"

De esta forma se dividen en 5 grandes grupos

1) Por su naturaleza:

- Microadministrativo: una organización.
- Macroadministrativos: involucran más de una organización.
- Mesoadministrativos: una o más organizaciones de un mismo sector.

2) Por su finalidad:

- Informativo: Contiene información accesible para personas no especializadas.
- Analítico: Contiene el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, los destinatarios son personas especializadas en el ámbito
- Formal: Muestra el funcionamiento planificado de una organización, aprobado de forma escrita.
- Informal: Modelo planificado sin aprobación.

3) Por su ámbito:

- Generales: Información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características(Figura 6)

- Específicos : Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.(Figura 7)

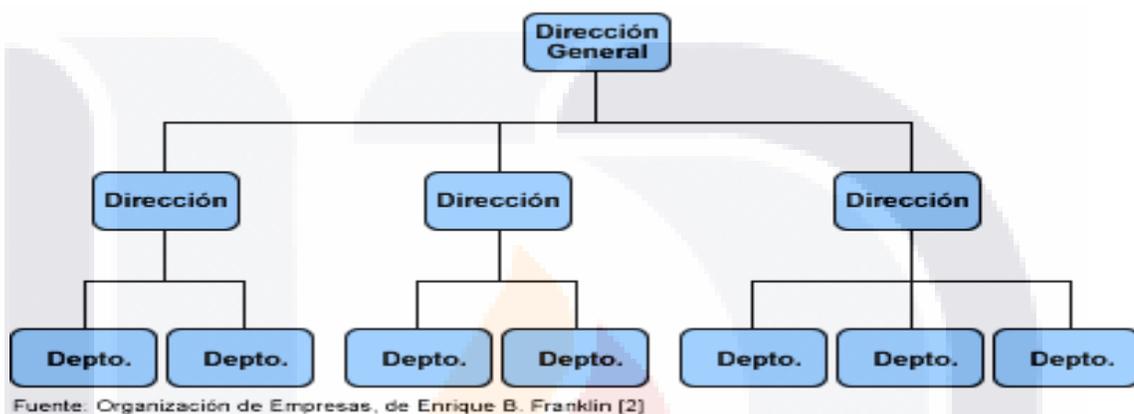


Figura 6 Organigrama General Fuente: <https://www.promonegocios.net/organigramas>(2017)

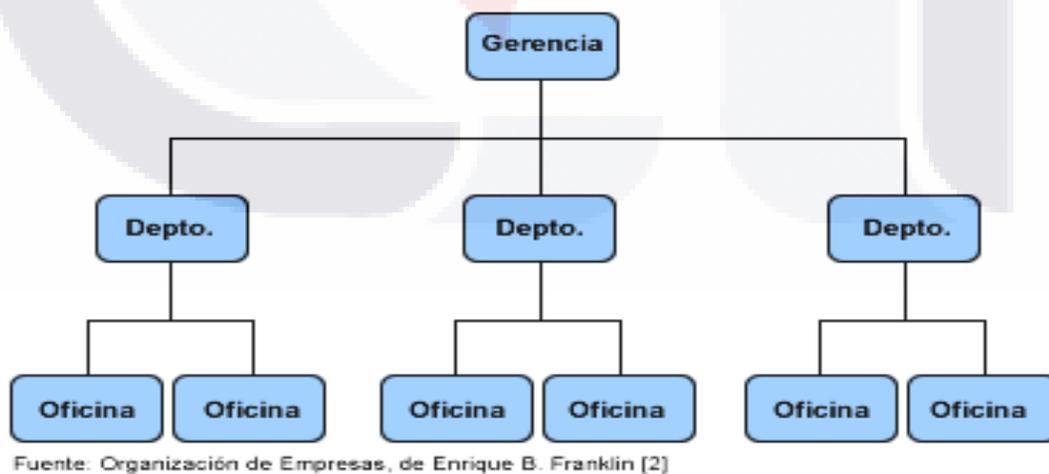


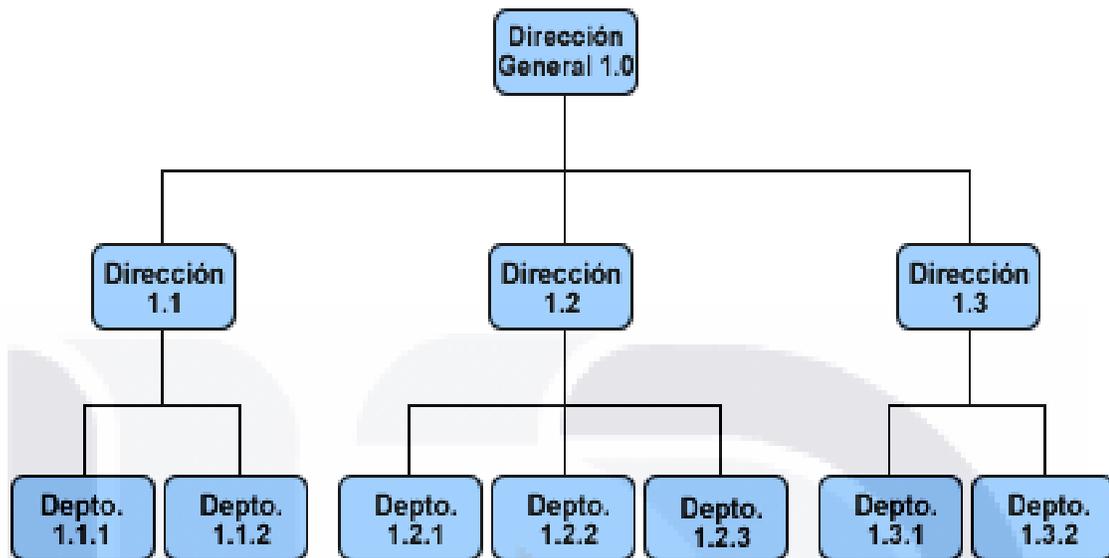
Figura 7 Organigrama Específico Fuente: <https://www.promonegocios.net/organigramas>(2017)

4) Por su contenido:

- Integrales: Representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.(Figura 8)
- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.(Figura 9)
- De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos, número de plazas existentes o necesarias.(Figura 10)

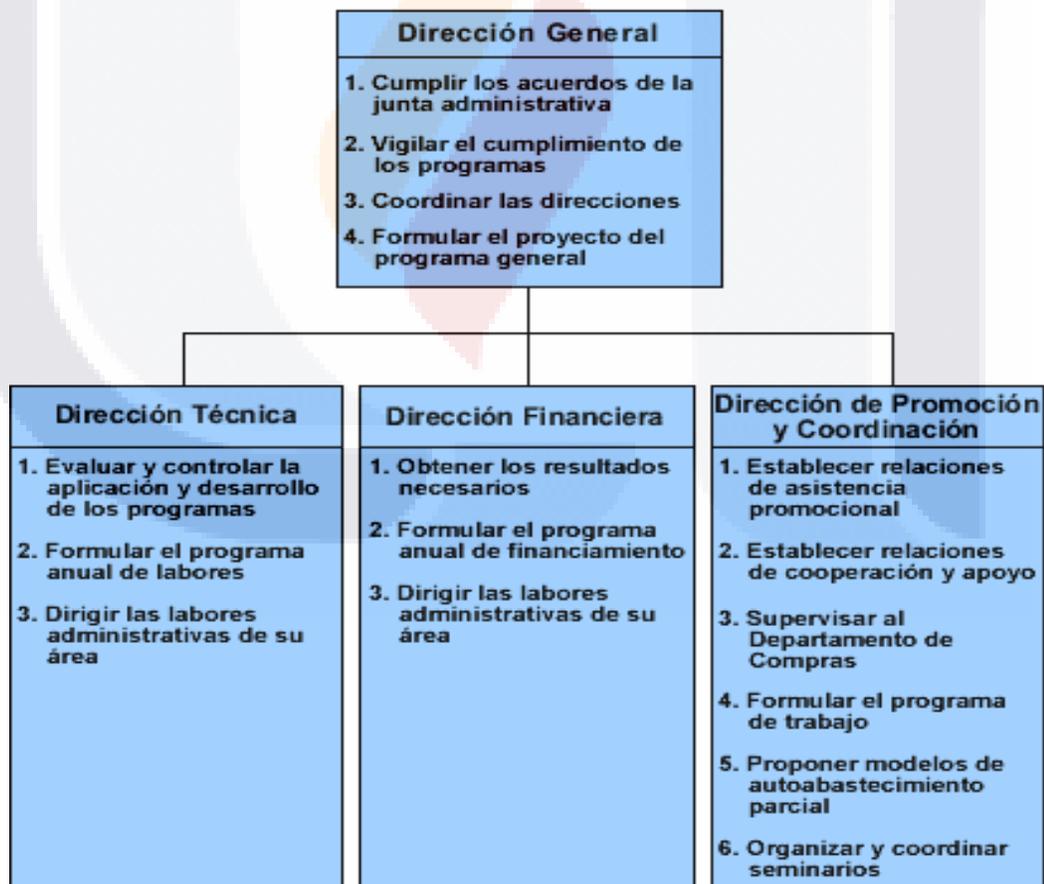
5) Por su presentación o disposición gráfica:

- Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.(Figura 11)
- Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones se ordenan con líneas horizontales.(Figura 12)
- Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de estratificación. (Figura 13)
- De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos(Figura 14)
- Circular :Se pone la autoridad máxima en el centro y alrededor de ella se componen las áreas y niveles de autoridad.(Figura 15)
- Escalar: La autoridad máxima está arriba y se usan sangrías para señalar el nivel de autoridad.
- Tabular: Es una variante del organigrama escalar pero sin usar las líneas para unir los mandos.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 8 Organigrama Integral Fuente: <https://www.promonegocios.net/organigramas>(2017)



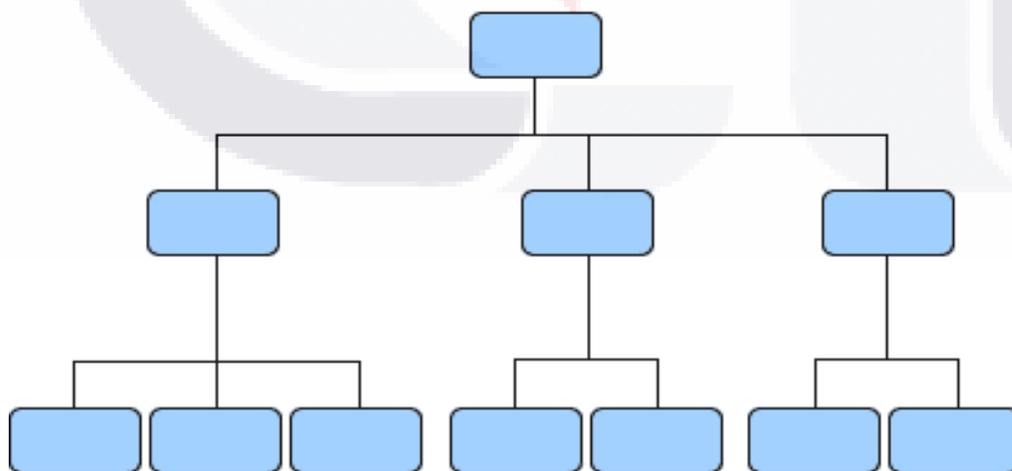
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 9 Organigrama Funcional Fuente: <https://www.promonegocios.net/organigramas>(2017)



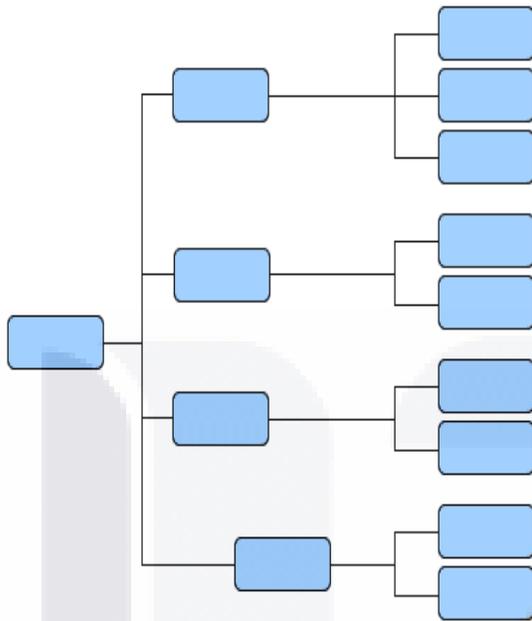
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 10 Organigrama de Puestos Plazas y Unidades Fuente: [https://www.promonegocios.net/organigramas\(2017\)](https://www.promonegocios.net/organigramas(2017))



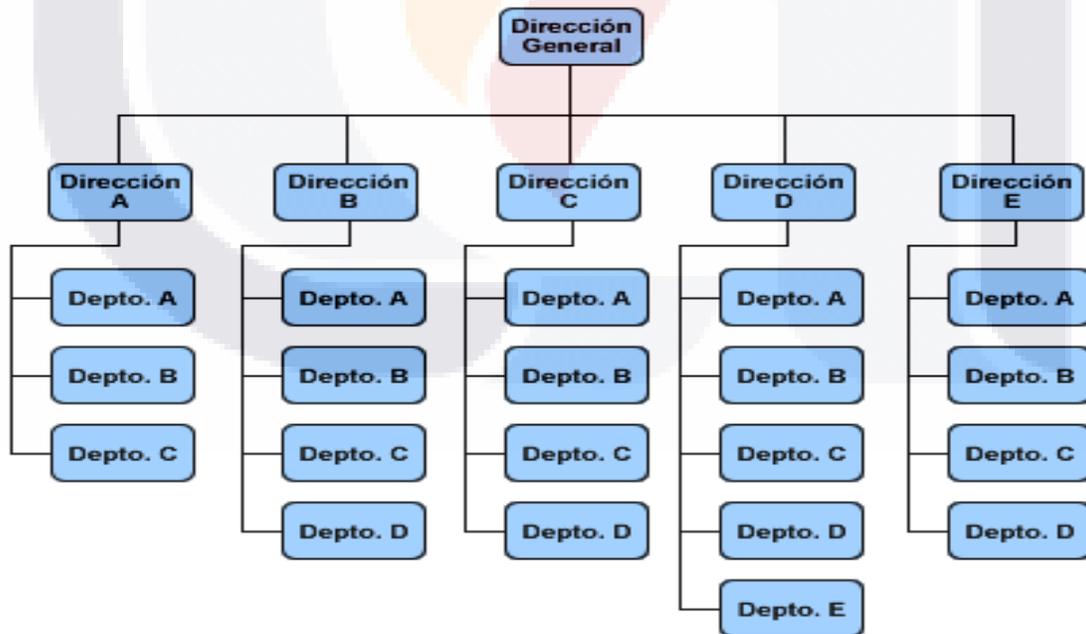
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 11 Organigrama Vertical Fuente: [https://www.promonegocios.net/organigramas\(2017\)](https://www.promonegocios.net/organigramas(2017))



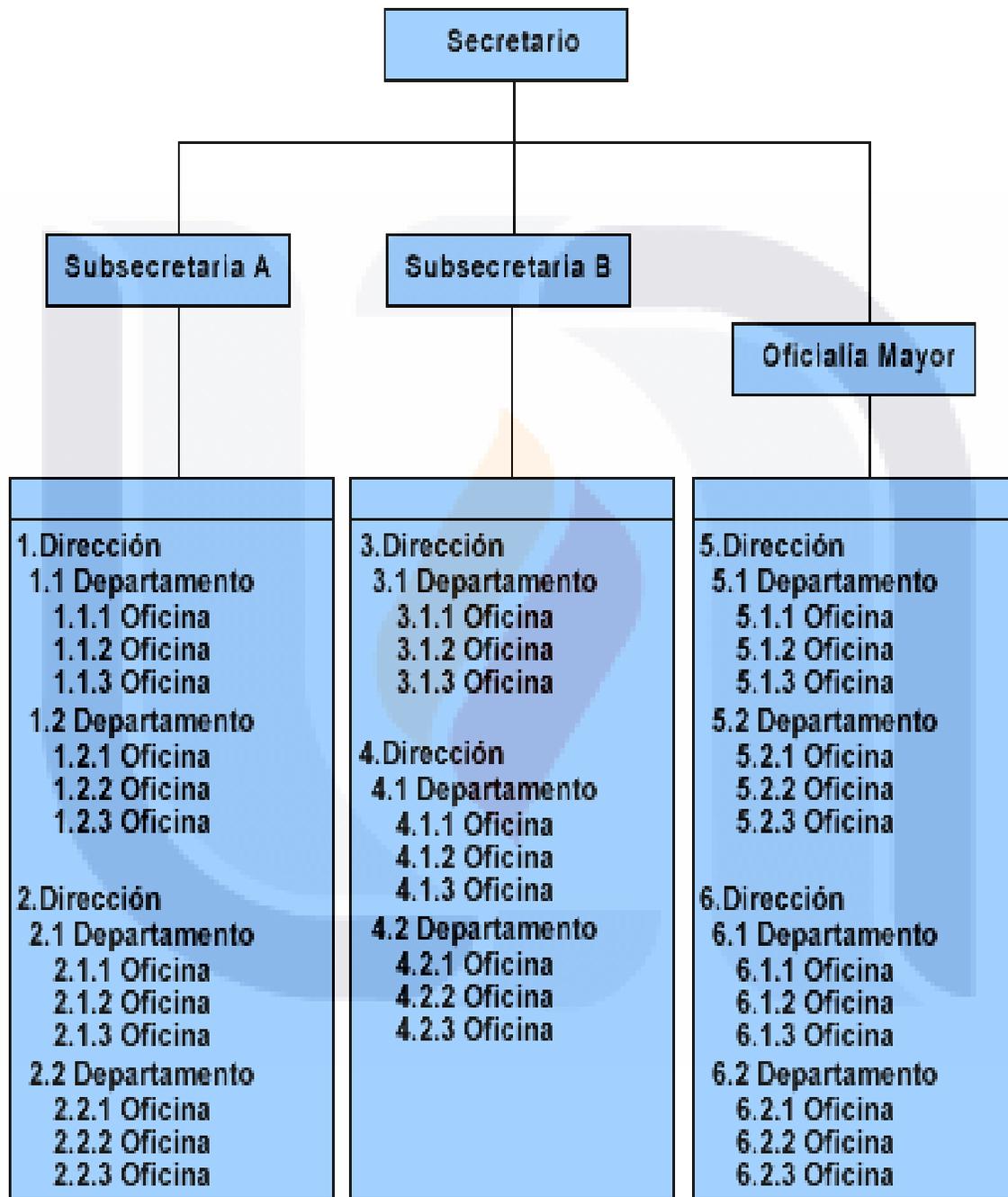
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 12 Organigrama Horizontal Fuente: [https://www.promonegocios.net/organigramas\(2017\)](https://www.promonegocios.net/organigramas(2017))



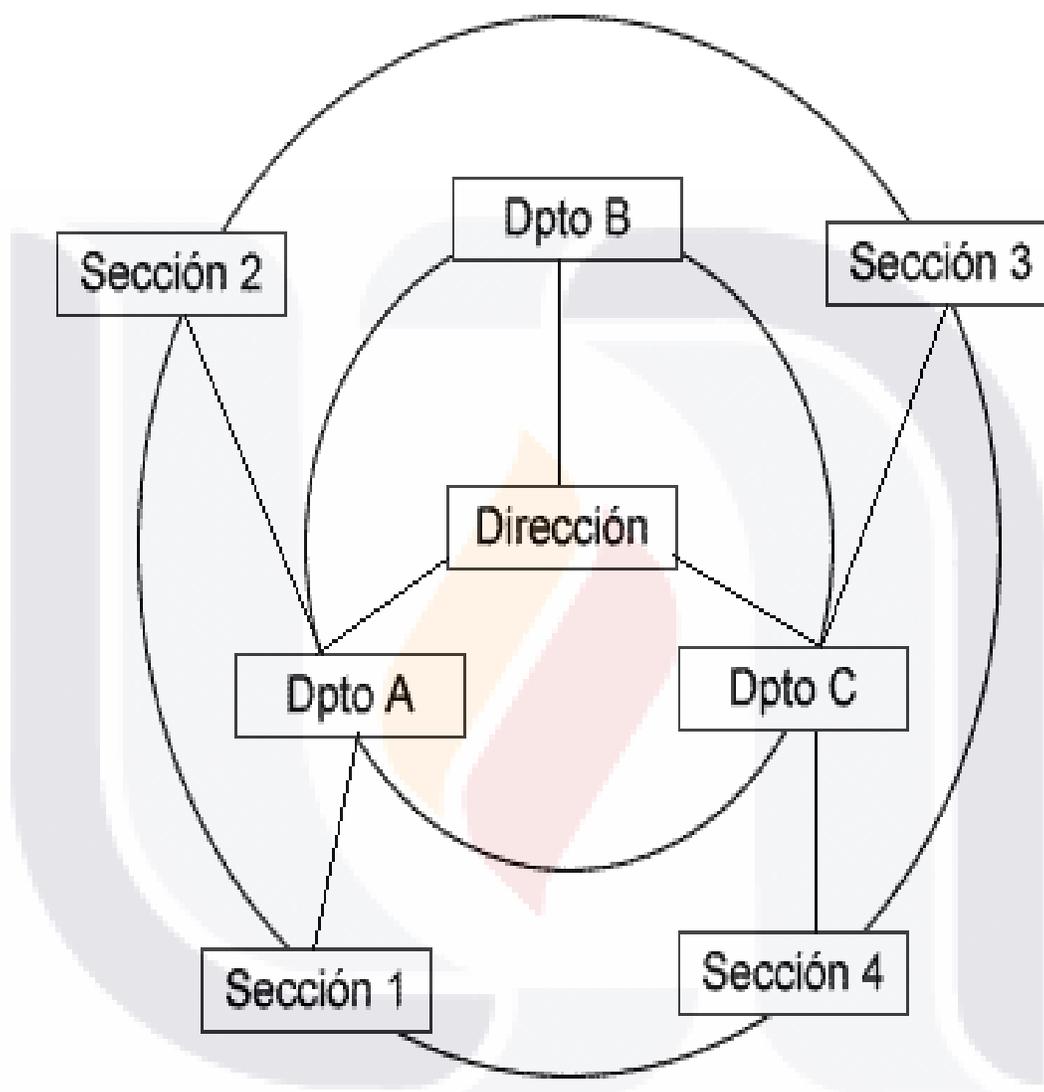
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 13 Organigrama Mixto Fuente: [https://www.promonegocios.net/organigramas\(2017\)](https://www.promonegocios.net/organigramas(2017))



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 14 Organigrama de Bloque Fuente: [https://www.promonegocios.net/organigramas\(2017\)](https://www.promonegocios.net/organigramas(2017))



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

Figura 15 Organigrama Circular Fuente: [https://www.promonegocios.net/organigramas\(2017\)](https://www.promonegocios.net/organigramas(2017))

Organigrama Circular

- La línea jerárquica parte del centro de un círculo y se expande al alejarse del mismo. La importancia de los departamentos que lo integran están en relación al alejamiento del centro común de la circunferencia.
- Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera.
- Es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales
- El organigrama es la presentación gráfica de una estructura. Se deben establecer en éste los contenidos de los departamentos que integran la empresa, aclarando la importancia de la estructura.
- El organigrama nos debe informar de las relaciones de mando o jerarquía, además de la dependencia entre departamentos

2.7 Manual de Funciones

Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo .Describe la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.Los manuales son un medio de comunicación especializado que se estructura a través de pasos simples y lógicos. (Morfin, 2015),Documento con datos específicos de la gestión de una organización que puede variar en cuanto al detalle e información adecuándose siempre a la empresa que lo realice (ISO, 2015).Manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir

en forma ordenada y sistemática la información de una organización, las instrucciones y lineamientos necesarios para desempeñe mejor sus tareas” (Fincowsky, 2017).El diseño de los manuales debe ser claro, preciso y profundo, debe ser un elemento para la toma de decisiones (Valdez, 2008)

Clasificación de manuales administrativos:

a) Por su naturaleza o área de aplicación

- Microadministrativos
- Macroadministrativos
- Mesoadministrativos.

b) Por su contenido:

- Específicos: Pertenece a solo un departamento, aquí se encuentran manuales de organización, de procedimientos, de gestión de calidad, de puestos, de producción, finanzas (Fincowsky, 2017).

c) Por su ámbito:

- Generales
- Específicos

Los manuales administrativos pueden ser elaborados para toda una organización, área, dirección o departamento, considerando siempre las necesidades de cada una de ellas. Para una mejor comprensión del manual de funciones, conviene agrupar las tareas que se realizan en unidades de mayor dimensión que se denominan funciones.

Agrupación por funciones:

a) De Ejecución

- Seleccionar proveedores.
- Contratar empleados.
- Reparar maquinaria.

b) Directivas

- Planificación (Previsión, programación, presupuestar, políticas y reglamentación).
- Organización (Estructura, Delegación y Coordinación).
- Dirección (Toma de decisiones, Selección, Formación, Motivación, Comunicación, asesoramiento).
- Control (de resultados de personal).

c) Empresariales

- Producción (Fabricación, Mantenimiento).
- Comercial (Promoción, Venta, Producto, Distribución).
- Personal (Selección, Formación, Motivación, Administración de personal, Relaciones Laborales).
- Adquisiciones (Compras, Almacén, gestión de Stock).
- Administración y Finanzas (Contabilidad, Facturación, Tesorería, Finanzas).
- Investigación y Desarrollo.

Beneficios del manual de funciones:

- Determina, documenta y delimita los campos de actuación de cada colaborador, mediante una descripción exhaustiva, de los flujos de trabajo y sistemas.
- Permite a las personas interactuar con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, ayudando en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Establece o completa el organigrama jerárquico-funcional de la organización.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Facilita el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos
 - Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc.
 - Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa, la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.
 - El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización.
 - Hace posible efectuar el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias.
 - Integra competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.
 - Define áreas de resultados, haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
 - Hace posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces, al aportar conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.

2.8 Manual de procedimientos

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias. El manual de procedimientos describe el proceso a seguir para lograr el trabajo en una organización donde se desempeñan responsabilidades específicas, esto ayuda a estandarizar el trabajo, (Kellog, 1960)

El manual de procedimientos, como su nombre lo indica, es entonces una herramienta que ayuda a conocer cuál es la forma de realizar las actividades que a una persona o grupo de personas le competen, generando de esta forma un método que ayuda a que el trabajo se realice de forma estandarizada.

El objetivo del manual de procedimientos se fundamenta en el hecho de que, cualquier persona que lo lea sea capaz de entender de forma sencilla y clara cuáles son las actividades y en qué orden se deben realizar para cumplir con una tarea específica.

Consideraciones en la elaboración de un Manual de Procedimientos Fincowsky (2017),

a) Contenido del documento e introducción:

- Contenido del documento (Introducción)
- Contenido general (índice)
- Puntos clave (estructura, propósitos ,ámbitos de aplicación y vigencia)

b) Objetivos del manual de procedimientos:

- Objetivo principal del procedimiento. exponiendo.
- Alcance
- Responsables:

c) Políticas: Son aquellos

- Criterios o líneas de acción
- Estancias involucradas en el procedimiento.

d) Conceptos destacables:

- Palabras, términos de carácter técnico
- Formatos que conformen el procedimiento

e) Descripción de operaciones:

- Presentar por escrito cada una de las operaciones que se deben realizar en un procedimiento.
- Forma narrativa y secuencial, contar con el número de operación, dar una explicación acerca de en qué consiste, además de dónde, cómo y con qué se lleva a cabo.

f) Diagramas de flujo:

- Visualizan todas aquellas áreas o departamentos involucrados, además de que se puede ver de manera gráfica los puestos que intervienen en cada operación descrita en el manual.

g) Formas e instructivos:

- Formas e instructivos necesarios para el correcto entendimiento
- Desarrollo de las actividades que en él se colocan.

El manual de procedimientos es una herramienta que ayuda a conocer la forma en que se deben realizar las diferentes actividades de un departamento u organización, de este modo se convierte en una guía acertada que soporta las actividades que se desarrollan en la organización y que ayuda a que cualquier colaborador pueda entender los puntos que en él se desglosan. El procedimiento, será entonces la descripción detallada y ordenada de ese proceso

¿Cómo hacer un procedimiento?

a) Asignar un nombre y código de identificación

Logo	Gestión de Llamadas de clientes	P-SC-01 <small>Forma 1 de 2</small>
	Aprobado por: Gerencia Financiera	Versión: 1.0 Fecha de Implementación: 19/09/2012

- b) Título: Debe ser claro y en pocas palabras
- c) Objetivos: Claros, medibles y observables
- d) Alcance: Delimita las áreas o procesos donde se aplicará el procedimiento.
- e) Referencias: Listado de procedimientos, registros y formularios necesarios para el funcionamiento del procedimiento.
- f) Definiciones: Aplica, la terminología usada en este procedimiento, si no hay ningún concepto que requiera definición, sencillamente eliminamos la sección.
- g) Responsabilidades: Especifica quién es responsable de cada sección del procedimiento, áreas atribuciones.
- h) Desarrollo: Aquí se detallan los pasos del proceso.
- i) Lista de distribución: Describe a los puestos que hay que entregarle una copia)
- Historial de Revisiones (Opcional): Indica cada vez que se hace una revisión, poniendo la fecha y descripción breve de la causa del cambio.
- k) Anexos:

En los anexos se agrega, si se cree conveniente, el diagrama de flujo del proceso descrito, así también los formularios (registros) a usar en ese procedimiento.

Consideraciones para la elaboración del manual de procedimientos (Fincowsky, 2017)

- a) Contenido del documento e introducción
- b) Objetivos del manual de procedimientos
- c) Alcance de los procedimientos y responsables
- d) Políticas, criterios o líneas de acción plasmadas de forma clara y concisa para poder facilitar y orientar la operación.

e) Conceptos destacables, se colocan todas aquellas palabras, términos de carácter técnico o formatos que conformen el procedimiento analizado en el manual que, por su grado de especialización, requiere una anotación acerca de su significado o referencia

f) Descripción de operaciones, presentar por escrito cada una de las operaciones que se deben realizar en un procedimiento, debe tener una forma narrativa y secuencial, contar con el número de operación, dar una explicación acerca de en qué consiste, además de dónde, cómo y con qué se lleva a cabo.

g) Diagramas de flujo, herramienta que utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso. El diagrama de flujo visualiza todas aquellas áreas o departamentos involucrados, además de que se puede ver de manera gráfica los puestos que intervienen en cada operación descrita en el manual.

h) Formas e instructivos, deben aparecer inmediatamente después de los diagramas de flujo que le compete al proceso, convendrá dejar por escrito el seguimiento del diagrama descrito (Fincowsky, 2017).

El manual de procedimientos es una herramienta que ayuda a conocer la forma en que se deben realizar las diferentes actividades, describe en forma secuencial y ordenada los pasos que deben seguirse para la consecución de un objetivo.

2.9 Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución; es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

El diagrama de flujo desglosa procesos, servicios, secciones o áreas de su estructura organizativa, permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica que la distribución del trabajo sea equilibrada, es decir, bien distribuida

entre las personas. El diagrama de flujo describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Es usado para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos complejos en diagramas claros y fáciles de comprender. Emplea rectángulos, óvalos, diamantes, junto con flechas conectoras que establecen el flujo y la secuencia. Pueden ser usados por personas con y sin conocimiento técnico en una variedad de campos. A veces se denominan con nombres más especializados, como, "mapa de procesos", "notación y modelado de procesos de negocio (BPMN)" o "diagrama de flujo de procesos (PFD)". Están relacionados con otros diagramas populares, como los diagramas de flujo de datos (DFD) y los diagramas de actividad de lenguaje unificado de modelado (UML).

Ventajas:

- Al representar gráficamente las distintas etapas de un proceso y sus interacciones, facilita la comprensión de su funcionamiento.(unifica)
- Ayuda a las personas que trabajan en el proceso a entenderlo, así facilitan su incorporación, organización y colaboración en la búsqueda de mejoras, y detección de sus deficiencias.(involucra)
- Permite que cada persona se sitúe dentro del proceso, ayudando en la formación y entrenamiento del nuevo personal que se incorpora a la empresa.

Tabla 4.Evolución de los diagramas de flujo

1921	Frank y Lillian Gilbreth presentan "diagrama de flujo de procesos" ASME – American Society of Mechanical Engineers)
1930	Allan H. Morgensen emplea herramientas de Gilbreth para presenatar conferencias sobre cómo aumentar la eficiencia en el trabajo.
1940	Spinanger introdujo los métodos de simplificación del trabajo en Procter & Gamble. Graham, adaptó los

	diagramas de flujo de procesos al procesamiento de información en Standard Register Industrial.
1947	La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, ASME adoptó un sistema de símbolos para los diagramas de flujo de procesos derivado del trabajo original de Gilbreth
Fines década de 1940	Herman Goldstine y John Van Neumann usaron diagramas de flujo para desarrollar programas informáticos

Fuente: Elaboración propia (2018)

Los diagramas de flujo apoyan:

Negocios:

- Comprender procesos de pedidos y compras.
- Representar la rutina diaria o las tareas de un empleado.
- Comprender las rutas que toman los usuarios en un sitio web o en una tienda.
- Desarrollar un plan de negocio o un plan de desarrollo de un producto.
- Documentar un proceso en preparación para una auditoría
- Documentar un proceso en preparación para una venta o consolidación.
- Establecer flujo de efectivo.
- Documentar políticas y criterios de actuación ante contingencias o tomas de decisión

Manufactura:

- Indicar la composición química o física de un producto.
- Ilustrar el proceso de manufactura de principio a fin.
- Descubrir y resolver ineficiencias en un proceso de manufactura o adquisición.
- Estructurar la disposición de la máquina.

Diseñar las interacciones entre las diferentes fases

- Detectar las demoras

Tabla 5 Principal calasificación de los diagramas

<p>Sterneckert, en su libro escrito en 2003 <i>Critical Incident Management</i>,</p>	<p>Menciona cuatro tipos de diagramas de flujo, enmarcados en el concepto de controles de flujo:</p> <p>Diagrama de flujo de documentos Diagrama de flujo de datos Diagrama de flujo de sistemas Diagrama de flujo de programas</p>
<p>Veronis , en su libro escrito en 1978, <i>Microprocessors: Design and Applications</i></p>	<p>Describe tres tipos de diagramas de flujo en función del alcance y nivel de detalle</p> <p>Diagrama de flujo de sistema Diagrama de flujo general Diagrama de flujo detallado</p>
<p>Bohl, en su libro escrito en 1978 llamado <i>A Guide for Programmers</i> ,:</p>	<p>Diagrama de flujo de sistemas Diagrama de flujo de programas.</p>
<p>But Fryman, en su libro escrito en 2001 titulado <i>Quality and Process Improvement</i></p>	<p>Distingue desde una perspectiva orientada más a los negocios que a la informática:</p> <p>Diagrama de flujo de decisiones. Diagrama de flujo lógico. Diagrama de flujo de sistemas. Diagrama de flujo de productos.</p>

Fuente: Elaboración propia(2018)

Los diagramas de flujo son diagramas que muestran los diferentes pasos de un proceso. Son fáciles de elaborar, debido a que las formas son simples y visuales, también son fáciles de interpretar.

Qué representan las formas de diagrama de flujo

- Inicio o finalización: Use esta forma para el primer y último paso de un proceso.



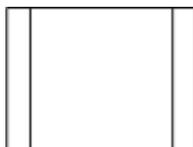
- Proceso: Esta forma representa un paso típico del proceso. Es la forma más usada en casi todos los procesos.



- Decisión Esta forma indica un punto en el que el resultado de una decisión indica el siguiente paso. Puede haber varios resultados, pero con frecuencia solo hay dos: sí y no.



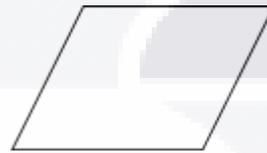
- Subproceso Use esta forma para un conjunto de pasos que se combinan para crear un subproceso que está definido en otro lugar, a menudo en otra página del mismo documento.



- Documento Esta forma representa un paso que da como resultado un documento.



- Datos Esta forma indica que hay información que está entrando desde afuera en el proceso o saliendo de él. Esta forma también se puede usar para representar los materiales y a veces se denomina forma de entrada y salida.



- Referencia en página Este pequeño círculo indica que el paso siguiente (o anterior) se encuentra en otra parte del dibujo. Resulta particularmente útil para diagramas de flujo grandes en los que, de lo contrario, se debería usar un conector largo, que puede ser difícil de seguir.



- Referencia a otra página Cuando se coloca esta forma en la página de dibujo, se abre un cuadro de diálogo en el que se puede crear un conjunto de hipervínculos entre dos páginas de un diagrama de flujo o entre una forma de subproceso y una página de diagrama de flujo independiente que muestra los pasos en dicho subproceso.



CAPÍTULO III Metodología para la intervención

3.1 Diseño de la intervención o aplicación metodológica

3.1.1 Objetivo de la intervención

La BPM (Business Process Management), Gestión por Procesos, brinda la posibilidad de integrar los procesos en su totalidad, es una herramienta que permite analizar los elementos de la organización en conjunto, donde al conocer los procesos, se trabaja coordinadamente. Así, a través del funcionamiento óptimo de sus procesos, se logra la eficiencia y eficacia dando como resultado esperado una repercusión financiera. A través del análisis de los procesos, se pretende establecer la estructura organizacional de la empresa, con base a las actividades desempeñadas redefinir sus funciones, obligaciones y límite de responsabilidades, proyectando de esta manera la reestructuración administrativa, proponiendo un Manual de Organización eficiente, acorde al desempeño de la organización.

Sistemas Automáticos de Identificación, es una pequeña empresa con un mercado consolidado, así que brinda la posibilidad de analizar su funcionamiento desde la perspectiva de los procesos (operativos), debido a que su producción, comercialización y servicio son el motor que pone en marcha su actividad. A través de estos procesos desarrolla el producto y otorga el servicio, al contar con un complejo esquema de comercialización, líneas de producción, servicio de mantenimiento. Es una empresa interesante en cuanto actividad comercial se refiere, lo que posibilita el desarrollo de varias perspectivas, como la combinación de herramientas y aplicación de experiencia laboral previa. Será de gran ayuda para la revisión, evaluación y propuestas de mejora en el desarrollo de sus controles administrativos.

Lo primero a analizar es la posibilidad de intervención a la empresa, a fin de conocer los requerimientos de la organización. A través de la entrevista con los propietarios y con ayuda de la observación directa se descubren las necesidades

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

e inquietudes, se analiza la organización para conocer el panorama que ofrece y sus expectativas.

Posteriormente se aplica un cuestionario enfocado a perfilar el entorno de la empresa, sirve como prediagnóstico de evaluación. A través de él se conoce: base legal, razón social, reseña histórica, organigrama, directivos, sector y giro al que pertenece, edad de la empresa, fase en que se encuentra, número de empleados, áreas funcionales, misión, visión, valores, composición del personal. Origen y conformación de la organización, a través del cuestionario se enfatiza el origen del problema.

El análisis FODA, se emplea también como herramienta de diagnóstico para evaluar las necesidades operativas y confirmar la oportunidad de la propuesta.

3.1.2 Aplicación metodológica

La metodología utilizada corresponde al Estudio de Caso .Los estudios de caso son estudios que utilizan procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta: analizan profundamente una unidad para una investigación orientada a responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. En el enfoque cualitativo se pueden desarrollar preguntas antes, durante o después de la recolección de datos, con frecuencia estas actividades sirven en un principio para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos entre los hechos y su interpretación. (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

En cuanto el grado de generalización, se considera una investigación de acción, en tanto que se centra en generar cambios en una realidad estudiada y no colocar énfasis en lo teórico. Trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación, se orienta a la toma de decisiones.

Con respecto a la naturaleza de los datos es cualitativa, se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la convierte en una investigación interpretativa, referida a lo particular.

En su orientación, se considera una investigación orientada a decisiones, es decir no se centra en hacer aportación teórica, más bien su objetivo es buscar soluciones a los problemas.

Por el período de tiempo de la observación, se considera transversal, es decir se realiza en solo un momento, no será comparativo.

Por el manejo de variables no experimental, se obtienen las respuestas a través de un instrumento.

Por el nivel de análisis, descriptivo, se selecciona el fenómeno, la población y se describe lo que sucede.

Por la época de estudio, se considera actual, Se analizan las variables en el tiempo presente.

Por la fuente de obtención de la información. Documental. Se aplican cuestionarios, entrevistas.

Por el objeto de estudio se considera Investigación aplicada Se determina la situación imperante de la unidad de análisis.

Por el universo a estudiar se considera de población se estudia el personal de la empresa.

Tabla 6 Diseño Metodológico

Tipo de Investigación	Estudio de caso
Grado de generalización	Investigación de acción
Naturaleza de los datos	Cualitativa/ investigación interpretativa, referida a lo particular

Orientación	Inv. Orientada a decisiones/ soluciones
Período de tiempo de observación	Transversal
Manejo de las variables	No experimental
Nivel de análisis	Descriptivo
Época de estudio	Actual
Obtención observación	Documental
Objeto de estudio	Investigación aplicada
Universo a estudiar	Población / empresa

Fuente: Elaboración propia (2018)

Características del enfoque cualitativo

- Extrae significado de los datos.
- Entiende a los participantes y desarrolla empatía.
- Mantiene una doble perspectiva, analiza los aspectos explícitos conscientes y manifiestos así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes.
- Observa los procesos sin interrumpir, alterar ni imponer un punto de vista externo, sino tal como los perciben los actores del sistema social.

Es capaz de manejar incertidumbres, dilemas éticos y ambigüedades.

3.1.3 Etapas y descripción de la intervención:

Etapa1.- Primero se consideran las posibilidades dentro de las organizaciones, empresas con disponibilidad, e infraestructura en busca de la aplicación de materias vinculadas con la gestión, área de especialidad dentro de la maestría; así, se selecciona la empresa ID Sistemas, por considerarse una muestra importante y representativa de la pequeña empresa, al pertenecer al sector productivo, comercial y de servicios, vinculada con el sector industrial dominante en el Estado de Aguascalientes ;su permanencia en el mercado habla de un caso

de éxito y su relación con la tecnología e innovación da relevancia al desarrollo de sus actividades .

Etapa 2.-Previo a la selección, se acudió a entrevista directa con los dueños y personal administrativo de la empresa para conocer sus necesidades y expectativas. Aquí se evidenciaron ciertas inquietudes, y se dio a conocer el área a trabajar y el perfil del trabajo.

Etapa 3.-En una segunda entrevista, se define el área de oportunidad seleccionada por las circunstancias particulares de la organización. Como fase inicial, se elabora un cuestionario para conocer base legal, razón social, reseña histórica, organigrama, directivos, sector y giro al que pertenece, edad de la empresa, fase en que se encuentra, número de empleados, áreas funcionales, misión, visión, valores, composición del personal, conformación de la organización. A través del cuestionario se detecta el origen del problema, desorganización, falta de controles interno de las operaciones , falta de inventarios, indefinición en nombre de los puestos, imprecisión en el organigrama, desconocimiento en cuanto limitaciones y responsabilidad del personal, no se tiene definidas la separación de áreas, ausencia de manuales administrativos, etc. Se practica un análisis FODA, como herramienta de diagnóstico para evaluar las necesidades operativas y confirmar la oportunidad de la propuesta. Se propone esquema de trabajo e inicia la construcción de Marco Teórico

Etapa 4.-En la construcción del Marco Teórico se formulan las preguntas de investigación

- ¿Es posible reestructurar una empresa, a través de la gestión por procesos?
- ¿Qué ventajas aporta la reestructuración basada en la gestión de procesos para la competitividad de la empresa?
- La gestión por procesos, es aplicable a las pyme?

Etapa 5.- El marco teórico abarca: Caracterización de la .empresa, (Misión, Visión, Valores), análisis Foda, propuesta de valor, análisis de atributos del producto, mapa perceptual de posicionamiento ,definición de palabras clave, reestructuración ,gestión, proceso, eficiencia, eficacia, gestión por procesos, antecedentes y relación con concepto, elementos del proceso , clasificación de los procesos (estratégicos, operativos, de soporte)etapas de aplicación BPN,consejos , beneficios, herramienta de aplicación, los modelos de organización, modelo Bonita, el manual de funciones, manual de procedimientos, diagrama de flujo.

Etapa 6.Una vez aceptado el proyecto se procede a la firma del convenio de estancia por parte de la UAA.

Etapa 7.-Dentro de la empresa y como primer diagnóstico se aplica cuestionario personalizado , sustentado en la Auditoría por Procesos para conocer detalles más precisos, como constitución legal, número de empleados, parentesco, socios, accionistas, sector al que pertenecen, etc

Etapa 8.-En este mismo cuestionario se detecta que no existen, al menos por el momento, misión y visión, se procede a elaborar un instructivo con explicación paso a paso con ejemplos para la construcción de la Misión, Visión y Valores.

Etapa 9.-Se elabora Misión, Visión y Valores, bajo supervisión y guía cercana.

Etapa 10.-Posteriormente como instrumento de diagnóstico se procede a elaborar el FODA; de la misma manera, se entrega una guía sencilla, paso a paso con ejemplos cercanos al giro de la empresa. Se guía y supervisa la construcción del mismo. El diagnóstico evidenció las oportunidades y amenazas del entorno externo, así como las posibles fortalezas y debilidades al interior de la organización, dejando en evidencia la necesidad de revisión de la estructura organizativa.

Etapa 11.-Se establece otra entrevista para dar seguimiento al trabajo y programar las actividades, se da a conocer a la empresa la presentación de Anfeca y se

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

explica el modelo de Gestión por procesos. En dicha reunión los directivos exponen lo que ellos consideran sus 5 “modelos de negocio “quien los encabeza y cómo opera cada uno de ellos.

1. Credenciales: Servicio de credencialización y venta de soluciones para identificación.
2. Etiquetas: Fabricación y comercialización para código de barras, consumibles para impresión.
3. Equipos: Equipo de comercialización, equipo de códigos de barra, instalaciones, estructuras construcción, adaptación y equipamiento de espacios inteligentes a petición del cliente.
4. Proyectos: Soluciones de ingeniería para la industria automotriz, servicio integral.
5. Servicios: Mantenimiento correctivo y preventivo de equipos de códigos de barra, automatización de línea, pólizas de garantía y garantía extendida.

Etapa 12.- Se elabora entrevista personal con cada integrante de la organización. Se levanta plantilla con datos personales, antigüedad, departamento en que laboran, nombre de su puesto, explicando, como se debe elaborar la descripción de sus funciones, para posteriormente explicar paso a paso los procesos de su área, anexándoles un documento, a manera de manual con diversos ejemplos pretendiendo dejar claro a los integrantes considerando todas las líneas de aprendizaje, visual, auditivo, quinestésico.

Etapa 13.- Se procede a la entrevista personal con cada uno de los integrantes de la organización, se levanta una plantilla con datos personales, antigüedad, departamento en que laboran, nombre de su puesto, se les explica cómo deben elaborar una descripción de funciones. Para posteriormente explicar paso a paso los procesos de su área. Se anexa un documento, a manera de manual con diversos ejemplos. Esto con la finalidad de aclarar dudas a los integrantes considerando todas las líneas de aprendizaje, visual, auditivo, quinestésico.

Etapa 14.- A pesar de la explicación detallada y del tiempo otorgado para entregar las actividades, fue inútil este procedimiento, este formato fracasó, parte por resistencia al cambio, contribuyendo también la falta de comprensión y entendimiento. A la mayoría de los trabajadores debido a su nivel académico les inquietaba realizar el proyecto, por lo que se procede a elaborar un cuestionario muy básico.

PREGUNTAS CLAVE PARA DESARROLLAR UN PROCEDIMIENTO

- ¿QUÉ? / acción que realiza
 ¿Qué hace? elabora, almacena, clasifica, revisa, supervisa, controla acomoda, recibe, ordena, fabrica, distribuye, recibe, capacita, da mantenimiento, entrega....
- ¿QUIÉN?/ responsable
 ¿Quién lo hace? El empleado y cuantas personas más, ¿con quienes se involucra?, ¿a quién reporta?, ¿existe algún formato o programa?
- ¿DÓNDE? / áreas involucradas, lugares donde se realiza, donde lo hace
 Oficina, lugar donde desarrolla su trabajo, almacén, recepción, proveedores, calle, traslados,
- ¿POR QUÉ?/ justificación de la acción
 ¿Por qué lo hace? Finalidad, compras (adquirir la materia prima para trabajar) distribuir, para que llegue producto al cliente, inventario (cuenta para conocer la cantidad de mercancía que se necesita)
- ¿PARA QUÉ? / objetivo, finalidad
 ¿Para qué lo hacen? ¿Cómo se justifica?, ¿qué aporta?, ¿por qué es necesario dentro de la organización?
- ¿CUÁNDO?/ período en que se efectuará
 ¿Cuándo lo hace? periodicidad... por las mañanas, cada lunes, cada mes, dos veces al día, al terminarse la mercancía

- ¿CÓMO? / descripción de la forma como se efectuará la acción

¿Cómo lo hace? el orden, que lleva primero, esto, luego lo otro por prioridades u orden establecido, aquí se establecen las rutina.

Con este instrumento se elabora el manual de funciones, reinterpretando objetivos, áreas, nivel de mando, etc...

Etapa 15.-Desde el principio se habló de la existencia de un organigrama, que había elaborado el Gerente General, no fue sino hasta últimas fechas que en el escritorio, se perfiló lo que se considera el organigrama bajo el que estan operando. Cabe mencionar que falta consistencia en dicho documento y varía el nombre de los puestos, así como la cantidad de personal

Etapa 16.-Se procede a la descripción de los procedimientos en base a las personas que los desarrollan, esbozando un modelo diagramando a través de flujogramas y se describen los procedimientos.

Etapa 17.- Se captura la descripción de funciones. Tal como se definieron en la entrevista, cabe señalar que queda incompleto.

Etapa 18.- Se realiza el análisis de los datos recopilados, se elabora la propuesta.

3.1.4 Recursos de la intervención

a) Entrevista no estructurada con Jefa de Producción y Gerente administrativo para analizar disponibilidad de la empresa, conocer la documentación vigente, área de oportunidad, puntos débiles, espacio y viabilidad para desarrollar el Caso práctico.

b) Observación directa, en la empresa para conocer el movimiento y detectar la ejecución de la administración in situ.

c) Análisis FODA

d) Entrevista estructurada con el Director Administrativo, dueño de la empresa, para plantear la propuesta de intervención en la empresa, conocer sus inquietudes, requerimientos y expectativas.

e) Cuestionario basado en la Auditoria de Gestión por procesos, para conocer datos precisos acerca de la conformación legal, razón social, tipo de capital, misión, visión, políticas, reseña histórica, organigrama, nombre directivos, antigüedad, familiaridad sector y giro al que pertenece, edad de la empresa, fase en que se encuentra, número de empleados, temporales, permanentes, staff, áreas funcionales, composición del personal, conformación de la organización, personal administrativo. Etc. (Anexo 1)

f) Instructivo: Misión, Visión, Valores Explicación paso a paso y con ejemplos para la construcción. (Anexo 2).

g) Instructivo: Análisis FODA. Explicación con ejemplos para realizar análisis (Anexo 3)

Entrevista de personal, Se entrevistó a la totalidad del personal para completar datos de la plantilla / Nombre, puesto, correo electrónico, escolaridad, departamento al que pertenece, antigüedad en el empleo, horario de jornada laboral. Y explicar el proceso de actividades y funciones.

h) Diagrama de flujo: Análisis de actividades secuenciales para la elaboración de procedimientos, se decide diagramar los procesos operativos. Producción de credenciales, Producción de etiquetas, Proceso de comercialización, Proyectos de ingeniería, y de soporte, complementarios Proceso de Compras, y Proceso de Almacén

i) Metodología de la BPM o Gestión por procesos.

3.1.5 Resultados de la Intervención

1.- Se entrega a la empresa la Misión, Visión y Valores

2.- Se entrega el diagnóstico Foda, Matriz (Figura 18)

3.- Se plantea el Mapeo de Procesos. (Figura 16)

4.-Se propone una nueva división

Producción,

Comercialización

Proyectos de Ingeniería

5. - Se propone organigrama tipo circular, donde la división sea por gerencias y departamentos (Figura 20)

6.- Se elabora diagrama de fusión de la gestión por procesos aplicada a la reestructuración administrativa (Figura1)

7- Se sugiere movilidad y cambio de nombre de un puesto, reasignación de obligaciones y responsabilidades

6.- Se define el manual de Funciones. Con perfil de las 3 áreas (Director General, Gerente de Producción, Gerente de comercialización y Gerente Administrativo)

8.- Se entregan procedimientos y flujogramas de Compras, Almacén, Producción de Credenciales, Producción de Etiquetas y Proyectos de comercialización (Venta de Insumos, Maquinaria y Equipo, Garantías extendidas y Mantenimiento) Proyectos de ingeniería.

9.- Se propone aplicar la metodología completa de gestión por procesos sugiriendo

Inicie con gerencia de producción, subdivisión etiquetas, debido a que por el momento es el que tiene más sustentado sus procesos, y documentación que ampara su control interno.

CAPÍTULO IV Desarrollo de la estructura organizacional

Misión:

En ID Sistemas, proporcionamos soluciones eficientes a los problemas de recolección de datos e identificación automática de nuestros clientes, a través de nuestra experiencia, actitud de servicio, con el apoyo de la mejor tecnología disponible, cuidando el éxito duradero de nuestros clientes, estabilidad y crecimiento de nuestra empresa y el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

Visión:

En los próximos 3 años en ID Sistemas queremos ser una empresa exitosa en la producción y comercialización de soluciones innovadoras a problemas comunes de la sociedad conociendo a fondo y aprovechando lo más reciente de las tecnologías de recolección de datos e identificación electrónica.

Filosofía:

No hay atajos o caminos fáciles para lograr las metas que valen la pena.

Valores:

- Honestidad
- Creatividad
- Perseverancia
- Responsabilidad
- Actitud de Servicio.
- Compromiso

Mapa de Procesos

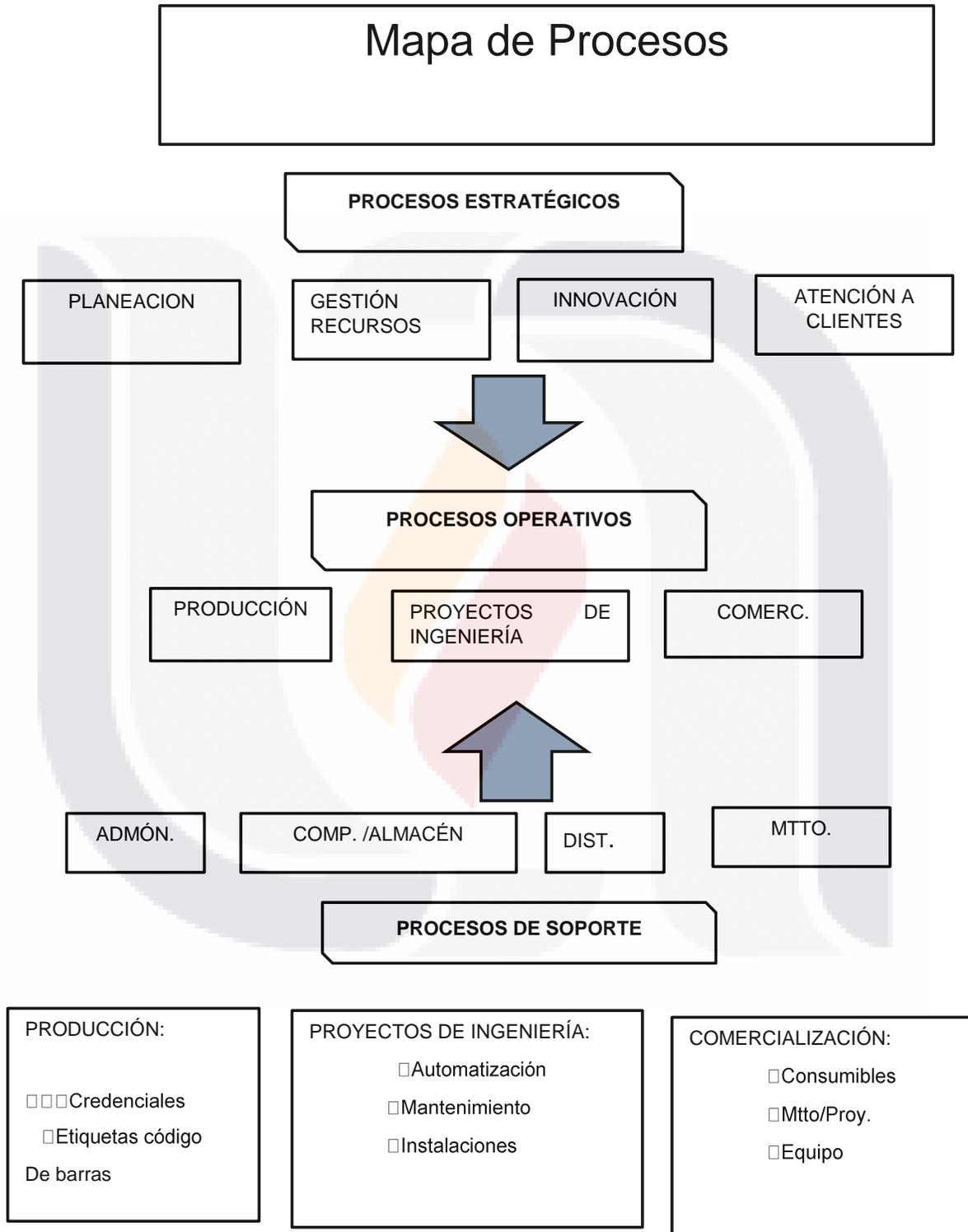


Figura 16 Mapa de Procesos de ID Sistemas/ Elaboración Propia (2018)

La Gestión por Procesos y la estructura organizacional

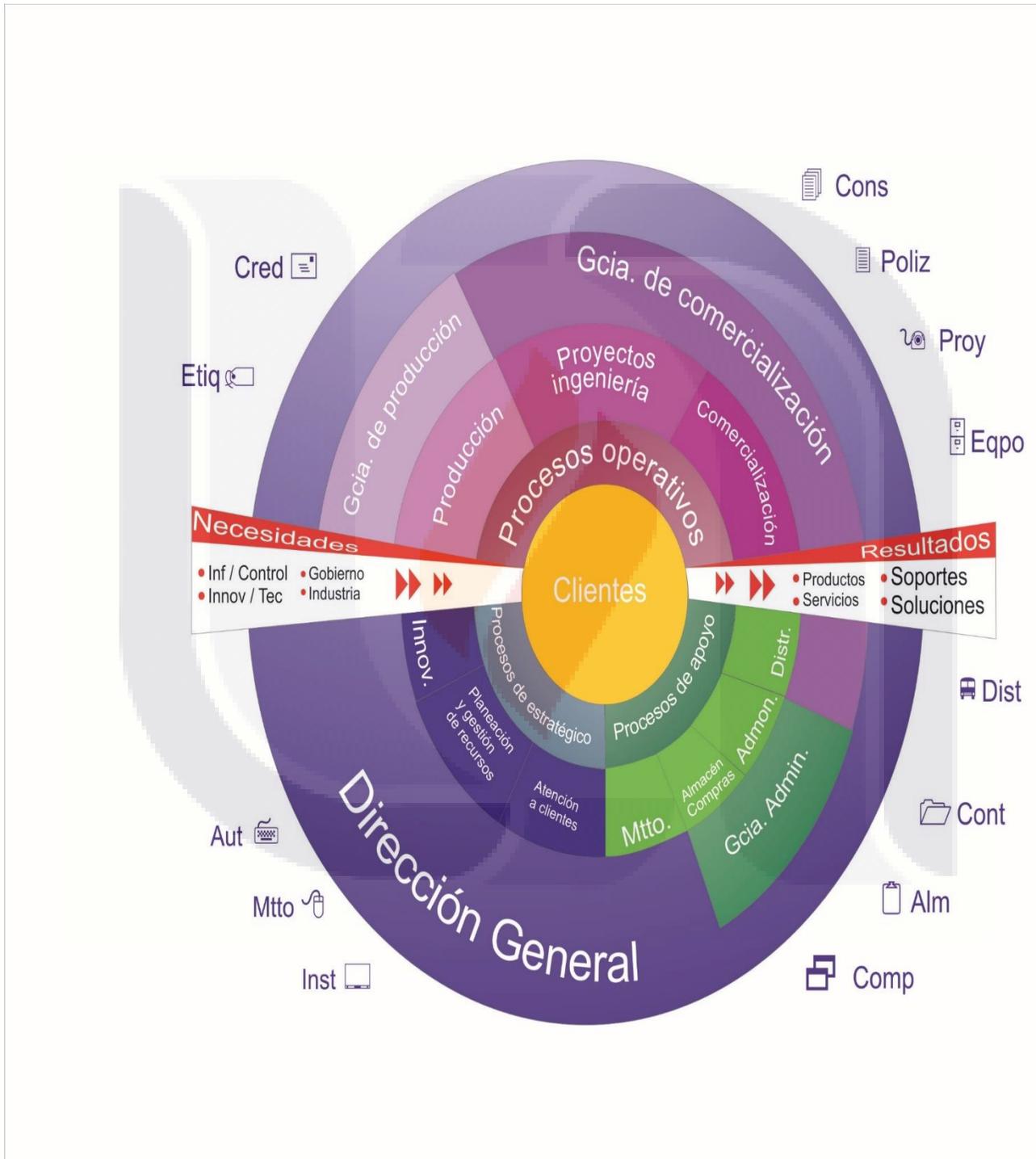


Figura 17 Diagrama de BPM y Estructura Organizacional/ Elaboración propia (2018)

Análisis FODA de ID sistemas

Análisis externo

Oportunidades

- Crecimiento del mercado industrial (automotriz)
 - a) Crecen empresas previamente existentes y llegan nuevas.
 - b) Constantemente adoptan nuevas tecnología para la optimización de sus procesos.
- Líneas de Crédito habilitadas (bancarias y proveedores)
- Relaciones comerciales maduras robustas con proveedores.
- Poca competencia en la especialidad
- Clima laboral favorable en el estado.
- Factores económicos de inestabilidad debilita competencia foránea.
- fabricantes internacionales estan en busqueda de distribuidores locales
- Incremento en la preferencia de la nueva
 - Regulación internacional en la seguridad de los vehículos, obliga a toda la cadena de suministro de partes a adoptar soluciones tecnologías de seguridad

Amenazas:

- Imposición de aranceles de parte de Estados Unidos a la manufactura automotriz.
- Elecciones políticas y, cambios de drásticos en los esquemas de gobierno.
- Crecimiento de la industria automotriz vuelve atractivo el mercado
- Incremento de la competencia empresas
- El entorno financiero nacional y mundial, encarece la línea de crédito.
- Tipo de cambio al alza, encarece los proyectos y retrasa las decisiones de inversión.

- Competencia comercial en la industria automotriz afecta a la baja la producción en el estado.

Análisis Interno

Fortalezas:

- Alianzas sólidas con fabricantes de tecnología, propician buen precio.
- Oportunidades de venta en la región.
- Especialización en necesidades y requerimientos de la industria automotriz.
- Buen posicionamiento en la industria.
- Especialidad Tecnologías de Identificación Automática y de Recolección de Datos operación de la industria.
- Avance en la cadena de suministro de consumibles para la industria, (distribuidores, fabricantes etiqueta).
Tiempos de respuesta cortos y a menor costo,
- Buen historial comercial, con frecuencia nuevas empresas se enlazan por recomendación de clientes.
- Personal con experiencia en las distintas líneas de producto.
- Gente joven, con ánimo de aceptar retos.
- Infraestructura
- Amplios conocimientos de la industria automotriz y líneas de productos especializados en su operación.
- Adopción sistemas administrativos para facilitar la operación de la empresa.

• Debilidades

- Falta de controles administrativos internos.
- Personal con malos hábitos y vicios, difíciles de revertir.
- Productos, ciclos de venta largos.
- Necesidad personal en el área comercial

Falta de planeación estratégica de la empresa.

- Capacitación al personal.
- Falta esquema de desarrollo del personal para su crecimiento interno.

Matriz Maxi-Maxi, Mini-Mini de ID Sistemas

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alianzas sólidas / Buena imagen comercial -Experiencia / Especialización -Buen posicionamiento en la industria -Avance en la cadena de suministro (Dist-Fabr) Infraestructura -Tiempos de respuesta cortos y menor costo -Personal con experiencia 	<p>Lista de Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de control administrativo interno - Personal con malos hábitos - Ciclos de venta largos - Necesidad de personal en el área comercial - No se realiza planeación estratégica - Capacitación de personal
<p>Lista de Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento del mercado / Relaciones comerciales -Líneas de Crédito / Clima laboral favorable -Poca oferta y mucha demanda en incremento -Tendencia a la tecnología -Regulación internacional obliga incremento de las medidas de seguridad 	<p>FO (Maxi-Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas / crecimiento del mercado - Líneas de Crédito / Infraestructura - Tecnología / Posicionamiento - Satisfacción del mercado - Demanda / Incremento de clientes - Regulaciones / Apertura de mercado 	<p>Do (Mibi-Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control administrativo / Tendencia a la tecnología - Personal con malos hábitos / Clima laboral - Ciclo de venta largo / Línea de crédito - Personal del área comercial / Relaciones comerciales - Planeación estratégica / Tecnología
<p>Lista de Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Imposición de aranceles -Cambios en los esquemas de gobierno -Aumento de la competencia -Entorno financiero encarece de crédito -El tipo de cambio a la alza 	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento / Aranceles - Imagen comercial / Cambio de esquema - Eficacia / Competencia - Infraestructura / Tipo de cambio 	<p>DA (Mini-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control administrativo / Imposición de aranceles - Personal con malos hábitos / Cambios del esq de Gob - Ciclos de ventas largos / Aumento de la competencia - Necesidad de personal / Entorno financiero alto - Falta de planeación estratégica / Tipo de cambio a la alza

Figura 18 Matriz Maxi-Maxi, Mini-Mini de ID sistemas Elaboración: Propia (2018)

Mapa de Posicionamiento.

De acuerdo a estas características y en base a producto de la organización podemos manejar dos mapas posicionamiento de acuerdo a sus dos grande productos;

a) Tarjetas: Incluidas tarjetas de fidelidad, identificación, control y acceso

Las variables a calificar nivel de seguridad y tecnología. Considerando un producto innovador sin mucha competencia en el mercado. Su capacidad productiva es favorable, hasta 5,000 tarjetas por semana, lo que contribuye a otorgar un buen servicio. Por su antigüedad en el mercado han ganado fidelidad comercial y tienen adjudicado programas de asistencia de Gobierno

Su competencia: seguridad/tecnología vs precio/durabilidad

- Centro digital Melón
- Centro digital Acuario
- Tiempos y asistencias en Aguascalientes
- Formas continuas del Centro
- Fotógrafos independientes

b) Código de barras

El código de barras también tienen competencia, esta línea tiene menos oportunidad, pues lleva más tiempo en el mercado su competencia.

- Simark

- Roque
- Imprentas con taller de flexografía

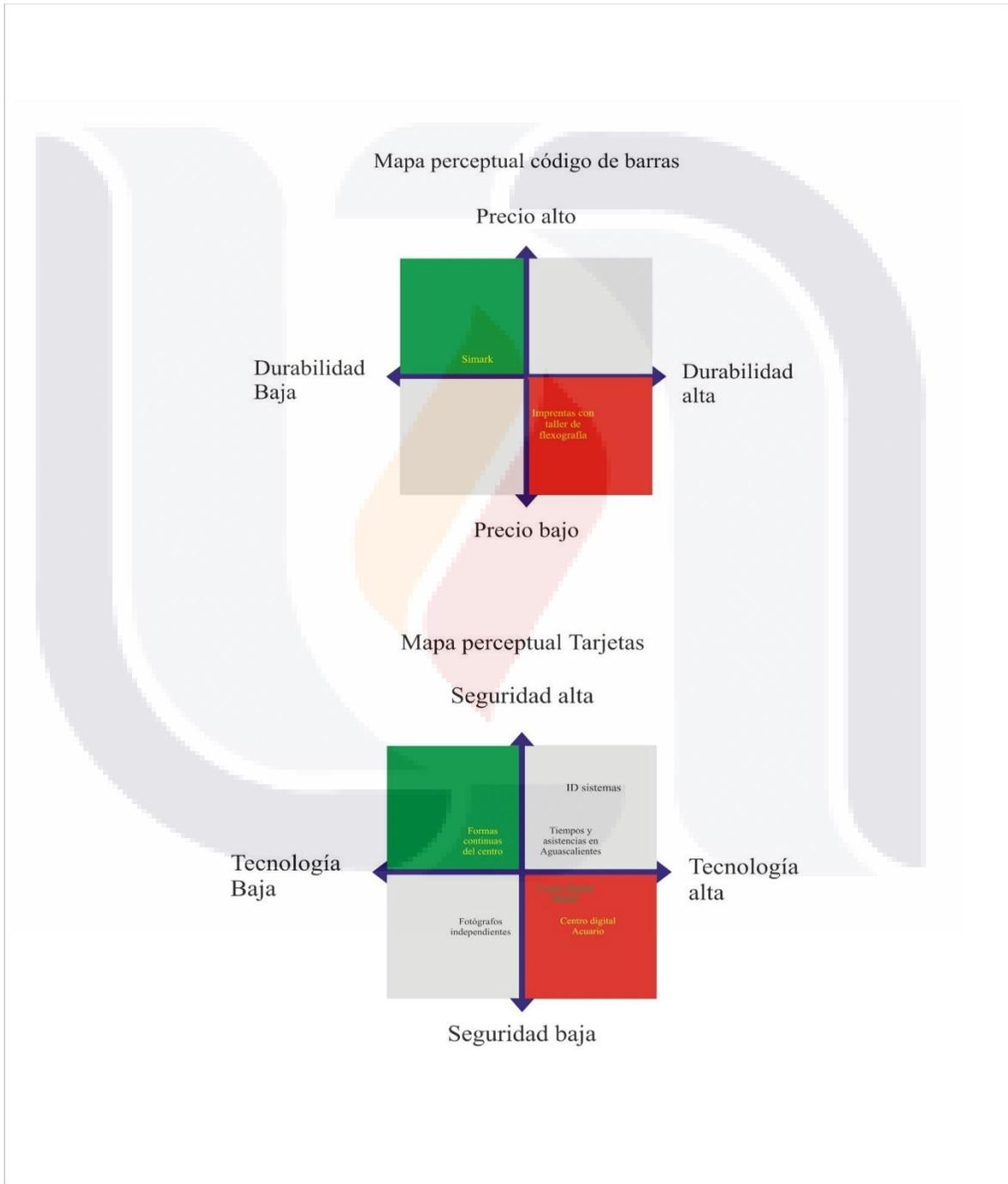
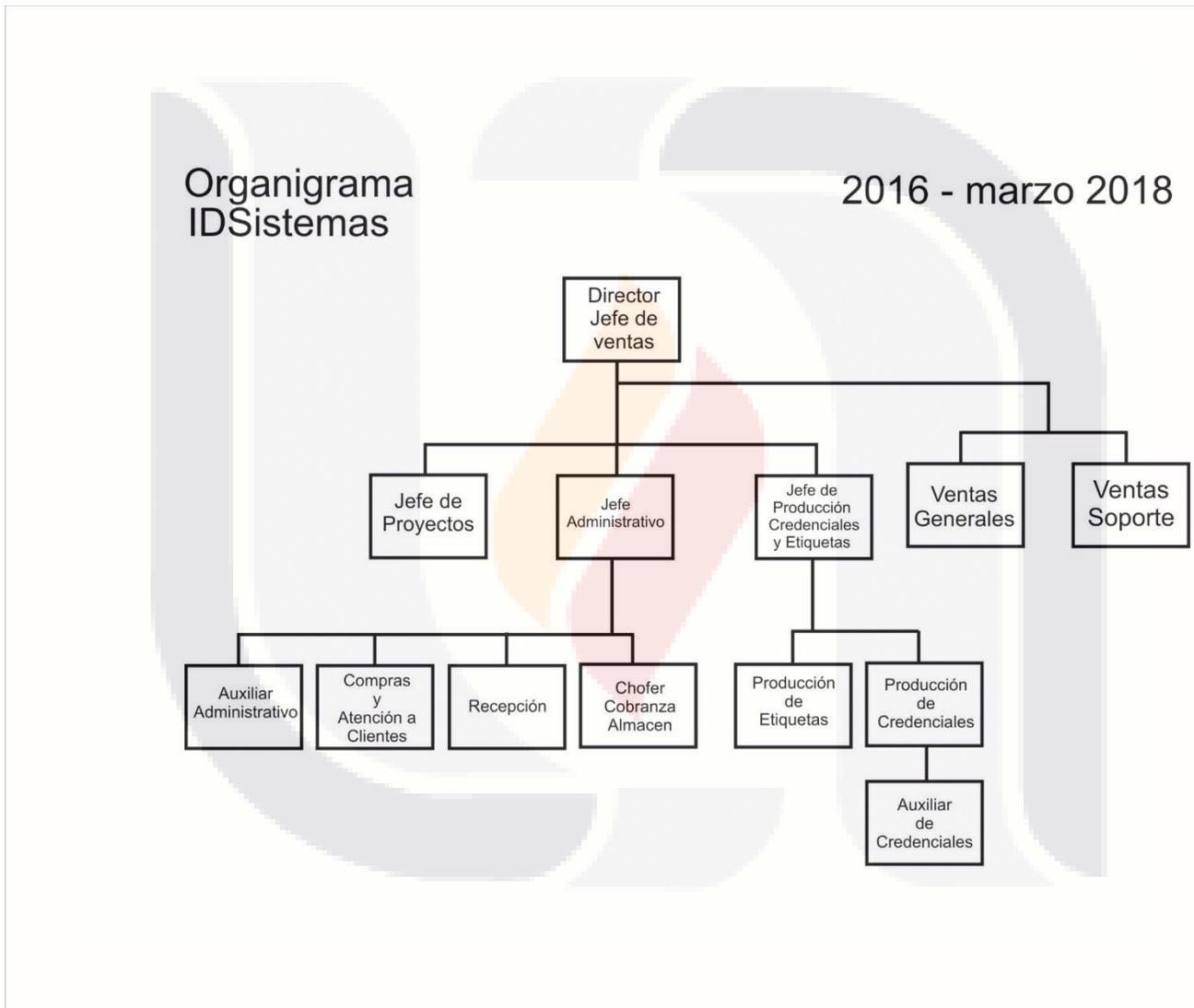


Figura 19 Mapa Perceptual de ID Sistemas) Fuente: La Ciencia del Posicionamiento estratégico (2016)

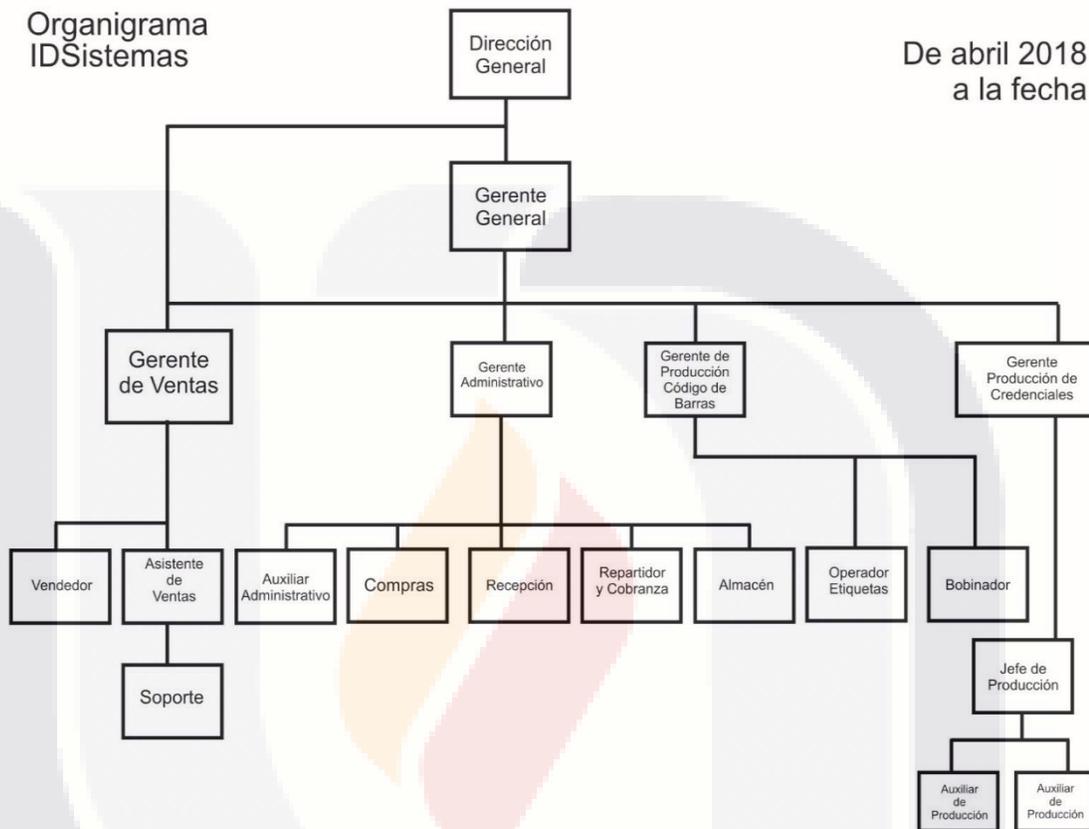
Elaboración propia(2018)

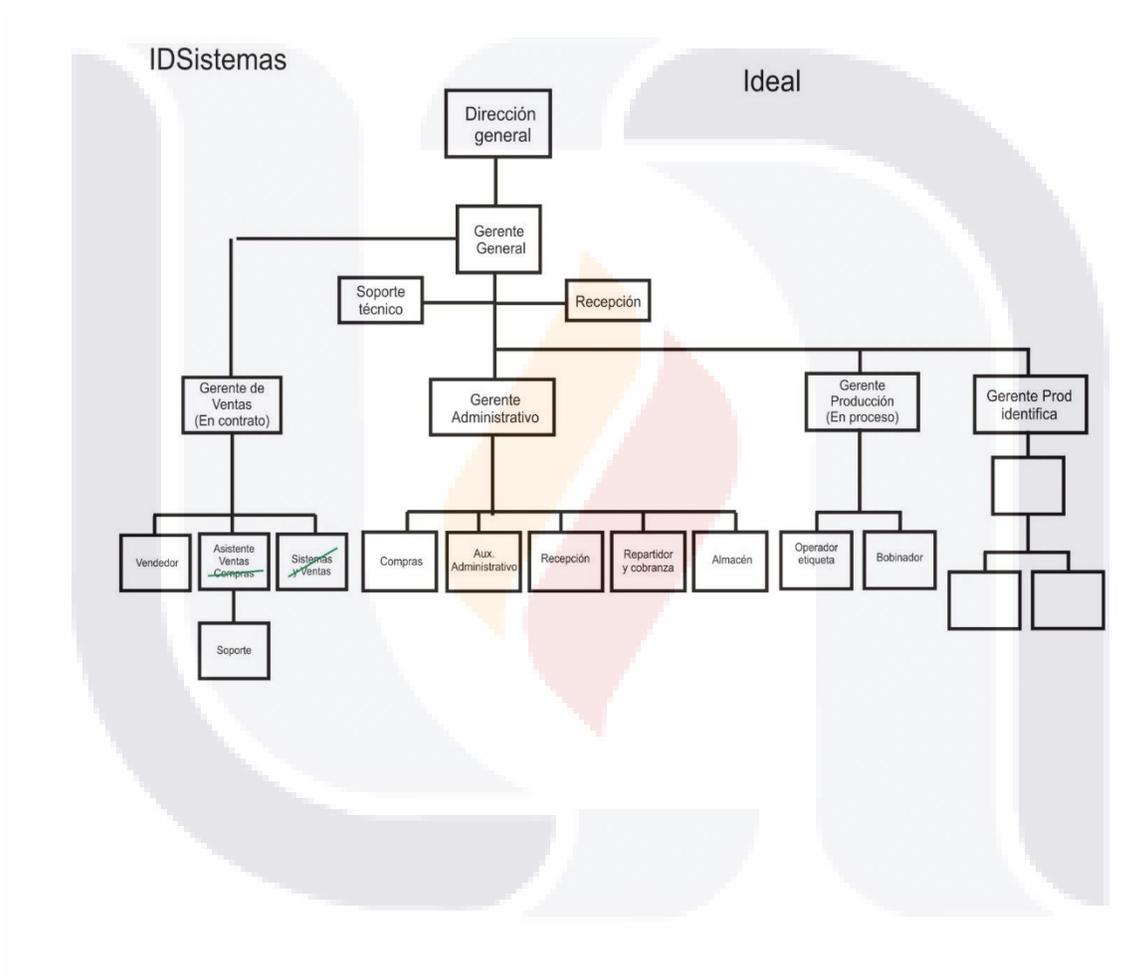
Organigramas de la empresa



Organigrama
IDSistemas

De abril 2018
a la fecha





Organigrama Circular / Propuesta

Establece los contenidos de los departamentos que integran la empresa, informa de las relaciones de mando o jerarquía, y muestra la dependencia entre departamentos. permitiendo colocar mayor número de puestos en el mismo nivel. La línea jerárquica parte del centro de un círculo y se expande al alejarse del mismo. Este tipo de organigrama se recomienda en la práctica de las relaciones humanas, disipando la imagen de subordinación, evidente en los organigramas verticales.

Id sistemas, es una empresa de tipo familiar, donde difícilmente se reconoce la jerarquía y la cadena de mando, dada la familiaridad de algunos empleados que laboran en la empresa desde hace algunos años. Esta propuesta de mando único para satisfacción del cliente podrá aligerar la sensación de rebeldía hacia la subordinación, al entender que la subsistencia misma del trabajo esta otorgada por quien consigue poner en marcha la existencia de la organización, "el cliente". Adicional a la estructura circular se propone dividir los procesos base (operativos) debido su importancia en tres grandes grupos, Producción, Comercialización, Proyectos de Ingeniería. Estos procesos base son los principales engranajes que ponen en macha la operatividad del negocio.

Así, se propone la Gerencia de Producción: quedando a su cargo el departamento de credencialización y etiquetas, que corresponden a los procesos de manufactura, perfilado en diagrama de flujo sus procedimientos. Esta propuesta se da en respuesta a la logística dada la ubicación geográfica y disposición de la maquinaria en planta baja. Teniendo como ventaja las habilidades operativas comprobadas de la actual Jefa identifica, (conoce el manejo de la maquinaria y la operación regular de los departamentos), teniendo la capacidad de supervisar ambas operaciones, con responsabilidad delimitada.

La Gerencia de Comercialización: abarcará todas las transacciones comerciales (también definidas y esquematizadas en los diagramas de flujo venta consumibles, equipo, pólizas, garantías extendidas, proyectos de ingeniería) de la empresa, incluyendo la logística de distribución, así como su respectivo control y seguimiento. En el caso de proyectos de ingeniería, debido a la alta especialidad, se sugiere quede a cargo del Director General, en calidad de supervisor en cuanto la selección de equipo o asignación de mano de obra especializada. Sin embargo será el departamento de comercialización quien se encargue de dar seguimiento realizar cobro y atender reclamaciones. Se recomienda desarrollar un riguroso control de ingresos apegado a principios de control interno, delimitación de funciones. Valdrá la pena fortalecer el área en cuanto oferta de productos y servicios, pues el mercado es potencialmente mayor.

Todas las transacciones deberán estar por escrito y en formatos foliados, para asegurar su registro. La Gerencia de Administración tendrá a su cargo Almacén y compras, (también esquematizados como procedimientos)

Proyectos de Ingeniería y mantenimiento: estará a cargo del Director general en calidad de supervisor junto con su equipo de soporte técnico.

La atención a clientes, la planeación, la gestión de recursos, la innovación y automatización en línea continúan a cargo de la Dirección General dada la naturaleza de su especialidad.

En el esquema también queda de manifiesto la separación de los procesos, tras la aplicación de la Gestión por procesos, donde el centro del esquema es el cliente, está graficada la entrada de recursos y tras la aplicación de los procesos, los productos salen con un valor agregado,

Ciertamente la pequeña empresa al contar con poco personal debe aprovechar sus recursos al máximo, es por eso que los puestos tienen cierta laxitud operativa,

esto es entendible, el problema se manifiesta cuando no se tiene un responsable a cargo, una autoridad competente que supervise. Muchas veces la idea de supervisión se manifiesta a través de los puestos Gerente, director, supervisor, encargado, asistente, ayudante del asistente. Considerado que no es necesario llenar el organigrama con tantas jerarquías y niveles, por lo que se presenta la división exclusivamente por departamentos, este modelo encaja muy bien con la gestión por procesos donde debe nombrarse un encargado del proceso. Se ocupará personal en la medida que sea necesario. Personal. Por el momento esas carencias se cubren con empleados temporales. Es posible continuar con ese esquema

Manual ID Sistemas / Organigrama

Concepto:

El Organigrama es un documento técnico, normativo de gestión institucional, describe y establece la cultura organizacional, representándola en un esquema donde se puede observar la jerarquía, la línea de mando, jefaturas, departamentos, áreas de responsabilidad así como la vinculación con otros departamentos Es la representación gráfica de la empresa.

.

Objetivos:

- Definir las áreas de responsabilidad y subordinación de cada departamento
- Conocer la línea de mando y el flujo de responsabilidades.
- Delimita campo de intervención a fin de evitar duplicidad de funciones y deslindar responsabilidades
- Asigna dueños del proceso para evitar la omisión de tareas importantes

Políticas:

- Cada operación que se realice, deberá estar debidamente sustentada con un documento por escrito con la debida autorización del área de pertenencia.

- Para el caso del desarrollo y delimitación de responsabilidades deberá acudir a la línea de autoridad correspondiente.
- Los procedimientos deberán llevarse a cabo según indicaciones del mismo manual

Con la documentación requerida.

Organigrama Circular ID Sistemas



Figura 20. Organigrama Circular ID sistemas. Elaboración propia (2018)

Manual de Funciones:

Proceso proyectos de ingeniería

IDSDG Director General

IDSDG1 Soporte técnico

IDSDG2 Programación

Proceso producción

IDSGP1 Encargado de producción/ identificaciones

IDSGP2 Auxiliar de producción/identificaciones

IDSGP3 Encargado producción etiquetas

Proceso de comercialización

IDSGC Gerencia de comercialización

IDSGC1 Ventas

IDSGC2 Distribución

IDSDG Dirección general

Perfil Director General

Perfil Gerente de Producción

Perfil Gerente de Comercialización

Perfil Gerente Administrativo

Manual de funciones de ID Sistemas

Concepto:

El manual de funciones es un documento técnico, normativo de gestión institucional, que describe y establece las funciones específicas, las relaciones de autoridad dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo

Proporciona además información al personal y directivos acerca de sus actividades y ubicación en la cultura organizacional.

Objetivos:

- Definir las tareas asignadas de cada departamento y la autoridad inmediata
- Definir las actividades específicas de cada área o departamento, evitando duplicidad de funciones, deslindar responsabilidades u omisión de tareas importantes
- Dar a conocer el límite de sus responsabilidades y a quien dirigirse en caso de dudas
- Facilitar la selección, reclutamiento y capacitación del nuevo personal
- Definir los perfiles para posibles contrataciones

Políticas:

- Cada operación que se realice, deberá estar debidamente sustentada, por escrito con la debida autorización del área de pertenencia.
- Para el caso del desarrollo y delimitación de responsabilidades deberá acudir a la línea de autoridad correspondiente.
- Los procedimientos deberán llevarse a cabo según indicaciones del mismo manual con la documentación requerida.

	DIRECCIÓN GENERAL	IDSDG
	Aprobado por:	Comité de Administración
Área:	Dirección General	
Puesto:	Director general	
Nombre:	Ing. Carlos Valdés Sánchez	
Antigüedad:	26 a	
Objetivo :	Desarrollar la empresa, incrementar ingresos , lograr la coordinación de las áreas	
Funciones	<p>Dirección:</p> <p>Dirigir reuniones con las áreas funcionales de la empresa.</p> <p>Evaluar viabilidad de los proyectos, solicitados por los clientes ,de acuerdo a la , disponibilidad tecnológica y productos circulantes en el mercado</p> <p>Coordinar a través de reuniones periódicas las áreas funcionales de la empresa.</p> <p>Ventas:</p> <p>Recibir solicitudes de clientes</p> <p>Prospectar clientes nuevos.</p> <p>Dar atención a los clientes de manera personal, telefónica o por correo, realizando cotización de productos.</p> <p>Dar seguimiento a las solicitudes de los clientes y verificar las cotizaciones.</p> <p>Planeación:</p> <p>Analizar estadísticas.</p> <p>Plantear el desarrollo y crecimiento viable.</p> <p>Programar objetivos y actividades.</p>	

PERFIL PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

DIRECTOR GENERAL	
Jefe directo:	No aplica
Supervisión a ejercer:	Todos las Gerencias
Formación académica:	Recomendable ,Maestría en Administración de Empresa o vinculada con Gestión
Años de experiencia	15-20 años
Idiomas:	Inglés: Avanzado
Objetivos del puesto:	Coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la empresa. Asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo.
Conocimientos o competencias obligatorias:	Indispensable el don de liderazgo y mando. Debe conocer ampliamente la industria y sus derivados. Manejar con soltura las herramientas tecnológicas (software). Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de las diferentes gerencias
Habilidades deseables	Conocimiento amplio en producción, mercadeo ventas y finanzas.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Organizar la comunicación con su grupo gerencial. 2) Asesorar a las Gerencias en toma de decisiones. 3) Aprobar y revisar los planes de trabajo de las Gerencias. 4) Ejecutar y transmitir los acuerdos emitidos por Comité de Administración. 5) Realizar reuniones semanales con gerencias. 6) Realizar reuniones constantes con asesores legales de la empresa. 7) Preparar la documentación solicitada por asamblea de socios. 8) Asistir a congresos relevantes de la industria y extender la cadena de contactos. 9) Desarrollar programas de calidad empresarial. 10) Velar por la maximización de las utilidades de la empresa.

	<p>11) Mantener contacto directo con las entidades financieras.</p> <p>12) Analizar los reportes de cada una de las gerencias.</p> <p>13) Aprobar y controlar los presupuestos anuales de la empresa.</p> <p>14) Mantener relaciones constantes con los clientes más representativos para la empresa.</p> <p>15) Participar en las negociaciones comerciales con clientes y proveedores.</p> <p>16) Desarrollar planes de inversión de crecimiento.</p>
--	---

<p>Funciones adicionales del puesto:</p>	<p>Asistir a las reuniones de Junta Directiva y/o Asamblea</p>
--	--

	SOPORTE TÉCNICO	IDSDG1
	Aprobado por :	Dirección General
Área:	Soporte Técnico.	
Puesto:	Encargada de Soporte Técnico.	
Nombre:	María Guadalupe Camacho Rosales.	
Antigüedad:	2a	
Objetivo:	<p>Dar servicio equipos internos y externos de forma eficiente. Adquirir mercancía de calidad a buen precio, cumpliendo las necesidades de los clientes</p>	
Funciones:	<p>Dar soporte y mantenimiento a equipos (cómputo, terminales, impresoras de etiquetas y credenciales).</p> <p>Realizar cambio de refacciones, de ser necesario, aplicando procedimiento(garantía o reparación)</p> <p>Cotizar los requerimientos , refacciones y equipo que solicitan los clientes</p>	

	SOPORTE TÉCNICO	IDSDG2
	Aprobado por:	Director General
Área:	Soporte técnico.	
Puesto:	Técnico en informática	
Nombre:	George Robert Snell.	
Antigüedad:	3m	
Objetivo:	Brindar asistencia a las empresas para el aprovechamiento de los productos y servicios.	
Funciones:	<p>Soporte y asesoría a usuarios de sistemas(Contpack comercial, administración, ingresos , egresos ,almacén, compras</p> <p>Análisis, diseño y desarrollo de reportes estadísticos, de control e informativos del sistema</p> <p>Diseño, desarrollo y administración de sistema de control para consumibles y equipo de cómputo de la empresa.</p> <p>Envío mensual de información al área de contabilidad</p> <p>Asesorar a los usuarios en la resolución de problemas.</p> <p>Desarrollo de plan de mantenimiento para equipo de cómputo de la empresa</p> <p>Soporte y asesoría a usuarios en todo lo relacionado con aplicaciones y equipo de cómputo</p>	

	RECEPCIÓN	IDSDG3
	Aprobado por:	Director General
Área:	Recepción.	
Puesto:	Atención a clientes.	
Nombre:	Nalleli Giovanna Hernández Martínez.	
Antigüedad:	2a	
Objetivo:	Brindar atención y dar información a los clientes.	
Funciones:	<p>Facturar para poder entregar producto al cliente y posteriormente cobrar.</p> <p>Recibir mercancía y paquetería.</p> <p>Recibir llamadas y transferir al área correspondiente.</p> <p>Elaboración de reportes de cobranza y canalizarlos al área de contabilidad.</p> <p>Atención a clientes.</p>	

	GERENCIA DE PRODUCCIÓN	IDSGP
	Aprobado por:	Director General
Área:	Credenciales	
Puesto:	Jefe de producción	
Nombre:	Claudia Zamarripa Padilla	
Antigüedad:	26 a	
Objetivo:	Supervisar y coordinar el área productiva solventando la problemática presentada en áreas. Lograr que el producto terminado llegue al cliente con la calidad que requiere.	
Funciones:	<p>Atender a clientes.</p> <p>Cotizar e informar a los clientes acerca de lo que se requiere.</p> <p>Tomar fotografías</p> <p>Revisar correos con información para la elaboración de credenciales.</p> <p>Retocar fotografías, laminado y corte.</p> <p>Recuperar cuentas por cobrar</p> <p>Supervisar las áreas de administración y producción de etiquetas.</p>	

PERFIL PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

GERENTE DE PRODUCCIÓN	
Jefe directo:	Director General
Supervisión a ejercer:	Asistentes y Supervisores de Operaciones
Formación académica:	Recomendable Licenciatura en Ingeniería Industrial o carrera afín
Años de experiencia	10-15 años
Idiomas:	Inglés: Avanzado
Objetivos del puesto:	Velar porque las operaciones de la empresa se produzcan de forma efectiva y cumpliendo con los estándares de calidad requeridos
Conocimientos o competencias obligatorias:	Indispensable experiencia en el manejo de personal operativo. Debe tener facilidad de palabra y de entendimiento. Debe manejar normativas de seguridad y de desempeño de producción. Debe ser ordenado, organizado, proactivo, dinámico y enfocado a resultados.
Habilidades deseables	Deseable carrera adicional en administración de empresas. Además, el conocimiento en maquinaria de producción.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Revisar y aprobar los planes de producción y su planificación. 2) Verificar el correcto almacenamiento de los productos producidos o ingresados al almacén de la empresa. 3) Desarrollar planes estratégicos de producción para la solución de incidentes. 4) Supervisar el seguimiento de los controles de mantenimientos preventivos de los equipos de producción. 5) Realizar y controlar los presupuestos de maquinaria y personal del departamento. 6) Coordinar y verificar el cumplimiento de los planes de seguridad establecidos. 7) Realizar y coordinar simulacros de emergencias. 8) Supervisar y controlar la operación diaria velando por el cumplimiento de los controles de calidad. 9) Verificar la calidad de los ingresos de la materia prima.

	10) Elaborar los reportes de resultados mensuales de actividad, quejas e incidentes.
Funciones adicionales del puesto	Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales o presentaciones a Junta Directiva.



	FABRICACIÓN DE CREDENCIALES:	IDSGP1
	Aprobado por:	Gerente de Producción
Área:	Credenciales.	
Puesto:	Encargada de producción.	
Nombre:	Luis Alvarado.	
Antigüedad:	13a	
Objetivo:	Cubrir requisitos de la orden de producción bajo los requisitos solicitados.	
Funciones:	<p>Recibir la orden de producción pactada con el cliente.</p> <p>Obtener todos los datos que se necesita para la elaboración de fotografías, bases de datos, diseño).</p> <p>Elaborar diseño si no se cuenta con él.</p> <p>Ingresar el programa.</p> <p>Hacer una prueba de color.</p> <p>Esperar que autorice el cliente.</p> <p>Imprimir el diseño en hojas PVC.</p> <p>Laminar y cortar.</p> <p>Supervisar el proceso del laminado.</p> <p>Solicitar que se facture al cliente.</p>	

	FABRICACIÓN DE CREDENCIALES:	IDGP2
	Aprobado por:	Gerente de Producción
Área:	Credenciales.	
Puesto:	Asistente de producción	
Nombre:	Ana Ponce Carmona.	
Antigüedad:	1a	
Objetivo: Cubrir requisitos de la orden de producción, bajo los requisitos solicitados.		
<p>Funciones:</p> <p>Retoque de fotografía.</p> <p>Obtener todos los datos que se necesita para la elaboración de fotografías, bases de datos, diseño).</p> <p>Imprimir en hojas PVC.</p>		

	FABRICACIÓN DE ETIQUETAS:	IDSGP03
	Aprobado por:	Gerente de Producción
Área:	Producción de etiquetas de códigos de barras.	
Puesto:	Encargado de producción.	
Nombre:	Jaime Vitela González.	
Antigüedad:	22a	
Objetivo:	Cubrir requisitos de la orden de producción solicitados. Conservar inventario	
Funciones:	<p>Montar suajes con todo y navajas.</p> <p>Solicitar el material necesario al almacén según la orden de producción.</p> <p>Fabricar, haciendo los ajustes necesarios para que quede bien el corte.</p> <p>Hacer pruebas hasta que quede con las especificaciones requeridas.</p> <p>Colocar la tinta en la charola de abastecimiento.</p> <p>Fabricar las bobinas que se necesitan para elaboración de los rollos.</p>	

	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN:	IDSGC
	Aprobado por :	Director General
Área:	Comercialización	
Puesto:	Gerente General	
Nombre:	Roberto Valdés Sánchez	
Antigüedad:	10 a	
<p>Objetivo: /Propuesto</p> <p>Coordinar el desarrollo comercial de la empresa e informar a dirección.</p> <p>Reportar actividades comerciales a administración para su registro.</p> <p>Coordinar agendar y programar encargados del área de ventas:</p> <p>Supervisar el desarrollo de proyectos</p>		
<p>Funciones :</p> <p>Vigilar sistema de operación de la empresa.</p> <p>Administración, ventas, producción, proyectos</p> <p>Organigrama informar a la dirección</p> <p>Coordinar el funciones administrativas</p> <p>Propuesto :</p> <p>Reportar actividad comercial a administración para su registro.</p> <p>Coordinar agendar y programar encargados del área de ventas.</p> <p>Supervisar el desarrollo de proyectos</p> <p>Organizar y analizar los reportes financieros, a fin de conseguir una evaluación general del desarrollo comercial, para la toma de decisiones.</p> <p>Supervisar cobranza, dar seguimiento a cuentas.</p> <p>Supervisar la producción.</p> <p>Dar seguimiento a los proyectos.</p>		

PERFIL PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	
Jefe directo:	Director General
Supervisión a ejercer:	Encargados y supervisores
Formación académica:	Recomendable Licenciatura en Administración con énfasis en Mercadeo o carrera afín
Años de experiencia	10-15 años
Idiomas:	Inglés: Avanzado
Objetivos del puesto:	Maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas, incrementando el volumen, colocando el producto al mejor precio posible.
Conocimientos o competencias obligatorias:	Indispensable experiencia en diferentes técnicas de venta. Debe tener facilidad de palabra y vocación para las ventas. Debe ser enfocado a resultados con amplio conocimiento en negociaciones y cierres de ventas. Debe ser proactivo, dinámico, con amplia red de contactos y muy creativo. Debe tener experiencia en el manejo de vendedores
Habilidades deseables	Deseable conocimiento en mercadeo y contabilidad.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar el esquema de ventas, basándose en el plan anual/semestral de mercadeo. 2) Capacitar y motivar constantemente a su fuerza de ventas. 3) Difundir los resultados de venta semanal o mensual a cada uno de los supervisores. 4) Realizar reuniones sorpresa y/o semanales con la fuerza de ventas. 5) Coordinar y realizar las visitas a los Clientes Premium o Corporativos. 6) Apoyar a su fuerza de ventas en visitas previamente planificadas. 7) Controlar el presupuesto de ventas, en comparación a la venta real. 8) Atender y resolver cada una de las quejas expuestas por cada Cliente.

	<p>9) Realizar las verificaciones de las entrega de los productos vendidos en el tiempo indicado acorde a lo prometido al Cliente.</p> <p>10) Brindar constante retroalimentación al departamento de mercadeo.</p> <p>11) Controlar y aprobar las comisiones a la fuerza de ventas.</p> <p>12) Verificar la factibilidad de venta de los nuevos productos y documentar dicha información.</p> <p>13) Elaborar los reportes mensuales de resultados y de quejas atendidas.</p>
<p>Funciones adicionales del puesto</p>	<p>Asistir a reuniones gerenciales y presentaciones de resultados a la Junta Directiva</p>

	VENTAS	IDSGC1
	Aprobado por:	Gerente de Comercial
Área:	Comercialización	
Puesto:	Vendedor.	
Nombre:	José Antonio Valdivia.	
Antigüedad:	12a	
Objetivo:	Incrementar la cartera de clientes.	
Funciones:	<p>Dar seguimiento al pedido de los clientes, para que material llegue en plazo acordado</p> <p>Estar pendiente que el cliente obtenga su cotización</p> <p>Atender llamadas vía telefónica y correo electrónico solicitan costos.</p> <p>Cotizar a solicitudes.</p> <p>Solicitar a compras el material o equipo a vender.</p> <p>Solicitar que se facture y se entregue el material.</p>	

	CHOFER:	IDSGC02
	Aprobado por:	Gerente de comercial
Área:	Comercialización	
Puesto:	Chofer.	
Nombre:	Carlos A. Cortes Navarro.	
Antigüedad:	17a	
Objetivo: Hacer llegar el producto a los clientes y entregar paquetería.		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entregar la mercancía. Entregar paquetería. Elaborar ruta para atención a clientes. Acudir bancos Apoyar en rebobinado Apoyar empacado 		

	GERENTE ADMINISTRATIVO	IDSGA
	Aprobado por:	Director General
Área:	Administración	
Puesto:	Gerente Administrativo	
Nombre:	Rubén Medina Varela	
Antigüedad:	2.5 a	
Objetivo:	Lograr el flujo efectivo de las operaciones administrativas de la empresa, así como verificar el correcto registro	
Funciones:	<p>Supervisar del Registro Contable. Nómina Determinación impuestos</p> <p>Elaborar Estados Financieros., calculo impuestos</p> <p>Elabora Cédulas Contables y Fiscales para la declaraciones</p> <p>Coordinar exportaciones</p> <p>Supervisar facturación (adeudos y cartera vencida)</p> <p>Recuperar de la cartera vencida de la empresa.</p> <p>Realizar todos los pagos</p> <p>Reclutamiento de personal</p> <p>Elaborar formatos de control interno.</p> <p>Supervisar, implementar y vigilar cumplimiento de los procedimientos establecidos.</p>	

PERFIL PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

GERENTE ADMINISTRATIVO	
Jefe directo:	Director General
Supervisión a ejercer:	Encargados y supervisores
Formación académica:	Recomendable Licenciatura en Contabilidad Finanzas , Administración o carrera afín
Años de experiencia	10-15 años
Idiomas:	Inglés: Avanzado.
Objetivos del puesto:	Vigilar el flujo óptimo de operaciones administrativas y elaborar todas las herramientas contables para la toma de decisiones de la empresa
Conocimientos o competencias obligatorias:	Debe ser una persona preparada en la contabilidad, y analítica, ordenada y organizada en su tiempo. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. Debe de conocer los programas contables actuales y las normativas contables internacionales.
Habilidades deseables	Deseable que cuente con conocimientos financieros, de nóminas y tributarios.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar las revisiones mensuales de la información contable. 2) Revisar los costos y avalúos de los activos de la empresa y controlar las depreciaciones de los activos. 3) Firmar los estados financieros mensuales previamente revisados y corregidos. 4) Realizar la revisión y corrección de los estados financieros emitidos durante el mes. 5) Velar por que la contabilidad de la empresa se mantenga al día. 6) Emitir los reportes tributarios y realizar las presentaciones de dichos pagos tributarios. 7) Revisar que la contabilidad se mantenga sobre los lineamientos financieros mundiales. 8) Realizar las revaloraciones de los activos cuando la empresa así lo requiera.

	<p>9) Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual.</p> <p>10) Revisar el catálogo de cuentas y modificarlo cuando sea necesario.</p>
Funciones adicionales del puesto	<p>Asistir a capacitaciones en contabilidad y a capacitaciones realizadas por la empresa.</p> <p>Entrenar al personal nuevo del área de contabilidad.</p>



	REGISTRO CONTABLE	IDSGA1
	Aprobado por:	Rubén Medina Varela
Área:	Administración	
Puesto:	Auxiliar Contable	
Nombre:	Juan José López Roldan	
Antigüedad:	2 a	
Objetivo: Proporcionar la información financiera necesaria para la elaboración de reportes,		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Registrar las pólizas de diario (ventas diarias) de egresos y de ingresos. Realizar conciliaciones bancarias Hacer registros de la DIOT. Timbrar los recibos de nómina Realizar pre cierres y cierres para el cálculo de impuestos del SAT 		

	COMPRAS	IDSGA02
	Aprobado por:	Gerente Adtvo.
Área:	Compras	
Puesto:	Encargado de compras	
Nombre:	Silvia Cecilia García Heredia	
Antigüedad:	1.3	
Objetivo:	Atender las solicitudes de los diversos departamentos con respecto a la petición de materiales, insumos o equipo.	
Funciones:	<p>Recibir la solicitudes de compra</p> <p>Clasificar según los rubros o necesidades</p> <p>Cotizar al menos tres proveedores</p> <p>Dar seguimiento a los pedidos</p> <p>Una vez que se verifique el pago entregar la mercancía.</p>	

	ALMACEN	IDSGA03
	Aprobado por	Gerente de producción
Área:	Almacén.	
Puesto:	Encargado de almacén.	
Nombre:	Cesar Jiménez Velázquez	
Antigüedad:	15a	
Objetivo:	Conseguir tener un pleno control de las existencias en almacén, Llevar registro de eso.	
Funciones:	<p>Llevar un inventario de producto de entradas y salidas del almacén.</p> <p>Sustituir órdenes de compra del cliente.</p> <p>Surtir órdenes de compra producción en stock.</p> <p>Recuperar cartera vencida y solventar gastos de la empresa</p> <p>Seleccionar las medidas de etiqueta, ribbons.</p> <p>Recibir organizar material según su clase.</p> <p>Rebobinar las etiquetas maquiladas según las especificaciones de los clientes.</p> <p>Entregar producto para su reparto según lo solicitado.</p> <p>Elaborar reporte mensual de producto terminado.</p> <p>Realizar cobranza</p> <p>Revisar las cuentas por pagar de los clientes.</p> <p>Estar al pendiente del pago de los clientes telefónicamente.</p> <p>.</p>	

Manual de procedimientos de ID Sistemas:

Concepto:

Es una descripción escrita de los procesos operativos de las organizaciones donde se detalla minuciosamente y de forma secuencial las actividades a realizar con la finalidad de llevar a cabo un método, y a través del conseguir la estandarización. Esta herramienta ayuda a conocer la forma en que se deben realizar los procesos, a fin de que los resultados sean los mismos.

Objetivo:

- Conseguir plasmar los procedimientos operativos para su valoración y estudio,
- Se fundamenta en el hecho de que, cualquier persona que lo lea, sea capaz de entender de forma sencilla y clara cuáles son las actividades y en qué orden se deben realizar para cumplir con una tarea específica.
- Asignar un responsable para cada proceso
- Visualizar todas áreas o departamentos involucrados, además de ver de manera gráfica los puestos que intervienen en cada operación descrita en el manual.

Alcance de los procedimientos y responsable:

Abarca todos los procesos operativos considerados procesos clave, se elige los principales los principales, se agrega el proceso de compras y almacén, por su interacción con los demás, contiene:

- | | |
|--|---------------------------|
| • Procedimiento de compras | Encargada de compras |
| • Procedimiento de almacén | Encargado de almacén |
| • Procedimiento de fabricación de credenciales | Encargado de credenciales |

- Procedimiento de fabricación de etiquetas Encargado de etiquetas
- Procedimiento de comercialización
comercialización Encargado
- Procedimiento de proyectos de ingeniería Encargada de soporte
técnico

Políticas:

- Cada procedimiento deberá ser realizado siguiendo muy de cerca las instrucciones respaldándolo con la debida documentación requerida ,
- Cada proceso se desarrolla involucrando todo el tiempo a varios departamentos, estos asumirán responsabilidad compartida con el dueño del proceso
- Existen casos en los que la interfaz se ve interrumpida, por causas no imputables al dueño del proceso, en esos casos, el manual de procedimientos lo tiene contemplado, y ahí mismo se propone alternativa o se conecta con otro proceso

Conceptos destacables:

- Banda magnética: Componente que se encuentra dentro la tarjeta es una banda oscura, graba datos e interactúa con otros sistemas, transmitiendo información. Está compuesta por partículas ferromagnéticas incrustadas en una matriz de resina (generalmente epoxi) que almacenan cierta cantidad de información mediante una codificación determinada que polariza dichas partículas.
- Ribbons :Cinta que se administra a ciertas impresoras para la impresión de etiquetas, grabar letras y números (Código de Barras)

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Chip: Componente electrónico que va dentro de la tarjeta de PVC, guarda información y comunica datos a otros sistemas. Circuito integrado, montado sobre una placa de silicio, que realiza varias funciones en los ordenadores y dispositivos electrónicos.
 - Suajado : Cortar lamina o PVC, bajo ciertas medidas estandarizadas/ Suajes, máquina que hace cortes de cierto tamaño
 - Rebobinar; Hacer de una bobina o rollo grande, varios paquetes de menor tamaño.

Formatos utilizados

- Solicitud de compra,
- Orden de compra
- Solicitud de producción ,
- Orden de producción
- Solicitud de servicio
- Reporte técnico

Descripción de operaciones:

1.-Gerencia de Producción: Se concentra básicamente el trabajo de manufactura Fabricación de credenciales (chip, banda magnética, identificación, tarjetas de aprecio, fidelidad comercial, accesos, etc) etiquetas (código de barras para inventarios, controles, etc

Aquí pertenecen los procedimientos de credencialización y etiquetas, que corresponden a los procesos de manufactura, se perfila el diagrama de flujo de sus procedimientos.

2.-Gerencia de Comercialización: Abarca todas las transacciones comerciales, venta consumible, equipo, pólizas, garantías extendidas, proyectos de ingeniería de

la empresa incluyendo la distribución (Dada su naturaleza operativa) definidas y esquematizadas en los diagramas de flujo,

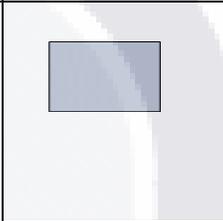
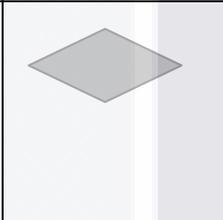
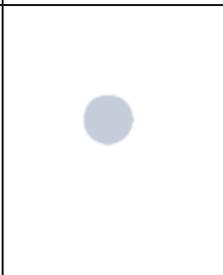
3.-Proyectos de ingeniería: Debido a la alta especialidad estará a cargo del Director general junto con su equipo de soporte técnico con respecto a la selección de equipo o asignación de mano de obra especializada, sin embargo el departamento de comercialización será quien le dé seguimiento.

4.-Gerencia de Administración tiene a su cargo Almacén y compras, (también esquematizados como procedimientos) por lo que los Procesos de compra y almacén le pertenecen.

Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de la secuencia de rutinas simples. Esta herramienta utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso. Así el diagrama de flujo visualiza todas aquellas áreas o departamentos involucrados y los puestos que intervienen en cada operación descrita en el manual. El diagrama de flujo es un gráfico que presenta en forma esquematizada información relativa e inherente a algún tipo de ámbito. En el ámbito empresarial, es utilizado para esquematizar, procesos administrativos explicación de recepción de documentos, recursos humanos, capacitación, reclutamiento y adiestramiento , procedimientos financieros, flujos de caja, efectivo, cuentas por cobrar, Para este caso práctico se grafica las etapas de un proceso y sus interacciones, para facilitar la comprensión de su funcionamiento. Su presentación debe ser vertical leyendo el flujo de arriba hacia abajo u horizontalmente leyendo de izquierda a derecha, se debe tener en cuenta el sentido de las flechas. Esta herramienta utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso, el diagrama de flujo visualiza todas aquellas áreas, departamentos o puestos involucrados en la operación descrita en el manual. (Tabla 7)

Tabla 7 Simbología figuras diagrama de flujo

Lo que indica	Figura
Inicio o finalización: Use esta forma para el primer y último paso de un proceso	
Proceso: Esta forma representa un paso típico del proceso. Es la forma más usada en casi todos los procesos	
Decisión Esta forma indica un punto en el que el resultado de una decisión indica el siguiente paso. Puede haber varios resultados, pero con frecuencia solo hay dos: sí y no.	
Documento Esta forma representa un paso que da como resultado un documento	
Datos Esta forma indica que hay información que está entrando desde afuera en el proceso o saliendo de él se denomina forma de entrada y salida	
Referencia en página Este pequeño círculo indica que el paso siguiente (o anterior) se encuentra en otra parte del dibujo. Resulta particularmente útil para diagramas de flujo grandes en los que, de lo contrario, se debería usar un conector largo, que puede ser difícil de seguir	

<p>Referencia a otra página Cuando se coloca esta forma en la página de dibujo, se abre un cuadro de diálogo en el que se puede crear un conjunto de hipervínculos entre dos páginas de un diagrama de flujo o entre una forma de subproceso y una página de diagrama de flujo. Independiente que muestra los pasos en dicho subproceso.</p>	
--	---

Elaboración Propia (2018)

Formas e instructivos

Inmediatamente después del diagrama de flujo se describe de forma escrita y narrativa la explicación de los procesos paso por paso. De manera secuencial, se describen las actividades, señalando las diferentes etapas, departamentos y acciones que se desarrollan, así como los documentos que dan formalidad a los procesos.

ANEXO 9 Formatos utilizados

- Solicitud de compra,
- Orden de compra
- Solicitud de producción ,
- Orden de producción
- Solicitud de servicio
- Reporte técnico

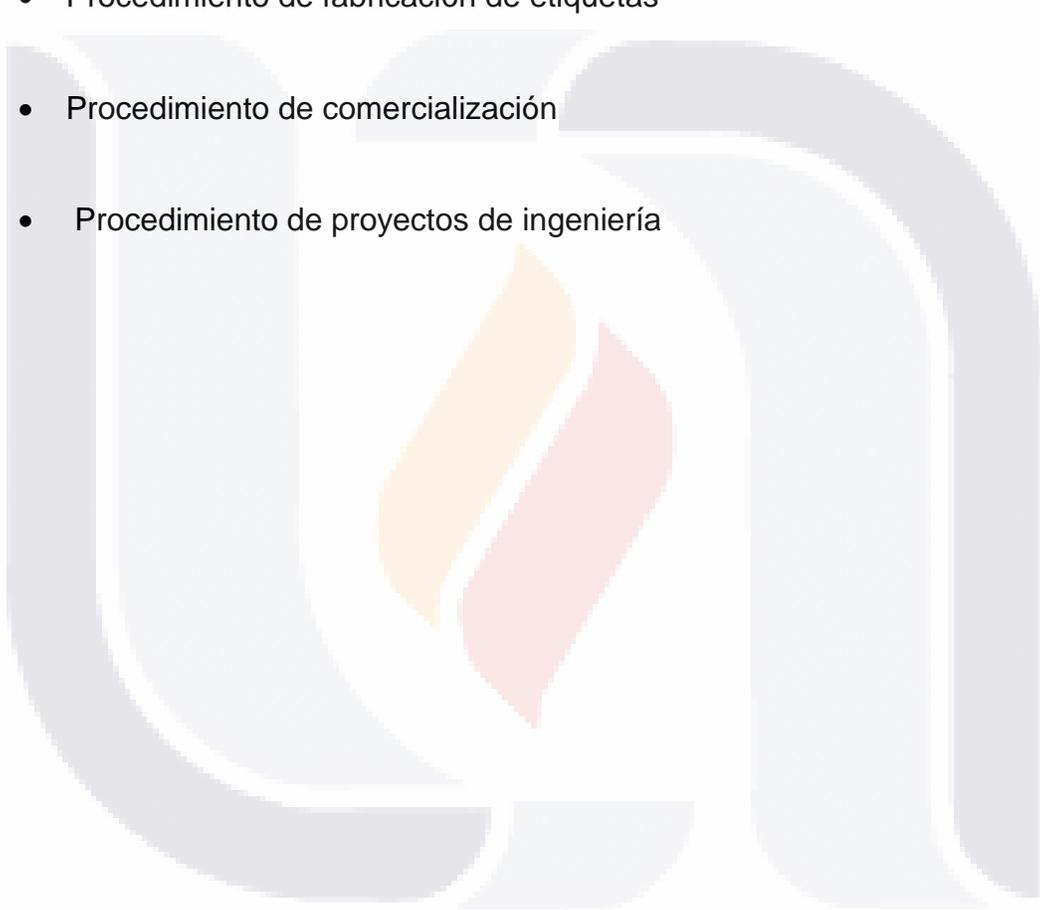
A continuación se presentan los procedimientos.

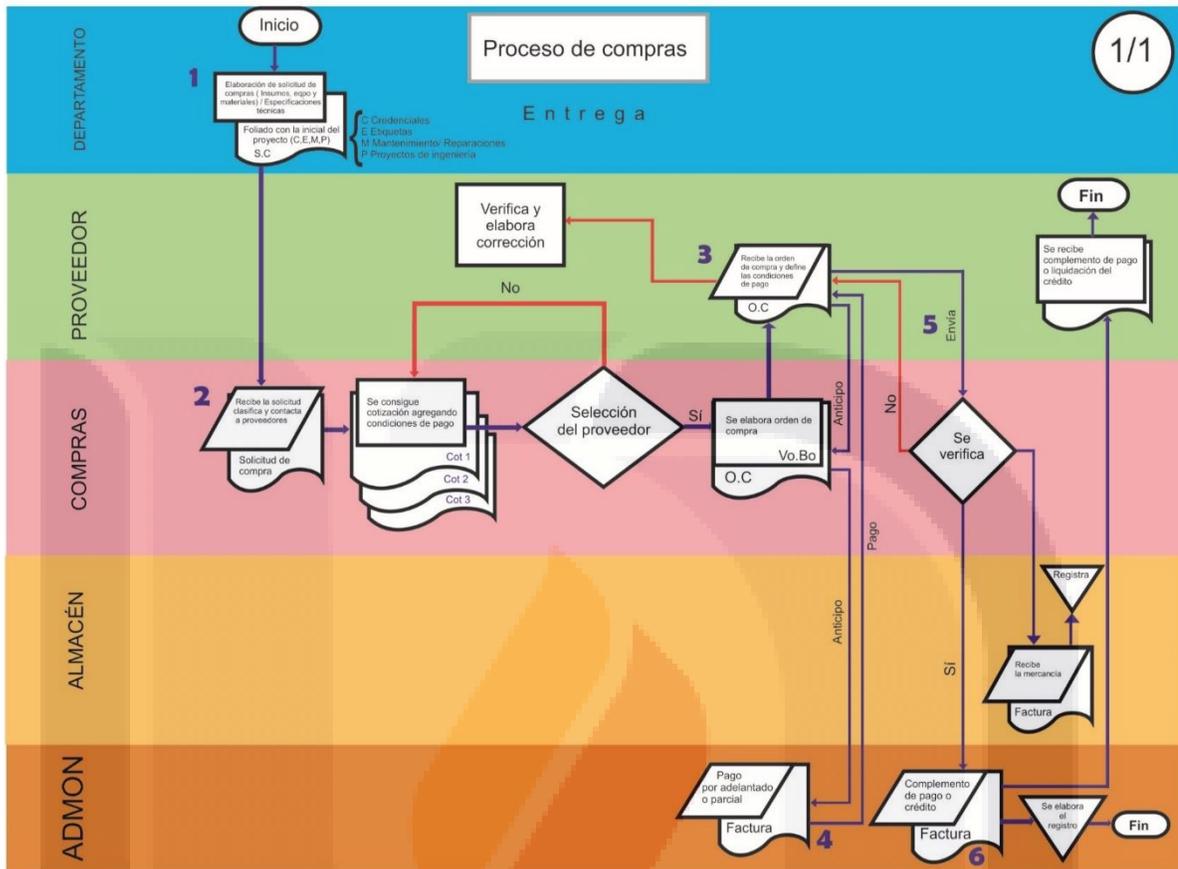
- Procedimiento de compras
- Procedimiento de almacén

Entrada de almacén

Salida de almacén

- Procedimiento de fabricación de credenciales
- Procedimiento de fabricación de etiquetas
- Procedimiento de comercialización
- Procedimiento de proyectos de ingeniería





Proceso de compra

Paso 1

- Cada departamento analiza su necesidad de insumos, equipo o materiales, y los reporta al departamento de compras, llenando en formato de solicitud de compra (especificaciones técnicas) la solicitud de compra debe venir foliada con la letra del proyecto que corresponde
C credenciales **e** etiquetas **m** mantenimiento o reparaciones **p** proyectos de ingeniería.

- Envío de solicitud a compras

Paso 2

- El departamento de compras recibe las solicitudes las clasifica y contacta a los proveedores

- Se consiguen 3 cotizaciones, agregando las condiciones de pago
- Se selecciona al proveedor
- Una vez seleccionado el proveedor, y con la debida aprobación vo.bo., se elabora la orden de compra ,se envía al proveedor
- En caso de rechazo del proveedor , se vuelve a cotizar

Paso 3

- El proveedor recibe la orden de compra ,define las condiciones de pago, en caso de ser pago por adelantado, solicita pago a compras, a su vez compras solicita el pago a administración

Paso 4

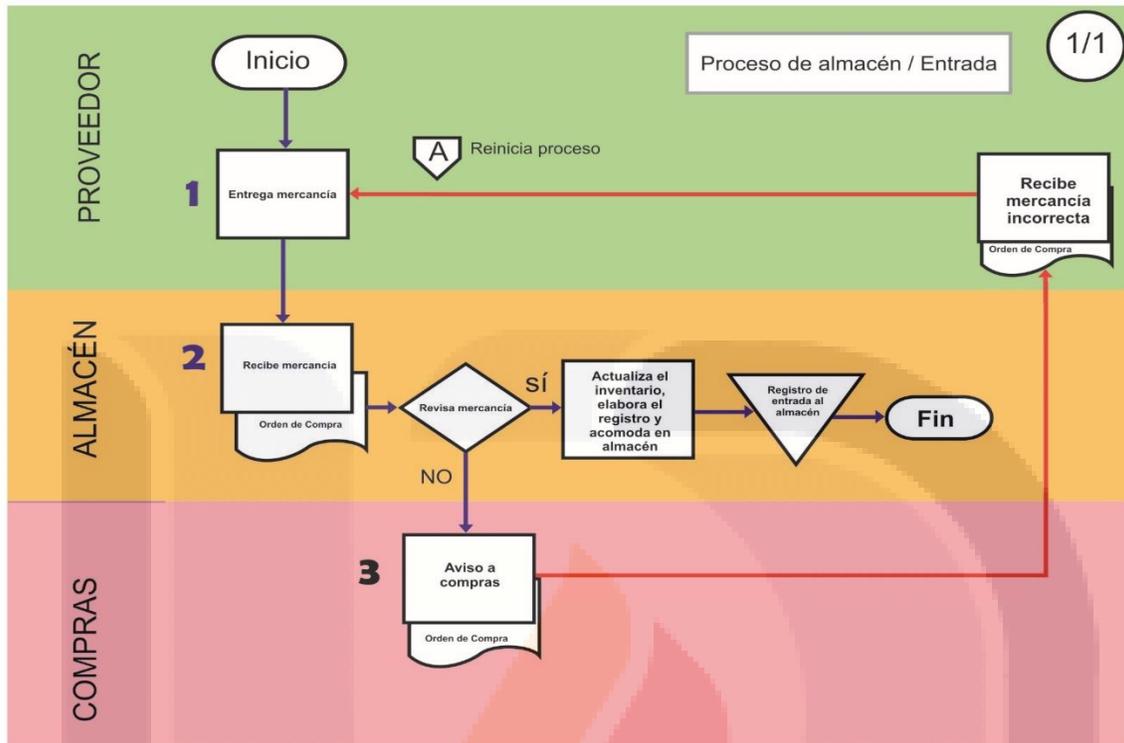
- Administración realiza la transferencia al proveedor correspondiente al pago anticipado

Paso 5

- El proveedor envía la mercancía al departamento de compras
- Compras, verifica la mercancía , si es correcta solicita el pago a administración y envía la mercancía a almacén
- De lo contrario .en caso de ser incorrecta devuelve la mercancía al proveedor, el proveedor verifica y elabora corrección

Paso 6

- Administración realiza el complemento o pago al proveedor que otorgo el crédito y registra
- Proveedor. recibe el complemento o la liquidación del crédito



Proceso de almacén / Entradas

Paso 1

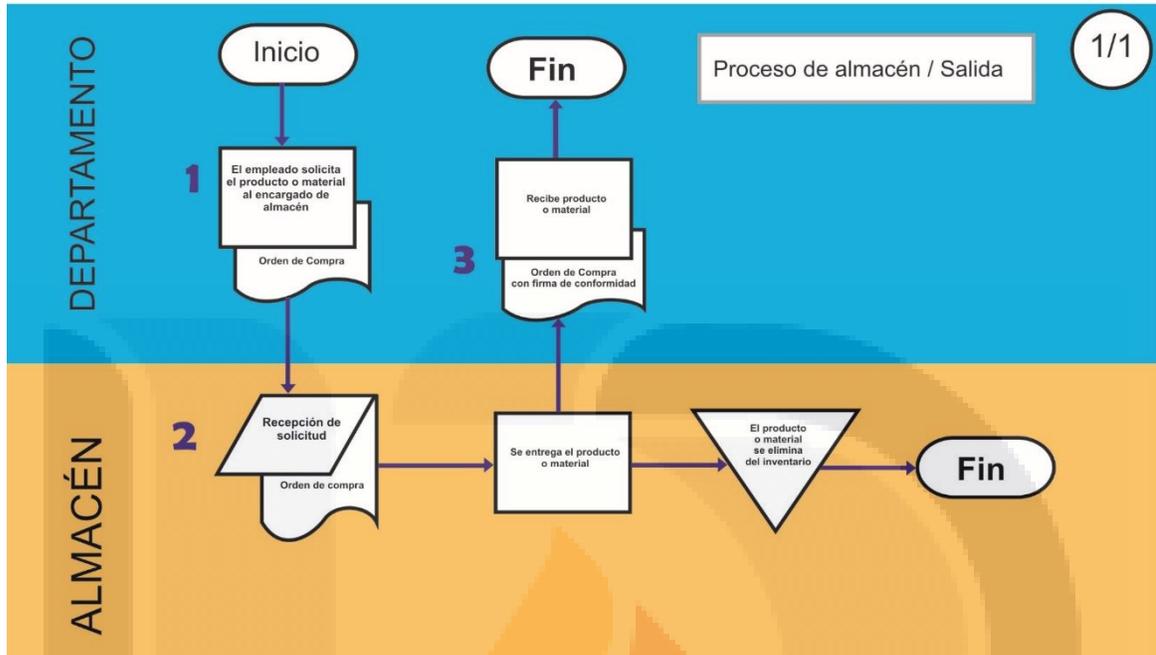
- El proveedor entrega la mercancía

Paso 2

- El encargado de almacén recibe la mercancía, junto copia de la orden de compra. Revisa la mercancía, si es correcta actualiza el inventario, elabora registro, ingresa y acomoda en el almacén
- Si no es correcta, avisa y devuelve a compras

Paso 3

- Compras contacta y devuelve al proveedor



Procesos de almacén/ Salidas

Paso 1

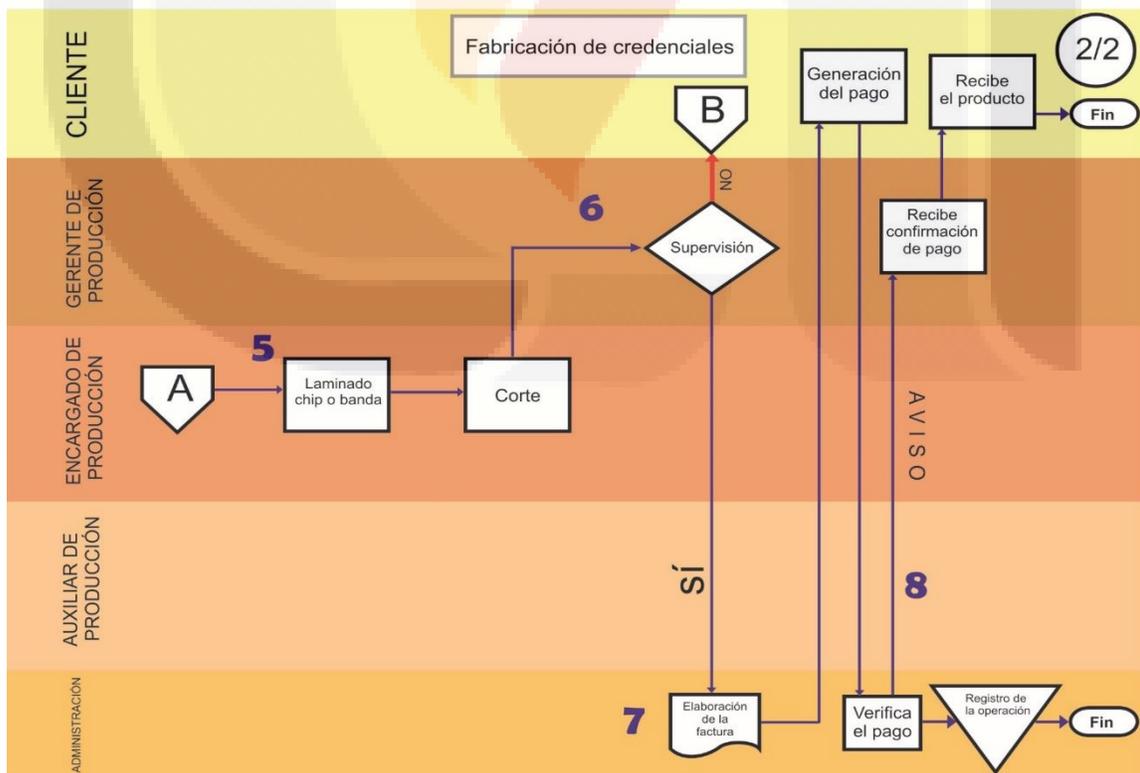
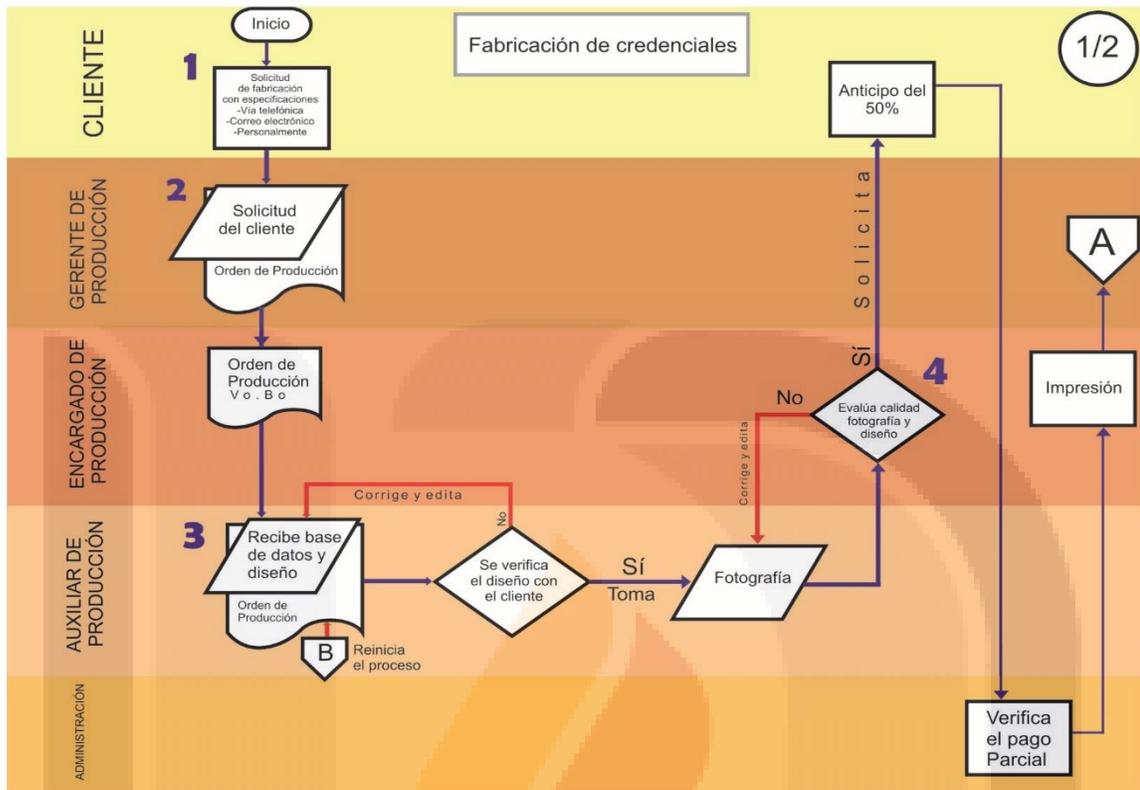
- Cada departamento solicita el producto y/o material al encargado de almacén, junto con la orden de compra.

Paso 2

- El encargado de almacén, recibe la solicitud de mercancía junto con la orden de compra. El encargado de almacén entrega la mercancía registra la salida del almacén da de baja el inventario

Paso 3

- El empleado que recibe la mercancía, firma la orden de compra de conformidad.



Proceso de fabricación de credenciales

Paso 1

- El cliente solicita la fabricación de credenciales , especificando los detalles la solicitud la hace vía telefónica, correo electrónico o personal

Paso 2

- El gerente de producción, elabora la orden de producción solicitada por los clientes vía correo electrónico, llamada telefónica o tomada en la empresa y entrega la orden de producción al encargado de producción.
- En caso de que la orden la elabore el encargado de producción de credenciales, requiere del vo.bo. del jefe de producción.

Paso 3

- El encargado de producción de credenciales recibe la orden de producción. junto con la base de datos y el diseño(en algunos casos viene con fotografías)
- Se verifica el diseño con el cliente, si lo aprueba se procede a la toma de fotografías, sino se corrige y edita
- Se toman las fotografías (en caso de que no se hayan incluido en la base de datos)

Paso 4

- El encargado de producción de credenciales evalúa la calidad de la fotografía, el diseño, debe ser también aprobado, si es autorizado, se solicita el anticipo al cliente (50%), se verifica el pago en administración y se procede a la impresión.
- Si no, se corrige y edita.
- En casos grave se desecha y se vuelve a iniciar con orden de trabajo.

Paso 5

- Pasa a laminado, ahí se decide si lleva banda o chip,
- Procede al corte.

Paso 6

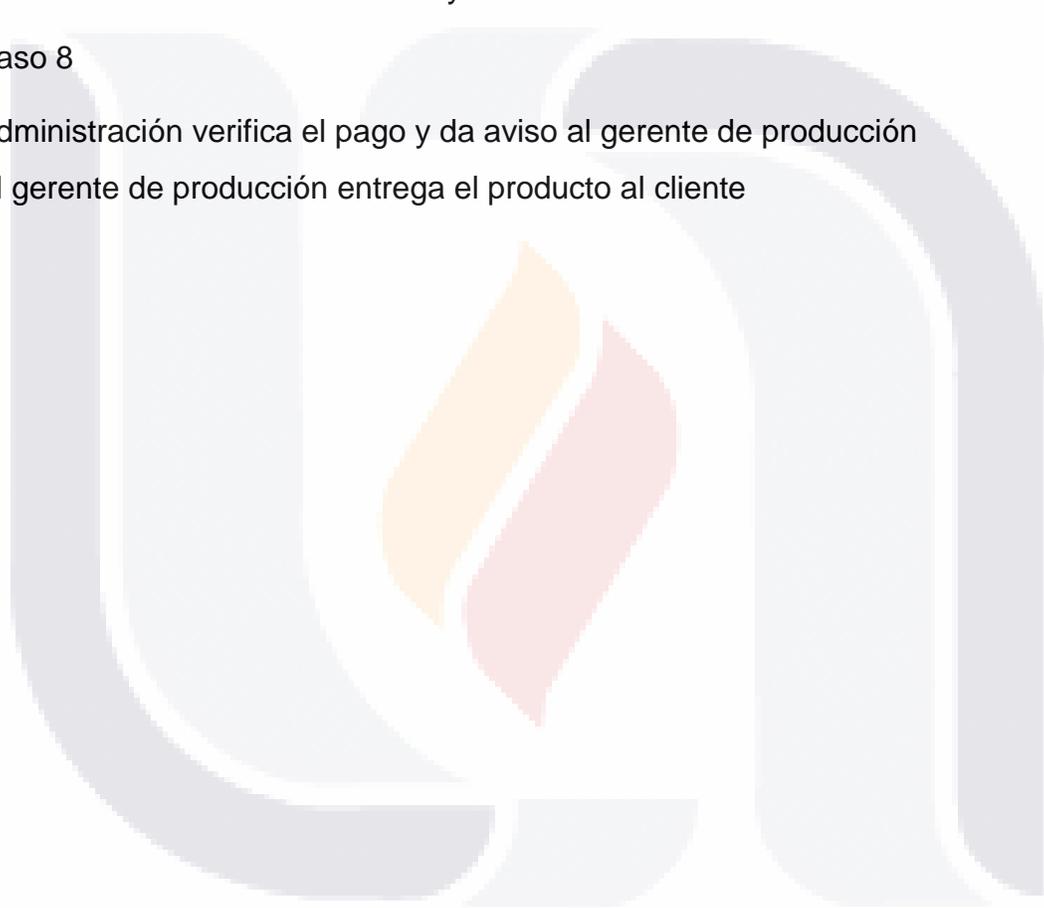
- Una vez terminado el trabajo, pasa a supervisión, si el gerente de producción, autoriza, se elabora factura.

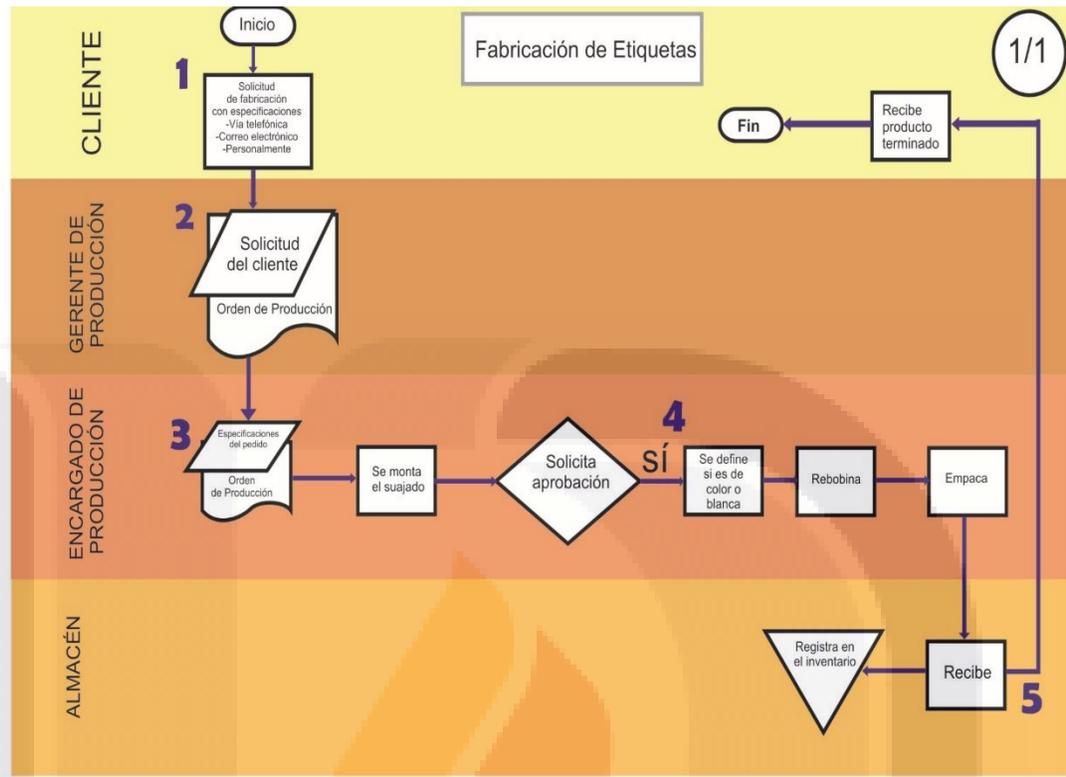
Paso 7

- Administración elabora la factura y se la envía al cliente

Paso 8

- Administración verifica el pago y da aviso al gerente de producción
- El gerente de producción entrega el producto al cliente





Proceso de fabricación de etiquetas

Paso 1

- El cliente solicita la fabricación de etiquetas de código de barras, especificando las características.

Paso 2

- El gerente de producción, elabora la orden de producción (solicitada por los clientes vía correo electrónico, llamada telefónica o tomada en la empresa) en caso de que el vendedor haya tomado el pedido requiere la aprobación del gerente producción
- El gerente de producción pasa la orden de producción al encargado de producción de etiquetas.

Paso 3

- El encargado de producción de etiquetas recibe la orden de producción junto con especificaciones del pedido, procede a elaborar el trabajo

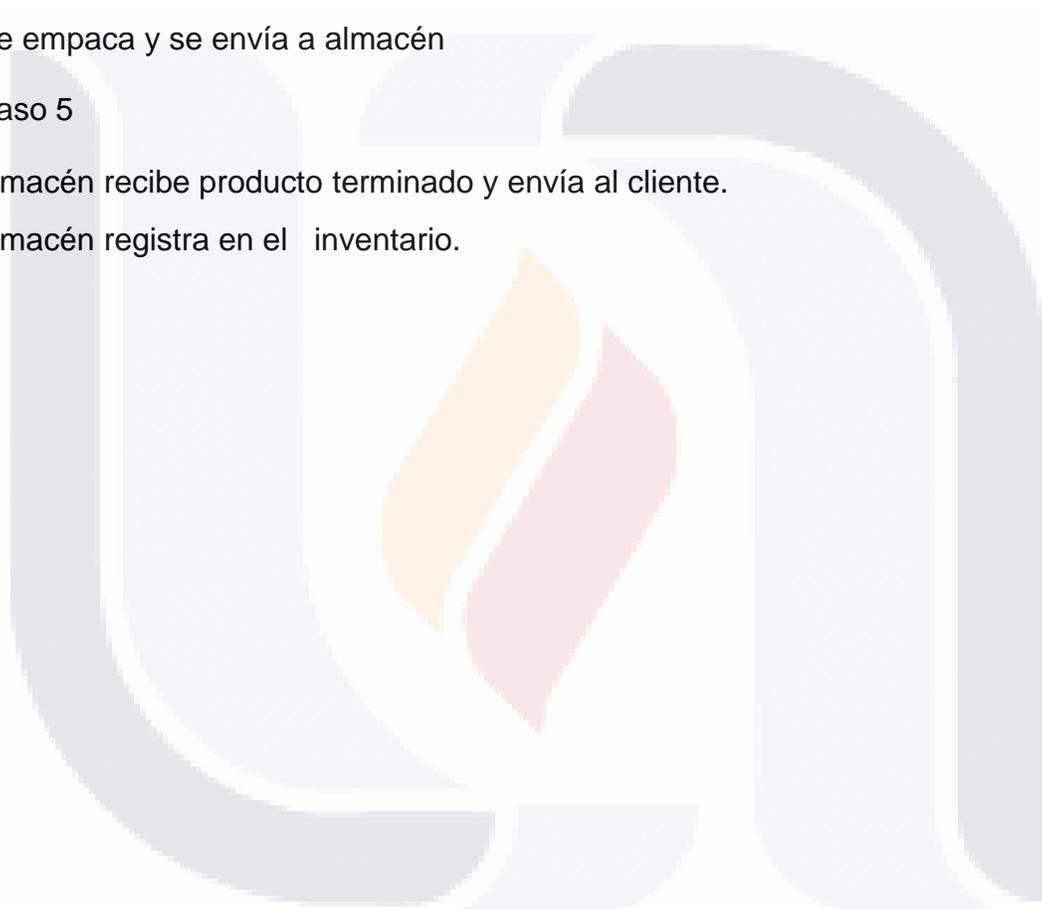
- Se monta el suajado y se solicita aprobación.

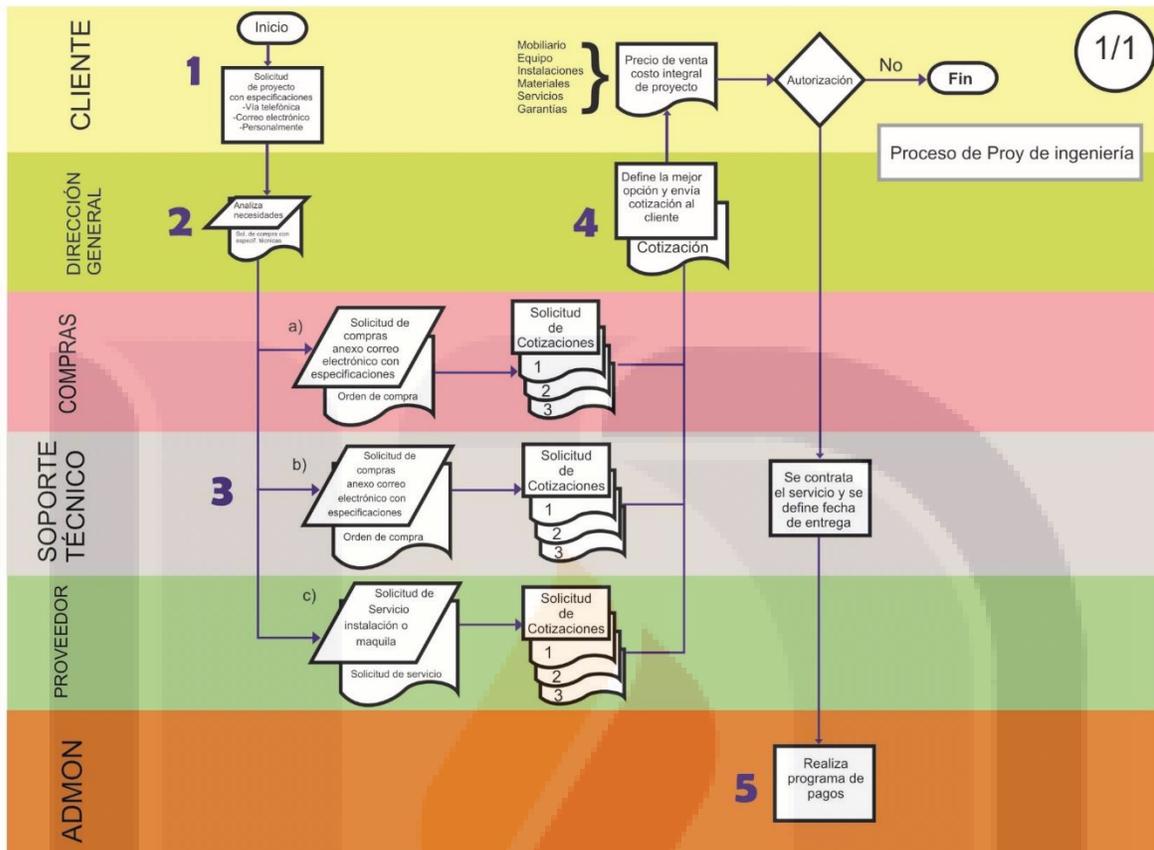
Paso 4

- Si es aprobado, continúa y se define si es de color o blanca
- Si es de color se agrega la tinta
- Se rebobina
- Se empaca y se envía a almacén

Paso 5

- almacén recibe producto terminado y envía al cliente.
- almacén registra en el inventario.





Proceso de Proyectos de Ingeniería

Paso 1

- El cliente solicita la implementación de cierta necesidad particular bien definida, especificando las características, a través de correo electrónico, en persona o vía telefónica.

Paso 2

- El director general analiza las necesidades y elabora la solicitud de compra, con especificaciones técnicas,
 - a) Entrega al departamento de compras agregando correo electrónico con especificaciones, se elabora la orden de compra según requerimientos ,
 - b) Entrega a soporte técnico agregando correo electrónico con especificaciones, se elabora la orden de compra según requerimientos

* La orden de compra debe venir con un correo anexo, debido a que son proyectos particulares, con la finalidad de que se determinen características específicas del proyecto.

c) También de ser necesario se subcontratan servicios (para instalaciones, servicio, o maquila)

Paso 3

- El encargado de compras, realiza 3 cotizaciones solicitándola a diferentes proveedores.
- Soporte técnico, realiza 3 cotizaciones solicitándola a diferentes proveedores.

Proveedores se contactan varias opciones

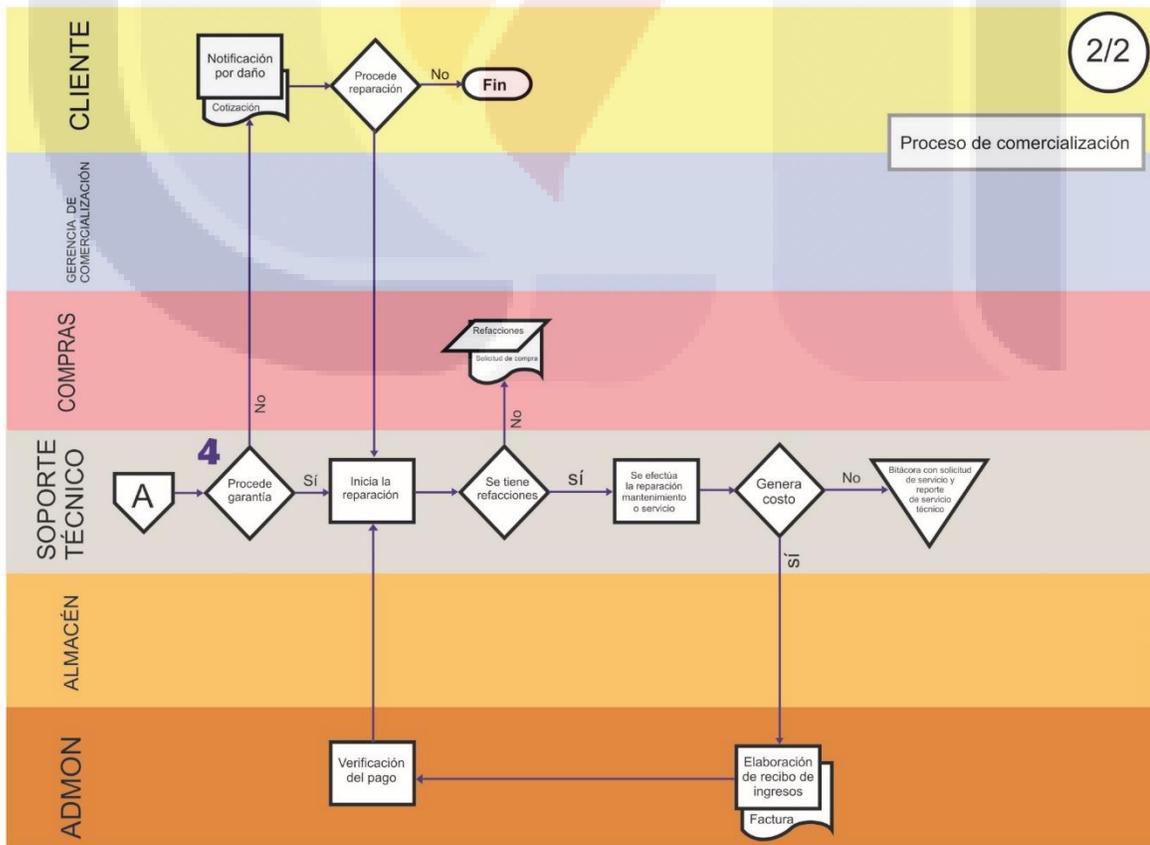
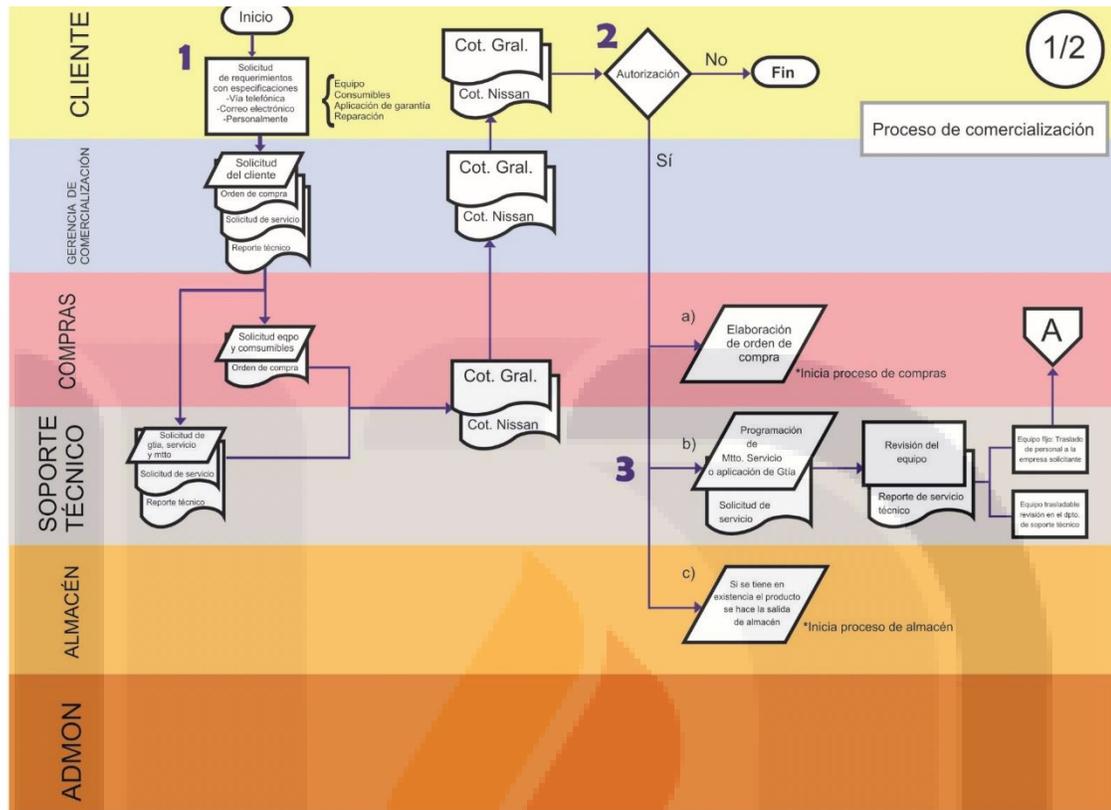
Los proveedores o prestadores de servicio establecen precio, condiciones de pago y entrega. Es el proveedor quien define las condiciones de pago (anticipo, pago de contado, crédito)

Paso 4

- El director general encargado de los proyectos, define la mejor opción y envía cotización al cliente
- El cliente, recibe la cotización con el precio de venta y costo integral del proyecto. aquí se incluye, mobiliario, equipo, instalaciones, materiales servicios, garantías)
- Si el cliente lo aprueba, se realiza la compra, se contrata el servicio y se define fecha de entrega.

Paso 5

- Según las condiciones de pago, se procede , siendo administración quien realiza o programa los pagos
- Al llegar la mercancía, recepción la recibe a reserva del vo.bo. director general quien la verifica, dadas las condiciones particulares de los productos.
- Se programa la fecha de entrega a los clientes, considerando ahí mismo la instalación, pactada en el costo del proyecto



Proceso de comercialización

Aquí se concentrará todos los productos y servicio de mantenimiento que se ofrecen,

- a) consumibles: todos los materiales necesarios para la industria y abastecimiento de los equipos, venta de etiquetas para código de barras, tintas, credenciales,
- b) equipo: equipo de código de barras, lectores, escáner en algunas ocasiones para la venta de equipo, se acude a la empresa a realizar una prueba del equipo en funcionamiento, llamada demo.
- c) mantenimiento, servicio, garantías extendidas: servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de equipo .atención y servicio a clientes, en las instalaciones o en el domicilio de la empresa.

Paso 1

- Los clientes solicitan por diferentes medios sus requerimientos, vía telefónica, correo electrónico, acuden a la empresa, o a través del vendedor, especificando los productos que necesitan, solicitando el equipo o reclamando la aplicación de una garantía.
- La gerencia de comercialización recibe la solicitud y procesa el pedido, generando una orden de compra, una solicitud de servicio o un reporte técnico.
- La gerencia de comercialización envía la solicitud del cliente al departamento de compras o a soporte técnico dependiendo de la solicitud.
- El departamento de compras o el de soporte técnico elabora la cotización para que el cliente tome la decisión de aceptar o no.
- Se envía la cotización al gerente de producción, existen dos formatos, uno general y otro exclusivo de Nissan.
- A su vez, el gerente de comercialización, hace llegar la cotización al cliente

Paso 2

- Una vez que el cliente autoriza la cotización, se procede a;

a) Sino se encuentra el material, se procede a conectar con el departamento de compras, se genera la orden de compra e inicia procedimiento de compra.

b) Programación de mantenimiento, servicio o aplicación de garantía

c) Si se tiene en existencia el producto, se hace la salida de almacén entregar el producto o programar el servicio, en el caso de que el producto o materiales se encuentren en almacén, se la realiza la salida, se solicita factura a administración y una vez verificado el pago se entrega la mercancía.

Paso 3

- En el caso de garantías, o necesidad de mantenimiento, reparación o servicio, el cliente hace su petición o solicitud de aplicación de garantía, el encargado de soporte técnico elabora la solicitud del servicio.
- Se procede a revisar el equipo, y se elabora el reporte de servicio técnico
 - a) Si el equipo puede trasladarse para su reparación, se ingresa al depto., soporte técnico, es ahí donde se realiza la revisión, mantenimiento o servicio.
 - b) Si el equipo no puede trasladarse, se envía personal de soporte técnico a la empresa; si se puede realizar ahí el mantenimiento reparación o servicio, se efectúa, en caso de solicitar refacciones se elabora la solicitud y traslada al departamento de compras. (Inicia proceso de compras)

Paso 4

- En el caso de que el equipo no entre la garantía según el protocolo, entonces se hará la notificación al cliente, (por daño) y será éste quien decida si procede o no la reparación, previa cotización elaborada.
- En el caso de garantías aplicadas, no tiene costo, solo se conserva en la bitácora la orden de solicitud de servicio y el reporte de servicio técnico

Una vez efectuada la reparación se procede a la elaboración del recibo de ingresos, se factura, se verifica el pago en administración y se procede a brindar el servicio o adquirir refacciones.

Resultados de la intervención

1.-El organigrama, era inexistente, no se lograba descifrar los puestos, incluso no tenían nombre, es decir igual se hacían llamar, gerente, director, encargados, jefe indistintamente las líneas de jerarquía no obedecían a las reglas de organización, y la presentación era confusa. No se tenía bien definidos los puestos ni el departamento de adscripción. Con lo que se podía evadir responsabilidades, asumiendo una posición de conveniencia, por facilidad o menor exigencia.

2.-Con la aplicación de la gestión por procesos, se definieron las prioridades de la empresa, sustentando sus procesos operativos o de base, partiendo de esos se elabora el diagrama de los más representativos, así se logró la reestructuración de la empresa en tres grandes procesos: de producción, comercialización y proyectos. Concentrando las actividades de la organización y segmentando al personal de acuerdo a esos procesos. De ese modo en producción se concentran los productos manufacturados credenciales y etiquetas con su respectivo personal.

La plantilla es la siguiente:

Proceso Proyectos de Ingeniería

IDSDG Dirección general

IDSDG1 Soporte técnico

IDSG2 Programación

Proceso Producción

IDSGP Gerente de Producción

IDSGP1 Encargado de producción/ identificaciones

IDSGP2 Auxiliar de producción/identificaciones

IDSGP3 Encargado producción etiquetas

Proceso de Comercialización

IDSGC Gerente de comercialización

IDSGC Gerencia de comercialización

IDSGC1 Ventas

IDSGC2 Distribución

3.-El personal no sabía lo que se esperaba de él, incluso no tenían una lista de funciones, para llegar a construirlo se procedió a la descripción de sus procedimientos, agregándola como actividad en cada caso.

4.-En el caso del personal más antiguo el reconocimiento de la autoridad y la subordinación se dificultan, por eso en algunos deciden a quien reportarle

5- En las actividades, la descripción de las funciones es muy variable algunos reportan con gran detalle otros apenas pueden descifrarlas. Existe duplicidad de funciones

5.- En el caso de gerente general las funciones fueron demasiado generales, por lo que incluso se elabora una propuesta.

6.-La recomendación es que las personas se adapten a los perfiles y no al revés. Por lo mismo se prospecta perfiles. Por lo pronto iniciando con la gerencia

7-Los procedimientos se fueron diagramando apelando por la ruta más sencilla, y considerando todos los departamentos involucrados.

Conclusiones

El estudio de caso, abordó la problemática de la pequeña empresa, que labora cotidianamente impulsada por el espíritu emprendedor por gusto, inquietud o corazonada.

La empresa intervenida ID Sistemas , se aventuraron a abrir mercado, encontrando un nicho que se presentaba, convirtiéndose en una empresa buscadora apostando por la innovación, gracias a la perseverancia, trabajo duro y perspicacia han desarrollado diferentes modelos de negocio; sin embargo la falta de organización de la empresa, provoca algunas dificultades que al final impactan a la organización.

Con la intervención se hizo patente la falta de registros pues, a pesar de que laboran cotidianamente, no tienen claro el límite de sus obligaciones ni responsabilidades

En su mayoría la pequeña empresa labora al margen, de forma empírica desarrollan sus actividades, a la par que dominan sus procedimientos, el trabajo constante es lo que los proyecta, pues si algo conocen a profundidad es su producto, a través de éste tienen acercamiento a su mercado.

La gestión basada en procesos, consiste en una serie de acciones orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada (Insumos) con el fin de obtener un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente (Producto) como consecuencia de las actividades realizadas.

Considerando el objeto de estudio, apelamos a las preguntas de investigación: ¿es posible reestructurar la empresa a través de la gestión por procesos? sí es posible, además de muy recomendable, porque está fundamentada en la médula de las organizaciones, básicamente en su operación (Comercial, de servicios, productiva), a partir de ahí se desmenuza con detalle la relevancia de los departamentos y su funcionalidad.,

¿Qué ventajas aporta la reestructuración basada en la gestión por procesos para la competitividad de la empresa? En primer lugar una organización fundamentada a priori, donde los procesos fundamentales se potencializan y evalúan. En términos médicos es la Bh(biometría hemática) completa, tener los estudios de laboratorio, ponderando la salud de la empresa al momento, unos Rx rayos x, que revelan su estructura, una TAC (Tomografía axial computarizada) que muestra las capas en que está fundamentada.

Al poner la atención a las necesidades de los clientes y poder satisfacer sus requisiciones, aseguramos un producto vigente para el mercado, siendo la tecnología y la innovación el motor. Además de que al implementar la gestión por procesos, se propicia la evaluación continua, con el ciclo PVHA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) o Ciclo Deming., por último.

¿La gestión por procesos, es aplicable a la Pyme? Afirmativo, es recomendable que se vaya implementando por partes, para ir activando la empresa, la implementación de la BPM es un gran paso para ingresar al círculo de alta calidad de las empresas e ir construyendo el camino hacia la certificación.

Así, en cuanto el objetivo que planteaba “ La gestión por procesos como herramienta para la reestructuración administrativa” , se obtuvo un resultado favorable, pues al no encontrarse elementos formales de la estructura vigente que sustentaran la organización de la empresa , fue a través de los procesos que se consiguió dar forma a su estructura en base a la prioridad operativa (procesos base) identificar las funciones, ahora reflejados y segmentadas en un manual, los procesos quedan sustentados en diagramas manifestando los departamentos involucrados.

El modelado de los procesos logra poner énfasis en el soporte medular, de esa manera se determinan los procesos operativos o de base, considerando 3 áreas principalmente

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Proceso de producción, aquí se concentra la actividad de manufactura de credenciales (tarjetas de fidelidad, identificación, monederos electrónicos, tarjetas de acceso, control, por mencionar algunas) y etiquetas (código de barras, para conteo de inventarios, control de almacén, resguarda de activos, etc...)
Proceso de comercialización que agrupa toda la actividad comercial aquí concentra proyectos de ingeniería (con automatización de línea o instalaciones), la comercialización de equipo (maquinaria pesada o ligera como lectores de código de barras), pólizas de garantía, garantía extendida. Consumibles para sus equipos (venta de materia prima a otras empresas)
 - Procesos estratégicos, estos se gestan desde la dirección y a través de un consejo de administración conformado por el director general, gerente de comercialización gerente de producción. estos se subdividen en innovación, planeación y gestión de recursos, atención a clientes

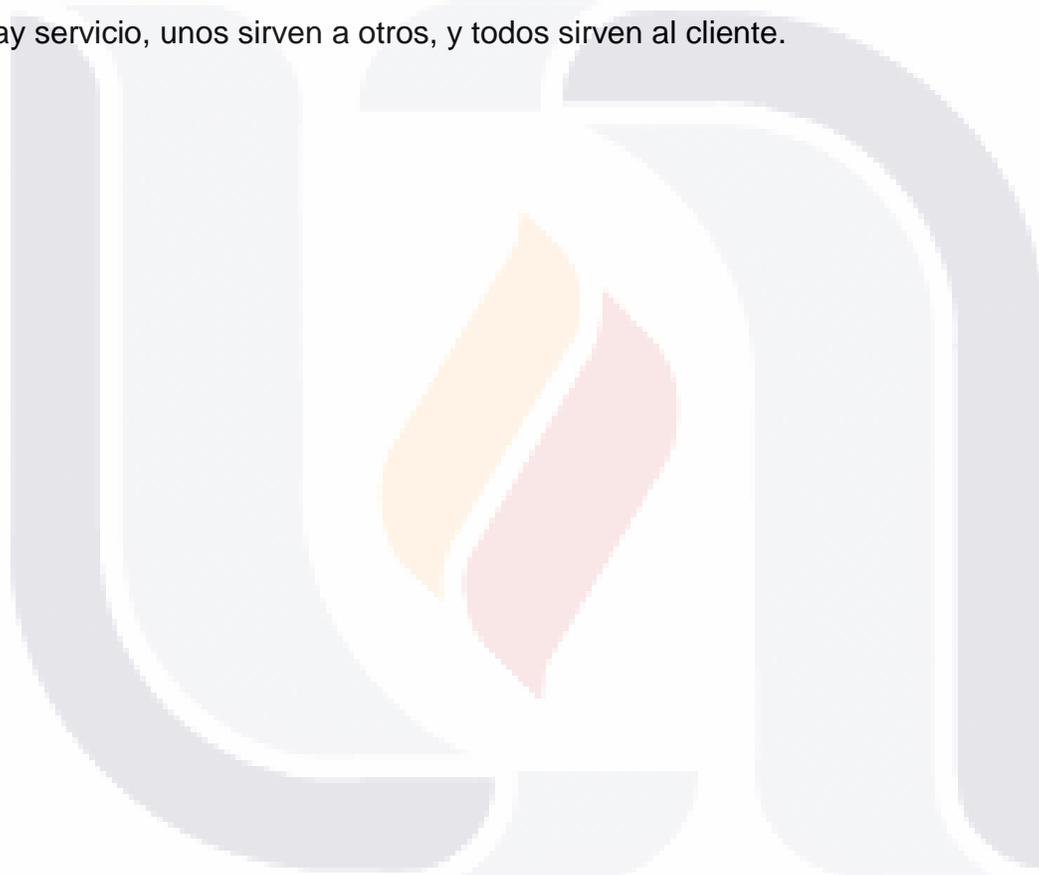
De este modo, gracias a esta división de los procesos, se pudo integrar la operación y funcionalidad de la empresa.

A través del modelado de sus procesos se encontró la justa importancia de los procesos en su base operativa, llegando al corazón de la organización, partiendo desde ahí se consiguió diagramar sus procedimientos ubicando así a los trabajadores justo en el ojo del huracán, ubicandolos en el departamento al que pertenecen, y agrupando las funciones para evitar la duplicidad y con eso la fuga de capital, las demoras y confusiones. Con los diagramas se evidencia la conexión entre uno y otro departamento, delimitando las responsabilidades y obligaciones, así como los documentos que amparan dichas transacciones. De esta forma se reduce el margen de error y las demoras por inconsistencia. Fomentando el trabajo en equipo sistematizado, reduciendo así los costos, consiguiendo la efectividad. Al lograr terminar la producción se consigue también eficacia.

Cabe mencionar que es importante la interacción oportuna con otros departamentos pues es el trabajo en conjunto el que marca el éxito en las

transacciones, por esa razón también se diagramaron el departamento de compras y almacén pues a través de estos procesos de soporte, es que se consigue el objetivo.

La propuesta del organigrama circular donde el cliente es el centro, encaja perfecto con la gestión por procesos, pues la tarea de todos es, agregar valor al producto o servicio en beneficio del cliente, así en el organigrama no hay jefes, hay servicio, unos sirven a otros, y todos sirven al cliente.



Bibliografía

Bassa, Carolina, Luis (2011)

Tesis doctoral

Universitat de Barcelona

Facultad de Economía y empresa

Bolaños, H., & Lewis, D. (2010). *Entrepreneurship and small business*. Virginia: Big Purr Press.

Chiavenato Idalberto (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana

Dijkman R, Lammes. S.A, & de Jong A (2016)

Properties that influence business Process management maturity and its effect on organizational performance.

Information Systems Frontiers, 18(4) 717-734

D.O.I: 10,1007/S 10736-015-9554-5

De Oliveira Da Silva Reinaldo (2002) *Teorías de la Administración Internacional* Thomson Editores, S.A. de C.V.

Díaz Piraquive, Flor Nancy *Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), Tics y crecimiento empresarial. ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?* Universidad & Empresa, vol. 7, núm. 15, julio-diciembre, 2008, pp. 151-176 Universidad del Rosario Bogota, Colombia

Eco, U. (1997). *Cómo se hace una tesis*. Argentina: Gedisa S.A.

Elzinga, J, Horak T., Lee, C. & Bruner, C. (1995, Mayo 2). *Business Process Management: Survey and Methodology*. IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMEN, 42, 10. 2018, Mayo 10,

Fincowsky, Franklyn (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura* México.México: Mc Graw Hill.

Fincowsky, E. B. (2017). *Auditoría administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial*.México: Mc Graw Hill.

Franklin Benjamin (2002). Organización y métodos, un enfoque competitivo. México: McGraw Hill

Guiu, D. (2019). Qué significa Atributos de un Producto, por SOCIALetic.com | Socialetic. Retrieved from <https://www.socialetic.com/que-significa-atributos-de-un-producto-por-socialetic-com.html>

Gómez Ceja, G., & Franklin Fincowsky, E. (1997). *Sistemas administrativos*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Hernández R. (2014). Metodología de la Investigación. México: Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Huerta Zamora Amisaday. (2016, Noviembre 18). *Definición y etapas en el Mapeo de Procesos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-etapas-mapeo-procesos/>

Inf Syst Front (2009) 11:201–209 DOI 10.1007/s10796-008-9089-0

Inf Syst Front (2016) 18:717–734 DOI 10.1007/s10796-015-9554-5

Iritani, D. R., Morioka, S. N., Carvalho, M. M. D., & Ometto, A. R. (2015). Analysis of business Process management theory and practices: systematic literature review and bibliometrics. *Gestão & Produção*, 22(1)

ISO. (2015). Normas ISO 9000 y Calidad. ISO

Koontz Harold y Weihrich Heinz, (2004) Administración UN Perspectiva Global 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P., & Armstrong, G. *Principles of Marketing*.

Kotler, P., Shalowitz, J., & Stevens, R. (2007). *Strategic marketin for health care organizations*. San Francisco (California): Jossey-Bass.

Muthusamy, V. (2011). Flexible Distributed Business Process Management. Cánada: Library and Archives Canada.

Mallar, Miguel Ángel (2010) La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de futuro13

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166887082010000100004&lng=es&tlng=es.

Mankiw Gregory (2004) Economía Tercera McGraw-Hill Interamericana de España.

Mullins. (2012). *Marketing management*. [Place of publication not identified]: Mcgraw Hill Higher Educat.

Nariño, A. H., Rivera, D. N., León, A. M., & León, M. M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *Revista de Administración*.

Ostroff, J. (2000). *Successful marketing to the 50+ consumer*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Pradabwong, J., Braziotis, C., Pawar, K. S., & Tannock, J. (2015). Business Process managment and supply chain collaboration: a critical comparison. *Logistics Research*, 8(1), 6. Doi: 10.1007/s12159-015-0123-6

Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson (2005) Administración, Octava Edición, de Educación.

Schmelkes, C. (1988). Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación México: Harla s: a. de c.v.

Softw Syst Model (2017) 16:903–925 DOI 10.1007/s10270-015-0496-7B

Tarcica, J., & González, M. (2013). *120 Descripciones de Puestos*. Cork: Bombay.

Van der Aalst, W. M.P., La Rosa, M, & Santoro, F.M. (2016). Business Process Management. *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 1-6. Doi:10.1007/s12599-015-0409-

Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Bussiness Process performance measurement: a structured literatura review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1797. doi: 10.1186/s40064-016-3498-1

Van Looy and Shafagatova SpringerPlus (2016) 5:1797 DOI 10.1186/s40064-016-3498-1

Singer, R. (Febrero 18, 2016). Business Process Management in Small- and Medium-Sized Enterprises: an Empirical Study. Mayo 10, 2018, de Research Gate
Sitio web: t: <https://www.researchgate.net/publication/2940>

Softw Syst Model (2017) 16:903–925 DOI 10.1007/s10270-015-0496-7

Van der Aalst, W. M.P., La Rosa, M, & Santoro, F.M. (2016). Business Process Management. Bussiness & Information Systems Engineering, 58(1), 1-6.
Doi:10.1007/s12599-015-0409-

Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Bussiness Process performance measurement: a structured literatura review of indicators, measures and metrics. SpringerPlus, 5(1), 1797. doi: 10.1186/s40064-016-3498-1

Sitios web

Atributos del producto. (2019). Retrieved from <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAA>

Modelos para el análisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de Marketing Relacional

Centro de Estudios Financieros Marketing XXI. (2019). Recuperado <https://www.marketing-xxi.com/producto-y-precio-33.htm>

<https://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-y-modelado-de-procesos/>

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>

Posgrado, D. g. (2016). Manual para la elaboración del trabajo recepcional en los programas de posgrado: tesis o trabajo

ANEXOS



ANEXO 1 CUESTIONARIO PARA LA EMPRESA

Evaluación del entorno

Objetivo:

- Identificar cuáles son las fuerzas que operan en el contexto y que afectan el comportamiento del sector económico
- Comprender el funcionamiento de la organización en el contexto de la cadena productiva regional y del cluster
- Estudiar la competitividad de la organización en el contexto del mercado

Metodología:

- Cuestionario con antecedentes históricos, análisis de la configuración de la organización
- Análisis de factores externos (oportunidades y amenazas)(fortalezas y debilidades) FODA
- Evaluación de la posición estratégica, valoración posición competitiva

Presentación de la organización

Base Legal:

- Razón y Objeto Social: Sistemas automáticos de identificación, S.A de CV.
- RFC : SAI-920617-D15
- Reseña histórica

Somos una empresa que comenzó a operar hace 26 años con venta de equipo de código de barras y servicio a dicho equipo, además con venta y maquila de etiqueta, la empresa en el 1998 inicia con otro desarrollo al cual le nombramos identifica , que es la realización y ventas de credenciales de PVC , así como equipo y consumibles para la elaboración de dichas credenciales, así hasta la fecha somos una empresa que fabrica y maquila etiqueta, automatizamos líneas de producción, damos soporte a todos los equipos que vendemos, somos los únicos en el estado con un sistema de vulcanizado de PVC para la elaboración de tarjetas y credenciales, actualmente la empresa cuenta con 13 empleados

Dirección: Av. Aguascalientes Poniente #601 del Valle 1ª. secc. c.p. 20080

Organigrama:

Director, Gerente General, Jefes de Departamento, empleados de departamento

Directivos: Dirección y teléfono

Carlos Valdés Sánchez

Navarrete #910 int. 5 Col. San Marcos C.P. 20070

TEL. 4491273475

Composición de la junta directiva:

Director, gerente general y jefe del depto. de administración

Sector y subsector económico al que pertenece su actividad (www.dane.gov.co)

Subsidiarias asociadas o filiales, oficinas regionales, plantas industriales, domicilio de las principales oficinas

Edad de la empresa (tomando como base el año en que fue fundada)

26 años

Tamaño de la empresa (grande mediana, pequeña, teniendo en cuenta el número de empleados, total de activos)

Pequeña (13 empleados)

Fase de la empresa (crecimiento, sostenimiento, cosecha o salida)

Sostenimiento

Número total de empleados que trabajan en la empresa (permanente, temporal)

14 actualmente 13 empleados de confianza y 1 eventual

Número de empleados según tipo de contrato (indefinido, a término fijo, a destajo)

13 indefinido y 1 a término

Áreas funcionales y personal empleado total y por áreas

Compras 1

Ventas 2

Administración: 5

Soporte técnico 1

Credenciales 2 y 1 eventual

Etiquetas 2

Antigüedad promedio por niveles jerárquicos

10 años

Declaración de Misión. Visión y Valores

Políticas generales y por áreas

Objetivos Generales y por áreas

Estrategias generales y por áreas

Identificación de los fundadores

Nombre, edad, lugar de nacimiento, nivel educativo, vínculo con la empresa (propietario único, propietario con cargo directivo, socio, socio con cargo laboral empleados, externo)

Valdés Sánchez

55 años,

Aguascalientes, Ags.

Profesional, dueño único.

¿Cuántos miembros de la familia de los socios o del propietario trabajan en la empresa?

2

¿Qué funciones o cargos desempeñan los miembros de dicha familia?

Gerente general, supervisor

¿Cuántos de ellos son remunerados, no remunerados?

2 remunerados

ANEXO 2 DEFINICIÓN Y EXPLICACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

La *visión*, *misión* y los *valores* de una empresa son su ADN o identidad corporativa, lo que le da coherencia, autenticidad y originalidad como marca.

El empresario debe tener claro la misión y visión de su empresa y a partir de ahí, hacer crecer el negocio. Del desarrollo correcto de la Visión y Misión dependerá la creación de nuevas metas para poder llegar a ser lo que deseamos ser.

La *Misión* de una empresa describe la actividad, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen La misión es entonces la razón de ser de la empresa. Se trata de la razón fundamental de un negocio y el objetivo que tiene siempre visto a largo plazo.

Es importante tener claro "qué hace" tu empresa para así conseguir definir una estrategia de crecimiento con objetivos que sean fáciles de comprender. La misión es la base para la construcción de una estrategia. Una buena misión debe esclarecer el beneficio generado por la empresa a su público objetivo. O sea, no se trata del producto o servicio y sí el beneficio que ellos generan.

Es importante que la misión sea inspiradora y desafiadora para que haya comprometimiento de los colaboradores y socios. Especialistas defienden que la misión debe ser corta para que pueda ser recordada, vivida y transmitida por todos los involucrados en el negocio. Debe ser un mensaje que sirva como guía orientando toda la organización El concepto de misión es fundamental y debe estar en total consonancia con la visión de futuro que queremos alcanzar. Una forma sencilla de explicar lo qué es la misión, sería encontrar la respuesta al por qué. Preguntas para ayuden dar forma a la misión de una empresa.

1. - ¿Qué es lo que quieres ofrecer?
2. - ¿Por qué quieres crear éste negocio?
3. - ¿Cuál es el perfil de usuario que quieres atraer?
4. - ¿Qué imagen de negocio quieres comunicar?

5. - ¿Qué factores determinan el precio y la calidad de tus productos y/o servicios?
6. - ¿Qué relación tendrás con tus empleados?
7. - ¿Cuál es tu aspecto diferenciador que te destaca sobre tu competencia?
8. - ¿Nuestro negocio puede ser realmente competitivo?

Encontrado la respuesta a estas y otras preguntas podremos ir acercándonos a las razones fundamentales por las que hemos creado éste negocio y cuáles son los objetivos que queremos llegar a alcanzar.

La *visión* es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2000) Para definir la visión lo primero es definir para cuánto tiempo es la visión. Dependiendo del tipo de negocio puede ser de 3, 5, 10 años. No hay un número definido, depende de la realidad del negocio.

La visión es ver el futuro de la empresa, hoy. Significa tener objetivos a largo plazo, para alcanzar en los próximos años. Es fundamental tener indicadores y metas, siempre cuantitativos, que demuestren que estás cumpliendo el objetivo. En general es muy difícil encontrar una visión con objetivos, metas e indicadores.

La *visión* de una empresa podríamos denominarlo como el sueño, es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado. Parte de la idea de dibujar en un papel cuál es el momento actual en el que se encuentra tu negocio y luego trata de dibujar la imagen mental futura del mismo. En definitiva se trata de encontrar qué necesitamos conseguir para obtener un mayor sostenimiento y crecimiento del negocio. Preguntas para dar forma a la Visión de una empresa.

- 1.- ¿Cómo será tu empresa en unos años?
- 2.- ¿Tu visión es para 3, 5 o 10 años?

3. - ¿Cuáles son tus metas a corto, medio y largo plazo?

4. - ¿Qué quieres que opinen en un futuro las personas de tu empresa?

5. - ¿Qué aspectos para crecer te gustaría conseguir?

6.- ¿Cómo debería estar tu empresa después de éste periodo? ¿Qué será la empresa? (Este es el dónde estará tu empresa)

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma. Los valores son la “personalidad” de la empresa, ya que resumen en seis o siete conceptos (no se aconseja elegir muchos más) el modo de proceder de la misma. Sin unos valores bien definidos y sobre todo bien afianzados en su personal, una empresa tendrá una imagen pública errática o irregular, lo cual se traduce en que su clientela e inversores no sabrán a ciencia cierta qué tipo de conductas esperar de ella. Todo esto va en detrimento de la credibilidad de la empresa, y en tiempos de redes sociales y fidelización clientelar, pocas cosas son más importantes que convencer al público objetivo de que puede confiar en la organización. No existen valores buenos y malos per se. Simplemente se trata de posturas de cara al ejercicio empresarial que, no obstante, tendrán consecuencias a lo interno y externo de la organización.

Ejemplos de Valores:

Calidad. Es fácil y usual prometer calidad, pero comprometerse con ella significa insistir en los procesos hasta que el producto o servicio obtenido sea el mejor posible, es decir, no conformarse con menos.

Solidaridad. Tender una mano al necesitado, anteponer el bienestar colectivo al lucro, saber poner coto a la competitividad empresarial dentro y fuera de la organización.

Responsabilidad. Esto significa una mezcla de gratitud, lealtad y sinceridad, que en términos empresariales es sinónimo de compromiso social y comunitario no sólo con la clientela, sino con la sociedad.

Confianza. Darla es recibirla. La confianza tiene que ver con la fe en la palabra empeñada y en los buenos deseos del otro, incluso cuando ello eventualmente signifique decepcionarse o enfrentar mayor auto exigencias.

Trabajo en equipo. En tiempos de individualismo extremo, la gestión común y el trabajo en equipo se convierten en un valor altamente demandado, que sirve para ejercer la tolerancia, el respeto y la consideración.

Sinceridad. La sinceridad empresarial tiene que ver con comunicaciones transparentes, rendiciones de cuentas y actitudes honradas frente al público en general y a la clientela asegurada.

Originalidad. La persecución del propio camino, incluso cuando eso suponga riesgo y mayores exigencias.

Competitividad. El esfuerzo por ser el primero, tomando la meta como el destino al que llegar lo más rápidamente posible.

Sencillez. Apostar por lo simple, por lo fácil, por los procesos más manejables y sencillos que se puedan tener sin sacrificar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Si tu empresa fuera una persona ¿Por cuáles acciones debería ser conocida, recordada y admirada?

Ejemplos de valores:

Búsqueda constante por la total satisfacción de nuestros clientes.

Soñamos muy grande.

La excelencia como inspiración en el trabajo diferencia los ganadores de los demás.

Tener la mente siempre abierta a nuevas ideas.

La base de todas nuestras actividades es la honestidad.

Siempre tener la disposición a salir de nuestra zona de confort para alcanzar los mejores resultados.

Internet es una increíble herramienta para mejorar la vida de las personas.

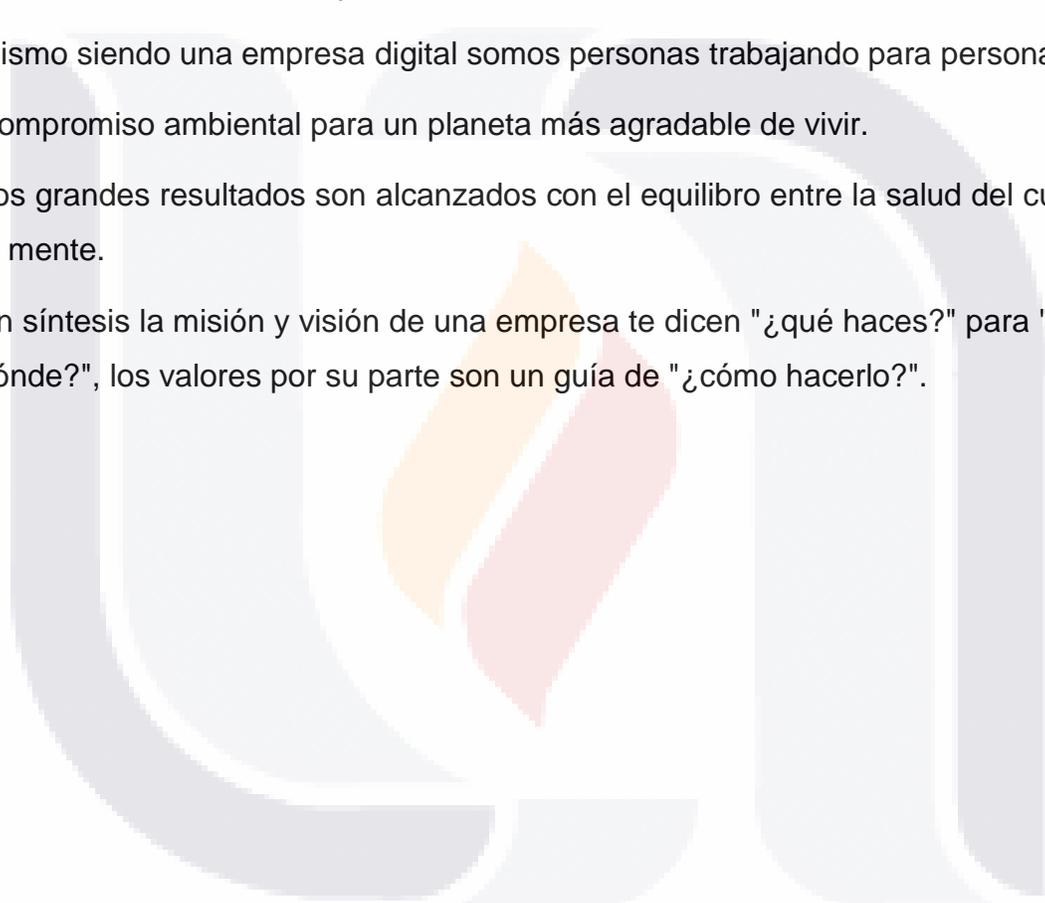
Coherencia, hacemos lo que comunicamos.

Mismo siendo una empresa digital somos personas trabajando para personas.

Compromiso ambiental para un planeta más agradable de vivir.

Los grandes resultados son alcanzados con el equilibrio entre la salud del cuerpo y la mente.

En síntesis la misión y visión de una empresa te dicen "¿qué haces?" para "¿llegar dónde?", los valores por su parte son un guía de "¿cómo hacerlo?".



ANEXO 3 DEFINICIÓN Y EXPLICACIÓN FODA

Análisis FODA O DAFO

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO realiza el análisis externo identificando oportunidades y amenazas.

- *Oportunidades*: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- *Amenazas*: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como:

¿qué obstáculos podemos encontrarlos?, ¿existen problemas de financiamiento?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiamiento, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- *Fortalezas*: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- *Debilidades*: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?

Una vez terminado el análisis DAFO trataremos de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles.

Ejemplo de Fortalezas

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión
- Conocimiento del mercado
- Grandes recursos financieros

- Buena calidad del producto final
- Posibilidades de acceder a créditos
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

Ejemplo de Debilidades

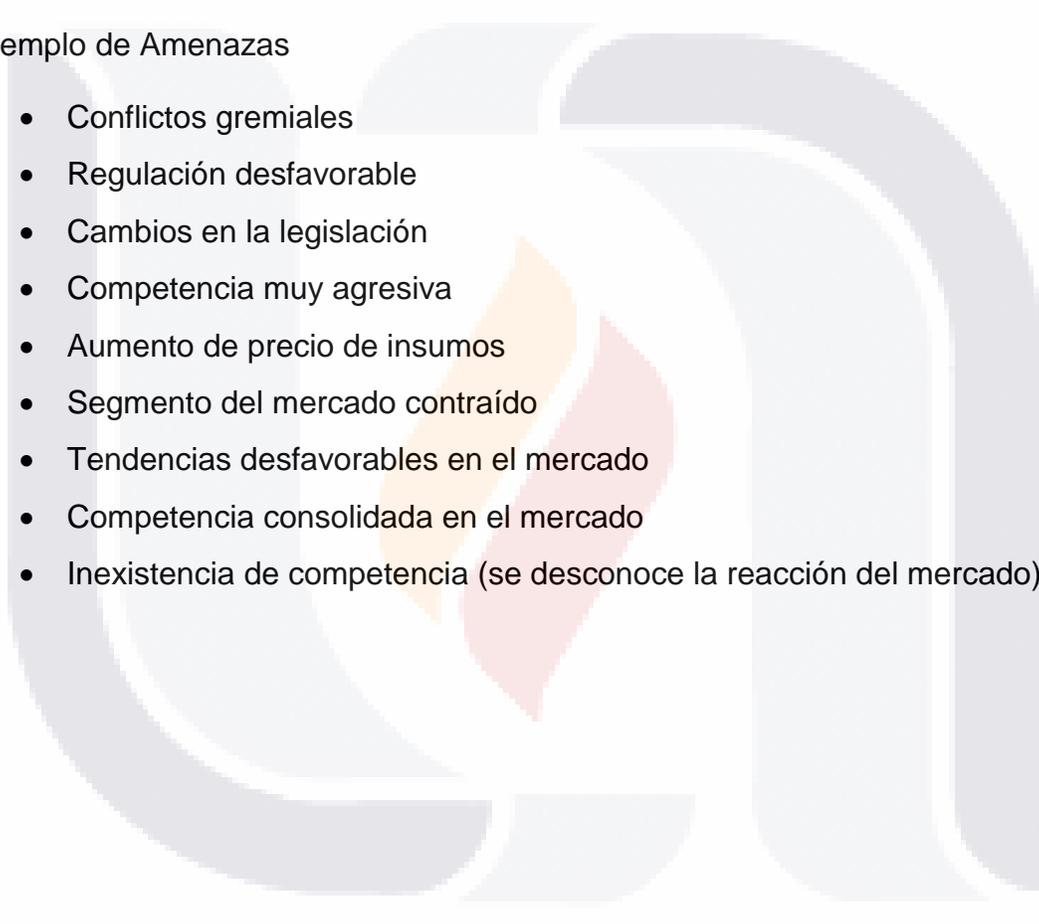
- Salarios bajos
- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales
- Poca capacidad de acceso a créditos
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

Ejemplo de Oportunidades

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Inexistencia de competencia
 - Tendencias favorables en el mercado
 - Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

Ejemplo de Amenazas

- Conflictos gremiales
 - Regulación desfavorable
 - Cambios en la legislación
 - Competencia muy agresiva
 - Aumento de precio de insumos
 - Segmento del mercado contraído
 - Tendencias desfavorables en el mercado
 - Competencia consolidada en el mercado
 - Inexistencia de competencia (se desconoce la reacción del mercado)
- 

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS EXTERNO

NEGATIVOS

DEBILIDADES

- Falta de financiación
- Escasa diferenciación en ciertos productos
- Mejora del servicio
- Costes unitarios elevados
- Cartera de productos limitada

AMENAZAS

- Entrada de nuevos competidores
- Competencia actual agresiva
- Nueva legislación que afecta al sector
- Globalización de mercados
- Cambios de hábitos de los consumidores.

POSITIVOS

FORTALEZAS

- Notoriedad de marca a nivel nacional
- Equipo profesional con amplia experiencia
- Alta fidelización de nuestros clientes
- Red de distribución asentada
- Especialización de producto

OPORTUNIDADES

- Tendencia favorable en el mercado
- Aparición de nuevos segmentos
- Rápida evolución tecnológica
- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas
- Utilización de nuevos canales de venta

Proceso de comercialización



Sistemas Automáticos de Identificación, S.A. de C.V.

REF: Folio
Aguascalientes, Ags., a 08 de Noviembre de 2018.

Datos de la empresa

Datos de la persona que solicita la cotización

Sistemas Automáticos de Identificación S.A. de C.V.
Av. Aguascalientes N° 601, Fracc. Del Valle 1a Sección
C.P. 20080, Aguascalientes, Ags.
Tel. (449) 915 7111, 915 7511, 916-6448



Cliente:
Atención:
Proyecto:

Fecha: jueves, 8 de noviembre de 2018
Vigencia:
Cotización: FOLIO

Gracias por interesarse en Sistemas Automáticos de Identificación, anexo al presente encontrará los precios del proyecto:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	TOTAL
		\$	\$
		\$	\$

NOTAS DE VENTA:

- 1) Los precios están (tipo de moneda) y no incluyen IVA. (No incluye instalación eléctrica, de datos ni ningún tipo de instalación y configuración mencionada en la parte de arriba)
- 2) La forma de pago es 30 días de la entrega del equipo
- 3) El tiempo de (tiempo de entrega) (Sujeto a disponibilidad del producto el día de la orden de compra)
- 4) Lugar de la entrega:
- 5) La vigencia de la cotización es de 20 días naturales.
- 6) Clave de Proveedor.

Sin más por el momento quedo a sus órdenes para cualquier duda al respecto, y de antemano agradeciendo su atención.

ATENTAMENTE

CARLOS VALDES SANCHEZ.

Sistemas Automáticos de Identificación, S.A. C.V.
Av. Aguascalientes #601, Fracc. Del Valle
Aguascalientes, Ags. México, C.P. 20080.
Tel. (449) 915-71-11. Fax. (449) 915-75-11.

ventas@id-sistemas.com.mx
www.id-sistemas.com.mx
www.elinspector.com.mx

Condiciones Comerciales:

Precios cotizados en:	Sub Total	\$0
Tiempo de entrega	IVA	\$0
Forma de Pago	Total	\$0
Aceptación		

CONTACTO

Ing. Carlos Valdes Sanchez
Correo: cvaldes@id-sistemas.com.mx
Tel. (449) 915-7111, 915-7511
Clave Ventas:

INFORMACION PARA ORDENAR Y DE PAGO

Razon Social: Sistemas Automáticos de Identificación S.A. de C.V.
RFC: SA0970617015
Dirección: Av. Aguascalientes #601, Fracc. Del Valle 1a Sección, C.P. 20080
Aguascalientes, Ags.
Bancomer MN
CUENTA: 014 868 712 9, SUC. 3939, CLABE 027 010 004 486 871 293

Banamax USD
CUENTA: 900 007-0, SUC. 43/1, CLABE 027 010 437 190 000 704



