

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

ESPECIALIDAD EN MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR
SEGÚN ACUERDO SECRETARIAL 15018, EXPEDIENTE 01-255.1-11, PUBLICADO EN
EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE ELECTRÓNICA, SISTEMAS E INFORMÁTICA



**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTION DE
LA EMPRESA BOX DEPOT S DE RL DE CV**

TRABAJO PARA OBTENER EL GRADO DE:

ESPECIALISTA EN MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

PRESENTA:

LCP. Y MTRO. MANUEL SUÁREZ RAMIREZ

ASESOR:

MTRO. JOSÉ CARLOS PEÑA GÓMEZ

TLAQUEPAQUE, JALISCO. JULIO DE 2016

Contenido

Agradecimientos.....	6
Prólogo de la Tesis.	7
1. - Antecedentes de la Compañía.	11
1.1.- Planteamiento del Problema.	12
1.2.- Proyecto de Intervención de BPM en Box Depot S de RL de CV.	13
2. Objetivo del proyecto.....	13
3. Justificación.....	14
4. Marco Teórico.....	14
4.1 Estructura Organizacional y Diseño Organizacional.....	14
4.1.1.- Aspectos clave en el diseño organizacional.	14
4.1.2.-Objetivos principales de la estructura organizacional.	16
4.1.3.- Estructuras Mecánicas y Orgánicas, modelos de diseño organizacional.	16
4.1.4.- Diseño organizacional tradicional.....	17
4.1.5.- Diseño organizacional Contemporáneo.	17
4.1.6.- Gestión en BPM como diseño organizacional contemporáneo 18	
4.1.7. <i>Mapa Mental de la Estructura Organizacional</i>	22
4.1.8.- Estructura Organizacional tradicional de Box Depot S de RL de CV 23	
4.2 Marco Conceptual de BPM.	23
4.2.1.- Definición de BPM 23	
4.2.2.- Evolución de la Gestión administrativa..... 24	
4.2.3.- Modelo de Madurez reconocidos por BPM y la OMG..... 26	
4.2.4.- <i>Modelo de Madurez de Boxdepot S de RL de CV</i> 34	
4.2.5.- El CBOK 3.0 de la ABPMP como marco de referencia BPM..... 37	
4.2.6.- BPMN 2.0 41	
4.2.7.- Ciclo BPM..... 49	
4.3.- Marco Metodológico Empleado. 50	
4.3.1.- Formato de declaración de Alcance del Proyecto de Intervención. 50	
4.3.2.- Cronograma de tareas del Proyecto de Intervención..... 52	
4.3.3.- WBS del Proyecto de Intervención..... 53	
5. Desarrollo 54	
5.1.- Matriz FODA de Box Depot. 54	

5.1.1.- Misión y Visión.	54
5.2.- Levantamiento de Entrevista Inicial de funcionario de Box Depot.....	58
5.2.1.- Objetivo de la Entrevista Inicial.	58
5.2.2.- Informe de la Entrevista Inicial.	58
5.3.- Matriz de Responsabilidades de Box Depot.	59
5.3.1- Propósito de la Matriz de Responsabilidades:	59
5.3.2.- Matriz de Responsabilidades de Box Depot. Y	59
5.4.- Entrevista detalla de Box Depot.....	60
5.4.1.- Propósito de la Entrevista detalla de Box Depot.	60
5.4.2.- Propósito de la Entrevista detalla de Box Depot.	60
5.5.- Análisis Tecnológica de Box Depot.....	61
5.5.1.- Objetivo del análisis tecnológico.	61
5.5.2.- Alcance del Análisis Tecnológico.....	61
5.6.- Cadena de Valor.....	67
5.6.1.- Definición de Cadena de Valor.	67
5.6.2.- Tipos de Cadena de valor.....	67
5.6.3.- Propósito de la Cadena de valor.	67
5.6.4.- Características de la Configuración de valor.....	67
5.6.5.- Cadena de Valor de Fabricantes y Comercializadores de Box Depot.	69
5.7.- Modelo de Negocios: CANVAS.....	70
5.7.1.- Definición del modelo de Negocios: CANVAS.	70
5.7.2.- Modelo Osterwalder	70
5.7.3.- Modelo actual Osterwalder aplicado a Boxdepot	71
5.8.- SIPOC Herramienta de Mapeo de Procesos.....	72
5.8.1- Definiciones: Qué es un SIPOC?.....	72
5.8.2- Componentes del SIPOC.	72
5.8.3.- ¿Para qué nos sirve un SIPOC?.....	72
5.8.4.- Ventajas y Desventajas.	72
5.8.5.- Pasos para formular el SIPOC.....	73
5.8.6.- Listado de SIPOC elaborados en Box Depot en noviembre del 2015.....	73
5.8.7.- Ejemplo de un SIPOC aplicado en Box Depot.	74
5.9.- Diagrama de Vista Horizontal.	75
5.9.1- Propósito del Diagrama de Vista Horizontal.	75

5.9.2.- Diagrama de Vista Horizontal de Boxdepot	75
5.10.- Diagrama de documentos.....	76
5.10.1- Diagrama de documentos de Boxdepot	76
5.11.- Análisis financiero del proyecto de Intervención.	77
5.11.1- Método de Costeo ABC	77
5.11.2.- Análisis del financiero de Boxdepot.....	77
5.11.3.- Proceso Seguido en la determinación del costo.....	77
5.12.- Modelos de Referencia.....	78
5.12.1.- Diseño de Procesos	78
5.12.2.- Actividades Críticas del Proceso de Diseño.....	78
5.12.3.- Framework de la APQC	79
5.12.4.- Diseño de procesos como fase de Innovación:	80
5.12.5.- Método de Intervención del modelo de Innovación de Diseño de Procesos.....	80
5.12.6.- Modelo de Referencia utilizado en Boxdepot.....	81
5.13.- Matriz de Priorización de Procesos.....	82
5.13.1.- ¿Cómo realizar la priorización de procesos?.....	82
5.13.2.- Definición de los Macro-Procesos.....	82
5.13.3.- Matriz de Impulsores	83
5.13.4.- Matriz de Priorizada de Procesos.....	83
5.14.- Mapa de arquitectura de procesos.....	84
5.14.1.- Alternativas de Modelos de Arquitectura empresaria de ROSS	84
5.14.2.- Alternativas de Modelos de Arquitectura empresaria de Jeston & Nelis.....	84
5.14.3.- Mapa de Arquitectura empresarial del Proyecto de Intervención	85
5.14.4.- Mapa de Arquitectura empresarial de Box Depot	85
5.15.- Diseño y Modelado de Proceso del Proyecto de Intervención.....	86
5.15.1.- Definición de Modelado de Procesos.....	86
5.15.2.- Capacidades de las Herramientas de Modelado y Simulación BPMS.....	87
5.15.3.- Niveles de Modelado de Procesos.....	88
5.15.4.- Modelo de Descriptivo de Procesos de Box Depot.....	89
5.15.5.- Modelo Operativo de Procesos de Box Depot.....	90
5.15.6.- Reglas de Negocio.....	91
5.15.7.- Modelo de Procesos Técnico “Nivel 3.	92
5.15.8.- KPIs e Indicadores.....	93

5.15.9.- Definición de KPI's desde la Visión de BPM	95
5.15.10.- Definición de KPI's del Proyecto de Intervención de Box Depot.	96
5.16.- Documentación de Procesos.....	97
5.16.1.- Alternativas de documentación de procesos.....	97
5.16.2.- Formato de documentación utilizado. "Modelo ISO"	97
5.17.- Simulación de Procesos BPM	98
5.17.1.- Simulación de Procesos: Practica.....	99
5.17.2.- Pasos para la Transformación de los Modelos BPMN para su Simulación.	99
5.17.3.- Simulación de Bizagi tramite de Pedido.....	99
5.18.- Matriz de Correlación.	100
5.18.1.- Modelo de la Matriz de Correlación.	100
5.18.2.- Modelo de Gestión Organizacional.....	100
5.18.3.- Modelo de Gestión Organizacional de Box Depot.....	100
6. Conclusiones.....	101
6.1.- La Visión Global del individuo bajo un entorno de BPM.	101
6.2.- El ERP y su Implantación bajo el Paraguas de BPM.	102
6.3.- El desarrollo del Contador Público bajo el paraguas de BPM.....	103
7. Bibliografía	104
7.1.- Documentos.....	104
7.2.- Páginas de Internet sitios oficiales.....	105
8. Anexos.....	106
8.1.- Modelos de Gestión organizacional.....	106
8.2.- Modelo Descriptivo de Procesos de Dirección.	107
8.3.- Modelo de Operación de Procesos de Dirección.	108
8.4.- Modelo Descriptivo de Gestión de Procesos.	109
8.5.- Modelo Operativo de Gestión de Procesos.	110
8.6.- Grafico del modelo de Indicadores de KPIs.	111

Agradecimientos

A Roxana Lopez Vidrio y Hector Orendain propietarios de Box Depot que me apoyaron en todo momento en la realización del proyecto de intervención en su organización.

A mi esposa Elizabeth y mi hijo Manuel Emiliano por su apoyo otorgado durante mis noches de desvelo por haberlos privado de mi presencia de esposo y padre y por toda la paciencia otorgada a mi persona para el estudio del posgrado en cuestión.

A mis maestros: Jose Carlos Peña Gomez y Humberto Perez Ortiz por el apoyo profesional durante este año al haber cursado la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocios "BPM".

A DIOS, por permitirme dar este paso por la vida como profesionista, con salud, trabajo y familia.

Prólogo de la Tesis.

A lo largo de mi vida profesional una de las interrogantes a responder sobre de cómo obtener el éxito empresarial y/o de como contribuir con el éxito empresarial en las organizaciones en las que participo ha sido mi dilema a resolver.

En todos los casos ya sea como asalariado y/o asesor independiente la búsqueda de la excelencia empresarial es una meta principal de cualquier organización por el cual somos contratados con el objeto de que contribuyamos con dicho objetivo.

¿Que garantiza el éxito empresarial? ¿Cómo influye en los resultados la administración matricial “Vertical” vs la gestión horizontal “Por Procesos”?

¿Cómo las tecnologías de la información, la cultura organizacional, el know How empresarial “Benchmarking”, el Empowement, la gestión, etc. contribuyen con el éxito de la organización?

Uno de los aspectos relevantes de mi profesión es entender a las organizaciones desde el entorno financiero, condición que sucede cuando se revisa un informe financiero y que mediante la aplicación de los mecanismos de análisis como las razones financieras, el análisis Dupont, al comparar las operaciones reales contra el presupuesto y determinar las variaciones, etc. y otra serie de herramientas podemos entender el comportamiento de la organización en términos del pasado y permitiéndonos proyectar lo que esperaríamos en el futuro.

Ya estando en condición de planear el futuro aplicamos herramientas de BSC, “Balance Score Card”, presupuestos, etc. donde sentamos las bases financieras, estratégicas del corto y largo plazo de la organización con el objeto de llegar a una meta y cumplir un objetivo de retorno de inversión “ROI”, niveles de Ingresos, costos y gastos esperados esperado en un plazo determinado.

Sin embargo una vez que comenzamos a ejecutar el guion presupuestal y estratégico del BSC, los resultados operativos no se dan conforme lo planeado y proyectado y comenzamos tener desviaciones en el resultados tanto en el

cumplimiento del ingreso, costo y gasto, por lo que al revisar nuevamente el análisis financiero me doy cuenta que las cifras proyectadas no se están cumpliendo, siendo esto tan claro como los resultados en términos financieros de entender de que no estamos llegando a la meta financiera al momento de comparar las operaciones financieras por lo que concluimos que requiere una solución integral a un problema de gestión.

Al respecto revisamos las modas de consultoría del mercado profesional donde nos desenvolvemos respecto de las herramientas¹ y sus alternativas de solución para la corrección del resultado en términos financieros, donde al momento de ser ejecutadas de forma independiente y/o de forma consolidada, los resultados no son los esperados en relación del corto y largo plazo.

Siendo preciso en mi visión tradicional de Contador y/o administrador, entendí que mi limitada visión no me permitiría del todo entender por qué no se estaba cumpliendo los resultados de la organización y que el análisis financiero histórico y planeado no sería suficiente para entender y asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Ya hace algunos años comencé a entender que las organizaciones no se deben de revisar solo en términos financiero sino adicionalmente entender en términos de procesos, condición que pude verlo de forma latente en AMPM, en el año del 2010², empresa donde el 90% de sus operaciones están mapeadas, no modeladas ni simuladas con el objeto de asegurar el resultado.

Mi sorpresa fue que a pesar de que la Organización opera bajo la lógica de procesos no se administra bajo la gestión por procesos ya que sigue operando de forma matricial centralizada y no de forma vertical con un enfoque de Gestión por procesos³

¹ Herramientas de gestión como son: el Lean Management, TOC, JIT, SIX Sigma, Hoshing Canry, la Ingeniería de Costos con su Costeo Estándar, Costeo ABC, Costeo Directo etc.

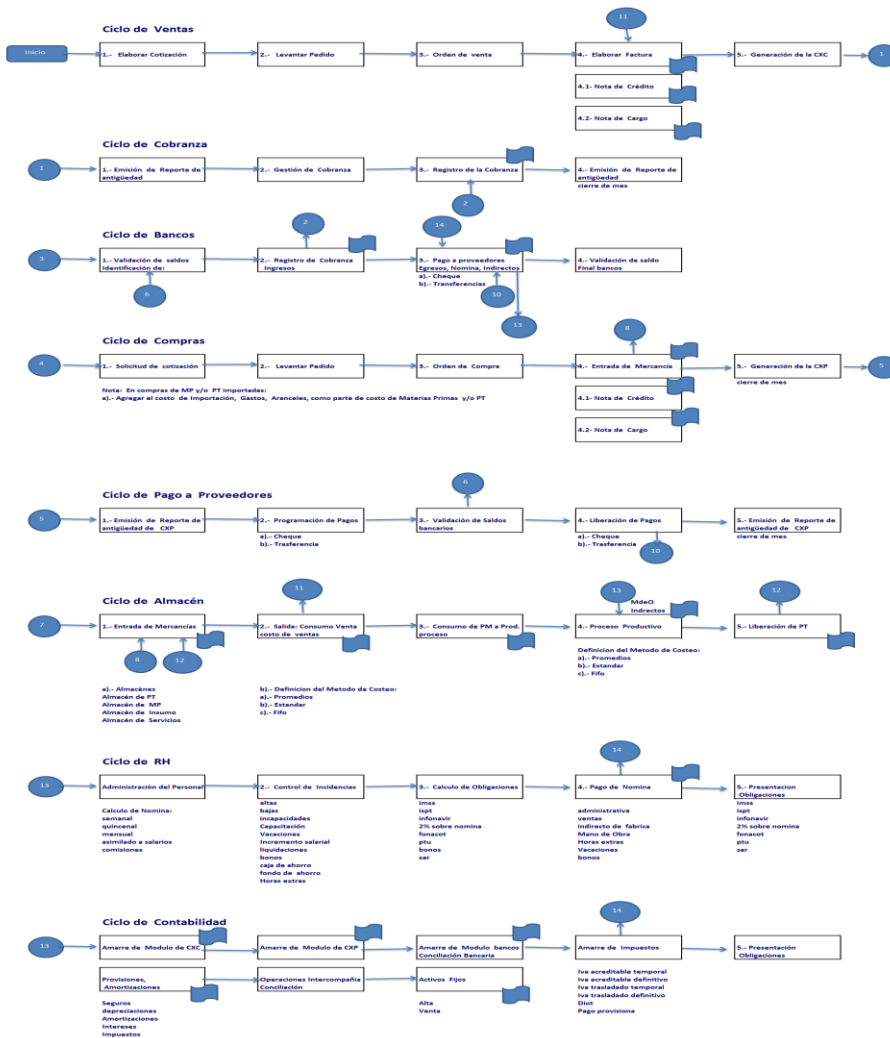
² Fecha en que se me contrato como líder de Proyecto en la Implementación del ERP y desarrollo del modelo de Costos de la Organización, se implementó Dynamics.

³ Nota estos términos los comprendí hasta en mi incursión en la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocios, "BPM"

A partir de mi paso en AMPM comencé a realizar mis análisis financieros agregando una variable al informe financiero que tenía que ver con el enfoque de procesos, sin embargo, no fue suficiente para poder dar las soluciones como profesionista para asegurar el cumplimiento y el resultado financiero.

Desde el 2013, a la fecha en mi visión como Contador Público acuñe el termino de procesos como parte de mi quehacer profesional al visualizar a las organizaciones en términos de procesos, por lo que mapee mis 8 macro procesos clave básicos en la gestión administrativa para mi primer trabajo de consultoría de procesos⁴.

Mapa de Proceso No:	Procesos Generales Empresa
Fecha de Revisión:	Ago_12_2014
Versión:	V2_Ago_12_2014
Elaboro:	LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez
Reviso:	CPC Ángel Hernández
Firma de Autorizado:	



⁴ Mi primer proyecto de Consultoría de Procesos en www.heza.consultores.com.mx

Sin embargo, es importante destacar que dicho proyecto no fue terminado, derivado de muchos factores entre ellos mi falta de visión integral de procesos y de los tiempos asignados en la asignación de la tarea. Cabe destacar que el despacho no contaba con una herramienta tecnológica que facilitara el control de las tareas, roles y responsabilidades.

A este nuevo reto empresarial profesional le agregare un nuevo elemento que tiene que ver con los sistemas de información. Es decir que durante el paso por dos grandes empresas como Tequila Herradura y Grupo AMPM, detecte que tenían elementos en común como: **Sistema ERP, Mapeo de Procesos documentados y monitoreados, Políticas y procedimientos, y sistemas de análisis de información robustos de modelos de gestión, de planeación estratégica, personal altamente capacitado y comprometido** en gran medida en términos de sus capacidades, sin embargo es relevante destacar el hecho de cada una de estas empresas tenían y tienen sus limitaciones para dar los resultados esperados.

En gran medida parte de estas interrogantes fueron atendidas al momento de cursar la Especialidad de Mejora de Procesos Empresarial “BPM” desde Agosto del 2015 al mes de Julio del 2016, derivado del proyecto de Intervención, por el desarrollo del conocimiento al pasar de la teoría a la practica en las sesiones de trabajo ya sea en clase, en campo y por los entregables del programa “tareas” mismas que forma parte del presente testimonial de Tesis de término de la especialidad bajo la dirección y apoyo de nuestros Maestros Jose Carlos Peña Gomez y Humberto Perez Ortiz a quienes extiendo mi agradecimiento y mi reconocimiento.

Si bien, es importante destacar que mi perfil profesional administrativo de Contador Público no limitó mi visión de campo con el enfoque de BPM, dado mi desarrollo profesional al estar administrando proyectos ya sea como asesor independiente y/o como asalariado en áreas operativas de manufactura y financiera a nivel de dirección, gerencial y operativo, sin embargo es importante destacar de que existe el riesgo de regresar a administrar una organización de forma matricial una vez realizado el cambio a Gestionar por Procesos, debido al reto de la organización de romper de forma permanente el paradigma de generaciones de profesionales que

no tienen una visión Integral que les ofrece el BPM; “Business Process Management.”

1. - Antecedentes de la Compañía.

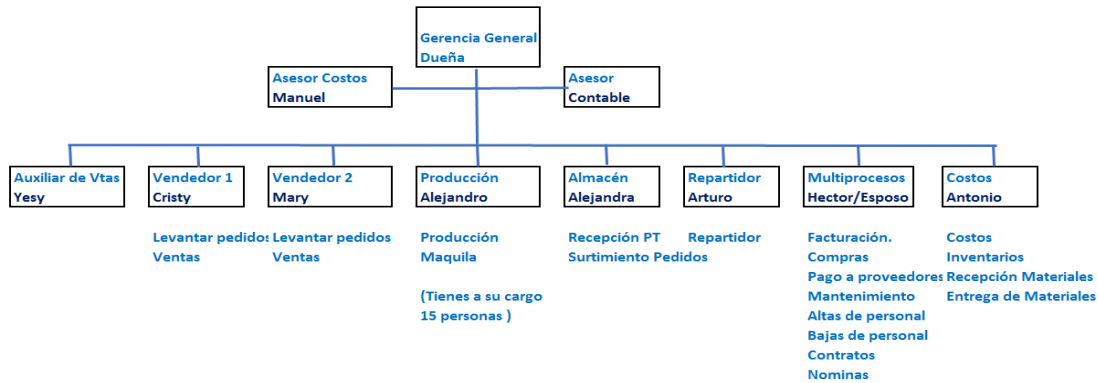
Boxdepot es una empresa Pyme de reciente creación en julio del 2013, por una pareja de esposos, con experiencia en operación y administración de otros negocios de la familia, dedicada a la producción de caja para el empaque de anillos, aretes, cuyo mercado de producto está dirigido a mayoristas y minoristas de la industria joyera, y de regalos. Previo a la administración de Boxdepot, la familia administraba y operaba paralelamente dos negocios, a).- Soporte, mantenimiento importación de insumo de oficina b).- Producción de cajas de regalo. Dada la carga de trabajo que representaba la administración de ambos negocios los dueños de la compañía tomaron la decisión de deshacerse de un negocio considerando que el negocio de mayor valor a futuro para la compañía sería el de producción y venta de las cajas para el empaque de anillo, aretes, negocio que operaban con éxito, pero a baja escala, diciendo transferir el otro negocio.

Derivado de la decisión de enfocarse a un solo negocio, fundaron en 2013, una nueva compañía denominada Box Depot de S de RL de CV, con el objeto de tener un nuevo perfil, cara hacia sus clientes con un nuevo historial operativo. Al inicio de operaciones de la compañía operaban en diferentes domicilios, situación que no facilitaba sus procesos de manufactura y dada su filosofía del negocio con enfoque de crecimiento y sustentabilidad en el largo plazo, tomaron la decisión de buscar una nueva bodega, que les permitiera consolidar en un solo lugar las oficinas administrativas, comerciales y las de manufactura.

Áreas funcionales y recursos Humanos:

El personal que labora dentro de Box Depot se divide en 9 administrativos de las diferentes áreas funcionales y 15 operativos de planta⁵. Se anexa organograma de la Planta.

⁵ Organigrama desarrollado previo al proceso del proyecto de Intervención de Parte del LCP Y MBA Manuel Suárez Ramirez consultor el Box Depot.



1.1.- Planteamiento del Problema.

La dirección de Box Depot liderada por Roxana Lopez Vidrio, consiente de la importancia de seguir desarrollando el crecimiento sustentable de la compañía tomo un Diplomado en Costos en el Colegio de Contadores de Guadalajara Jalisco en mayo del 2013, con el objeto de mejoras sus capacidades de gestión, condición poco favorable dado que en su rol actual como directora de negocios, administradora del área de Ventas y Producción no le era factible avanzar en la gestión administrativa y en la gestión operativa de la compañía.

Al respecto con el objeto de avanzar en la profesionalización de la administración de Box Depot contrata los servicios de un asesor externo en el área de costos con el fin de tener una guía puntual respecto del proceso de costeos de sus productos, lo anterior con el objeto de poder dar una revisión y definición de precios de venta de sus productos.

Es importante destacar que la contabilidad de la compañía, es maquilada por medio de un despacho externo condición no favorable por el hecho de que se tienen a actividades duplicadas, ya que se tienen que trabajar manualmente en el arrastre de la facturación y mantener el análisis de cuentas por cobrar y por pagar, así como mantener los Kardex de inventarios actualizado, condición de trabajo que se realiza dos veces, durante la operación para el registro y control de materiales y producto terminado para la operación, “Box Depot” como para el cierre de mes “Despacho de Contadores”

La gestión de la información de la compañía es muy deficiente, ya que no se tienen el control de la producción, materiales ni Producto Terminado registrados en ningún sistema derivado de lo anterior se están dejando de surtir a tiempo los pedidos a los clientes por el hecho de no tener registrado en un sistema el flujo de materiales, consumos, mermas, surtimiento de pedidos de producto terminado a clientes, mercancías de regalo “muestras” etc.

1.2.- Proyecto de Intervención de BPM en Box Depot S de RL de CV.

Este documento da sustentabilidad al análisis y propuesta de diseño de los procesos de Operación realizado en la Empresa Box Depot como requisito para cursar del Posgrado de la Especialidad de Mejora de Procesos de negocio del ITESO.

Box Depot es una Pyme relativamente pequeña con menos de 25 empleados, los cuales todos operan bajo un organigrama muy sencillo, donde los departamentos están divididos en dos cabezas principales de la compañía siendo una pareja de esposos los que administran a la organización lo que facilito la ejecución del proyecto de intervención. Por lo tanto, la presente Tesis recopila el esfuerzo de los trabajos realizados tanto en Clase, de Investigación y Campo en las instalaciones de la empresa desde agosto del 2015 a julio del 2016.

2. Objetivo del proyecto

Realizar un análisis situacional actual de la empresa que sirva para elaborar una propuesta de diseño de los procesos operativos con el objeto de incrementar las ventas al menos en un 30% en un periodo máximo de un año a partir de la fecha de arranque del proyecto. Así como la eficientización de los procesos con el enfoque de BPM: end to end.

Dicho proyecto de intervención abarcara los procesos: Críticos: Comercialización, Adquisiciones, Logística y Producción, Procesos de Soporte, Procesos de Dirección, y Optimización de Procesos.

3. Justificación

Dado mi carácter de Consultor de Empresas por proyectos en Bi-user, el Coordinador de la especialidad me solicitó como requisito para cursar y ser aceptado en la especialidad de Mejora de Procesos de Negocio del ITESO, presentar un proyecto en la que pudiera trabajar durante mi paso por la especialidad y poner en práctica los aprendizajes obtenidos en la misma, dicho proyecto me demandara por lo menos trabajar en una empresa por 1 año una vez iniciada la especialidad.

Al respecto la propietaria de la organización Box Depot sabedora de la importancia de modificar la gestión administrativa de la compañía, acepto que se desarrollara un proyecto de Intervención de Mejora de Procesos de Negocios Empresariales “BPM” en su organización de parte de su servidor el LCP y Maestro Manuel Suárez Ramírez con el objeto de encontrar el cauce favorable para la obtención de mejores resultados en el corto y largo plazo y asegurar el éxito de la organización.

4. Marco Teórico

4.1 Estructura Organizacional y Diseño Organizacional

Generalmente en las organizaciones la estructura organizacional está representada por un esquema denominado organigrama donde muestra la distribución formal de los puestos las organización, y cuando la alta gerencia se involucra y realiza cambios y redefine dicho organigrama se establece que se está efectuando un diseño organizacional, con el objeto de tomar decisiones en 6 aspectos claves de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.⁶

4.1.1.- Aspectos clave en el diseño organizacional.

- Especialización del trabajo: Dividir las actividades laborales en tareas separadas. “Moldeado, Punteado, Contador de Nomina etc. “

Visión actual. La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar”

⁶ Página 184 Administración de Robbins, S,"&"Coulter, M.. (2012). Administración. USA: Prentice-Hall.

- Departamentalización:
 - 1.- Por funciones: Organigrama: Finanzas, Producción, TI, RH.
 - 2.- Por Regiones: Dir. de Ventas: Dir. Vas. Occidente, Ventas Bajío, etc.
 - 3.- Línea de Productos: Dir. Producción, Gerencia Línea A, Gerencia Línea B, etc.
 - 4.- Por Enfoque al cliente: (Tendencia a la departamentalización por cliente)
 - 5.- Por Flujo de productos: Gerencia de Planta: Aserrado, Fresado, Ensamblado etc.
- Cadena de mando: Línea de autoridad por organograma:

Elementos críticos de la cadena de Mando:

 - 1.- Autoridad: Derecho de una persona para decirle a otra que hacer y en su defecto que espera de ellas.
 - 2.- Responsabilidad: Expectativa de desempeño que debe de tener una persona por la ejecución del trabajo, actividad y/o tarea que le fue asignada.
 - 3.- Unidad de Mando: A quien debe de reportar la persona que le fue asignada una tarea y/o en caso de tener algún problema durante la ejecución de la misma.

Nota: Practica más productiva en la actualidad: Los Jefes t/o gerentes deben de ser facilitadores.
- Por organigrama.
- Tramo de control: Número de personas que tienen a su cargo un gerente, jefe en su división, área y /o línea de producción.
- Centralización y Descentralización: a).- Cuando las decisiones de los gerentes son tomadas basado en poca información de los niveles inferiores entonces se dice que las decisiones son centralizadas, y por el contrario cuando las decisiones son tomadas con bastante información de los mandos inferiores se dice que las decisiones son descentralizadas.

- Formalización: Qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado el comportamiento de los empleados es guiado por reglas y procedimientos.

4.1.2.-Objetivos principales de la estructura organizacional.⁷

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

4.1.3.- Estructuras Mecánicas y Orgánicas, modelos de diseño organizacional.⁸

Las organizaciones pueden tener una estructura que obedece a la mayoría de las veces al tamaño y objetivo de la compañía, siendo de tipo a).- Mecánica, “Diseño organizacional rígido y muy controlado y b).- Orgánica: “Diseño Organizacional muy adaptable y flexible”.

Dado el desarrollo y crecimiento de la empresa, en las organizaciones tradicionales pequeñas pasaran de ser administraciones Orgánicas a ser entidades Mecánicas. Lo anterior tiene relación con los Factores de Contingencias, cuando la organización tiende a crecer en tamaño en su estructura, pasara de ser una entidad Orgánica a Mecánica por su tendencia a mayor especialización, departamentalización, centralización, y reglas y normas respecto de las empresas y/o organizaciones pequeñas.

Los tres factores de contingencia identificados son: a).- Estrategia y Estructura b).- Tamaño y Estructura y c).- Tecnología y Estructura.

⁷ Página 185 Administración de Robbins, S,"&"Coulter, M. (2012). Administración. USA: Prentice-Hall.

⁸ Página 190 Administración de Robbins, S,"&"Coulter, M. (2012). Administración. USA: Prentice-Hall.

4.1.4.- Diseño organizacional tradicional.⁹

¿Cuál sería la estructura organizacional adecuada para las compañías al momento del inicio de operaciones, durante el desarrollo y/o crecimiento de la misma?, dicha definición dependerá de la visión del responsable de diseñar la estructura de la organización basado en la visión de Corto y largo Plazo, ¿Qué alternativas tradicionales tiene? En la tabla siguiente se compara la estructura organizacional¹⁰

Estructura Organizacional Tradicional		
	Fortalezas	Debilidades
Simple	Rápida, Flexible, Económica y Responsabilidades Claras	No es adecuada cuando una organización crece; depender de una sola persona es arriesgado
Funcional	Ventajas de ahorro de costos derivados de la especialización (economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo); los empleados se agrupan con otros que desempeñan tareas similares.	La búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan de vista lo que es mejor para toda la organización; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poco conocimiento de lo que otras unidades hacen.
Divisional	Se enfoca en resultados; los gerentes divisionales son responsables de lo que ocurre con sus productos y servicios.	La duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.

Cabe destacar que ninguna de estas estructuras al final del camino está dando respuesta favorable a los objetivos planteados en las organizaciones, lo que obliga a revisar el diseño organizacional de otras compañías exitosas para el cumplimiento de objetivos en el corto y largo plazo lo que daría lugar a diseños organizacionales contemporáneos.

4.1.5.- Diseño organizacional Contemporáneo.

Las organizaciones contemporáneas consideran tres aspectos relevantes en el proceso de gestión más eficiente: a).- Tener una estructura de equipo: “Equipos de Trabajo”, b).- Estructura Matricial: Asignación de especialistas por proyectos” c).- Estructura Sin Límites “No tienen restricciones no definiciones de formación de equipos”

“El ex presidente de GE, Jack Welch, acuñó el término de “Organizaciones operada sin Límites” porque quería eliminar los límites verticales y horizontales de GE y echar por tierra las barreras externas entre la empresa y sus clientes y proveedores.¹¹

⁹ Página 191, 185 Robbins, S,"&"Coulter, M. (2012). Administración. USA: Prentice-Hall.

¹⁰ Imagen 2.- Tabla elaborada con la información de la Pagina 103 Robbins, S,"&"Coulter, M.(2012). Administración. USA: Prentice-Hall.

¹¹ Página 195, párrafo 5to, de Robbins, S,"&"Coulter, M. (2012). Administración. USA: Prentice-Hall.

Lo anterior da la oportunidad a identificar compañías, y/o organizaciones operadas sin límites y/o restricciones, y que no están limitada por las definiciones jerárquicas Verticales y/o horizontales de las organizaciones.

4.1.6.- Gestión en BPM como diseño organizacional contemporáneo¹²

Dada las diferentes alternativas de diseños contemporáneos y ante la nula respuesta positiva para hacer frente a la competitividad, con enfoque al cliente, nace un nuevo modelo de Gestión denominado BPM.

La gestión por procesos BPM abarca dos grandes áreas de gestión empresarial: A).- BPM Governance y B). BPM Operacional.

- El BPM Governance: Modelo de Gestión Corporativo orientado a procesos, integrado con todas las capas de la organización, haciendo uso de instrumentos y disciplinas existentes en torno de los procesos de negocios.
- El BPM Operacional abarca la gestión del ciclo BPM por procesos, y no los mecanismos de alienación con otras capas de la organización, por lo que trata con procesos específicos o que operan de forma independiente.

En el ciclo BPM, que se muestra en sus principales fases, debe de funcionar como el circulo virtuoso de mejora continua, sin embargo debemos de tener presente los siguientes aspectos: a).- Se debe de asignar las responsabilidades a los procesos en cada uno de sus pasos. b).- Realizar análisis y gestión en el mismo proceso. c).- Contar con las soluciones adecuadas de TI, al respecto el BPM Governance se deberá de soportar el proceso.

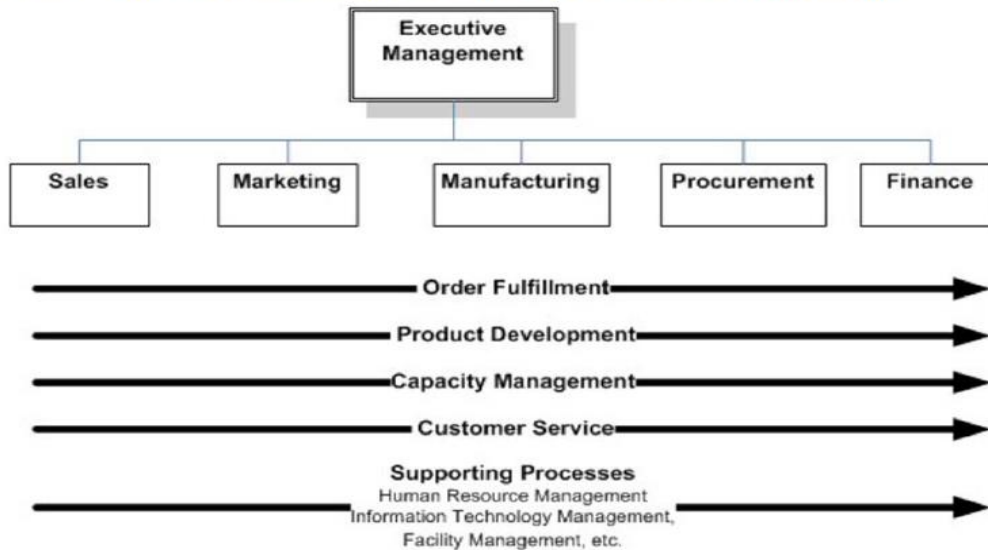
4.1.6.1.- Antecedentes de TI, respecto de la tendencia de las organizaciones de pasar de una gestión tradicional a la de procesos.

Con la evolución de los ERPS en las décadas de los 90s, se sientas las bases para la transición organizacional de las empresas a la gestión por procesos, "BPM" ya

¹² Página 22, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda

que los ERP's operan bajo una condición simulada de gestión por procesos como aspecto relevante el control financiero transaccional y de operaciones, esto lo destacó Andrew Spanyi, Managing Director, Spanyi International Inc.¹³

8.2.3 ERP Processes Changed Businesses to Process Organizations



En la imagen anterior se muestra como el Flujo de Procesos fluye de forma horizontal VS una organización matricial funcional tradicional donde las organizaciones tradicionales se rigen por objetivos financieros y/o operativos basados en una dirección Central, que opera de forma vertical. Al momento de ser Implementados los ERP, no implantado, no se asume la importancia previa de migrar a la organización hacia una gestión por procesos, por lo que el sistema ERP, opera simulando una gestión por procesos, pero la operación real de la compañía se sigue administrando de forma matricial funcional.

Por lo tanto, mientras las organizaciones sigan siendo administradas de forma funcional con dirección central tendrán una estructura organizacional tradicional.

4.1.6.2. Roles principales en las estructuras organizacionales orientadas a procesos.

Las empresas con mayores niveles de madures cuentan con roles bien definidos orientados a procesos:¹⁴

¹³ Página 323 del BPM CBOK 3.0 de la ABPMP.

¹⁴ Página 33, 34 y 35, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda

- Dueño de procesos: Miembro de la alta dirección de la empresa y responsable de una línea de negocio de la empresa, plasma la estrategia en sus procesos de negocio, aprueba y asigna el presupuesto, promueve entre todos los participantes el BPM como instrumento de gestión.
- Gestor de procesos: (Process Manager), Es el gestor del proceso, responsable de las operaciones, impulsa los procesos de mejora, reporta al dueño del proceso, mantiene comunicación con los clientes y/o proveedores, con un nivel jerárquico de: subdirector, jefe de sucursal.
- Usuario de Negocio, (Process Participant): Trabaja en operaciones con el proceso, parte integrante de la cadena de valor para los clientes, se relaciona con el gestor de procesos, en las empresas son usuarios funcionales de ventas, logística, finanzas.
- Analista de Procesos (Process Analyst), debe de tener conocimiento de BPM en general, conocimiento del negocio, y de técnicas de modelamiento de procesos. Apoya al gestor de procesos como asesor interno/externo en todas las fases del Ciclo BPM, Puede estar integrado un área de procesos, o analista del departamento de informática.
- Ingeniero de Procesos (Process Enginner) Responsable de Implementar el Modelo técnico a partir de las especificaciones del diseño operacional validado por el analista de procesos, así mismo debe de tener conocimiento en torno a la implementación, configuración y construir la solución BPM en la suite respectiva.
- Ingeniero de Desarrollo y Servicios (EAI Developer), Programador
- Arquitecto SOA, (SOA Architect) Responsable de diseñar una estructura de software que cumpla con los requerimientos técnicos de los procesos y servicios que se van automatizar.

Nota: Se tienen identificados 100 puestos de trabajo en el CBOK 3.0 de la ABPMP ¹⁵

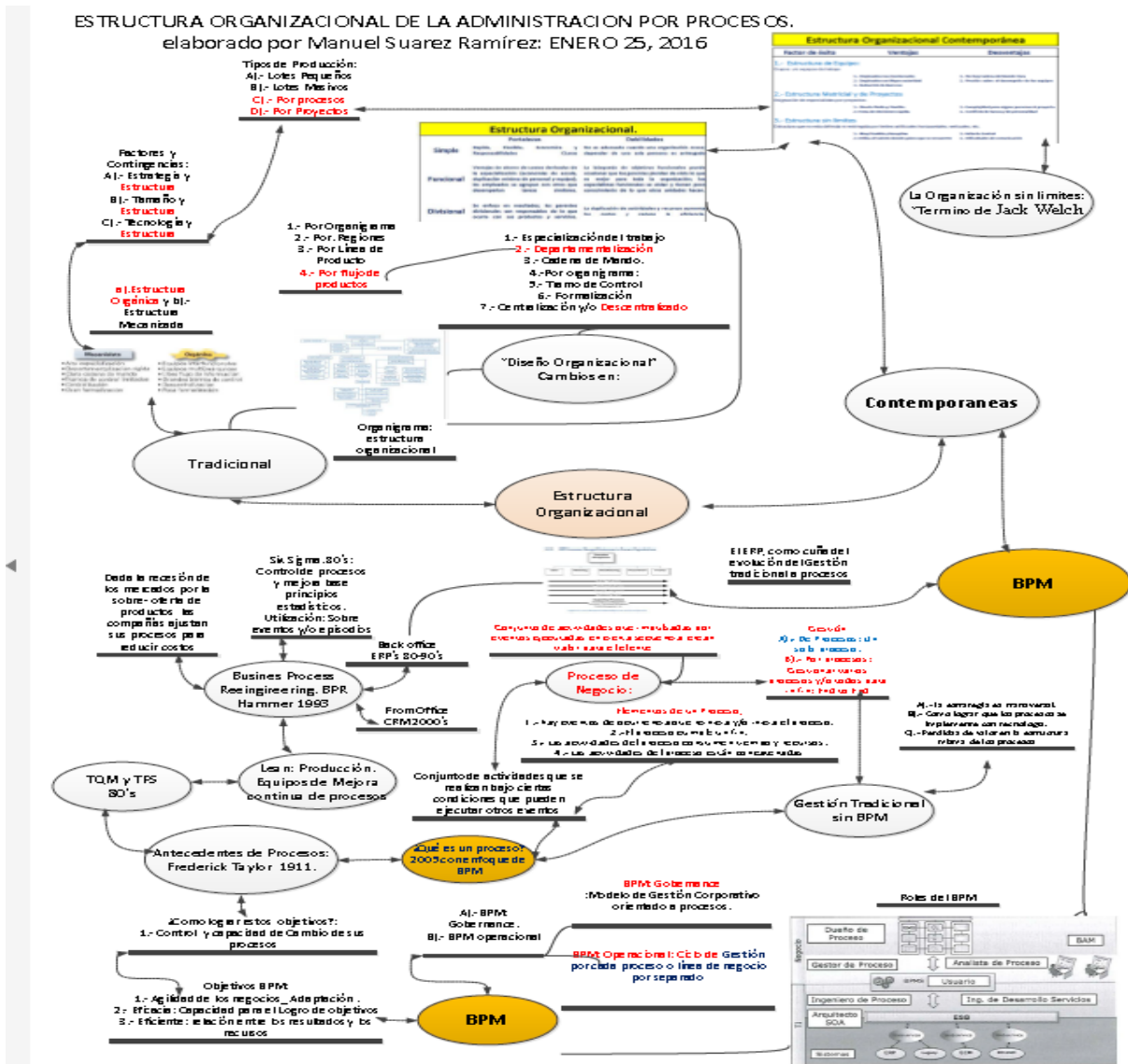
© 2005 BPM Group - All Rights Reserved

Rank	Job	Rank	Job
1	Business Process Manager	51	Process & Quality Manager
2	Business Process Analyst	52	Process & Organisational Performance Advisor
3	Business Process Consultant	53	Principal, Process and Perf Mgt
4	Business Process Architect	54	National Practice Leader - Business Process Optimization
5	Director Business Process Management	55	Mgr, Business Process Services
6	Business Process Engineer	56	Manager, Continuous Process Improvement
7	Process Engineering Manager	57	Manager, Business Process Analysis
8	Process Owner	58	Manager, BPM Business Programs
9	Business Process Officer	59	Manager, Adaptive Infrastructure BPM
10	BPM Project Leader	60	Manager Process Management Group
11	Process Design Manager	61	Manager Center of Excellence Process Management
12	Process Designer	62	Manager Business Process Engineering
13	Principle Process Consultant	63	Manager Business Process Alignment
14	Business Process Team Leader	64	IT Process/Cost/Metrics Specialist
15	VP, Process Management	65	IT Process Development Analyst
16	Director, Business Process Improvement	66	IT Process Analyst
17	Enterprise Process Architect	67	IT Business Process Architect
18	Business Process Specialist	68	IT Based Business Process Reengineering
19	Business Process Improvement Manager	69	IS Process Consultant
20	Business Process Developer	70	Innovation & Process Manager
21	Process Improvement Consultant	71	Head of Quality & Process, Information Services Division
22	Business Process & Quality Manager	72	Head of Process Improvement
23	BPM Researcher	73	Head of Process Architecture
24	Business Process Administrator	74	Head of Process & Automation
25	VP, Process Engineering	75	Head of Business Process Management
26	VP, Business Process Consulting	76	Head Business Process and Analysis
27	Sales Process Change Manager	77	Group Manager - Process Management & Improvement
28	Process Strategy Consultant	78	Global Supply Chain Planning Process Leader
29	Process Optimisation Manager	79	Executive Director for Business Process
30	Process Modeller	80	Enterprise Business Process Manager
31	Process Management Specialist	81	e-business Process Manager
32	Process Management Coordinator	82	Director, Business Process Technologies
33	Process Integration Lead	83	Director Process Development and Quality
34	Process Improvement Specialist	84	Director Marketing BPM
35	Process Improvement Officer	85	Director IT & Process Management Europe
36	Process Improvement Manager	86	Director Business Process Change
37	Process Improvement Engineer	87	Delivery Manager : BPM Solutions
38	Process Executive	88	Business Process Quality Manager
39	Process Development Team	89	Business Process Outsourcing
40	Process Development Manager	90	Business Process Optimization
41	Process Development Engineer	91	Business Process Marketing
42	Process Developer/Project Manager	92	Business Process Innovation Manager
43	Process Coordinator	93	Business Process Development Manager
44	Process Consultant	94	Business Process Designer - Project Manager
45	Process Assurance	95	Business Process Design Mgr
46	Process Assistant	96	Business Process Articulation Consultant
47	Process and Process Management Specialist	97	Business Process Arch / Project Manager
48	Process and Change Management	98	BPM Specialist
49	Process Analysis, Education and Communication	99	BPM PreSales
50	Process & Systems Integration Architect - Director	100	BPM Executive

¹⁵ listados en el Capítulo 8.3.6 de Otros Roles del BPM CBOK 3.0. de la ABPMP.

4.1.7. Mapa Mental de la Estructura Organizacional¹⁶.

Las grandes organizaciones modernas exitosas comienzan a virar hacia una Administración por Procesos, (BPM), sin embargo no es un reto sencillo de realizar, ya que requiere un cambio de Cultura Organizacional, donde tienen cabida el concepto de que las organizaciones que sobrevivan en el futuro no serán las que son más fuertes y/o cuentan con grandes recursos sino las que pueden adaptarse continuamente para hacer frente a la demandas de respuesta satisfactoria de los clientes y/o consumidores.



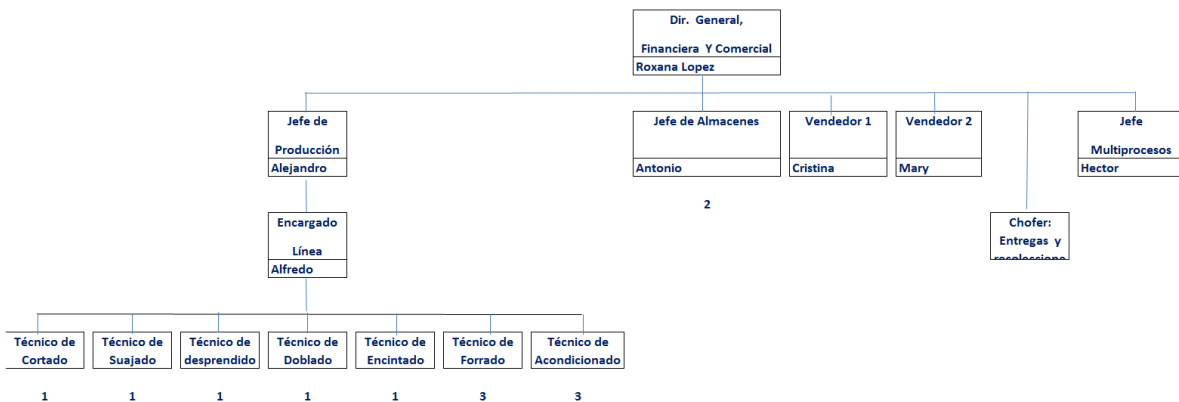
¹⁶ Mapa Mental de la Evolución de la Cultura Organización elaborado por LCP y MBA Manuel Suárez Ramirez tarea del 25 de enero del 2016, en la materia de Administración por Procesos.

4.1.8.- Estructura Organizacional tradicional de Box Depot S de RL de CV¹⁷

La estructura organización de Box Depot Considera tres aspectos: a).-La especialización de trabajo, b).- Tramos de Control y c).- Centralizada.

- Especialización del trabajo: Dividir las actividades laborales en tareas separadas. “Moldeado, Punteado, Contador de Nomina etc. “
Visión actual. La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar”
- Tramo de control: Número de personas que tienen a su cargo un gerente, jefe en su división, área y /o línea de producción.
- Centralización: Cuando las decisiones de los gerentes son tomadas por la alta dirección basado en poca información de los niveles inferiores.

Box Depot S de RL de CV.
Organigrama al 30 de Agosto del 2015



4.2 Marco Conceptual de BPM.

4.2.1.- Definición de BPM¹⁸

Business Process Management (BPM) es una disciplina de gestión que integra la estrategia y los objetivos de una organización con las expectativas y necesidades

¹⁷ Organigrama generado en la matriz de Correlación de la materia de Tutoría II de la Especialidad de Mejora de Procesos impartida por el Maestro Jose Carlos Peña Gomez, Julio del 2015.

¹⁸ Página 27 del Cbok 3.0 de la ABPMP

de los clientes, centrándose en los procesos “end to end”. BPM comprende las estrategias, las metas, la cultura, las estructuras organizacionales, las funciones, políticas, metodologías y herramientas de TI para (a) analizar, diseñar, implementar, controlar y mejorar continuamente los procesos “end to end”, y (b) para establecer el gobierno de procesos

4.2.2.- Evolución de la Gestión administrativa.

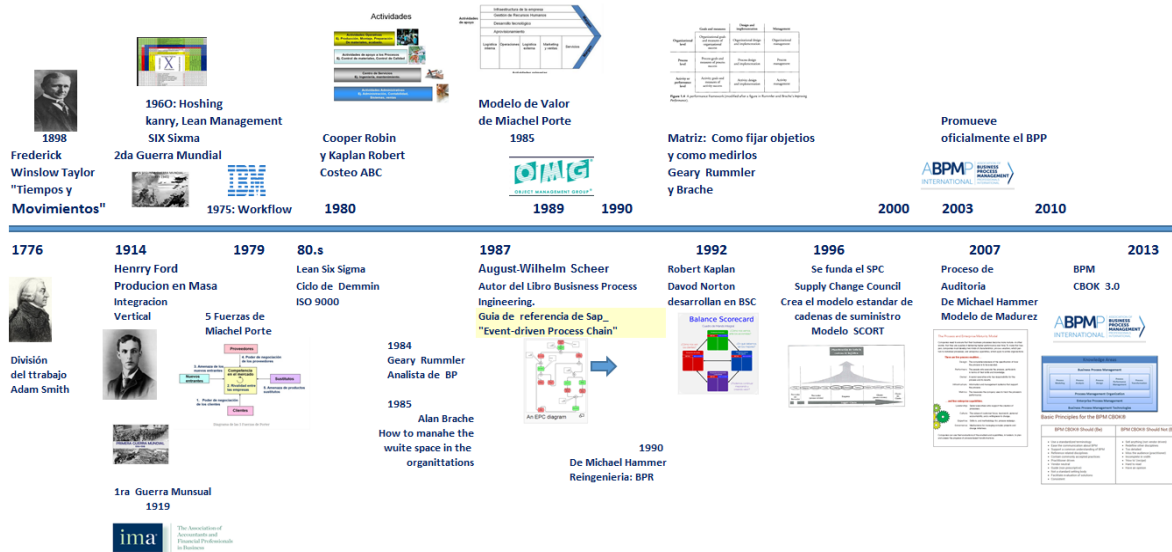
Las organizaciones modernas reconocen el hecho de que para poder competir y sobrevivir en la selva del entorno global deben de buscar mecanismos y medios de gestión, que permitan ir a la organización a la vanguardia donde el referente sea el cliente, sin embargo, la forma de entender la soluciones dependerá de los recursos y capacidades y madurez de las organizaciones para ser administradas y operadas, tema expuesto en capítulo previo respecto de la estructura y el diseño organizacional.

Ahora bien es relevante destacar el hecho de que no existe una fórmula sobre una estrategia perfecta de gestión implementada con éxito, y que dicha fórmula de gestión sea replicada satisfactoriamente en otra organización.

4.2.2.1.- Tabla evolutiva de la Gestión Administrativa¹⁹

En la siguiente gráfica se muestra como desde inicio del Siglo XX cobra auge el desarrollo Industrial, donde nace la condición y necesidad de administrar una organización de forma más eficiente condición que se agudizó después de la primera y segunda guerra mundial, el antes y después de los holocausto mundiales dictaron la pauta de la importancia de la eficiencia operativa derivado de la carencia y escases de recursos humanos, materiales y financieros, esta condición relevante ante un entorno caótico sustentada en la escases resultado de las guerras mundiales.

¹⁹ Tabla elaborada por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez como resumen cronológico de la evolución de la Gestión administrativa.



Conceptos evolutivos de la gestión moderna:

- Los orígenes de los principios de BPM se remonta a la idea de Adam Smith de la división del trabajo en la industria manufacturera “1776”.
- Frederick Winslow Taylor continuó estas ideas y las fusionó a su "estudio de tiempos y movimientos en 1898”.
- Henry Ford recién en 1903 funda la Ford Motor Company, junto con otros 11 inversores y con una inversión inicial de \$28,000 dólares y 11 años más tarde desarrolla el concepto de Integración vertical.
- En la primera década del siglo 20, "tiempos y movimientos" se desarrolla el concepto de líneas de ensamble era un concepto familiar, en sintonía con la edad de la modernidad "científica". “1936”
- IBM desarrolla el término de Workflow 1975 y 1985, La investigación y desarrollo de la automatización de oficinas prosperó. Se consolidó el concepto ‘Workflow’ y las tecnologías de flujo de trabajo.
- La Era de la Calidad: Utilizada inicialmente en ingeniería y fabricación TQM, está basada en la filosofía japonesa Kaizen o de mejora continua. En los 80s, la Gestión Total de la Calidad (TQM) fue la moda de los modelos de administración y de la teoría de procesos de negocio.

- BPR: Business Process Reengineering. Concepto desarrollado por Michael Hammer, Hacia finales de los 90s, BPR cayó como enfoque para toda la organización. BPR se demostró ser demasiado ambiciosa para la mayoría de las organizaciones y deficientemente ejecutada y, por tanto, fue abandonada como enfoque global. La mayoría de las críticas sostuvieron que es imposible empezar de cero en una organización ya operativa.
- BPMP, en el año 2001 el departamento de la defensa de los Estados Unidos convocó a un grupo de especialistas para que diseñaran una nueva manera de gestionar, que fuera estandarizada y que pudiera ser utilizada por cualquier empresa sin importar su tamaño o giro.
- BPM: En el año 2005 aparece el BPM CBOK de la ABPMP(Association of Business Process Management Professionals) el cual está basado en las 9 mejores prácticas recomendadas y que contiene la base del conocimiento sobre Administración de procesos de negocios.
- ABPMP: La Asociación de Profesionistas en Gestión por Procesos de Negocio (ABPMP) es una organización sin fines de lucro orientada al estudio de los conceptos y prácticas de BPM. La ABPMP realiza la edición y publicación del CBOK el cual contiene una guía para la implementación de la Gestión por Procesos de Negocio.

4.2.3.- Modelo de Madurez reconocidos por BPM y la OMG.

4.2.3.1.- *Definición*²⁰:

Guía facilitadora que permite evaluar el estado de desarrollo de un área en especial, división, compañía etc.

4.2.3.2- *Aplicación del modelo de Madurez.*

- Conocer su nivel de maduración de un área.
- Identificar los elementos ausentes y que son necesarios para alcanzar niveles superiores de madurez.
- Identificar las fortalezas ya establecidas de la organización.

²⁰ Página No 127, Business Process Management de Bernhard Hitpass, Edición 2014.

- Tener un mapa general de los elementos necesarios para mejorar.

4.2.3.3.- *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*

La calidad de un producto y/o sistema es consecuencia en gran medida de la calidad de los procesos empleados en su desarrollo y mantenimiento: Procesos relevantes: Control, Medición y Evaluación.

4.2.3.4.- *Niveles de Madurez y Capacidades*²¹.

- Madurez: Ejecución de trabajos mediante una métrica de procesos, medianamente implantados, aplicados con mayor y/o menor rigor: Nivel 1: Inicial, Nivel 2: Gestión, Nivel 3: Definido Nivel 4: Gestionado cuantitativamente y Nivel 5:- Optimizado.
- Capacidades. Atributos de los procesos, sobre la capacidad de un proceso respecto de si solo se ejecuta y/o adicionalmente el mismo puede ser planificado: Nivel 0: Incompleto, Nivel 1: Ejecutado, Nivel 2: Gestionado Nivel 3: Definido Nivel 4: Cuantitativamente Gestionado y Nivel 5: Optimizado.

Nota: En términos de CMMI, es fundamental identificar los: Procesos y áreas a las pertenecen, así como los objetivos que persiguen, por lo tanto, en términos de BPM: la definición de CMMI, pone énfasis en que la calidad de los productos son consecuencia directa de los procesos involucrados, y la Madurez, ofrece la posibilidad de la mejora continua por niveles de acuerdo a las prioridades por área de la empresa.

4.2.3.5.- *Modelo de Madures de BPM reconocidos por la OMG.*

El Modelo de Madures definido por el BPM, requiere cubrir tres aspectos relevantes:

a).- De **Diagnóstico**: Descripción de atributos de madurez b).-De **Plan estratégico**: Objetivos, Hitos a lograr en el Corto y Largo Plazo, c).- De **Portafolio de proyectos**: Mapa de Ruta para alcanzar el Plan estratégico.

²¹ Página No 128 y 129, Business Process Management de Bernhard Hitpass, Edición 2014

Modelos de Madurez específicos para BPM reconocidos de parte de la OMG: Conocido por BPMM “Business Process Maturity Model, es un modelo de gestión de cambio organizativo, considerado como un mapeo directo con el CMMI, pero con orientaciones distintas: **Para BPMM: Es un Workflow** y procesos de la organización y para el **CMMI: Se enfoca en la administración de proyectos.**

4.2.3.6.- Modelo de Madurez específicos para BPMM de la OMG²².

- Inicial -No hay objetivos específicos, el éxito en estas organizaciones depende de la capacidad de las personas que trabajan en la organización y que ejecutan los procesos, y no por el uso de los procesos probados, ya que hay una marcada falta de madurez de los procesos.
- Gestionado (Managed) – “Work unitmanagement” – El objetivo es crear una base de gestión o conocimiento dentro de cada unidad de trabajo o proyecto.
- Estandarizado (Standardized) – “Process Management” – El objetivo es establecer y utilizar una infraestructura de procesos activos, con base en la experiencia, para lograr coherencia en la forma en que se realiza el trabajo para proporcionar productos y servicios.
- Predictible (Predictable) – “Capability-Management” –El objetivo es administrar y explotar la capacidad de la organización para controlar la variación y predecir los resultados en base a la infraestructura de procesos disponibles y la experiencia.
- Innovador (Innovating) – “Change-Management” – El objetivo es la mejora continua tanto de los procesos de la organización como de los resultados obtenidos, por medio de la prevención de problemas, el aumento de la capacidad, planificación de mejoras y de la innovación.

4.2.3.7.- Diferentes Modelos de Madurez de BPMM²³.

Los diferentes modelos de Madurez BPM, persiguen el mismo objetivo mostrando los diferentes hitos y/o objetivos a lograr a través del tiempo en la implantación de una gestión orientada a procesos en la organización, por lo tanto, la adopción de cualquier modelo de Madurez requiere su estudio del mismo para conocer los

²² Página 19 y 80 del documento Business Process Maturity Model, v1.0 de OMG, Junio del 2008

²³ Página 134 a la 137, Business Process Management de Bernhard Hitpass, Edición 2014

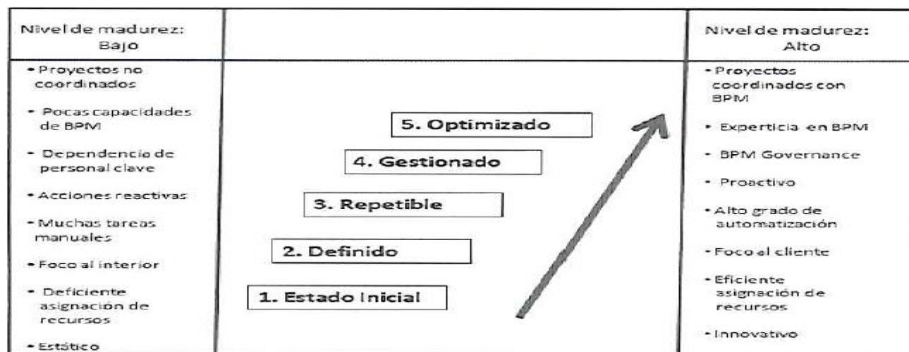
diferentes estados de madurez como soporte de la evolución de la compañía al Nivel de éxito deseado.

- Modelo de Madurez BPM de Harmon: Evaluación simple rápida y sencilla basada en el CMMI: Herramientas: a).- Cuestionarios b).- Visitas a la empresa c).- Revisión de documentación d).- Entrevistas con gerentes: Una organización es madura si realiza las actividades sistemáticamente, e inmadura cuando se obtienen los resultados de forma aislada.

Niveles de madurez: Nivel 1: Inicial, Nivel 2.- Repetible, Nivel 3.- Definido, Nivel 4.- Gestionado, Nivel 5: Optimizado.

- Modelo de Madurez BPM de Rosemaan y Bruin²⁴: Este modelo pretende guiar el mejoramiento del desempeño operacional de la organización.

Niveles de madurez: Nivel 1: Estado Inicial, Nivel 2.- Definido, Nivel 3.- Repetible, Nivel 4.- Gestionado, Nivel 5: Optimizado.



- Modelo de Madurez BPM de Hammer (PEMM “ Process Enterprise Maturity Model)²⁵ Dicho modelo clasifica y describe las principales características que una organización orientada a procesos ha desarrollado, como pilares para garantizar el éxito en el cambio en una gestión por procesos.

“Hammer describe en su tesis: Si la iniciativa de gestión de procesos, no puede mantenerse por si misma, la organización tarde o temprano regresara a su proceso de gestión funcional tradicional”

²⁴ Página 137 Modelo de Madures de Rosemaan y Bruin

²⁵ Harvard Business review, Abril del 2007.

“ Para hacer que funcionen los nuevos procesos, las empresas deben de redefinir sus procesos de forma más amplia, aumentar la capacitación que permita al personal de la primera línea que tome decisiones, redefiniendo los sistemas de recompensa y focalizarlos en los procesos y sus resultados, remodelar la cultura organizacional para trabajo en equipo, la responsabilidad personal y la importancia de los clientes, redefinir los roles y papeles de los ejecutivos para que estos gestionen por procesos más que por actividades y desarrollen al personal en lugar de supervisar al mismo”²⁶

- Modelo de Madurez BPM Desarrollado por Hammer: MMPE (PEMM “ Process Enterprise Maturity Model)²⁷ Como aspecto relevante a destacar del trabajo de Hammer a diferencia de los diferentes autores de Modelo de Madurez de BPMM, como Rosemaan y Bruin, y Harmon, fue el desarrollo más profundo del Modelo de Madurez, con el objeto de facilitar el entendimiento del proceso tedioso que representaba para las organizaciones tradicionales realizar un giro en su administración con enfoque de procesos, lo que motivo a trabajar en su modelo que se resume en imagen anexa siguiente.

El modelo de madurez de proceso y de empresa

Las empresas necesitan estar seguras de que sus procesos de negocios se vuelvan más “maduros” en otras palabras, que entreguen un alto desempeño que se mantenga en el tiempo. Para lograrlo, deben desarrollar dos tipos de elementos: *facilitadores de proceso*, que operan en los procesos individuales, y *capacidades de empresa*, que se aplican a organizaciones completas.


Existen cinco facilitadores de proceso...

- Diseño:** La amplitud de la especificación de cómo se ejecutará el proceso
- Ejecutores:** Las personas que ejecutan el proceso, particularmente sus destrezas y conocimiento.
- Responsable:** Un alto ejecutivo que es responsable del proceso y de sus resultados.
- Infraestructura:** Sistemas de información y gestión que apoyan el proceso.
- Indicadores:** Las mediciones que utiliza la empresa para rastrear el desempeño del proceso.

...y cuatro capacidades de empresa.

- Liderazgo:** Los altos ejecutivos que apoyan la creación de procesos.
- Cultura:** Los valores de foco en el cliente, trabajo en equipo, responsabilización personal y disposición a cambiar.
- Experticia:** Destrezas y conocimiento de rediseño de procesos.
- Gobernabilidad:** Mecanismos para gestionar proyectos complejos e iniciativas de cambio.

Las empresas pueden utilizar conjuntamente los facilitadores y las capacidades para planificar y evaluar el progreso de las transformaciones basadas en procesos.



²⁶ Párrafo pagina 2, de la publicación en la revistas, Harvard Business Review, Abril del 2007

²⁷ Harvard Business Review, Abril del 2007.

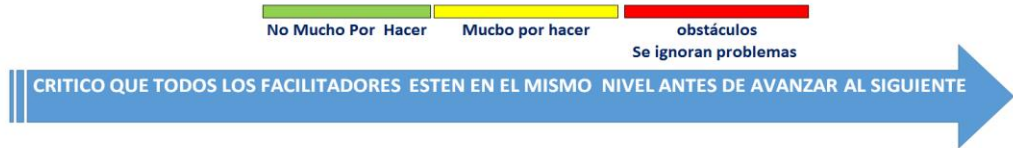
4.2.3.7.3.- Modelo de Madures de Hammer de BPMM

Contempla dos aspectos relevantes para medir y evaluar la gestión proceso en una organización y se fundamenta en sus matrices de: a).- Facilitadores de proceso ²⁸ y de b).- Capacidades de la empresa ²⁹

4.2.3.7.3.1.-Modelo de Facilitadores de proceso.³⁰

FACILITADORES DE PROCESOS Y SUS NIVELES DE MADUREZ

Facilitadores	Niveles de Fortaleza				
	P1	P2	P3	P4	
<small>La administración de un proceso de la empresa</small> 					
1.- Diseño	Propósito	El proceso no se ha diseñado de Punta a Punta. Los ejecutivos utilizan el diseño que venía rigiendo como contexto para la mejora del desempeño funcional.	El proceso se ha rediseñado completamente para mejorar su desempeño	El proceso se ha diseñado para ajustarse a otros procesos de la empresa y a sus sistemas de TI a fin de optimizar el desempeño de la empresa	El proceso se ha diseñado para ajustarse a los procesos de los clientes y los proveedores a fin de optimizar el desempeño interempresa.
	Contexto	Se han identificado los insumos, productos, proveedores y clientes del proceso.	Las necesidades de los clientes del proceso son conocidas y hay acuerdo sobre las expectativas mutuas de desempeño.	El responsable del proceso y los responsables de los otros procesos con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.	El responsable de los procesos de los clientes y proveedores con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.
	Documentación	La documentación del proceso es principalmente funcional, pero identifica las interconexiones entre las organizaciones involucradas en ejecutar el proceso.	Hay documentación completa del diseño del proceso.	La documentación del proceso describe las interacciones del proceso con otros del proceso, y sus expectativas respecto a estos, y vincula al proceso con el sistema y con la arquitectura de datos de la empresa	Una representación electrónica del diseño interacciones del proceso con otros del proceso, y sus expectativas respecto a estos, y vincula al proceso con el sistema y ambientales y las reconfiguraciones de proceso.
2.- Ejecutores	Conocimiento	Los ejecutores pueden dar nombre al proceso que ejecutan e identificar los indicadores clave de su desempeño	Los ejecutores pueden describir el flujo global del proceso; cómo su trabajo afecta a los clientes, a otros empleados del proceso y el desempeño del proceso; y los niveles de desempeño reales y requeridos.	Los ejecutores están familiarizados tanto con los conceptos fundamentales de negocios como con los impulsores del desempeño de la empresa, y pueden describir cómo afecta su trabajo a otros procesos y al desempeño de la empresa	Los ejecutores están familiarizados con las tendencias en el sector de la empresa y pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño interempresa
	Destreza	Los ejecutores son diestros en técnicas de resolución de problemas y de mejora de procesos.	Los ejecutores son diestros en trabajo en equipo y en gestionarse personalmente	Los ejecutores son diestros en la toma de decisiones del negocio.	Los ejecutores tienen capacidades de gestión e implementación del cambio
	Conducta	Los ejecutores profesan cierta lealtad al proceso pero deben máxima lealtad a su función	Los ejecutores tratan de seguir el diseño del proceso, ejecutarlo correctamente y trabajan en formas que permitan a otras personas que ejecuten el proceso eficazmente en su trabajo.	Los ejecutores se esfuerzan por asegurarse de que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas de la empresa.	Los ejecutores buscan señales de que el proceso debería cambiar y que proporcionen mejoras al proceso.
3.- Responsable	Identidad	El responsable del proceso es una persona o grupo encargado informalmente de mejorar el desempeño	Los líderes de la empresa han creado un papel oficial de responsable del proceso y han colocado en ese puesto a un alto ejecutivo con influencia y credibilidad.	El responsable da máxima prioridad al proceso en términos de asignación de tiempo, preocupación y metas personales.	El responsable es miembro de la unidad de más alto rango en la toma de decisiones de la empresa
	Actividad	El responsable identifica y documenta el proceso, lo comunica a todos los ejecutores y patrocina pequeños proyectos de cambio.	El responsable comunica las metas del proceso y una visión futura, patrocina esfuerzos de rediseño y mejora, planifica su implementación y se asegura de que se cumpla el diseño del proceso.	El responsable colabora con otros responsables de proceso para integrar procesos y lograr las metas de la empresa	El responsable desarrolla un plan estratégico de extensión del proceso, participa en planificación estratégica a nivel de empresa y colabora con sus contrapartes que trabajan donde clientes y proveedores para patrocinar iniciativas interempresa de rediseño de proceso.
	Autoridad	El responsable hace lobby por el proceso, pero solamente puede alentar a los ejecutores funcionales a hacer cambios	El responsable puede reunir a un equipo de rediseño de proceso e implementar el nuevo diseño y tiene cierto control sobre el presupuesto de tecnología para el proceso.	El responsable controla los sistemas de TI que apoyan el proceso y cualquier proyecto que cambie el proceso, y tiene personal así como sobre el presupuesto del proyecto	El responsable controla el presupuesto del proceso y ejerce fuerte influencia sobre las asignaciones y la evaluación de personal
4.- Infraestructura	Sistemas de Información	El proceso es apoyado por sistemas fragmentados de TI.	El proceso es apoyado por un sistema de TI creado a partir de componentes funcionales.	El proceso es apoyado por un sistema integrado de TI, diseñado teniendo en mente el proceso y adherido a los estándares de la empresa	El proceso es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular, que se adquiere los estándares del sector para la comunicación interempresa.
	Sistemas de Recursos Humanos	Los ejecutores funcionales recompensan el logro de excelencia funcional y la resolución de problemas funcionales en un contexto de proceso	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para comparar su desempeño con los benchmarks, el desempeño mejor en su clase y las necesidades de los clientes, y para fijar objetivos de desempeño	Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento, recompensa y enfatizan las necesidades y los resultados del proceso, y los equilibran con las necesidades de la empresa y el cambio organizacional.	Los sistemas de contratación, desarrollo, recompensa y reconocimiento refuerzan la importancia de la colaboración intra e interempresarial, el aprendizaje personal y los usan al planificar la estrategia de la empresa.
5.- Indicadores	Definición	El proceso tiene ciertos indicadores básicos de costo y calidad	El proceso tiene indicadores de extremo a extremo derivados de los requerimientos de los clientes.	Los indicadores del proceso, así como los derivados de las metas estratégicas de la empresa.	Los indicadores del proceso se han derivado de las metas estratégicas de la derivado de metas interempresariales.
	Usos	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para monitorear m su desempeño, identificar las causas fundamentales de desempeño defectuoso e impulsar mejoras funcionales.	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para comparar su desempeño con los benchmarks, el desempeño mejor en su clase y las necesidades de los clientes, y para fijar objetivos de desempeño	Los ejecutivos presentan los indicadores a los ejecutores de proceso para motivar y crear conciencia. Usan tableros basados en indicadores para la gestión cotidiana del proceso.	Los ejecutivos revisan y actualizan regularmente los indicadores y objetivos del proceso y los usan al planificar la estrategia de la empresa.



²⁸ Harvard Business Review, Abril del 2007.

²⁹ Harvard Business Review, Abril del 2007.

³⁰ Tabla de Facilitadores de proceso: modelo de Michael Hammer. Traducido por el LCP y MBA Manuel Suarez con el objeto de esquematizarlo en una imagen, tomado de la publicación de Harvard Business Review, Abril del 2007.

4.2.3.7.3.1.-Modelo de Nivel de Capacidades de la Empresa.³¹

MODELO MMPE DE MICHAEL HAMMER: ABRIL DEL 2007, BUSINESS HARVARD REVIEW
NIVEL DE CAPACIDADES DE LA EMPRESA

		Niveles de Fortaleza								
Facilitadores		E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	
1.- Liderazgo	Conciencia	La alta gerencia de la empresa reconoce la necesidad de mejorar el desempeño operativo para tener una comprensión limitada del poder de los procesos de negocios	Al menos un alto ejecutivo entiende profundamente el concepto de proceso de negocios, cómo puede utilizarlo la empresa para mejorar el desempeño y qué implica implementarlo	Hay un fuerte alineamiento en el equipo de altos ejecutivos respecto al programa de procesos. También hay una red de personal en toda la organización que ayuda a promover las iniciativas de proceso.	La alta gerencia ve la empresa en términos de proceso y ha desarrollado una visión de la empresa y de sus procesos.	La alta gerencia ve su propio trabajo en términos de proceso y percibe la gestión de procesos no como un proyecto sino como una forma de gestionar el negocio.				
	Alineamiento	Los líderes del programa de procesos están en los mandos medios.	Un alto ejecutivo ha tomado el liderazgo y la responsabilidad del programa de procesos.	Hay un fuerte alineamiento en el equipo de altos ejecutivos respecto al programa de procesos. También hay una red de personal en toda la organización que ayuda a promover las iniciativas de proceso.	La gerencia en toda la organización muestra entusiasmo por los procesos y desempeña papeles de liderazgo en las iniciativas de proceso.					
	Conducta	Un alto ejecutivo respalda e invierte en una mejora operativa	Un alto ejecutivo ha fijado públicamente metas de desempeño y está dispuesto a comprometer recursos, hacer cambios profundos y eliminar obstáculos para lograr esas metas	Los altos ejecutivos trabajan como equipo, gestionan la empresa mediante sus procesos y participan activamente en el programa de proceso.	La alta gerencia realiza sus propios trabajos como procesos, centran la planificación estratégica en procesos y desarrollan nuevas oportunidades de negocios basándose en procesos de alto desempeño.					
	Estilo	La alta gerencia ha empezado a pasar desde un estilo jerárquico, de arriba hacia abajo, hacia un estilo abierto y cooperativo	El alto ejecutivo que dirige el programa de proceso es apasionado por la necesidad de cambio y por el proceso como herramienta clave para el cambio.	La alta gerencia ha delegado control y autoridad a los responsables y ejecutores de procesos.	La alta gerencia ejerce liderazgo mediante visión e influencia, y no por mandato y control.					
2.- Cultura	Trabajo en Equipo	El trabajo en equipo es enfocado en proyectos, ocasional y atípico de	La empresa usa comúnmente equipos multifuncionales de proyectos para esfuerzos de mejora.	El trabajo en equipo es la norma entre los ejecutores de procesos y es común entre los ejecutivos.	El trabajo en equipo con clientes y proveedores es habitual.					
	Foco en el Cliente	Existe una creencia generalizada de que el foco en el cliente es importante, pero una limitada percepción de lo que eso significa. También hay incertidumbre y conflicto respecto a como satisfacer las necesidades del cliente.	Los empleados se percatan de que el propósito de su trabajo es brindar un extraordinario valor al cliente	Los empleados entienden que los clientes demandan excelencia uniforme y, una experiencia sin sobresaltos	Los empleados se enfocan en colaborar con los socios comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes finales.					
	Responsabilidad	Los ejecutivos tienen responsabilidad por los resultados.	El personal de primera línea empieza a asumir responsabilidad por los resultados	Los empleados se sienten responsables por los resultados de la empresa	Vos empleados experimentan un sentido de misión de servir los clientes y lograr un mejor desempeño.					
3.- Expertise	Actitud hacia el cambio	La organización acepta cada vez más la necesidad de hacer cambios modestos	Los empleados están listos para un cambio significativo en la forma de hacer el trabajo.	Los empleados están listos para el cambio multidimensional	Los empleados reconocen el cambio como inevitable y lo adoptan como un fenómeno regular.					
	Gente	Un reducido grupo de personas tiene un profundo aprecio por el poder de los procesos.	Un grupo de expertos tiene destrezas de rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, comunicaciones y gestión del cambio	Un grupo de expertos tiene destrezas de gestión de cambio en gran escala y transformación corporativa.	Muchas personas con destrezas en rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, gestión de programas y gestión del cambio, se encuentran en toda la organización. También existe un proceso formal para desarrollar esa base de destrezas.					
	Metodologías	La empresa usa una o más metodologías para resolver problemas de ejecución y hacer mejoras incrementales	Los equipos de rediseño de proceso tienen acceso a metodología básica para rediseñar procesos.	La empresa ha desarrollado y estandarizado un sistema formal para rediseño de procesos y lo ha integrado a un sistema de mejora de procesos.	La gestión de proceso y el rediseño de procesos se han convertido en competencias básicas, y forman parte de un sistema formal que incluye examen del ambiente, planificación del cambio, implementación e innovación centrada en procesos.					
4.- Gobernabilidad	Modelo de procesos	La empresa ha identificado algunos procesos de negocios	La empresa ha desarrollado un modelo completo de proceso de la empresa y la alta gerencia lo ha aceptado.	El modelo de proceso de la empresa se ha comunicado en toda la organización, se usa para impulsar la priorización de proyectos y esta vinculado con tecnologías y arquitecturas de datos a nivel de empresa.	La empresa ha extendido el modelo de proceso empresarial para conectarlo con los de los clientes y proveedores. También usa el modelo para el desarrollo de su estrategia.					
	Responsabilidad	Los ejecutivos funcionales son responsables por el desempeño, y los ejecutivos de proyecto por los proyectos de mejora.	Los responsables de proceso se responsabilizan por los procesos individuales y un comité ejecutivo es responsable por el progreso general en sus procesos de la empresa.	Los responsables de proceso comparten responsabilidad por el desempeño de la empresa.	Un congreso de proceso funciona como el más alto ente ejecutivo, los ejecutores comparten responsabilidad por el desempeño de la empresa, la que ha establecido comités ejecutivos con clientes y proveedores para impulsar el cambio de proceso interempresa					
	Integración	Uno o más grupos promueven y apoyan diferentes técnicas de mejora operativa	Un grupo coordinador informal proporciona la necesaria gestión de programas mientras que un comité ejecutivo asigna recursos para proyectos de rediseño de proceso	Una oficina formal de gestión de programa, dirigida por un jefe de proceso, coordina e integra todos los proyectos de proceso y un congreso de proceso gestiona los problemas de integración entre procesos. La empresa gestiona y despliega en forma integrada todas las técnicas y herramientas de mejora de proceso.	Los responsables de proceso trabajan con sus contrapartes, en las empresas clientes y proveedoras para impulsar la integración interempresa de procesos					

La autorrelación de un proceso de la empresa
 Este es malo Este es bueno Este es excelente

No Mucho Por Hacer Mucho por hacer obstáculos
 Se ignoran problemas

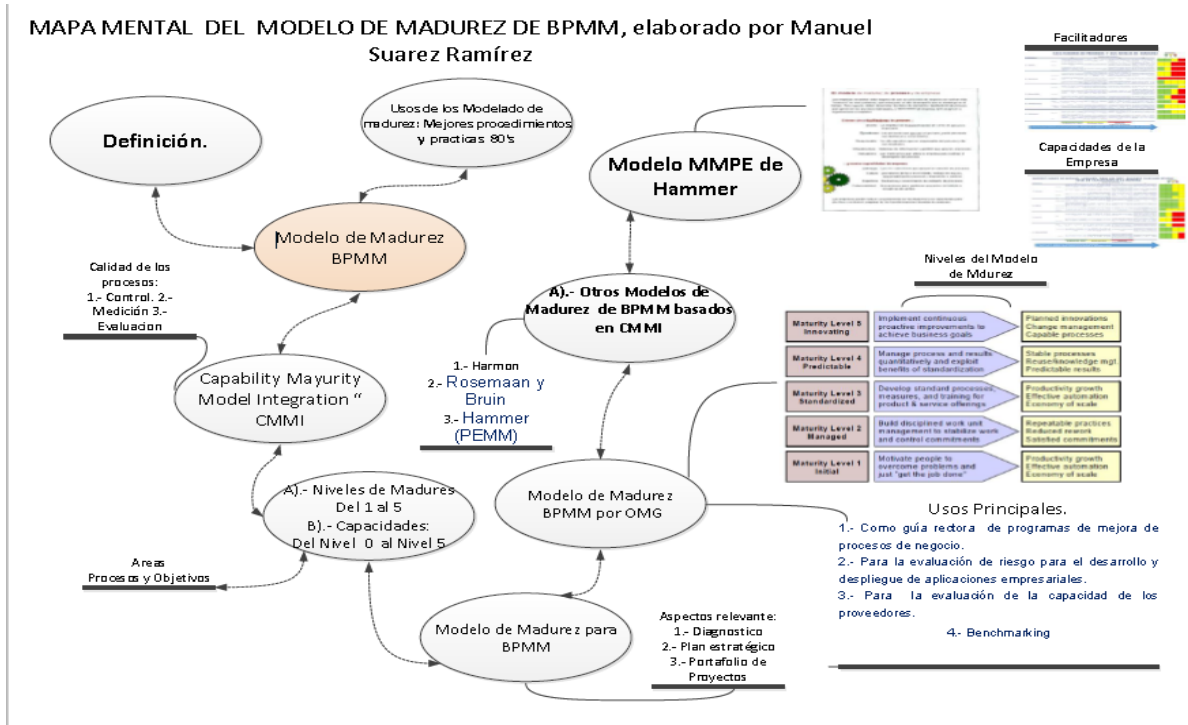
CRITICO QUE TODAS LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA ESTEN EN EL MISMO NIVEL ANTES DE AVANZAR AL SIGUIENTE NIVEL

³¹ Modelo de Capacidades de la Empresa de Michael Hammer Abril del 2007

4.2.3.8.- Mapa Mental de los modelo de Madurez³².

La transición de administración funcional a la de procesos requiere revisar los aspectos relevantes y sus impactos al realizar dicho cambio y sobre todo de llegar al éxito del mismo, sin embargo ¿Por dónde iniciar el proceso de cambio? ¿Qué aspectos debemos de valorar? ¿Cuándo se dice que se tienen una administración por procesos?, estas y otras interrogantes fueron planteadas en los Modelos de Madures BPMM tanto por el modelo de Madurez de CMMI orientado proyectos y el Modelo de la OMG, orientado a procesos.

El presente Capitulo me permite inferir los niveles de Madurez existentes en las organizaciones cuyo objetivo es centrar su administración con enfoque de procesos, por su parte en la investigación de Hammer permite identificar por medio del conocimiento de aspectos como los Facilitadores y sus niveles de Madurez, así como las Capacidades de la Empresa y sus niveles de madurez para la fijación de objetivo para el establecimiento de una gestión orientada por procesos.



³² Elaborado por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramirez para la Materia de Administración por Procesos Ene-May. del 2016.

4.2.4.- Modelo de Madurez de Boxdepot S de RL de CV.

Basado en el Modelo de Madurez de Procesos y de Empresas de Michael Hammer, analizamos la madurez de la Compañía en cuestión Box Depot.

4.2.4.1.- Información disponible en la Compañía que nos permita sustentar la Madurez de la Empresa y de Procesos.

Al inicio del proceso de Intervención en Box Depot no se disponía de información que sustentara la operatividad de la gestión de la organización tal como se describe en el extracto de la tabla del punto **9.- Respecto de las Tendencias en la Operación de la Empresa**, del documento de la entrevista inicial realizada en Agosto del 2015 a la directora general y dueña de Box Depot.

9.- Tendencias en la operación de la empresa:

(A la alta, a la baja, estable en los últimos tres años)

+

a).- Comportamiento de las ventas	Estancada con serios problemas de crecimiento.
b).- Utilidades	Opera con pérdida.
c).- Contratación de Personal en los últimos 6 meses.	El personal de alta rotación.
d).- Contratación de Personal respecto de año anterior.	A la baja , ha optimizado el proceso de manufactura
e).- Conoce su participación del Mercado	Si () % No (X)
f).- Cuenta con sucursales.	Si () No de Suc: No (X)
g).- Plataformas de Información	Contpasq : Contabilidad Producción de COI: para Manejo de Inventarios.
h).- Cuentas con Manuales de Procesos	Si () No (X) Cuales:
i).- Cuentas con Políticas y/o Procedimientos	Si () No (X) Cuales:
j).- Cuenta con un Modelo de Negocio	Si () No (X)
k).- Cuenta con un Plan Estratégico	Si () No (X)
L).- Impacto de Cambio Tecnológico	Si () No (X) a).- Inversión en Maquina para Manufactura SI () NO (X), b).- Inversión en TIC SI () NO () c).- Otros.



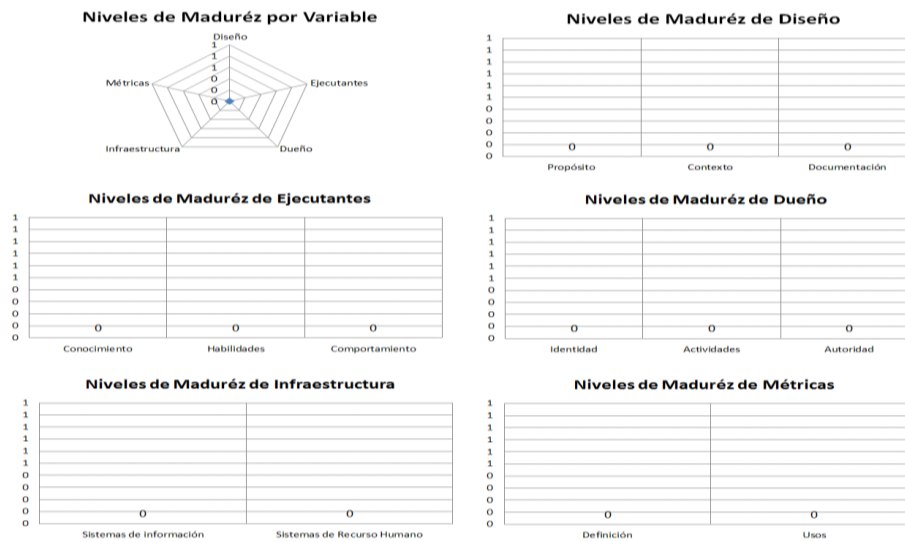
BI Business Intelligent SC.
Blvd. Jardín Real No 430, Interior Calle Jardín de la Malva No 12.
Fraccionamiento Jardín Real Zapopan Jalisco México C.P. 45136
TEL: (33) 1371-4386 Móvil. 044-33-1918-5950
Manuel.suarez@bi-user.com.mx www.bi-user.com.mx

Página 4 de 5

4.2.4.2.- Análisis del modelo de Madurez de Procesos de Box Depot S de RL de CV³³

La organización no dispone de herramientas, métodos, procesos, y TI, que le permitan establecer un estándar básico de administración de gestión.

- a).- Se conocen los procesos productivos, pero no están documentados.
- b).- Se administra la organización basada en una estructura organizacional centralizada.
- c).- Se conocen los KPIs requeridos para operar, pero no se miden ni se controlan.
- d).- Se tiene una plataforma de información que solo cumple con el objetivo facturar, por lo que el resto de los demás procesos y sus registros son en Excel de forma aislada convertida en datos pero no en información.
- e).- Resultado del Análisis del modelo de Madurez de Procesos³⁴.



Nota: Es importante destacar que al inicio del proyecto de Intervención no se disponía de la información de procesos, indicadores que se analizan como parte del Modelo de Madurez, a la fecha de la elaboración de esta Tesis, ya se dispone de información al respecto.

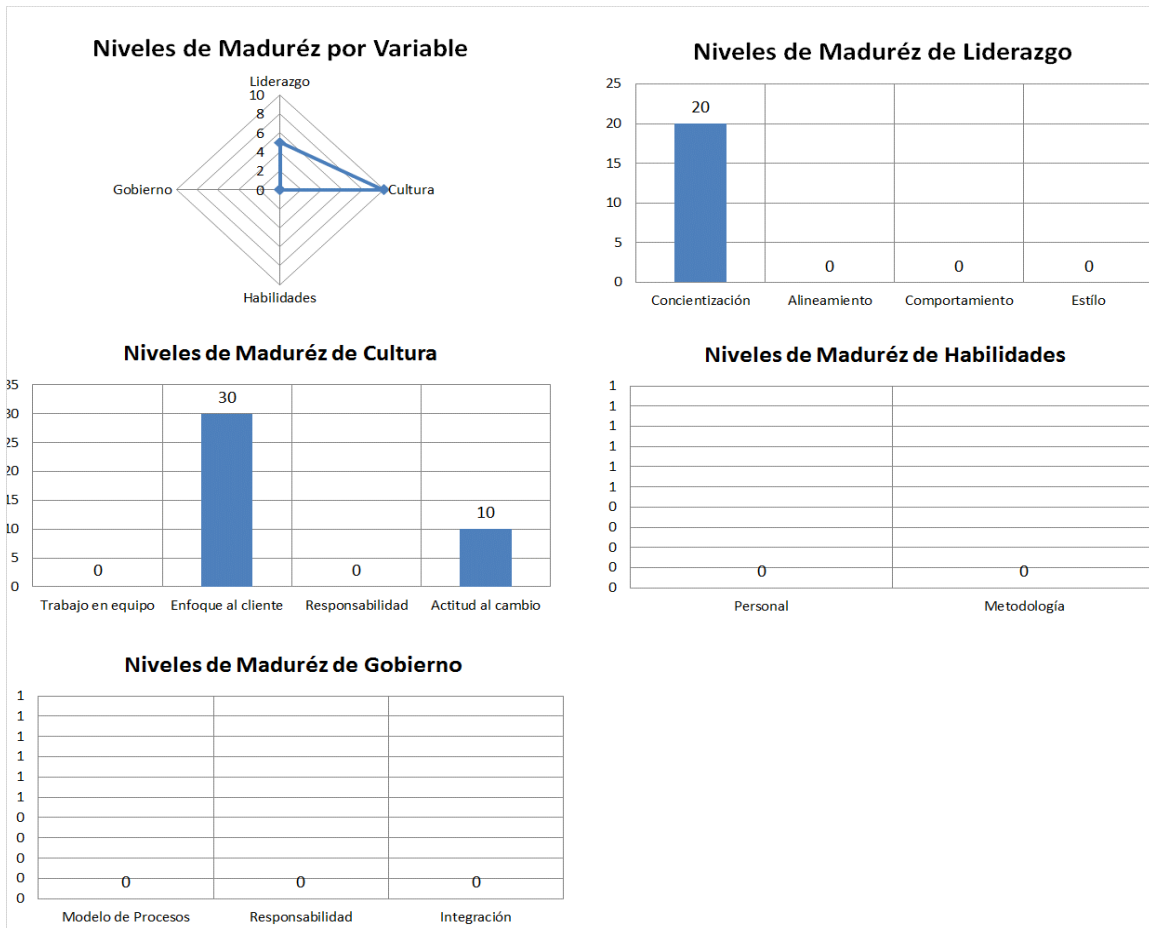
³³ Modelo de Madures de Procesos de Excel proporcionado por el Maestro Humberto Perez Ortiz de la Materia Administración por Procesos.

³⁴ Análisis del Modelo de Madurez de Procesos de Box Depot Agosto del 2015 al iniciar el proyecto de Intervención realizado por el Consultor LCP Y MBA Manuel Suárez Ramírez como parte del Proyecto de Intervención.

4.2.4.3.- Análisis del modelo de Madurez Empresarial de Box Depot S de RL de CV³⁵

La dirección general de Box Depot esta consiente de que debe de realizar un cambio sustancial al proceso operativo y de gestión de su organización lo que requiere realizar cambios sustanciales en la organización en los cuatro aspectos del Modelo de Madurez Empresarial: Liderazgo, Cultural, Habilidades directivas y de gobierno.

Resultado del Análisis del modelo de Madurez de Procesos³⁶.



Nota: Es importante destacar que al inicio del proyecto de Intervención no se disponía de conocimiento y madurez de la Cultura Empresarial con la visión de BPM por procesos de parte de la Dirección.

³⁵ Modelo de Madures Empresarial en Excel proporcionado por el Maestro Humberto Perez Ortiz de la Materia Administración por Procesos.

³⁶ Análisis del Modelo de Madurez Empresarial de Box Depot en agosto del 2015 al iniciar el proyecto de Intervención realizado por el Consultor LCP Manuel Suárez Ramírez como parte del Proyecto de Intervención.

4.2.5.- El CBOK 3.0 de la ABPMP como marco de referencia BPM³⁷

4.2.5.1.- LA ABPMP: “Association of Business Process Management Professionals”

La Asociación de Profesionales de Empresa de gestión de procesos (ABPMP) es una organización profesional sin ánimo de lucro, Proveedor independiente dedicado a revisar y analizar los avances y conceptos prácticas de gestión de procesos de negocio. La ABPMP es un profesional orientado que marca el Liderazgo de gestión

4.2.5.2.- El CBOK 3.0. “Common Body of Knowledge”

4.2.5.2.1- Definición del CBOK 3.0

El CBOK® es un documento de consulta básica para los profesionales, que promueve el uso de un vocabulario común para BPM, que identificar y facilita una visión general de las Áreas de Conocimiento que son reconocidas y aceptadas como buenas prácticas.

Proveer una terminología estandarizada, facilitando la comunicación organizacional, apoyando el entendimiento común de BPM y que referencia las disciplinas relacionadas, facilitando las prácticas aplicadas, siendo un mediador y árbitro de conflictos entre las empresas, sus procesos y los prestadores de servicios.



³⁷ Página 447 Alcance del BPM. Definido en el CBOK 3.0 del 2013, de la ABPMP.

4.2.5.2.2.- Capítulo 2.- BPM.³⁸

- Conceptos centrales de BPM
- Las definiciones clave
- La práctica de BPM
- Ciclo de vida de BPM
- Tipos de procesos
- Tipos de actividades
- Factores críticos de éxito de BPM
- Espacio Profesional BPM

4.2.5.2.3.- Capítulo 3.- Modelado de Procesos.³⁹

- Definiciones clave
- Diagramación vs. Modelado vs. Mapping
- Los atributos de proceso y características
- Propósito y beneficios del modelado
- Normas y notaciones de modelado
- Modelos de Calidad y Perspectivas
- Los enfoques para el modelado, captura de información
- Modelado de roles y responsabilidades
- Modelado de técnicas y herramientas
- Simulación de procesos

4.2.5.2.4.- Capítulo 4.- Análisis de Procesos⁴⁰.

- Propósito y Beneficio de análisis de procesos
- Funciones y responsabilidades de análisis
- Análisis de procesos Actividades
- Las técnicas de análisis
- Consideraciones (es decir mejores prácticas)

³⁸ Página 39 del CBOK 3.0 de la ABPMP

³⁹ Página 83 del CBOK 3.0 de la ABPMP

⁴⁰ Página 125 del CBOK 3.0 de la ABPMP

4.2.5.2.5.- Capítulo 5.- Diseño de Procesos⁴¹.

- Propósito y beneficios de Diseño de Procesos
- Funciones y responsabilidades
- Diseño de Procesos Actividades
- Principios de Diseño de Procesos
- Diseñar para el Cumplimiento
- Reglas de Negocio (en un contexto de BPM)
- Consideraciones y mejores prácticas

4.2.5.2.6.- Capítulo 6 Medición y desempeño de los procesos.⁴²

- Definiciones clave
- Importancia y beneficios de la medición del desempeño de procesos
- El seguimiento y control de las operaciones
- Qué medir / Cómo medir
- Alineación estratégica
- Modelado y Simulación
- Apoyo a las decisiones
- Consideraciones

4.2.5.2.7.- Capítulo 7 Conversión “Trasformación” a Gestión por procesos.⁴³

- ¿Qué es Proceso de Transformación y/o Conversión?
- Metodologías de Mejora de Procesos
- Proceso de rediseño y reingeniería
- Implementación
- Gestión del Cambio Organizacional
- Sostener el ciclo de vida de BPM
- Consideraciones y Buenas Prácticas

⁴¹ Página 156 del CBOK 3.0 de la ABPMP

⁴² Página 197 del CBOK 3.0 de la ABPMP

⁴³ Página 260 del CBOK 3.0 de la ABPMP

4.2.5.2.8.- Capítulo 8 Organización por Procesos⁴⁴.

- El procedimiento por la empresa
- Funciones y responsabilidades de gestión de procesos
- Dueño del proceso
- Las estructuras organizativas y de gobierno
- Basado en el rendimiento del equipo
- Consideraciones y Buenas Prácticas

4.2.5.2.9.- Capítulo 9 Gestión de Procesos de la Empresa⁴⁵

- Las definiciones clave
- Beneficios Requisitos para la Gestión de Procesos de la Empresa
- Marcos de referencia de procesos
- Gestión repositorio de procesos
- Los niveles de madurez de procesos
- De la Planificación a la Acción
- Consideraciones y Buenas Prácticas

4.2.5.2.10.- Capítulo 10 Tecnología BPM⁴⁶.

Conjunto de **herramientas automatizadas** que permite a la empresa modelar sus procesos, mostrando su flujo de trabajo, el uso de la regla, datos, etc.

Esto **proporciona una visión de conjunto integrado de software** que define las necesidades de arquitectura de aplicaciones y tecnología de infraestructura para el funcionamiento y la ejecución de las aplicaciones que se ejecutan dentro del entorno técnico BPMS.

El entorno operativo BPMS aborda el deseo de los usuarios de negocios de ver y gestionar el trabajo a medida que avanza a través de la actividad de la organización.

⁴⁴ Página 313 del CBOK 3.0 de la ABPMP

⁴⁵ Página 338 del CBOK 3.0 de la ABPMP

⁴⁶ Página 366 del CBOK 3.0 de la ABPMP

Aspectos Clave de las tecnologías BPMN.

- Importancia Tecnología BPM (BPM para la práctica)
- Ventajas y riesgos de la automatización de procesos
- Tipos de Tecnología BPM
- Herramientas de Análisis de Procesos de Negocio (**BPA**)
 - Herramientas de arquitectura empresarial (**EA**)
 - Sistemas de gestión de reglas (**BRMS**)
 - Gestión de Procesos de Negocio Suite (**BPMS**)
 - Business Activity Monitoring (**BAM**)
 - Arquitectura orientada a servicios con Enterprise Application Integration (**SOA / EAI**)
 - **BPM Enterprise Repository** (externo a las alternativas de herramientas BPM, pero es necesario)
- Normas
- Tendencias industriales

4.2.6.- BPMN 2.0⁴⁷

La Notación Business Process Model 2.0 estándar creada por la Organización de Gestión de Procesos de Negocio, ahora integrado con el Management Group (OMG), con el objetivo de establecer normas de sistemas de información de objetos. El auge generado en la BPMN y su creciente aceptación como estándar desde muchas perspectivas, le ha permitido su inclusión en varias de las herramientas de modelado más utilizados.

El BPMN proporciona de forma robusta la simbología para el modelado de los diferentes aspectos de los procesos de negocio. Como la mayoría de las notaciones modernas, los símbolos describen relaciones definidas tales como el flujo de trabajo y el orden de precedencia.

⁴⁷ Página 94 del CBOK 3.0

4.2.6.1.- Aspectos Clave:

- Versión 2.0 (BPMN 2.0) representa la madurez y solidez de la notación.
- Más de 100 iconos en total, organizados en conjuntos descriptivos y analíticos para satisfacer las diferentes necesidades de los usuarios.
- Notación muy precisa indicando: Eventos de Inicio, Eventos intermedios y finales; actividades y flujos de mensajes; comunicaciones, colaboración de negocios dentro de la empresa, actividad y flujos de datos.

4.2.6.2.- Cuándo usar

- Para presentar un modelo de un proceso de varios conjuntos de audiencias.
- Para simular un proceso de negocio con un motor de procesos.
- Para ejecutar un proceso.

4.2.6.3.- Ventajas.

- El uso y la comprensión de la Notación, considerada como el estándar de gestión de procesos los EE.UU.
- Uso significativo en el Departamento de Defensa de Estados Unidos y otras entidades gubernamentales.
- Una de las notaciones más potentes y versátiles para la identificación de las limitaciones del proceso.

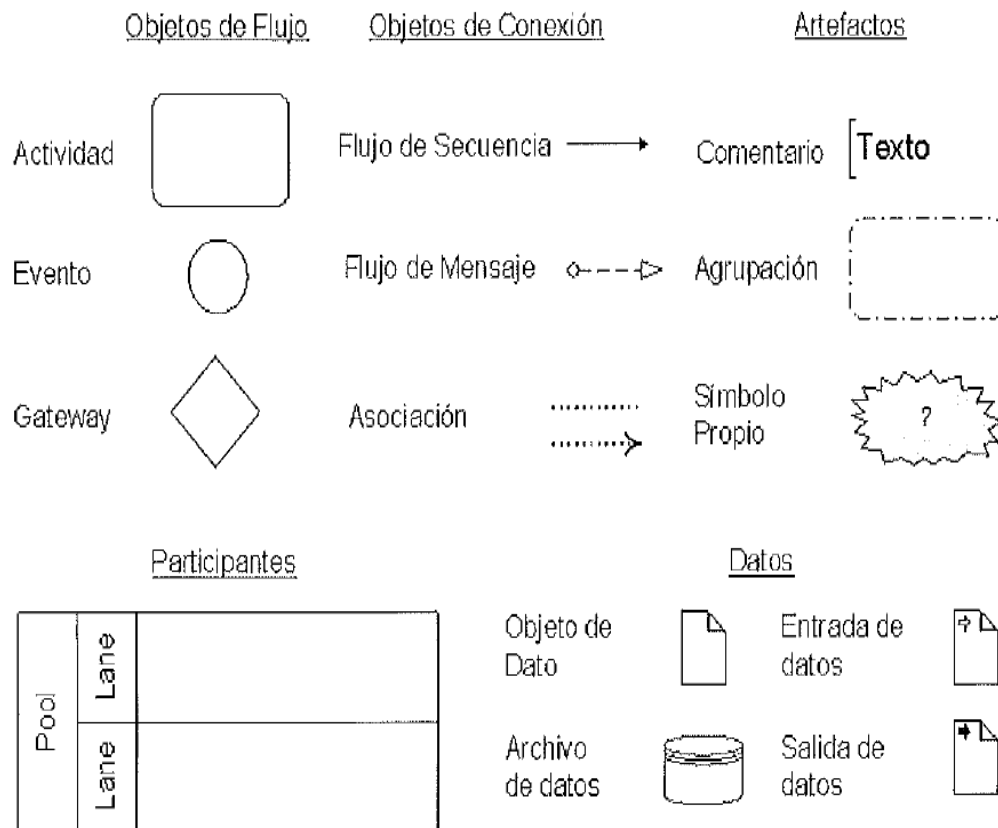
4.2.6.4.- Desventajas.

- Se requiere entrenamiento y experiencia para utilizar totalidad de los símbolos correctamente.
- Es difícil ver las relaciones entre los múltiples niveles de un proceso.
- Diferentes herramientas de modelado pueden soportar diferentes subconjuntos de la notación

4.2.6.5. Elementos Básico del BPMN 2.0.

Cualquier objeto que utilice BPMN, en sus diagramas requiere de una serie de elementos básicos de Notación.

Al inicio de los procesos hay que hacer cosas y/o actividades, pero adicionalmente tenemos condicionantes “Gateways” y adicionalmente pueden ocurrir “Eventos” adicionalmente existen “Artefactos” que enriquecen con la información la descripción de los procesos. Imagen y ejemplos de Objetos y de Artefactos de Notación BPMN 2.0⁴⁸



Nota: Tal como se ha destacado en el apartado 4.2.5.2.3.- Capítulo 3.- Modelado de Procesos. de la presente Tesis, el Objetivo principal de la Notación BPMN 2.0 es estandarizar la Gestión del BPM,

⁴⁸ página No 21, del Libro de BPMN 2.0 de Bernhart Hitpass.

4.2.6.5.- Los Pool's y Lane's en la notación BPMN.

Definición de Pool:⁴⁹

Es la representación gráfica con un rectángulo de colaboración "Pool", en una banda de proceso, donde se aloja un actor que puede ser una entidad específica (por ejemplo: una empresa) o puede ser un actor con un rol general (por ejemplo: un comprador, el vendedor o el fabricante).

Un rectángulo de colaboración "Pool" puede o no, hacer referencia a un proceso, por lo tanto, no está obligada a contener un proceso, por lo que solo se mostrara el un "recuadro negro".

Representación del Pool. "Rectángulo de Colaboración"



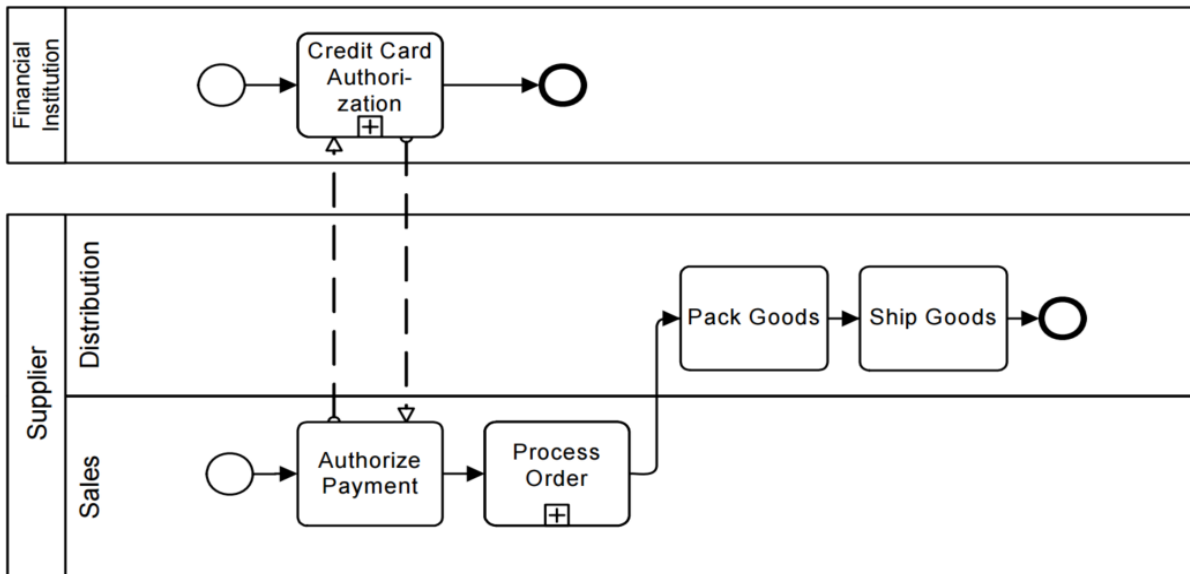
Para ayudar con la claridad del diagrama, un rectángulo de colaboración "Pool" se extiende a todo lo largo del diagrama, ya sea horizontal o verticalmente, sin embargo, no hay ninguna restricción específica para el tamaño y / o el posicionamiento del rectángulo de colaboración "Pool".

Los modeladores y herramientas de modelado pueden utilizar rectángulo de colaboración "Pool" de manera flexible.

El rectángulo de colaboración "Pool" actúa como contenedor para la secuencia de las actividades de un proceso por lo que las secuencias de los flujos pueden cruzar los límites entre líneas del mismo rectángulo de colaboración "Pool" pero sin cruzar los límites o fronteras del proceso.⁵⁰

⁴⁹ Página 112, Business Process Model and Notation v.2.0. OMG

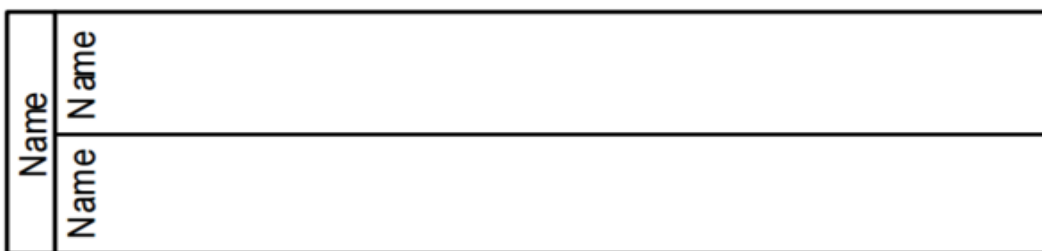
⁵⁰ Página 113, Business Process Model and Notation v.2.0. OMG



Definición de Lane:⁵¹

Línea y/o carril, donde se aloja un sub-proceso dentro de un proceso (a menudo dentro del rectángulo de colaboración “Pool”) y se extenderá a toda la longitud del nivel de proceso, ya sea vertical y/o horizontal

Dentro del sub-proceso, existe un texto asociado con el carril (por ejemplo, su nombre y / o la de cualquier atributo de elemento de proceso) se puede colocar dentro del carril, en cualquier dirección o ubicación, dependiendo de la preferencia del modelador o herramienta del proveedor de modelado.

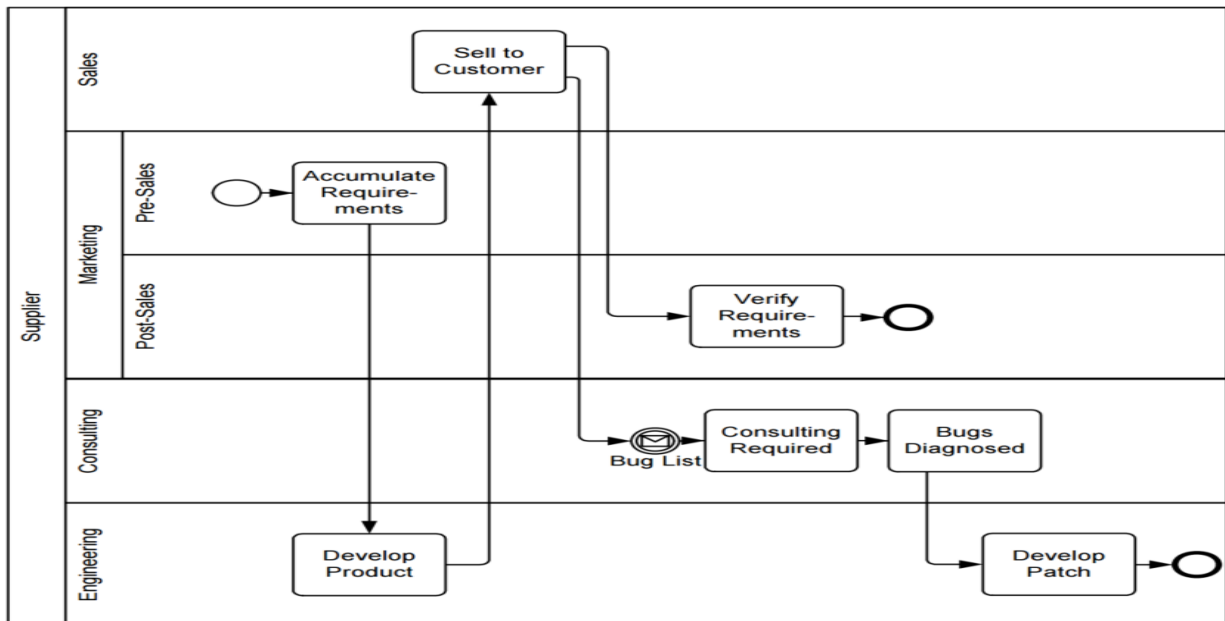


Los carriles “Lines” se utilizan para organizar y categorizar actividades dentro de una reténgalo de colaboración “Pool”, sin embargo BPMN no especifica el uso de carriles, por lo tanto los carriles se utilizan a menudo para ordenar los roles internos

⁵¹ Página 306, Business Process Model and Notation v.2.0. OMG.

(por ejemplo, Gerente, Asociados), sistemas (por ejemplo, una aplicación de empresa), un departamento interno (por ejemplo, transporte, finanzas, etc.)

Adicionalmente los carriles se pueden anidar en una matriz. Por ejemplo, podría haber un conjunto exterior de los carriles para departamentos de la empresa y luego un conjunto interno de carriles para los roles dentro de cada departamento. (Grafica⁵²)



4.2.6.6.- Los eventos en la notación BPMN 2.0

Un evento es algo que "sucede" en el curso de un proceso. Estos eventos afectan el flujo del proceso y por lo general tienen una causa (trigger y/o disparador) o un impacto y en general, generan o permiten una reacción. El término "evento" es lo suficientemente general como para cubrir muchas cosas en un proceso.

Los eventos son círculos con centros abiertos para permitir marcadores internos para diferenciar diferentes factores desencadenantes o resultados. Ya está tres tipos de eventos, basado en el momento que afectan el flujo de actividades: Inicio, Intermedio y Fin.

⁵² Página 307, Business Process Model and Notation v.2.0. OMG

Los eventos pueden clasificarse en: Simples, mensajes, temporales, escalable, condicional, enlace, error, cancelación, compensación, señal, múltiple, paralelo múltiple, terminación⁵³

Traducido por Ildefonso Montero, Luciano García-Bañuelos, Marlon Dumas

Eventos	Inicio			Intermedios			Fin
	Alto Nivel	Evento Interruptor de Subproceso	Evento No Interruptor de Subproceso	Captura	Adjunto Interruptor	Adjunto No interruptor	
Simplé: Eventos sin especificar. Indican puntos de inicio, de fin y situaciones intermedias.							
Mensaje: Recepción y envío de mensajes.							
Temporal: Puntos en el tiempo, lapsos, límites (timeouts). Pueden ser eventos únicos o cíclicos.							
Escalable: Cambio a un nivel mas alto de responsabilidad.							
Condicional: Reacción a cambios en las condiciones de negocios o integración de reglas de negocio.							
Enlace: Conectores fuera de página. Dos conectores de enlace equivalen a un flujo de secuencia.							
Error: Captura y lanzamiento de errores conocidos con nombre.							
Cancelación: Reacción a la cancelación de una transacción/ Solicitud de cancelación.							
Compensación: Manejo/ Solicitud de compensación.							
Señal: Intercambio de señales entre procesos. Una señal puede ser capturada varias veces.							
Múltiple: Captura uno de un conjunto de eventos. Lanza todos los eventos definidos.							
Paralela Múltiple: Captura todos los eventos de un conjunto de eventos en paralelo.							
Terminación: Terminación inmediata del proceso.							

4.2.6.7.- Las Actividades y subprocesos en la notación BPMN 2.0 ⁵⁴

Una actividad es un trabajo que se realiza dentro de un proceso de negocio. Una actividad puede ser atómica o no atómica (compuesto). Los tipos de actividades que forman parte de un proceso son: **Tarea**, **Sub-Proceso** y **Actividad de llamada**, que permite la inclusión de tareas reutilizables y Procesos en el diagrama. Sin embargo, un proceso no es un objeto gráfico específico. En cambio, es un conjunto de objetos que pueden ser gráficos.

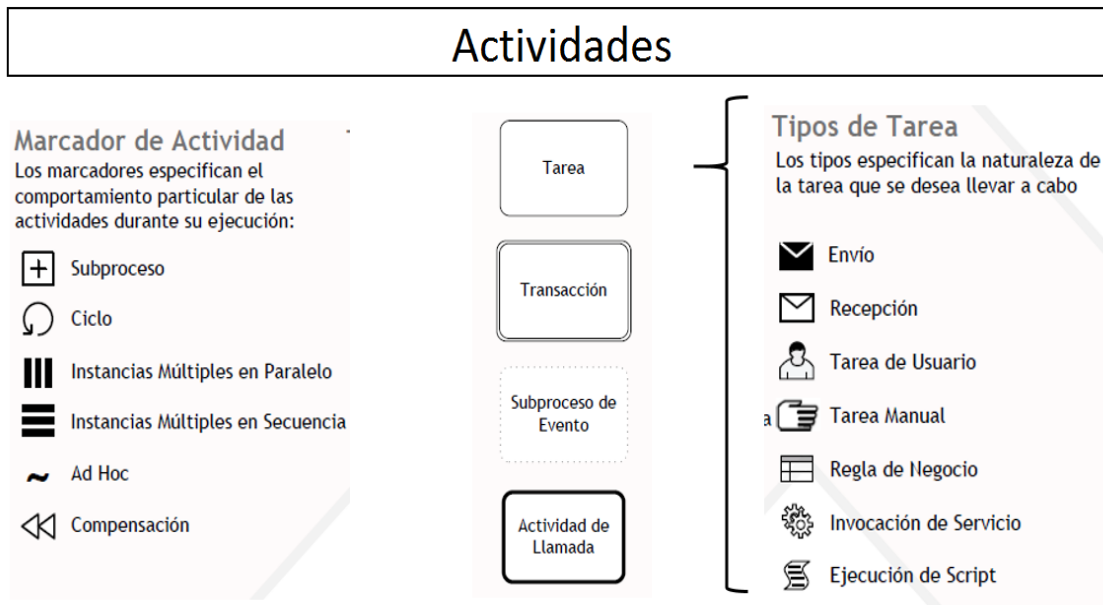
⁵³ Página 240,241 y 242, Business Process Model and Notation v.2.0. OMG

⁵⁴ Página 151, Business Process Model and Notation v.2.0. OMG.

4.2.6.7.1.- Tipos de actividades:

- Tarea: El trabajo a realizar, cuando aparece con el signo de más, indica un subproceso, una actividad que puede ser redefinida.
- Transacción: Conjunto de actividades relacionadas lógicamente, adhiriéndose a un protocolo transaccional particular.
- Sub-Proceso de Evento: Se sitúa en el interior de otro (sub-proceso), Este se activa en la ocurrencia del evento de inicio especificado y mientras el proceso que lo contiene permanezca también activo. El sup-proceso del evento puede interrumpir el proceso que lo contiene.
- Actividad de llamada: Es una referencia a un sup-proceso o tarea definido de forma global que se reutiliza en el proceso actual.

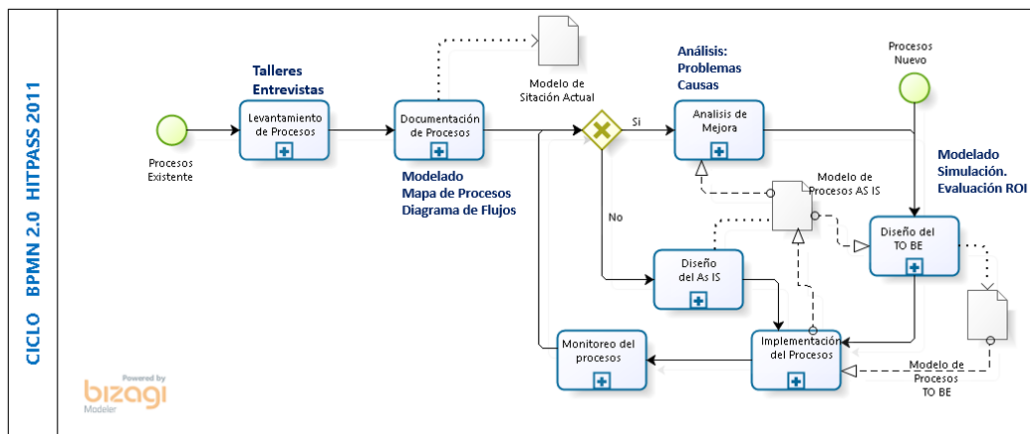
4.2.6.8. Simbología de Actividades:



4.2.7.- Ciclo BPM⁵⁵

El Ciclo BPM contempla los factores necesarios con el objeto de mantener vigente la gestión por procesos de la organización, condición que se describe en el siguiente esquema gráfico.

El autor del Libro BPMN 2.0 B. Hitpass, describe el ciclo BPM, con el enfoque de esquematizar el objetivo que debe de cumplir la notación del BPMS, condición esencial del BPMN. Imagen del Ciclo BPM⁵⁶



La Fase de a).- Levantamiento de Procesos b).- Y documentación de procesos corresponde a la etapa previa de implantación de BPM:

La Fase de c).- Análisis de Mejora: Corresponde a una organización operando en marcha con problemas de gestión pero que son susceptibles de mejora.

La Fase de d).- Diseño AS IS, de procesos e).- Diseño TO BE corresponde a una organización en transición de la Gestión tradicional a la gestión por procesos.

La Fase de f).- Implementación de Procesos g).- Monitoreo, corresponden a una organización que está siendo gestionada por un gobierno de procesos.

⁵⁵ BPMN 2.0 Primera edición 2011, Página No 7.

⁵⁶ Página No 7, Ciclo BPM del Libro de BPMN 2.0, modelado en Bizagi

4.3.- Marco Metodológico Empleado.

Para el desarrollo del proyecto se tendrá como referencia el ciclo de vida de BPM descrito en el estándar BPM CBOK 3.0, Business Process Management Common Body of Knowledge (ABPMP, 2013), y en particular en la metodología propuesta por el Maestro Jose Carlos Peña (2015-2016) para estas fases teniendo como referencia el formato de declaración de Alcance:

4.3.1.- Formato de declaración de Alcance del Proyecto de Intervención⁵⁷.

- Planificación detallada del proyecto
- Análisis de Procesos
 - Obtención de la estrategia
 - Revisión de la información obtenida.
 - Realizar entrevistas iniciales
 - Construcción de matrices de roles y responsabilidades
 - Elaboración de plan de entrevistas
 - Realización de entrevistas detalladas
 - Elaboración de SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs, customers) de los procesos a elaborar.
 - Diseño de la vista horizontal del modelo As is
- Diseño
 - Revisión del plan de diseño
 - Búsqueda de un modelo de referencia
 - Identificación metas, objetivos y factores críticos de éxito
 - Elaboración del plan de validación y verificación.
 - Elaboración el mapa de arquitectura
 - Definición de las métricas e indicadores
 - Modelado de los procesos
 - Documentación de los procedimientos

⁵⁷ Extracto No 3 de Metodología del documento de declaración de Alcance de Septiembre del 2015 del proyecto de Intervención en Boxdepot.

- Definición del modelo de monitoreo y control
 - Definición del modelo organizacional
 - Diseño de la arquitectura tecnológica
 - Elaboración del plan de transformación.
 - Documentación del documento de diseño de procesos de la organización.
-
- Implantación
 - Realizar la validación y verificación
 - Capacitación
 - Implantación de la arquitectura tecnológica
 - Implantación de la estructura organizacional
 - liberación y puesta en marcha de los procesos.
-
- Modelo de referencia BPM

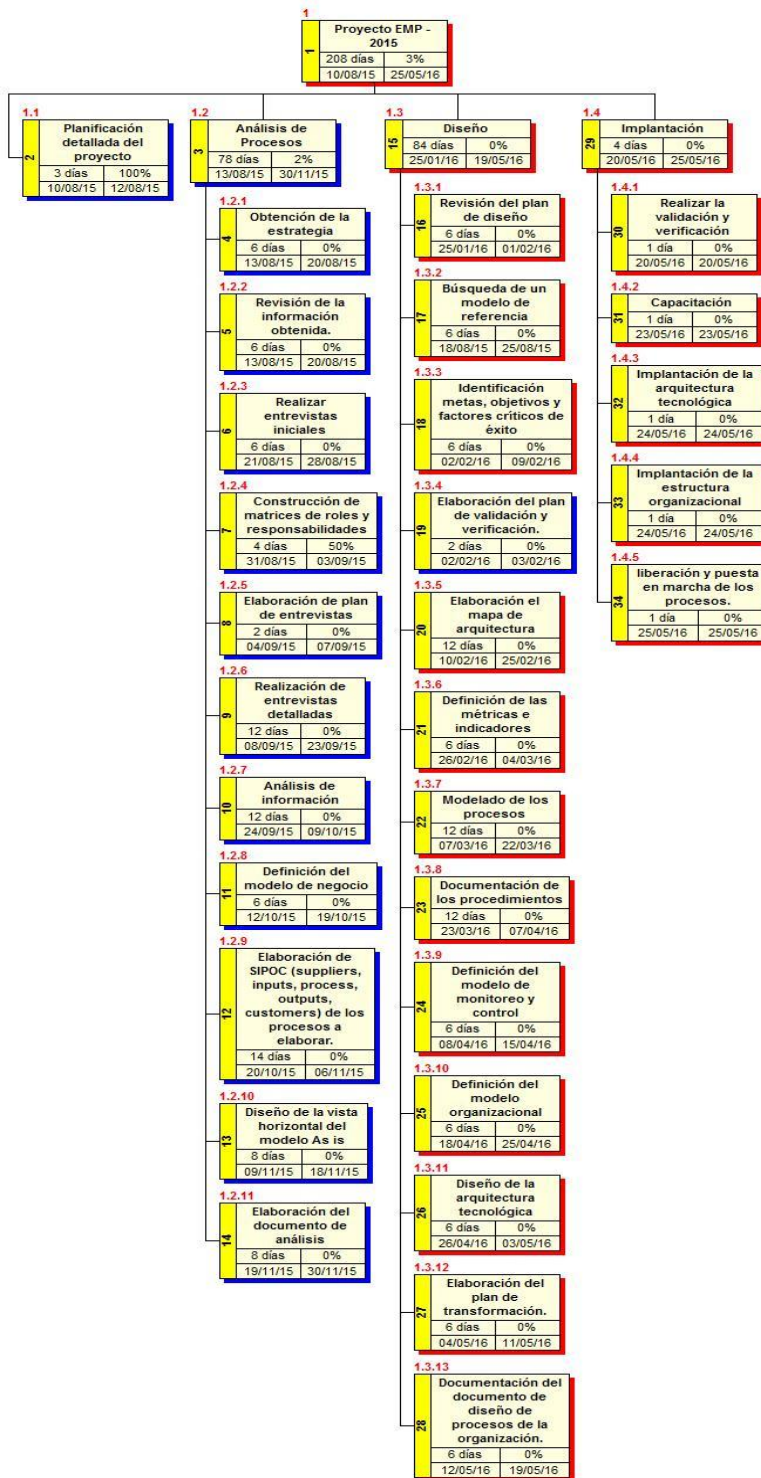
4.3.2.- Cronograma de tareas del Proyecto de Intervención⁵⁸.

Para la ejecución exitosa de un proyecto es relevante disponer de un cronograma (GANT) que facilite la ejecución de la tarea, condición integrada como parte del Formato de Declaración de Alcance.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
Proyecto EMP - 2015	208 días	lun 10/08/15	mié 25/05/16	
Planificación detallada del proyecto	3 días	lun 10/08/15	mié 12/08/15	
Análisis de Procesos	78 días	jue 13/08/15	lun 30/11/15	
Obtención de la estrategia	6 días	jue 13/08/15	jue 20/08/15	2
Revisión de la información obtenida.	6 días	jue 13/08/15	jue 20/08/15	2
Realizar entrevistas iniciales	6 días	vie 21/08/15	vie 28/08/15	4,5
Construcción de matrices de roles y responsabilidades	4 días	lun 31/08/15	jue 03/09/15	6
Elaboración de plan de entrevistas	2 días	vie 04/09/15	lun 07/09/15	7
Realización de entrevistas detalladas	12 días	mar 08/09/15	mié 23/09/15	8
Análisis de información	12 días	jue 24/09/15	vie 09/10/15	9
Definición del modelo de negocio	6 días	lun 12/10/15	lun 19/10/15	10
Elaboración de SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs, customers) de los procesos a elaborar.	14 días	mar 20/10/15	vie 06/11/15	11
Diseño de la vista horizontal del modelo As is	8 días	lun 09/11/15	mié 18/11/15	12
Elaboración del documento de análisis	8 días	jue 19/11/15	lun 30/11/15	13
Diseño	84 días	lun 25/01/16	jue 19/05/16	
Revisión del plan de diseño	6 días	lun 25/01/16	lun 01/02/16	
Búsqueda de un modelo de referencia	6 días	lun 25/01/16	lun 01/02/16	
Identificación metas, objetivos y factores críticos de éxito	6 días	mar 02/02/16	mar 09/02/16	16,17
Elaboración del plan de validación y verificación.	2 días	mar 02/02/16	mié 03/02/16	16,17
Elaboración el mapa de arquitectura	12 días	mié 10/02/16	jue 25/02/16	18
Definición de las métricas e indicadores	6 días	vie 26/02/16	vie 04/03/16	20
Modelado de los procesos	12 días	lun 07/03/16	mar 22/03/16	21
Documentación de los procedimientos	12 días	mié 23/03/16	jue 07/04/16	22
Definición del modelo de monitoreo y control	6 días	vie 08/04/16	vie 15/04/16	23
Definición del modelo organizacional	6 días	lun 18/04/16	lun 25/04/16	24
Diseño de la arquitectura tecnológica	6 días	mar 26/04/16	mar 03/05/16	25
Elaboración del plan de transformación.	6 días	mié 04/05/16	mié 11/05/16	26
Documentación del documento de diseño de procesos de la organización.	6 días	jue 12/05/16	jue 19/05/16	27
Implantación	4 días	vie 20/05/16	mié 25/05/16	
Realizar la validación y verificación	1 día	vie 20/05/16	vie 20/05/16	28
Capacitación	1 día	lun 23/05/16	lun 23/05/16	30
Implantación de la arquitectura tecnológica	1 día	mar 24/05/16	mar 24/05/16	31
Implantación de la estructura organizacional	1 día	mar 24/05/16	mar 24/05/16	31
Liberación y puesta en marcha de los procesos.	1 día	mié 25/05/16	mié 25/05/16	32,33

⁵⁸ Extracto No 8 de Cronograma del documento de declaración de Alcance de Septiembre del 2015 del proyecto de Intervención en Box Depot.

4.3.3.- WBS del Proyecto de Intervención.⁵⁹



⁵⁹ WBS integrante de documento de declaración de Alcance de Septiembre del 2015 del proyecto de Intervención en Box Depot.

5. Desarrollo

5.1.- Matriz FODA de Box Depot.

5.1.1.- Misión y Visión.

Para la definición de la Misión y Visión de Boxdepot fue necesario trabajar con la dueña de la Compañía con el objeto de conceptualizar la Misión y la Visión desarrollándose varios enunciados al respecto, para la tesis solo se incluye un enunciado en cuestión.

5.1.1.1. Misión.

Aspectos relevantes de Misión: *El objetivo de la misión es denotar Quiénes somos, Qué hacemos, y Por qué estamos aquí. Considerando ¿Qué vamos a satisfacer?, ¿A quién vamos a satisfacer?, ¿Cómo lo vamos a hacer?*⁶⁰

- *Quiénes somos: Somos fabricantes y comercializadores e inspiramos momentos de felicidad.*
- *Qué hacemos, y: diseñamos, desarrollamos y fabricamos cajas para joyería y bisutería en una amplia variedad de colores y diseños.*
- *Por qué estamos aquí. Para abastecer las necesidades de empaque y presentación del regalo pequeño creando momentos de felicidad.*

Enunciado de Misión de Boxdepot:

1.- En Box Depot, somos una empresa 100% mexicana, fabricamos y comercializamos, inspirando momentos de felicidad, diseñando, y desarrollando cajas de regalo de diversos colores, materiales y diseños, para una amplia gama de productos, abasteciendo las necesidades de empaque y presentación de regalos, estando comprometidos con trabajar arduamente y con un espíritu de lucha para revitalizar nuestra sociedad a través del trabajo profesional.

⁶⁰ Armando Pablo Díaz Olivera. (Marzo 2011). El Análisis DAFO y los Objetivos Estratégicos. Septiembre 11, 2015, de Eumed.net Sitio web: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

5.1.1.2. Visión.

Aspectos relevantes de Visión: *El objetivo de la visión se concentra en el camino a futuro - “¿a dónde vamos?”, Mercados a atacar, Productos a ofrecer, clientes y/o tecnología, Tipo de dirección y administración que se pretende.*

- *A donde vamos: A ser una empresa eficiente y financieramente sólida para consolidarnos como la empresa número uno en cajas para regalo de tamaño pequeño.*

- *A donde queremos llegar: A ser una empresa altamente eficiente, humana y rentable.*

Enunciado:

1.- “Establecer a Box Depot como empresa líder en la industria de manufactura de cajas de empaque para regalo y consolidarnos como la empresa número uno en el ramo, llegando a ser una empresa altamente eficiente, humana y rentable”

5.1.1.3. Análisis FODA.

5.1.1.4.- Objetivo y enfoque de la estrategia⁶¹.

(1) El objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas) es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que resulte ubicada en este cuadrante estaría enfrentando su peor situación respecto al logro de sus objetivos, sus esfuerzos principales tendría que dedicarlos a luchar por su supervivencia o llegaría irremisiblemente hasta su liquidación definitiva. Cualquiera sea la estrategia seleccionada, la posición DA será la más peligrosa y se sugiere asumir una actitud de supervivencia.

⁶¹ Armando Pablo Díaz Olivera. (Marzo 2011). El Análisis DAFO y los Objetivos Estratégicos. Septiembre 11, 2015, de Eumed.net Sitio web: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

(2) La segunda estrategia, DO (Debilidades vs. Oportunidades), requiere minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa en esta situación identifica las oportunidades que le ofrece el entorno pero reconoce que sus debilidades organizacionales que no permiten aprovecharlas. Una variante de estrategia puede ser dejar pasar la oportunidad que muy probablemente aprovechará la competencia. En esta situación la empresa debe asumir una posición adaptativa.

(3) La estrategia FA (Fortalezas vs. Amenazas), se basa en que las fortalezas de la institución pueden enfrentar las amenazas del entorno. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esta situación no significa necesariamente que la organización tenga que dedicarse a buscar amenazas para enfrentarlas sino todo lo contrario, las fortalezas de la empresa deben aplicadas a discreción y oportunamente. La posición correcta para una empresa en tal situación es la defensiva.

(4) La situación FO (Fortalezas vs. Oportunidades) constituye el cuadrante más ventajoso, donde todas las empresas querrían estar ubicadas para utilizar sus fortalezas en el aprovechamiento de las oportunidades. Esta situación orientada al éxito sugiere asumir una posición ofensiva.

Conclusiones de proceso FODA.

El análisis FODA logra anticipar oportunamente las acciones que serán necesario aplicar en cada posible escenario, permitiendo desarrollar una estrategia efectiva que asegure el cumplimiento de la misión y la visión y, por tal razón, constituye una herramienta efectiva que facilita la apreciación objetiva de la situación y la correcta toma de decisiones.

5.1.1.5 Matriz FODA DE Box Depot⁶².

El análisis FODA le permite a la organización definir las estrategias clave del negocio mismas que deberán de ser implementadas de acuerdo a la tabla de priorización de estrategias.

	FORTALEZAS "F" <ol style="list-style-type: none"> 1.- Portafolio de productos con gran variedad de colores, materiales, tamaños y terminados. 2.- Manejo de Materiales de Procedencia Nacional. 3.- Instalaciones Amplias 4.- No se requiere mano de Obra Calificada 5.- Composición del Costo de Materiales. % 6.- Mercado de gran potencial de crecimiento. 7.- Proceso de venta por Telemarketing. 	DEBILIDADES "D" <ol style="list-style-type: none"> 1.- Definición de Tamaños de Lote Óptimos de Producción y de ventas. 2.- Manejo de Materiales de Importación 3.- Largo período de Suministro de Materia Primas de Importación. 4.- Instalaciones Sub utilizadas 5.- Falta de una política de remuneración de Sueldos, salarios y prestaciones. 6.- Diversidad de productos 7.- Liquidez 8.- Rentabilidad 9.- No se cuenta con procesos mecanizados 10.- Falta de normatividad del trabajo 11.- No se aumenta la Capacidad de Producción por falta de ventas 12.- Nula venta con clientes Face to face. 13.- Sueldo fijo de vendedores, no hay metas, no compromisos. 14.- Falta de una política de descuentos a clientes. 15.- Aportación de recursos del accionista. 14.- Falta de Control apropiado del Gasto. 15.- Falta de un sistema de información eficiente: 16.- Falta de delegación de tareas. 17.- Falta de personal especializados. 18.- Arrastre de deuda de Impuestos y proveedores.
OPORTUNIDADES "O" <ol style="list-style-type: none"> 1.- Tipo de Cambio Variable: 2.- Desarrollo de nuevos productos 3.- Sustitución de importaciones 4.- Desarrollo de Nuevos Clientes 5.- Fortalecer los productos de Nicho de Mercado. 6.- Desarrollo de Cajas de Empaque para otros mercados. 7.- Tener un portafolio de productos altamente competitivos em precio, costos y calidad. 	ESTRATEGIAS F-O <ol style="list-style-type: none"> 1.- Búsqueda de nuevos clientes (F1,F2,O2,O5, O7) 2.- Desarrollar a clientes por Nicho de mercado. (F5,F6, O4, O5,O6, O7). 3.- Fortalecimiento de la ventas de Telemercadeo y Venta Face to face (F7, O4) 4.- Fortalecimiento del portafolio de productos. (F1, O2, O4, O5, O6, O7) 	ESTRATEGIAS D-O <ol style="list-style-type: none"> 1.- Eficiencia en la operación. (D1, D2, D3, D4, D5, D9,D10, D13,D14,D16,D17,O6). 2.- Fortalecimiento de la ventas de Telemercadeo y Venta Face to face (A7, D8, D11, D12, D18, D4, D5, D6) 3.- Definir una estrategia financiera de Corto Plazo, con el objeto de Focalizar los esfuerzo de la Dirección al desarrollo de Nuvos Clientes (D7, D8, D15,D18, O4) 4.- Mantener su estrategia de calidad en el servicio al cliente. (D1,D2,O1,O6) 5.- Fortalecimiento de los Sistemas de Información (D15, D7)
AMENAZAS "A" <ol style="list-style-type: none"> 1.- Competencia desleal 2.- Competidores con grandes flujos de capital 3.- Competidores con proceso mecanizados 4.- Abastecimiento de Materias Primas de Asia 5.- Ambientes de Trabajo, estables, con enfoque social, laboral 	ESTRATEGIAS F-A <ol style="list-style-type: none"> 1.- Mantener su estrategia de calidad en el servicio al cliente. (F1,F2,F4,F5,F7,A1, A2). 2.- Revisar un programa de Mecanización en el Mediano y Largo Plazo. (F4,A3,). 	ESTRATEGIAS D-A <ol style="list-style-type: none"> 1.- Rediseño de procesos. (D1, D2, D3, D4, D5, D9,D10, D13, D14, D16, D17, A3). 2.- Eficiencia en la operación: (D1, D2, D3, D4, D5, D9,D10, D13, D14, D16, D17, A5).

⁶² Matriz FODA Elaborada el 25 de septiembre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez, como Consultor Externo de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.2.- Levantamiento de Entrevista Inicial de funcionario de Box Depot.⁶³

5.2.1.- Objetivo de la Entrevista Inicial.

El objetivo de la entrevista inicial es obtener la información de los mandos intermedios referente a la organización y a los contactos con el entorno.

Es primordial conocer a todos los mandos intermedios y sus subordinados, así como sus funciones.

5.2.2.- Informe de la Entrevista Inicial.



UNIVERSIDAD JUVENTA
de Guadalajara

FORMATO DE ENTREVISTA INICIAL

Empresa: Box Depot S de RL de CV.
Proyecto: Rediseño de los procesos operativos de la organización
Consultor: LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez **Fecha:** 14/09/2015
Lugar: Domicilio de la Empresa
Entrevistado: Alejandro Vázquez **Tel:**
Puesto: Gerente de Producción.
Nombre y puesto del jefe inmediato: Roxana López
Antigüedad en la empresa: 1.7 año y Meses **Antigüedad en el puesto:** 1 año 7 meses.

1.- ¿Cuál es la función de su puesto?

- Correr la planeación de la orden de producción.
- Coordinar el proceso de producción.
- Coordinación del personal del área de producción.

2.- ¿Qué personas depende de usted?

Todo el personal de mano de Obra.

3.- ¿Cuál es la función de dichas personas de la organización?

Procesos productivos.

4.- Problemas principales detectados en su función.

- Falta de materiales.
- Falta de personal en área de empaque.
- Envío de Orden de Producción tardía de parte de dirección.
- No tener una persona de mantenimiento de maquinaria que este dedicada al 100% al mantenimiento.

5.- Recomendaciones para poder mejorar el proceso.

- Planear oportunamente el suministro de materiales.
- Tener un mejor balanceo de la línea de producción.
- Tener con anticipación el programa de ventas para poder planear la producción de acuerdo a las fechas requeridas por ventas
- Realizar un estudio de cada área de proceso para optimización de tiempos y movimientos.



BI Business Intelligent SC.
Blvd. Jardín Real No 430, Interior Calle Jardín de la Malva No 12.
Fraccionamiento Jardín Real Zapopan Jalisco México C.P. 45136
TEL: (33) 1371-4386 Móvil. 044-33-1918-5950
Manuel.suarez@bi-user.com.mx www.bi-user.com.mx

Página 1 de 2

⁶³ Entrevista Inicial Elaborada el 25 de Septiembre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez, como Consultor Externo de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.3.- Matriz de Responsabilidades de Box Depot.

5.3.1- Propósito de la Matriz de Responsabilidades:

Como se establece en The Six Sigma Memory Jogger™ II, ASQ, la matriz de roles y funciones es una herramienta que permite conjuntar la información recabada en las entrevistas y empezar a identificar las funciones de la organización y los responsables de realizar las actividades en la misma; servirá para que de una manera rápida el analista tenga una idea integral de las actividades que se realizan en la organización y así elaborar los SIPOCs necesarios.

5.3.2.- Matriz de Responsabilidades de Box Depot.⁶⁴ Y ⁶⁵

Una vez realizadas las entrevistas iniciales con los funcionarios Clave, se procede con el llenado de la Matriz de responsabilidades, terminado el proceso de llenar dicho reporte nos permite comparar lo que hacen los funcionarios clave VS lo que piensan sus jefes jerárquicos de lo que hacen sus subordinados.

Nombre	Persona	Relación	Exposición	Exclusión	En que se debe diligenciar	Unidad	Exclusión	Alcance Materias Primas y Productos Terminados	Planes de la Producción	Costos	Seguridad	
Responsable	Director General/Dirección	Matrícula	Profesional	Realizada		1. Definir las actividades de Ventas, Mkt y Políticas de desarrollo comercial.						
Realiza	Multipersona: Comercio, Mkt, Operación y Mantenimiento de Maquinaria, Ventas.	Matrícula	Indicial	Realizada	Responsable del diseño de sistemas, apoyo de actividades comerciales e de mantenimiento, además de algunas actividades administrativas y de apoyo de orden, Pm y la empresa.	3. Atención a clientes y usuarios.	7. Generar la facturación.					
Realiza	Multipersona: Compra	Matrícula	Delimitada	Realizada		1. Se le da seguimiento a la recepción de compra de P.T.	1. De acuerdo a las peticiones de ordenes de compra, y por la disponibilidad del producto terminado en el almacén se procede con la facturación del producto terminado al cliente. 2. Cuando se libera ordenes que se emiten del almacén se procede con la liberación de la Maq. de Cédulas y se realiza el solo de compra.					
Atiende	Gerencia de Producción	Matrícula	Indicial	Realizada	Responsable del desarrollo y mantenimiento de maquinaria de producción.				1. Control de existencia de la orden de producción.		2.	
Atiende	Gerencia de Producción	Matrícula	Delimitada	Realizada					1. Se recibe las ordenes de trabajo. Se verifican los datos con ordenes de Maq. para determinar las especificaciones por producción. 3. Se recibe en el almacén de Maq. y se determina la cantidad de productos para realizar el material. 4. Se hacen en el mismo almacén de Maq. se determinan las especificaciones de material. 5. Se valida en almacén la disponibilidad de los materiales.	1. Se asigna a la orden de trabajo al personal de Maq. 2. Se valida con el personal de Maq. 3. Se recibe en el almacén de Maq. los materiales que se necesitan. 4. Se valida que los materiales que se necesitan estén en el almacén de Maq. 5. Se valida con el personal de Maq. la disponibilidad de los materiales.	1. Se asigna a la orden de trabajo. 2. Se da seguimiento a la orden de trabajo. 3. Se recibe en el almacén de Maq. los materiales que se necesitan. 4. Se valida que los materiales que se necesitan estén en el almacén de Maq. 5. Se valida con el personal de Maq. la disponibilidad de los materiales.	1. Se asigna a la orden de trabajo. 2. Se da seguimiento a la orden de trabajo. 3. Se recibe en el almacén de Maq. los materiales que se necesitan. 4. Se valida que los materiales que se necesitan estén en el almacén de Maq. 5. Se valida con el personal de Maq. la disponibilidad de los materiales.
Realiza	Almacén	Matrícula	Indicial	Realizada	Se recibe en el almacén los materiales que se necesitan para la producción y se genera los recibos de material. Se valida con el personal de Maq. la disponibilidad de los materiales.							
Realiza	Almacén	Matrícula	Delimitada	Realizada					1. Se recibe en el almacén de Maq. los materiales que se necesitan. 2. Se valida con el personal de Maq. la disponibilidad de los materiales. 3. Se recibe en el almacén de Maq. los materiales que se necesitan. 4. Se valida que los materiales que se necesitan estén en el almacén de Maq. 5. Se valida con el personal de Maq. la disponibilidad de los materiales.			

64 Matriz de Roles y Responsabilidades diseñadas por el Maestro Jose Carlos Peña Gomez, Coordinador y Maestro de La Especialidad de Procesos en el TESO.
 65 Matriz de Responsabilidades Elaborada el Noviembre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramirez, como Consultor Externo de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.4.- Entrevista detalla de Box Depot.

5.4.1.- Propósito de la Entrevista detalla de Box Depot.

El objetivo de la entrevista Detallada es obtener la información de los Operativos de la organización con el objeto de conocer a fondo realmente lo que las personas hacen. Es importante tener la planeación sobre el programa de entrevistas a los funcionarios clave con el objeto de cumplir en tiempo y forma con el levantamiento de dicha entrevista.

5.4.2.- Propósito de la Entrevista detalla de Box Depot⁶⁶.

Extracto de la entrevista detalla realizada a un funcionario Clave de Box Depot.



Empresa:	Box Depot S de RL de CV	
Proyecto:	Rediseño de los procesos operativos de la organización	
Consultor:	LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez	Fecha: Octubre 22 del 2015
Lugar:	Domicilio de la Empresa.	
Entrevistado:	Alejandro Vázquez	
Departamento:	Producción	
	Tel: XXXXXXXXXXXXXXX	
Puesto:	Gerente de Producción	
Nombre y puesto del jefe inmediato:	Roxana López	
Antigüedad en la empresa:	1.7 año y Meses en la empresa	Antigüedad en el puesto: 1.7 año y Meses

¿Cuál es su proceso?

- Correr la planeación de la orden de producción.

- 1.- Recibir los pedidos de ventas.
- 2.- Cargar datos a un archivo de Excel.
- 3.- Basado en el archivo anterior defines la cantidad y tipo de maquila.
- 4.- Se define la cantidad de **caple** y papel (materiales) basado en el archivo de Excel.
- 4.1.- Se valida la existencia de materiales en el almacén.
- 5.- Se asigna al proceso de Corte la Orden de Trabajo.
- 6.- Se asigna la Orden de Trabajo de acuerdo al Plan de Producción a los diferentes procesos.

- Coordinar el proceso de producción.

- 1.- Se valida con el Area de Corte los requerimientos de materiales.
- 2.- Dar seguimiento al proceso de Corte de materiales para coordinar el siguiente proceso de Maquila.
- 3.- Dar seguimiento a las órdenes de trabajo de acuerdo al proceso respectivo.
- 4.- Dar seguimiento a la orden de Trabajo en el Proceso de Engomado.
- 5.- Revisar que el operario que tiene el control de salida de la Orden de trabajo reporte avances y faltantes.

- Coordinación del personal del área de producción.

- 1.- Validar el reporte de producción de cada proceso, y los tiempos de trabajo en cada estación de trabajo.
- 2.- Cuando se tienen faltantes de materiales se me reportan la falta de los mismos.
- 3.- Cuando se tienen faltantes de materiales, "derivado del **scrap** en la línea", se solicita a corte la reposición del material al **repo**sanble de corte, quien registra en su bitácora **al** reposición del material. Se registra en bitácora la orden de trabajo y material faltante,

Nota: Una vez realizada la entrevista detallada se complementa el informe de Matriz de responsabilidades con el objeto de comparar los roles y responsabilidades de acuerdo a la visión del funcionario clave VS la descriptiva inicial otorgada por parte de su Jefe inmediato.

⁶⁶ Entrevista Detallada Elaborada durante el mes de Octubre- Noviembre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez, como consultor de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.5.- Análisis Tecnológica de Box Depot.

5.5.1.- Objetivo del análisis tecnológico.

El objetivo del análisis de producto es identificar los principales productos o familias de productos, los mercados, los clientes y las unidades estratégicas de negocio de cada organización.

Al analizar la propuesta de valor que oferta la compañía, existe la posibilidad de encontrar otras alternativas de uso y de consumo etc, lo que generaría oportunidades para la organización dado que se desarrolla otro nicho de mercado, y/o segmento de clientes.

Dicha condición se presentó en Boxdepot cuando se trabajó en el Análisis tecnológico, mientras se revisaba la estructura de clientes se detectó que la oferta de Valor se había desplazados en clientes de agencias de Publicidad, segmento no identificado de mercado, lo que habré un gran potencial para el desarrollo de productos personalizados con un mayor valor agregado para la compañía de Boxdepot.

5.5.2.- Alcance del Análisis Tecnológico.

El análisis tecnológico es realizado desde diferentes ángulos de la organización:

- Análisis de productos.
- Análisis de mercado.
- Análisis de clientes.
- Análisis de las Unidades estratégicas de negocio.
- Análisis de Proceso.
- Análisis de Equipos.

5.5.2.1.- Análisis Tecnológico de productos.⁶⁷



Empresa: Box Depot S de RL de CV.
Proyecto: Rediseño de los procesos operativos de la organización
Consultor: LCP Y MBA Manuel Suarez Ramirez OCT08/2015

Análisis tecnológico

1.- Tabla de análisis de Producto.

Análisis de Producto					
Producto o familia	Descripción	Madurez	Calidad	Precio	Usabilidad/Mercado
1.- Cajas de producción Box Depot	Cajas de cartón rígido manufacturadas en diferentes tamaños, colores, acabados y texturas.	Madurez y/o crecimiento	Alta	Medio	1.- Mayoristas de artículos de Joyerías. 2.- Mayorista de Joyerías. 3.- Menudeo de Joyería 4.- Papelerías de Mayoreo. 5.- Papelería de Menudeo. 6.- Negocios de distribución de artículos de regalo. 7.- Negocios de publicidad. 8.- Casas de Empeño 9.- Mayorista de artículos de regalo y joyería 10.- Agencia de publicidad 11.- Mayorista art. Envoltura regalos 12.- Joyería menudeo y vta. Caja 13.- Mayoreo de calcamonias 14.- Tienda departamental.
2.- Estuches y Accesorios de Importación	Cajas de cartón manufacturadas en diferentes tamaños, colores, acabados y texturas.	Crecimiento	Medio/Alto	Medio	1.- Joyerías.
3.- Bolsa de Celofán	Bolsa de Polipropileno (pp) de diferentes tamaños. "transparente"	Desarrollo	Alta	Promedio del mercado	1.- Joyerías. 2.- Papelerías. 3.- Negocios de distribución de artículos de regalo. 4.- Para dulcerías.
4.- Caja de Cartón Armable.	Cajas de cartón armable manufacturadas en diferentes tamaños, colores, acabados y texturas.	Desarrollo	Alta	Promedio del mercado.	1.- Joyerías. 2.- Papelerías. 3.- Negocios de distribución de artículos de regalo. 4.- Negocios de publicidad.



BI Business Intelligent SC.

Blvd. Jardín Real No 430, Interior Calle Jardín de la Malva No 12.

Fraccionamiento Jardín Real Zapopan Jalisco México C.P. 45136

⁶⁷ Análisis Tecnológico de Productos elaborada durante el mes de octubre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez, como consulto de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.5.2.2.- Análisis Tecnológico de Mercado/Clientes⁶⁸



2.- Tabla de análisis de Mercado.

Para poder determinar el análisis de mercado se trabajó previamente con la revisión de los clientes y los movimientos en ventas en \$Pesos del periodo de enero-agosto del 2015 con el objeto de ordenarlos por participación en facturación.

Así mismo dada la diversidad de mercados y el volumen de ingresos facturados, se debe de trabajar en desarrollar las características del mercado con el objeto de poder determinar si es necesario consolidarlos con otro mercado y/o en su defecto abrirlos más con el objeto de tener otra visión de comercialización.

Análisis de Mercados				
Id. Mercado	Descripción	Características	Monto/Ingresos: Enero-Agosto_2015	% Participación
Mer-01	3.- Menudeo de Joyería	Distribuidores de artículos de joyería por mayoreo	\$ 797,781.53	39.74%
Mer-02	2.- Mayorista de Joyerías.	Distribuidores de joyería por mayoreo	\$ 283,023.31	14.10%
Mer-03	4.- Papelerías de Mayoreo.	Joyería por Menudeo	\$ 217,604.18	10.84%
Mer-04	1.- Mayoristas de artículos de Joyerías.	Distribuidores mayoristas de papelería	\$ 178,380.09	8.88%
Mer-05	6- Negocios de distribución de artículos de regalo.	Papelería de menudeo	\$ 142,139.40	7.08%
Mer-06	9.- Mayorista de artículos de regalo y joyería		\$ 110,593.84	5.51%
Mer-07	10.- Agencia de publicidad		\$ 62,363.11	3.11%
Mer-08	11.- Mayorista art. Envoltura regalos		\$ 56,570.82	2.82%
Mer-09	13.- Mayoreo de calcamónias		\$ 50,992.48	2.54%
Mer-10	12.- Joyería menudeo y vta. Caja		\$ 49,984.17	2.49%
Mer-11	14.- Tienda departamental		\$ 36,559.49	1.82%
Mer-12	8.- Casas de Empeño		\$ 21,692.08	1.08%
	Total		\$ 2,007,684.50	100.00%



BI Business Intelligent SC.

Bvtd. Jardín Real No 430, Interior Calle Jardín de la Malva No 12.

Fraccionamiento Jardín de la Malva Jalisco México C.P. 45136

TEL: (33) 1371-4386 Móvil 044-33-1918-5950

Manuel.suarez@bi-user.com.mx

www.bi-user.com.mx

Página 2 de 8

⁶⁸ Análisis Tecnológico de Mercado/Clientes elaborada durante el mes de octubre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez, como consultor de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.5.2.3.- Análisis Tecnológico de las UEN⁶⁹



3.- Tabla de definición de las Unidades Estratégicas del Negocio: "UEN".

Unidades Estratégicas de Negocio			
UEN: Unidad Estrate	Producto	Id. Mercado	Características
UEN 1	1.- Cajas de producción Box Depot	Mer-01	Distribuidores de artículos de joyería por mayoreo
UEN 2	2.- Estuches y Accesorios de Importación.	Mer-02	Distribuidores de joyería por mayoreo
UEN 3	3.- Bolsa de Celofán	Mer-03	Joyería por Menudeo
UEN 4	4.- Caja de Cartón Armable.	Mer-04	Distribuidores mayoristas de papelería

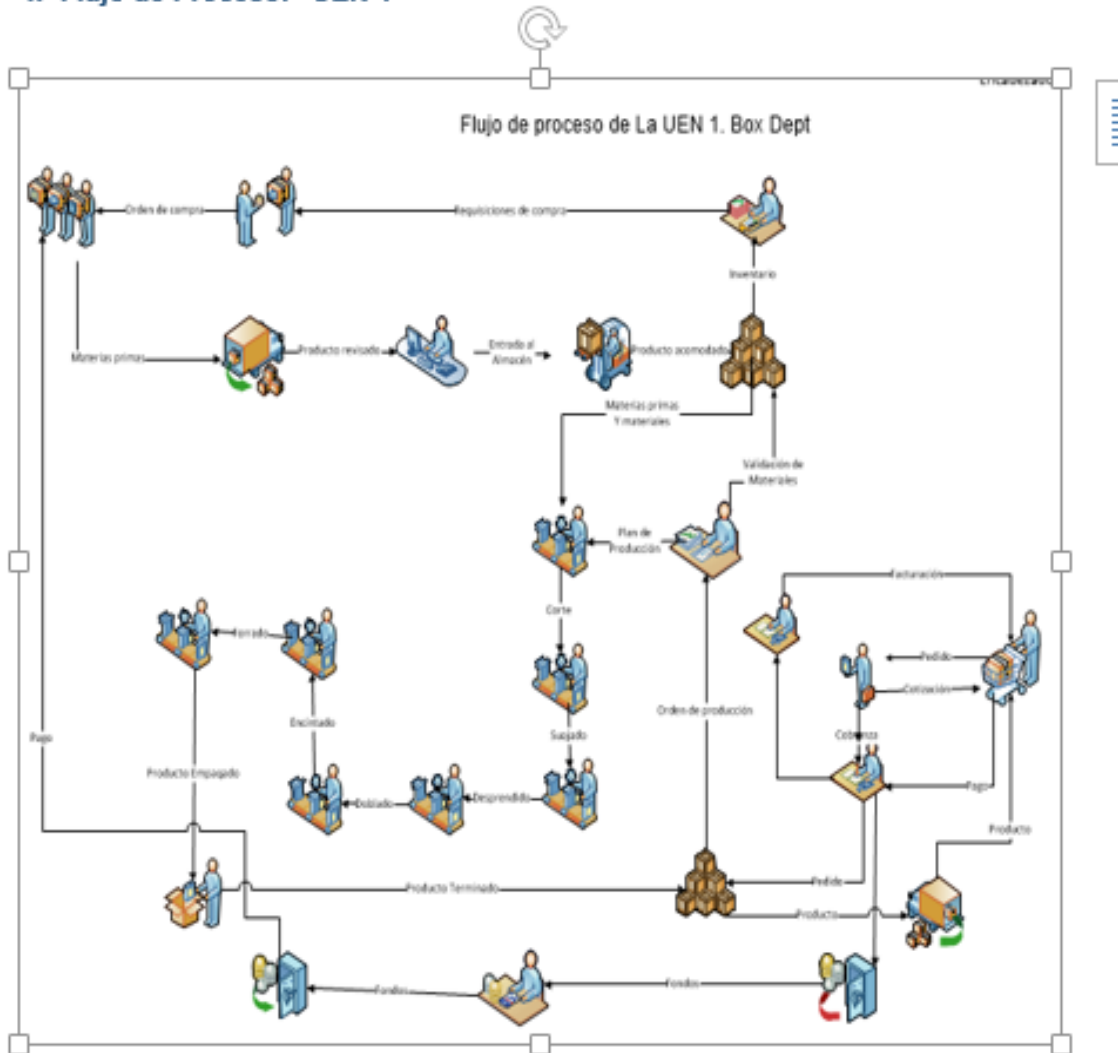


BI Business Intelligent SC.
 Blvd. Jardín Real No 430, Interior Calle Jardín de la Malva No 12.
 Fraccionamiento Jardín Real Zapopan Jalisco México C.P. 45136

⁶⁹ Análisis Tecnológico de las UEN elaborada durante el mes de Octubre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez, como consultor de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.5.2.4.- Flujo de procesos de la UEN⁷⁰

4.- Flujo de Proceso: "UEN".



BI Business Intelligent SC.
 Blvd. Jardín Real No 430, Interior Calle Jardín de la Malva No 12.
 Fraccionamiento Jardín Real Zapopan Jalisco México C.P. 45136
 TEL: (33) 1371-4386 Móvil. 044-33-1918-5950

⁷⁰ Flujo de procesos de la UEN elaborada durante el mes de Octubre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez, como consultor de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.5.2.5.- Análisis Tecnológico de Equipos y Sistemas de Gestión⁷¹



ANÁLISIS TECNOLÓGICO

6.- Tecnología de Equipo: Pendiente terminar el inventario.

Análisis de Equipo		
UEN	Actividad del proceso	Equipo necesario
UAE-1	Sujado de Materiales	Sujadora
UAE-1	Corte	Guillotina Manual
UAE-1	Corte	Guillotina Semiautomática
UAE-1	Corte de inserto	Cortadora Eléctrica
UAE-1	Entregas de PTs/Recolección de Materias primas	Unidad de 1.5 Toneladas
UAE-1	Almacén de Materias Primas	Estantes
UAE-1- UAE-2	Almacén de producto terminado	Estantes
UAE-1- UAE-2	Sistemas	1 Servidor
UAE-1- UAE-2	Compras	1 Pc
UAE-1- UAE-2	Ventas	1 Lap top
UAE-1- UAE-2	Ventas	2 Pcs de Escritorios

7.- Tecnología de Operación:

Análisis de sistemas, Normas de gestión y aseguramiento de calidad				
Norma o sistema	Descripción	Estatus	Requerida	Vencimiento
ISO – 9001- 2008	Sistema de gestión y Aseguramiento de Calidad	ND	No	NA
ISO – TS26000	Modelo de gestión para empresas con responsabilidad social	NA	NA	NA
ISO – TS16949	Especificación técnica basada en ISO 9001, es el estándar que define los requisitos del sistema de calidad para la cadena de suministro de la industria automotriz	NA	NA	NA
Normas Locales	Ayuntamientos/Semamat	NA	NA	NA
Norma: Definida Clientes	Kosher, Alimentos en general	NA	NA	NA

NA

NO APLICA

ND

NO DISPONIBLE



BI Business Intelligent SC.

Bvld. Jardín Real No-430, Interior Calle Jardín de la Maha No 12.

Frecionamiento Jardín Real Zapopan Jalisco México C.P. 45136

TEL: (33) 3379-4386 Móvil: 044-33-0188-0950

ventas@bi-user.com.mx

www.bi-user.com.mx

Página 7 de 7

⁷¹ Análisis Tecnológico de Equipos y de Sistemas de Gestión, elaborada durante el mes de Octubre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez, como consultor de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.6.- Cadena de Valor⁷².

5.6.1.- Definición de Cadena de Valor.

Herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, la búsqueda de una fuente de ventajas en cada una de las actividades que se realiza la empresa tanto de su proceso primarios como secundarios.

5.6.2.- Tipos de Cadena de valor.

a).- De fabricantes y comercializadores.” Esquema que corresponde a Box Depot




b).- Servicios Profesionales: - Taller de Valor.

c).- Intermediarios y/o mediadores: Ejemplo: - Red de valor

5.6.3.- Propósito de la Cadena de valor.

Es mostrar como una organización productiva o comercializadora genera el valor para sus clientes, plasmando las actividades Primarias (las que generan valor) y las actividades secundarias (la que soportan la operación de las actividades Primarias).

5.6.4.- Características de la Configuración de valor⁷³.

	Cadena de Valor	Taller de Valor	Red de Valor
Lógica de Creación de Valor	<i>Transformación de entradas en Productos</i>	<i>Solución de Problemas del Cliente</i>	<i>Interconexión de Clientes</i>
Tecnología primaria	<i>Interdependiente</i>	<i>Intensiva</i>	<i>Mediadora</i>
Categorías de Actividades Primarias	<i>Logística de entrada, Operaciones, Logística de Salida, Marketing, Servicio</i>	<i>Encuentra y define problema, Soluciona Problema, Elige Alternativa, Ejecuta, Controla/Evalúa</i>	<i>Promoción de la Red y Gestión de Contratos, Provisión de Servicios, Operaciones de Infraestructura</i>
Naturaleza de las Actividades Primaria	<i>Secuencial</i>	<i>Cíclica, Iterativa e Interrumpible</i>	<i>Simultánea a múltiples niveles</i>
¿Qué Administra?	<i>Productos</i>	<i>Proyectos</i>	<i>Redes</i>
Factores críticos del Costo	<i>Escalamiento, Uso de capacidad</i>	<i>Conocimiento, experiencia</i>	<i>Escalamiento, Uso de capacidad</i>
Factores críticos del Valor	<i>Marca</i>	<i>Reputación</i>	<i>Escalamiento, Uso de capacidad</i>
Estructura del Sistema de Valor	<i>Cadenas interconectadas</i>	<i>Talleres referenciados</i>	<i>Redes interconectadas</i>
Modelo			

⁷² Advantage: On Chains, Shops, and Networks CHARLES B. STABELL* and ØYSTEIN D. FJELDSTAD Norwegian School of Management, Sandvika, Norway 1998.

⁷³ Tabla de las Notas de la Materia de Diseño de Procesos del Maestro Jose Carlos Peña Gomez Enero-Mayo 2016

El Modelo de Porter de Cadena de Valor representa la alternativa de análisis de procesos más común ya que dicho modelo fue desarrollado desde 1985, sin embargo la forma de hacer negocios en la última década del Siglo XX detono que otros autores como Satabell y Fjeldstad (1998) y Mckinsey (1999) desarrollaran otras alternativas de Modelos de Creación de Valor.

- Cadena de valor de Servicios de Mckinsey⁷⁴:

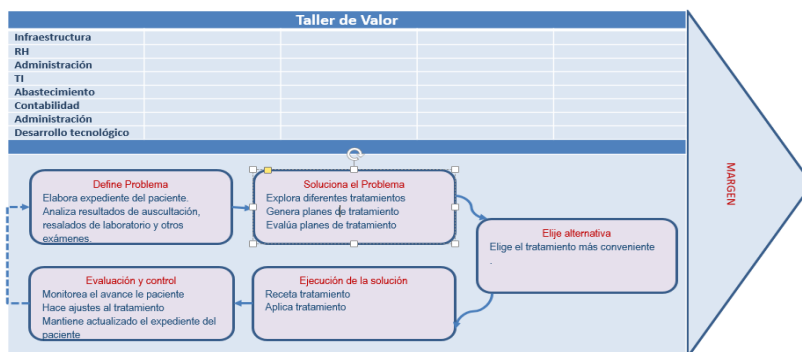
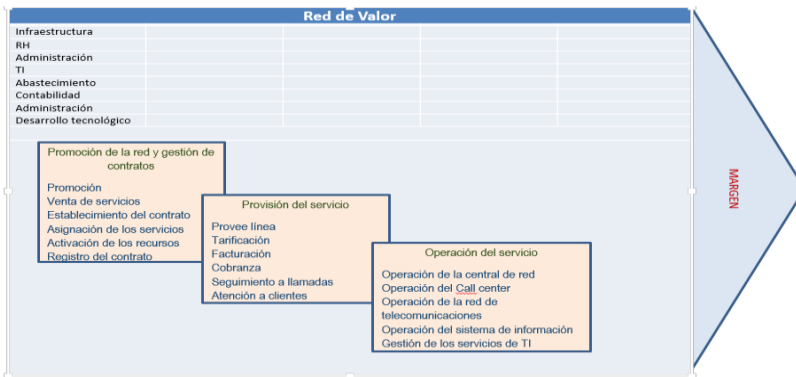


TEMAS RELEVANTES

Fuente	Funcionalidad	Integración	Precios	Canales	Garantía
Sofisticación	Características físicas	Mat. Primas	Public/ promoco	Integración	Rapidez
Patentes	Estética	Capacidad	Fuerza de Ventas	Almacenes	Cautivo/ indep
Elecciones de Product/proceso	Calidad	Localización	Envasado	Inventarios	Integración
		Aprovisionam.	Marca	Transporte	Precios
		Producc.de comp.			
		Ensamblado			

Fuente: McKinsey "Business System"

- Creación de Valor de Satabell y Fjeldstad ⁷⁵: Red de Valor y Taller de Valor.



⁷⁴ Cadena de valor de IE Business School Profesor Joaquín Garralda de Velazco 5 de mayo del 1999 y revisión del 22 de febrero el 2013.

⁷⁵ STABELL & FJELDSTAD, 1998)

5.6.5.- Cadena de Valor de Fabricantes y Comercializadores de Box Depot.

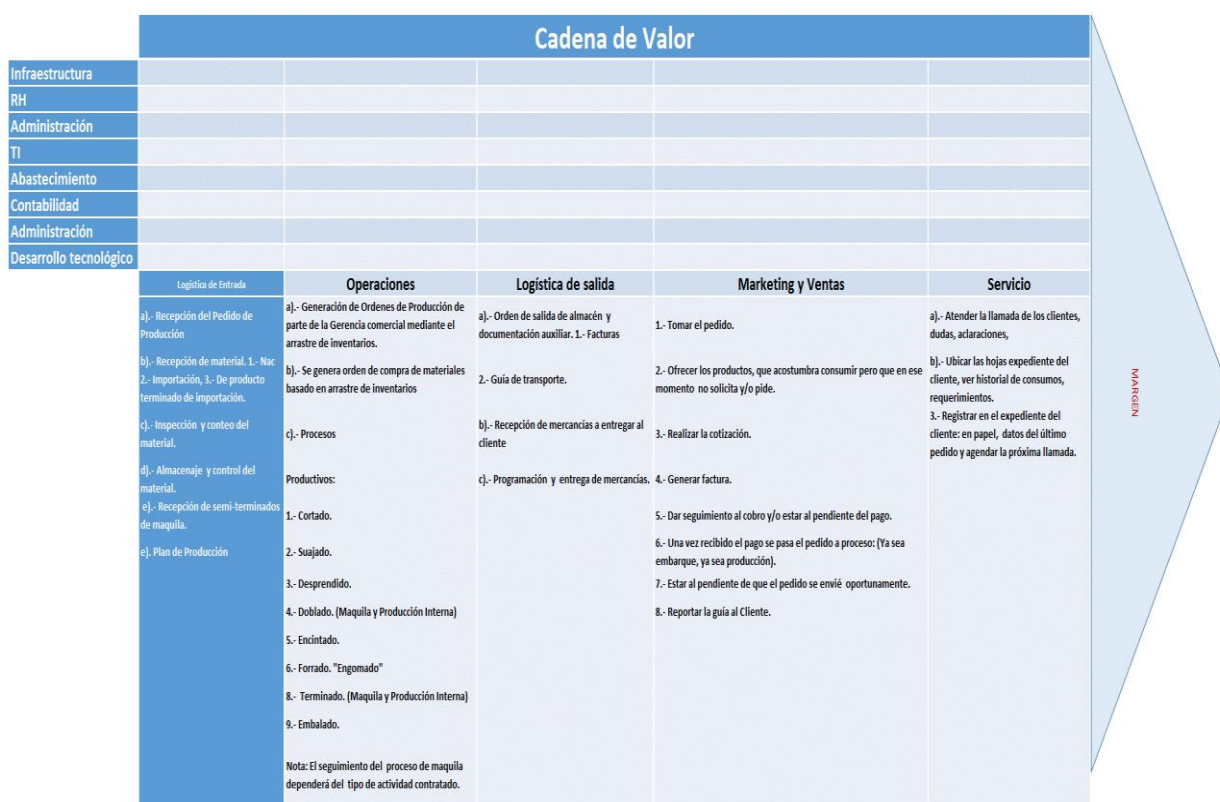
Para el proyecto de Intervención utilizamos el modelo de Michael Porter⁷⁶, correspondiente al de Fabricantes y Comercializadores.

El Modelo de Porter: Requiere la definición de actividades primarias y actividades de apoyo.

Actividades primarias:

a).- Logística de entrada. b).- Operaciones c).- Logística de Salida d).- Marketing y Ventas e).- Servicios.

Actividades de Apoyo: a).- Aprovisionamiento d).- Desarrollo tecnológico e).- gestión de Recursos Humanos f).- Infraestructura.



⁷⁶ Cadena de valor de IE Business School Profesor Joaquín Garralda de Velazco, 5 de mayo del 1999 y revisión del 22 de febrero el 2013.,

5.7.- Modelo de Negocios: CANVAS⁷⁷.

5.7.1.- Definición del modelo de Negocios: CANVAS.

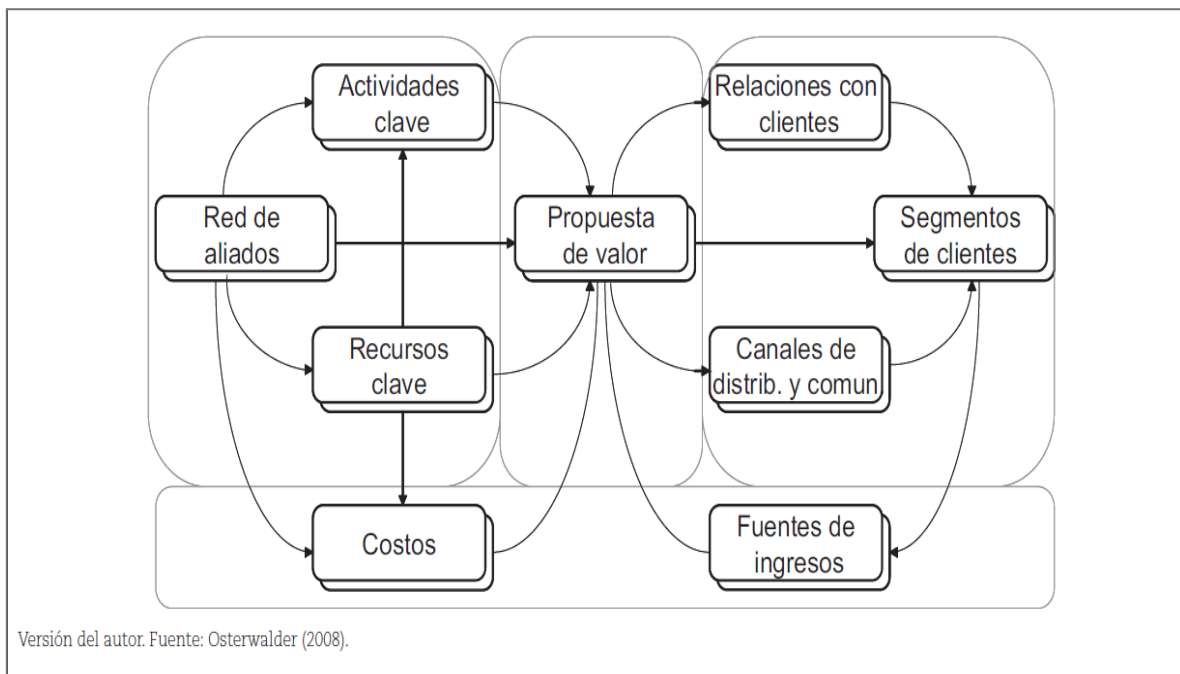
Un modelo de negocios que describe la lógica de como una organización crea, entrega y captura valor.

1.- Mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación

2.- Herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero.

3.- Es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos.

5.7.2.- Modelo Osterwalder⁷⁸:






⁷⁷ Business Model Generation "El método de lienzo de Alex Osterwalder"

⁷⁸ Versión del Autor: Fuente Osterwalder (2008)

5.7.3.- Modelo actual Osterwalder aplicado a Boxdepot ⁷⁹:

El Modelo de Negocios de CANVAS, “Lienso” permitió a la dueña de la compañía entender mejor a su organización ya que en una sola lámina se concentraron los nueve aspectos claves de la compañía.

El llenado de dicho informe fue sencillo una vez que se tiene realizado en análisis Tecnológico de productos, clientes, UEN, equipos y flujo de procesos, aspecto comentado en el Punto 5.5.- de la presente Tesis.

MISION				
<i>En Box Depot, fabricamos y comercializamos, inspirando momentos de felicidad, diseñando, y desarrollando cajas de regalo de diversos colores, materiales y diseños, para una amplia gama de productos, abasteciendo las necesidades de empaque y presentación de regalos, estando comprometidos con el trabajo arduo y con un espíritu de lucha para revitalizar nuestra sociedad a través del trabajo profesional.</i>				
MODELO DE NEGOCIOS DE BOX DEPOT				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
a).- Maquiladores b).. Proveedores de Materias Primas	a).- Ventas por Telemarketing b).- Logística de Distribución c).- Compra de Materiales d).- Procesos Productivos y/o de Manufactura 1.- Cortado. 2.- Suajado. 3.- Desprendido. 4.- Doblado. 5.- Encintado. 6.- Forrado "Engomado" 7.- Maquila. 8.- Terminado. 9.- Embalado.		1.- Por Teléfono (Telemarketing) 90% 2.- Por Correo 9% 3.- Visita 0.1%  Nota: Crítico definir el mecanismo de venta de cada mercado 	1.- Mayoristas de artículos de Joyerías. 2.- Mayorista de Joyerías. 3.- Menudeo de Joyería 4.- Papelerías de Mayoreo. 5.- Papelería de Menudeo. 6- Negocios de distribución de artículos de regalo. 7.- Negocios de publicidad. 8.- Casas de Empeño 9.- Mayorista de artículos de regalo y joyería 10.- Agencia de publicidad 11.- Mayorista art. Envoltura regalos 12.- Joyería menudeo y vta. Caja 13.- Mayoreo de alcomonías 14.- Tienda departamental.
	RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	a).- Know How Proceso Comercial b).- Know How: Producción		a).- venta directa por Telemarketing Nota: Todos los canales responden con el mismo mecanismo de ventas?	
COSTOS			VENTA(\$) Y COBRANZA DE (\$)	
a).- Materias Primas, b).- Mano de Obra c).- Maquiladores. (BOMS, Billetes de Materiales X producto), costo predeterminado. b).- Costos de fabricación; rentas, luz, teléfonos, mantenimientos de edificios y maquinas. c).- Gastos de Venta y Administración			1.- Cajas de producción Box Depot 2.- Estuches y Accesorios de Importación. 3.- Bolsa de Celofán 4.- Caja de Cartón Armable.	

⁷⁹ Modelo de Negocios “Canvas”, elaborada durante el mes de octubre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez, como consultor de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.8.- SIPOC Herramienta de Mapeo de Procesos

5.8.1- Definiciones: Qué es un SIPOC?⁸⁰

SIPOC proviene de inglés: Stands for Supplier, Input, Process, Output, and Customer, herramienta de mapeo de procesos usada en SIX Sigma, donde el modelo SIPOC a menudo se utiliza para obtener una referencia inicial sobre qué áreas de un proceso en estudio, permitiendo identificar todos los elementos importantes de un proyecto antes de iniciar el proceso de análisis.

5.8.2- Componentes del SIPOC.

Esta herramienta de mapeo de procesos, contempla dentro de sus siglas los 5 elementos relevantes para la documentación de procesos.

S	I	P	O	C
SUPPLIERS	IMPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES

5.8.3.- ¿Para qué nos sirve un SIPOC?

Para obtener una referencia inicial sobre qué áreas de un proceso están bajo estudio.

- ¿Quién suministra insumos para el proceso?
- ¿Qué especificaciones se colocan en las entradas?
- ¿Quiénes son los verdaderos clientes del proceso?
- ¿Cuáles son los requisitos de los clientes?

5.8.4.- Ventajas y Desventajas.

Ventajas:

- Tener la referencia inicial del área de proceso en estudio.
- Rápida, - Simple.
- Se trabaja en una hoja de Excel, mediante el uso de columna.

⁸⁰ Pagina 108, Moore, C."&" Hill, J."&" Le Clair, C."&" Olding, E."&" Sinur, J."&" McCoy, D."&" Kish, D."&" Spanyi, A."&" Fingar, P."&" Kirchmer, M.. (2013). BPM CBOK 3.0, 2013. USA, : ABPMP 2013.

Desventajas.

- Poca profundidad en el diseño y el análisis.
- Retrasar la adopción de un proceso de análisis más eficiente.

5.8.5.- Pasos para formular el SIPOC⁸¹.

- Preparar Plantilla: La plantilla se muestra en el Inciso 3, del presente documento.
- Defina los procesos de alto nivel, los de mayor relevancia.
- identifique las salidas del proceso.
- Identifique los clientes que recibirán el resultado del proceso.
- Identifique los insumos necesarios.
- Identifique los proveedores necesarios del proceso.

5.8.6.- Listado de SIPOC elaborados en Box Depot en noviembre del 2015.

Con el objeto de entender el proceso operativo de Boxdepot fue necesario elaborar los SIPOCs de varios departamentos, basado en la información de la entrevista detallada levantada a los funcionarios clave de la compañía.

Sipoc del Proceso de Ventas por Teléfono.

Sipoc de producción.

Sipoc del Proceso de Almacén de Materias Primas.

Sipoc del Proceso de Almacén de Producto terminado.

Sipoc del Procesos de facturación.

Sipoc del Procesos de Compras.

Sipoc del Proceso de Pago a Proveedores

Sipoc del Procesos de Desarrollo de Nuevos Productos.

⁸¹ Kerri Simon. (N/D). SIPOC Diagrama. Septiembre 10, 2015, de Six Sigma Sitio web: <http://www.isixsigma.com/tools-templates/sipoc-copis/sipoc-diagram/#comments>

5.8.7.- Ejemplo de un SIPOC aplicado en Box Depot⁸².

Proceso:	Entrada de Mercancías: Materias Primas		07/11/2015	
Analista:	LCP Manuel Suarez Ramirez			
Roles participantes:	Proveedores de materiales, almacenistas, Jefe de Producción, Los procesos, Contabilidad y Cuentas Por Pagar.	Proyecto:	Rediseño de los procesos operativos de la organización Boxdepot SAB DE CV.	
Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Procesos	Output Salida	Client Cliente
Proveedor de Materiales	Orden de Compra y facturas del proveedor	El almacenista recibe físicamente al proveedor de materiales con los documentos respectivos, cuenta el material y revisa la condición del mismo. Le firma la factura al proveedor la fecha y hora de recepción de mercancías, acomoda la mercancía en los anaqueles respectivos, registra la entrada de mercancías en un Kardex en Excel.	Factura Firmada.	Cuentas por pagar y Proveedor
Almacenista	Factura Firmada.	El analista de Cuentas Por pagar recibe la facturas, recolectadas por el almacén y procede con la provisión de la misma en Excel.	Reporte de Cuentas por pagar en Excel	Contabilidad
Jefe de Producción, Cortador	Orden de Consumo de Materiales	El almacenista prepara el material requerido por el personal de procesos: Corte y/o jefe de producción para entregarlo a producción. Nota los materiales se registran en Excel no hay hoja de salida de materiales del almacén.	Material físico al proceso de Corte.	Corte, Suajador, Desprendido, doblador, encintado, forrado, maquila etc.
Corte, Suajador, desprendido, doblador, encintado, forrado, maquila etc.	Materiales físicos	El almacenista recibe los materiales devueltos sobrantes y/o no consumidos por los procesos respectivos y/o maquilador, actualiza el kardek de materiales	Reporte de existencias.	Jefe de producción.
- Problemas detectados:	1.- Control de existencias de materias primas en Excel. 2).-Control de cuentas por pagar en Excel. 3).- La entrega de consumos de materiales dependiendo la carga de trabajo se auto asignan los materiales.			
- Sugerencias de mejora:	1.- Controlar los consumos por sistema. 2.- Tener un sistema que le automatice el control de existencias, entradas de almacén, descuentos, consumos, mermas de materiales.			
-Comentario extra:				

⁸² Ejemplo de SIPOCs elaborado durante el mes de Noviembre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez, como consultor de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención

5.9.- Diagrama de Vista Horizontal.

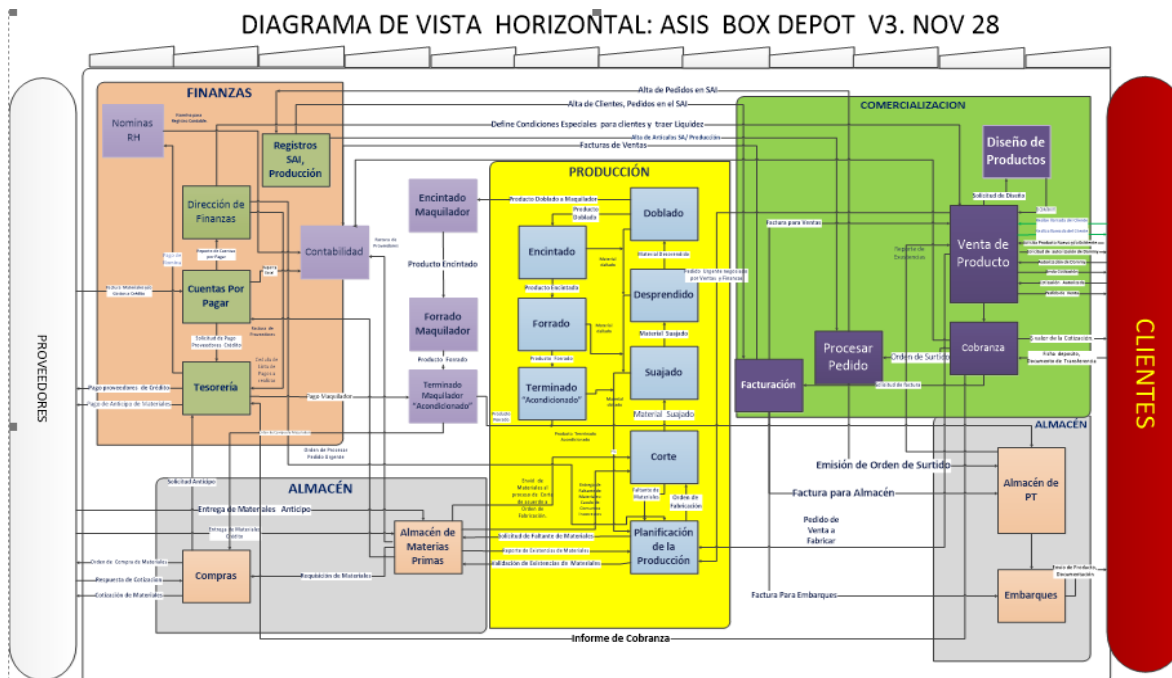
5.9.1- Propósito del Diagrama de Vista Horizontal⁸³.

La vista horizontal percibe a la empresa como un sistema, la cual posee flujos de trabajo (procesos) que traspasan las fronteras de las áreas funcionales, originando las relaciones entre las mismas, hasta llegar al cliente final. O sea, dentro de la estructura funcional de la empresa se tiene claridad de la importancia de los flujos de trabajo para el buen desempeño de la organización en general.

Entonces, los jefes funcionales orientados a los sistemas, siempre identificarán de ante mano el impacto que tendrá en otros departamentos o funciones sus decisiones. Es decir, que integrarán sus departamentos con toda la empresa.

Este enfoque (visión horizontal), aporta ventajas significativas, pues incluye a los Clientes, proveedores y flujo de trabajo, además permite ver "Cómo" se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales.

5.9.2.- Diagrama de Vista Horizontal de Boxdepot⁸⁴.



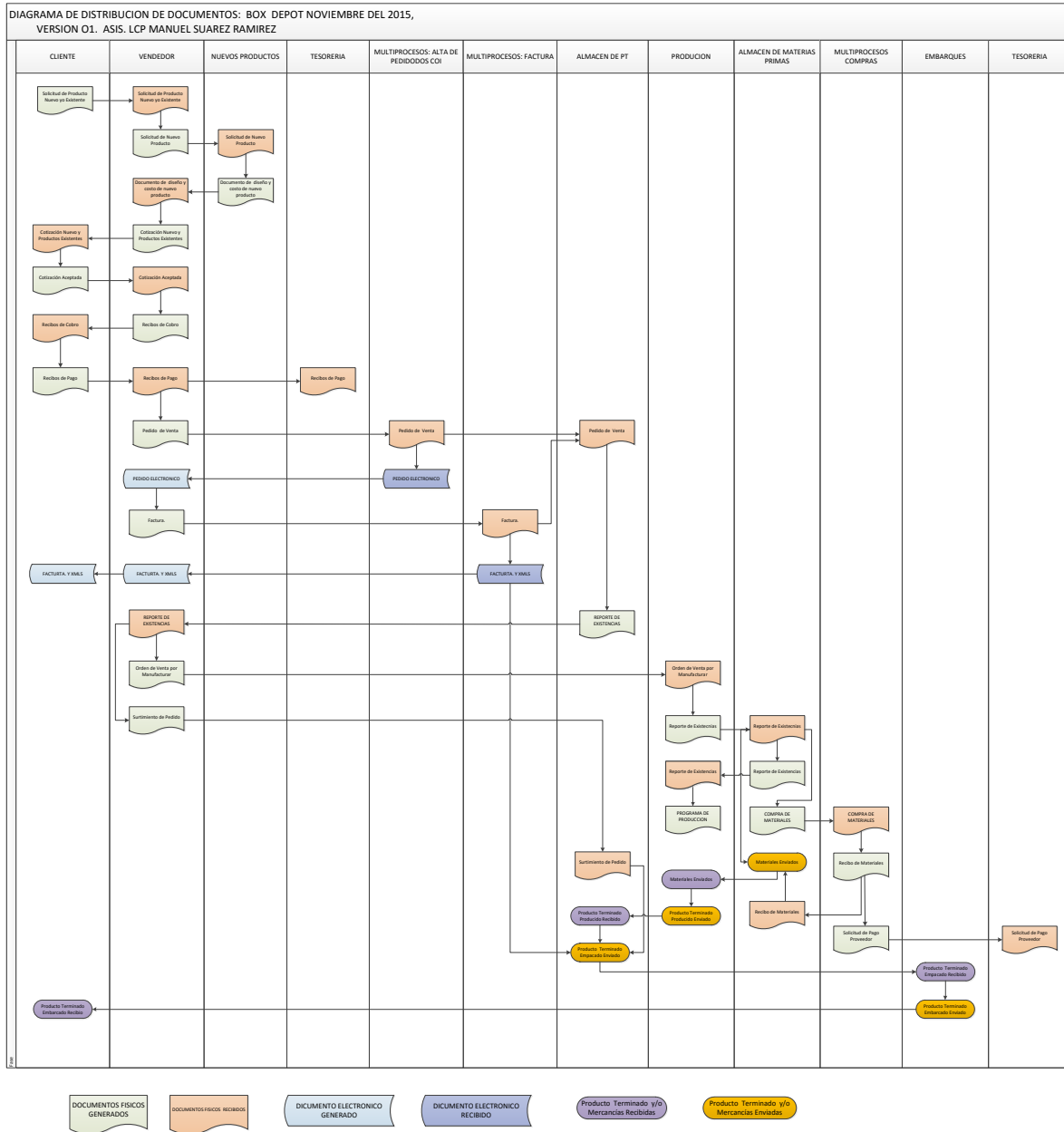
⁸³ Notas de la Materia de Diseño de Procesos del Maestro Jose Carlos Peña Gomez Enero-Mayo 2016.

⁸⁴ Mapa de Vista Horizontal elaborado durante el mes de Noviembre-Diciembre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramirez, como consultor de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.10.- Diagrama de documentos.

5.10.1- Diagrama de documentos de Boxdepot⁸⁵

El diagrama de flujo de documento permite darle sustentabilidad a la operación ya que en dichos documentos se plasman los requerimientos de los clientes internos y externos dándole sustentabilidad a la organización. Si bien algunos de estos documentos son de control otros documentos le dan legalidad a la operación.



⁸⁵ Diagrama de documentos elaborado durante el mes de Diciembre del 2015 por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez, como consultor de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.11.- Análisis financiero del proyecto de Intervención.

5.11.1- Método de Costeo ABC ⁸⁶

Método de costeo que asigna los costos primero a las ACTIVIDADES luego a los PRODUCTOS a través del consumo que de las actividades hacen de cada producto.

La suposición es que las actividades consumen recursos, y los productos y otros objetos de costos consumen actividades

5.11.2.- Análisis del financiero de Boxdepot.

A la fecha de la ejecución del proyecto de Intervención ya se tenía una avance importante del análisis financiero de Boxdepot, sin embargo cabe destacar que no se aplicó la metodología de Costeo ABC como lo recomienda el CBOK ⁸⁷, se aplicó el método de coste estimado por base de Costeo Absorbente.

5.11.3.- Proceso Seguido en la determinación del costo.

- Se trabajó en el presupuesto de volumen de ventas y de fabricación por cada SKU para el 2016.
- Se determinó el presupuesto de gastos de Mano de Obra y de Cargos indirectos.
- Se determinaron las horas hombre y las horas maquina basado en el volumen de producción.
- Se determinó los esquemas de prorrateo primario y secundario.
- Se elaboraron billetes de fabricación con el consumo de materiales y sus mermas y sus rutas de fabricación: individual por proceso y consolidado.
- Se terminaron los rates de mano de obra y cargos indirectos por cada producto.
- Se realizó el modelo de costos piloto con costos estimado predeterminados.
- Se realizó el análisis de rentabilidad por cada SKU a nivel de contribución marginal y a nivel de utilidad de operación.

⁸⁶ COSTO Y EFECTO, Kaplan, R.S. y Cooper, R. Gestión 2000, Barcelona, España, 2000

⁸⁷ Página No 245 del Cbok 3.0 del 2013 de la ABPMP Chapter 6 "Process Performance Management"

5.12.- Modelos de Referencia.

5.12.1.- Diseño de Procesos⁸⁸

El Diseño de Procesos es la definición formal de objetivos, resultados, y la organización de actividades y reglas necesarias para producir un producto y/o servicio. Incluye el ordenamiento de todas estas actividades relacionadas entre sí, en un workflow con la identificación y asociación de habilidades, equipos, y soporte necesario para el desarrollo de las mismas.

5.12.2.- Actividades Críticas del Proceso de Diseño⁸⁹.

Es importante destacar el flujo de eventos necesarios para realizar el Diseño de Procesos con el objeto de asegurar dicha actividad y poder pasar del estado actual de la Organización “AS IS” al estado ideal de gestión de la organización “TO BE”

En la siguiente imagen se destacan las actividades críticas del Proceso de Diseño.



Con el objeto de alcanzar el éxito en el Diseño de Procesos, es relevante revisar las alternativas disponibles sobre las mejores prácticas de las organizaciones y conocer los modelos de referencia organizacional y de procesos, trabajo ampliamente destacado por la APQC⁹⁰, OMG⁹¹ y la ABPMP⁹² con el objeto de estandarizar el entorno de gestión de procesos organizacional.

⁸⁸ Cbok 3.0 2013, Página 160

⁸⁹ Figura No 40 del Cbok 3.0 2013, Página 160

⁹⁰ <https://www.apqc.org/>

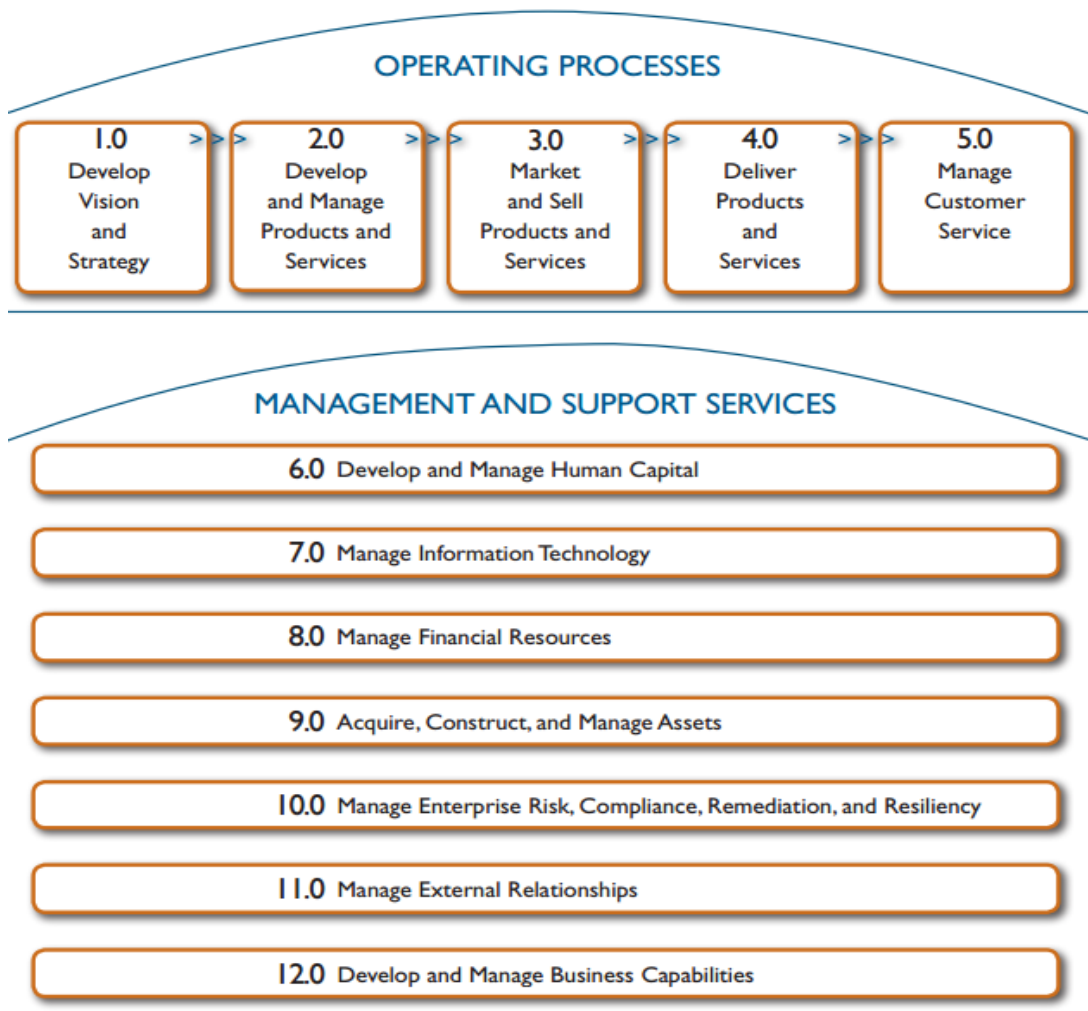
⁹¹ <http://www.omg.org/bpm/>

⁹² <http://www.abpmp.org/>

5.12.3.- Framework de la APQC⁹³

Process Classification Framework®(PCF) de la APQC es el marco de referencia de procesos más utilizado en el mundo. Se crea un lenguaje común donde se facilite la comunicación entre las organizaciones con el fin de que puedan definir los procesos de trabajo exhaustivamente y sin redundancias.

El “PCF” en las organizaciones lo están utilizando para apoyar la evaluación comparativa, con el objeto de poder gestionar el contenido y realizar otras actividades importantes de gestión del rendimiento. El Modelo APC puede ser consultada de la Pagina, ver Nota No 94.



⁹³ <https://www.apqc.org/pcf>

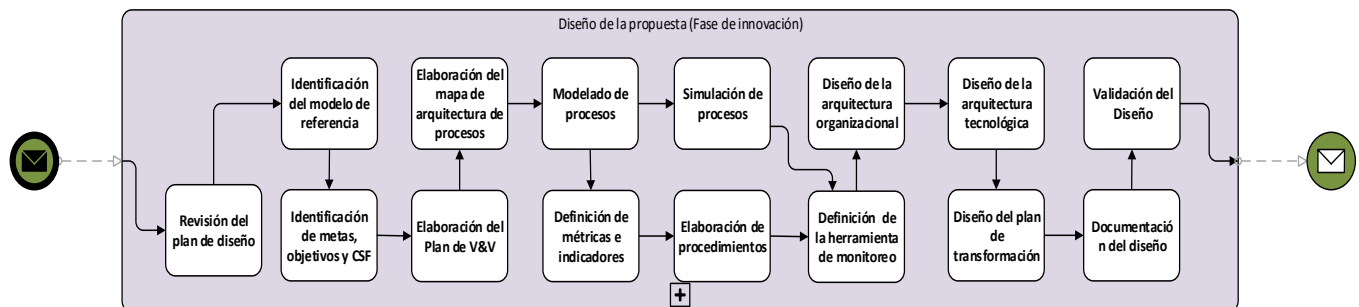
5.12.4.- Diseño de procesos como fase de Innovación⁹⁴.

El objetivo de la fase de la innovación es diseñar el proceso dentro del alcance del proyecto de forma eficiente y eficaz, para cumplir con las expectativas actuales y futuras de los involucrados.

Esta fase también proporciona una oportunidad única de cuantificar de una manera más rigurosa, las ventajas contorneadas en el caso original del negocio. El ¿porqué somos, que hacemos y a qué grado de innovación deseamos? es una pregunta fundamental que debe ser contestada antes de que usted pueda comenzar.

5.12.5.- Método de Intervención del modelo de Innovación de Diseño de Procesos.⁹⁵

En el siguiente diagrama se muestra el flujo de las fases de innovación desarrollado por el Profesor de la Materia y Coordinador de la Especialidad de Procesos del ITESO, Maestro Jose Carlos Peña Gomez con el objeto de facilitar al alumnado el entendimiento de la importancia de la Fase de Diseño de Procesos y que más tarde sería referencia para el desarrollo del mapa de arquitectura de nuestro proyecto de intervención.



Nota 1.- Datos de Entrada: Documento de Análisis.

Datos de Salida: Documento Diseño del Plan de Implantación.

Nota 2.- Del Modelo de Innovación se destaca la elaboración del Mapa de Arquitectura Empresarial, entregable relevante de la etapa Diseño de Procesos cuyo objetivo es mostrar a la alta gerencia de la organización el nuevo enfoque de gestión por procesos.

⁹⁴ Notas de la Materia de Diseño de Procesos del Maestro Jose Carlos Peña Gomez Enero-Mayo 2016.

⁹⁵ Notas de la Materia de Diseño de Procesos del Maestro Jose Carlos Peña Gomez Enero-Mayo 2016.

5.12.6.- Modelo de Referencia utilizado en Boxdepot.

Dada la importancia de disponer de un Modelo de referencia se realizaron diferentes consultas en Internet para el diseño de Procesos de Box Depot.

- Página Consultada:

<http://www.cosmos.com.mx/producto/3gpg/empaques-desechables-termoformados-para-joyeria>

- Modelo de referencia:

Proveedores de Empaques desechables termo formado para joyería.

5.12.6.1.- Extracto del Documento del Modelo de Referencia de Boxdepot.⁹⁶



MODELO DE REFERENCIA

Proveedores de Empaques desechables termo formado para joyería:

<http://www.cosmos.com.mx/producto/3gpg/empaques-desechables-termoformados-para-joyeria>

Modelo de referencia: Producción de Envases y Embalajes¹, publicidad, ² Experiencia de vida.³

1.- LA IDEA DE NEGOCIO

Cuando tienes un negocio o empresa que se dedica a la elaboración de productos, es muy importante desde luego la calidad del producto, pero también es de gran importancia el empaque, envase o paquete y el mensaje que quieres transmitir en el mismo. ¿Cuántas veces no han comprado algo, solo por lo bello que lucía el empaque o ~~empaques~~?

Al elegir un producto u otro, el diseño del embalaje, probablemente influye en su decisión mucho más de lo que cree.

Un eficaz diseño de los envases rompe con las normas de referencia y los convenios que estamos acostumbrados, dando al producto una ventaja única para destacarse del resto.

El embalaje debe apelar a su mercado objetivo. También es vital para asegurarse de que está transmitiendo la información necesaria sobre el contenido y la calidad del producto, mientras que desencadena la emoción que desea en su cliente.

2.- PERSONAL REQUERIDO.

Dado los procesos 100% manuales no se requieren personal certificado, precalificado para el proceso de manufactura de empaques artesanales, sin embargo existen procesos que requieren cierta experiencia previa para la manipulación como es el proceso de serigrafía y/o grabado. **Nota: Actualmente estos procesos son Maquillados.**

3.- DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO-SERVICIO

3.1- ¿Qué tipo de embalajes produce?: a).- Primario: Está en contacto con el producto hasta el momento para su consumo y/o usos, y el mismo puede ser reutilizado dependiendo del material y/o uso. b).- Envase Secundario: Contiene el envase primario y todos sus accesorios, protege al producto, sus contenidos y la información, dicho empaque se desecha al momento de adquirir el producto. c).- Envase terciario: Utilizado para manipular, almacenar, trasladar, los productos.

3.2.- Describa las funciones de envase y del embalaje.

a) **Razón Práctica: Preservar / Conservar:** Otorga una barrera entre el producto y los agentes externos a él, logrando su permanencia por largo tiempo sin sufrir alteraciones en su composición química o estructura física. Proteger: Cuida al consumidor y al medio ambiente del propio producto y, al mismo tiempo, aísla al producto de riesgos físicos y mecánicos durante el transporte. Distribuir / transportar: Permite que un producto sea trasladado fácilmente, impidiendo roturas y daños, y optimiza los volúmenes de carga y almacenamiento. Dosificar: Da cuenta de las distintas presentaciones de comercialización ya que implica colocar un mismo producto en diferentes cantidades.

b).- **Razón Comunicativa:** El envase puede convertirse en el único elemento diferenciador dentro de un conjunto de productos similares, ya que entra en contacto con el consumidor (antes que el propio producto).

1 Cuadernillo Envases y Embalajes.pdf, www.ini.gob.ar
2 <http://www.empaquesdesechables.com/56-ventajas-ventajas-de-empaques-desechables-de-inspiracion-para-su-produccion.html>
3 Por el mensaje que transmite de forma innovadora, es el subconsciente del individuo.



BI Business Intelligent SC.
Bvd. Jardín Real No 430, Interior Calle Jardín de la Malva No 12.
Fraccionamiento Jardín Real Zapopan Jalisco México C.P. 45136
TEL: (33) 1371-4396 Móvil: 044-33-1918-5950
manuel.suarez@bi-user.com.mx www.bi-user.com.mx

⁹⁶ Modelo de referencia elaborado durante el mes de Febrero del 2016 por el LCP y MBA Manuel Suarez Ramirez, como consultor de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.13.- Matriz de Priorización de Procesos.

Con el objetivo de poder construir el mapa de Arquitectura de una organizaciones se torna critico definir los procesos más relevantes de la organización, Identificando los procesos existentes y los nos disponibles “nuevos” necesarios preparar el mapa de arquitectura.

5.13.1.- ¿Cómo realizar la priorización de procesos?⁹⁷.

- Identifique los macro procesos de su diagrama de vista horizontal.
- Identifique los procesos de cada macro proceso.
- Identifique los nuevos procesos necesarios sea de los SIPOCS o de la matriz de impulsores.
- Pondere el impacto para el cliente, necesidades internas y externas.
- Pondere el nivel de mejora, necesidad tamaño, voz del proceso.
- Pondere la importancia para alcanzar metas u objetivos, voz del negocio.
- Calcule el nivel de impacto
- Priorice los procesos.
- Documente la matriz de priorización.

5.13.2.- Definición de los Macro-Procesos.

Para ello es relevante identificar los macro-procesos de la organización.

- Procesos críticos: a).-Procesos comerciales b).- Procesos logísticos.
c).- Procesos de Adquisiciones. d).- Procesos de Manufactura.
- Procesos de Dirección.
- Procesos de gestión.
- Procesos de Soporte.
- TI.

Nota: Dada las Alternativas existentes de la arquitectura empresarial, se aplicó el Modelo de Mapa de Arquitectura de Procesos diseñado por Maestro Jose Carlos Peña Gomez quien definió la clasificación de los macro procesos una vez realizada la inferencia e Interpretación del CBOK 3.0 de la ABPMP y de otros autores como Jeston & Nelis, 2008 en su libro de Business Process Management 2008.

⁹⁷ Notas de la Materia de Diseño de Procesos del Maestro Jose Carlos Peña Gomez enero-mayo 2016.

5.13.3.- Matriz de Impulsores⁹⁸

Previo a la elaboración de la priorización de procesos es relevante trabajar en la definición de la Matriz de Impulsores con el objetivo de determinar los procesos clave de cada macro-proceso: Al respecto partiendo del trabajo previo del Mapa de Vista Horizontal y de los Sipoc, se procedió a trabajar con la Matriz de Impulsores.

Proyecto:		Matriz de Impulsores de Boxdepto: Proyecto			
Macro proceso	Valor percibido	Objetivo	Sub objetivo	Meta	Factor critico de éxito
MAPA HORIZONTAL	ZIPOCS: FUENTE				
COMERCIALIZACION	1 Clientes Moletos por no recibir pedido Completo, cotizado y/o solicitado	Entregar Pedido completo, cotizado	Produccion elabore el Pedido Completo de acuerdo a lo solicitado	0 desviaciones en Pedido Solicitado Por el Cliente	Proceso de Produccion eficiente: Vol. Requeridos
	2 Clientes Moletos por no recibir pedido Completo en tiempo acordado	Entregar Pedido completo, en tiempo acordado	Exigir a Produccion el cumplimiento de los tiempos de fabricación de la Orden de Producción	0 desviaciones en tiempo de Entrega de Parte de Producción	Proceso de Produccion eficiente: Vol. Requeridos
	3 El cliente no conoce bien todos nuestros productos.	Asegurar que el cliente conosca bien nuestros productos.	Tener la pagina WEB, actualizada con los Productos perfectamente bien identificados	En tres meses de deberá de Tener la Pagina WEB, completa con los productos de alta rotación y con los codgos de productos.	Sistema WEB, completo, actualizado y moderno.
	4 Mejorar el control de los pedidos del cliente: Produccion, fechas de entrega, etc	Dar seguimiento Puntual a los pedidos de los clientes	Tener un sistema que Consolide los Pedidos de Los clientes y que nos del el estatus del Mismo. Fechas de entrega, etc.	Control de Pedido al 100%.	Procesos de Control de Pedidos de Ventas.
	5 No se tiene Una Meta de Ventas Clara	Definir un plan de Ventas Por vendedor	Desarrollar el Presupuesto por cliente y Producto.		Desarrollar un Plan de Comercializacion, Cliente, Canal
	6	Determinar el Numero de Clientes Nuevos a desarrollar	Desarrollar nuevos canales de Venta		Desarrollar un Plan de Comercializacion, Cliente, Canal
	7	Determina el Volumen de Producto, Precio a Vender anualmente	Desarrollar el Plan de descuentos por tipo de cliente, volumen, temporada	Cumplir con el Plan de Ventas con una variación de +/-10% anual	Proceso de Presupuestacion de Ventas
	8				
	9				

5.13.4.- Matriz de Priorizada de Procesos⁹⁹

Para la realización de la matriz de priorización de proceso se considera tres elementos que serán mandatorios en la calificación de dicha matriz: a).- La voz del cliente, b).- La voz del proceso y c).- La voz del negocio.

Macro proceso	Nombre del proceso	Impacto para el cliente, necesidades internas y externas, Voz del cliente	Mejora, necesidad tamaño, voz del proceso	Importancia para alcanzar metas u objetivos, voz del negocio	Rango total	MacroProceso	Tipo de Procesos
Fuente Base: Mapa de Vista Horizontal	Procesos que requieren un grado de mejora: Fuente: a)- Mapa de Vista Horizontal b)- Matriz de Impulsores, c), Sipocs	A) Calificación basada en el efecto que tienen los procesos para alcanzar las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes	B) Calificación basada en el nivel de rendimiento existente y el requerido para alcanzar las necesidades de negocio	C) Calificación basada en el efecto que la mejora tendrá en los procesos y como impactara para alcanzar las necesidades de negocio	Calificación total resultado de la multiplicación de los factores anteriores (A X B X C)		
PRODUCCION	Proceso de Produccion eficiente: Vol. Requeridos	5	5	5	125	Produccion	Clave
COMERCIALIZACION	Sistema WEB, completo, actualizado y moderno.	1	5	5	25	Comercializacion	Clave
COMERCIALIZACION	Procesos de Control de Pedidos de Ventas.	5	5	4	100	Comercializacion	Clave
COMERCIALIZACION	Proceso de Presupuestacion de Ventas	5	5	5	125	Comercializacion	Clave

⁹⁸ Matriz de Impulsores diseñado por el Maestro Jose Carlos Pela Gomez, Coordinador y Profesor de la Materia de Diseño de Procesos del Iteso en la Especialidad de Procesos Empresariales.

⁹⁹ Matriz de Impulsores diseñado por el Maestro Jose Carlos Pela Gomez, Coordinador y Profesor de la Materia de Diseño de Procesos del Iteso en la Especialidad de Procesos Empresariales.

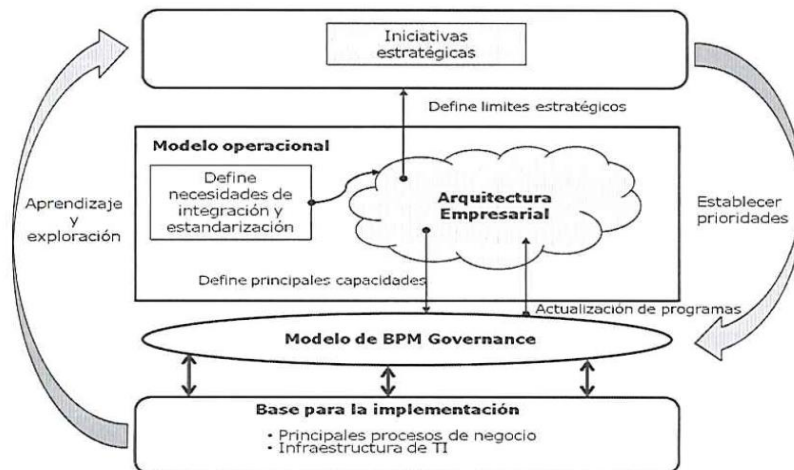
5.14.- Mapa de arquitectura de procesos¹⁰⁰

Definición:

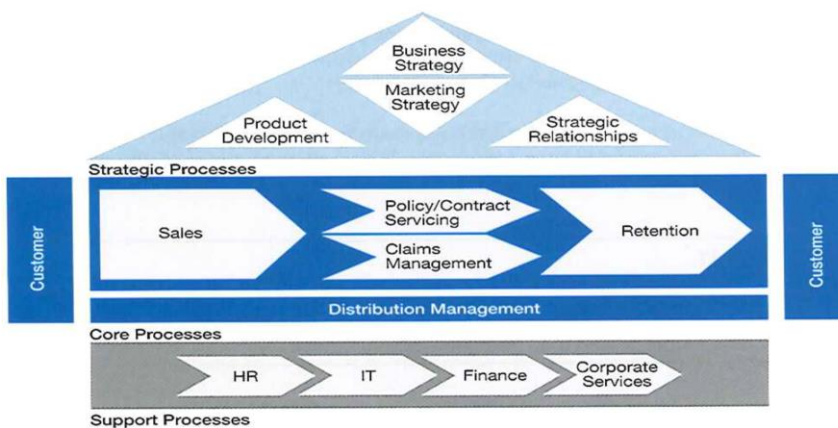
Conjunto de Modelos que describe a la empresa como una estructura coherente que documenta el estado actual y futuro de una organización “estado deseado” y la brecha entre ambos.

Por lo que podemos confirmar que el mapa de arquitectura es un marco estructural de referencia, pero no procedural ya que define la estructura de un Modelo y no los Procesos.

5.14.1.- Alternativas de Modelos de Arquitectura empresarial de ROSS¹⁰¹



5.14.2.- Alternativas de Modelos de Arquitectura empresarial de Jeston & Nelis¹⁰²



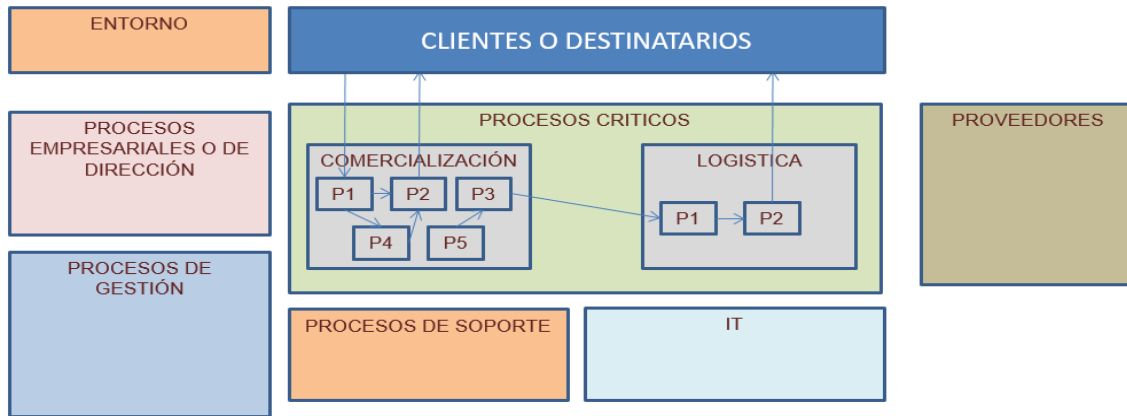
¹⁰⁰ Página 95 y 114, BPM Fundamentos y Conceptos de Implementación de Bernhard Hitpass 2014.

¹⁰¹ Página 124, BPM Fundamentos y Conceptos de Implementación de Bernhard Hitpass 2014.

¹⁰² Página 375 Business Process Management Jeston & Nelis, 2008

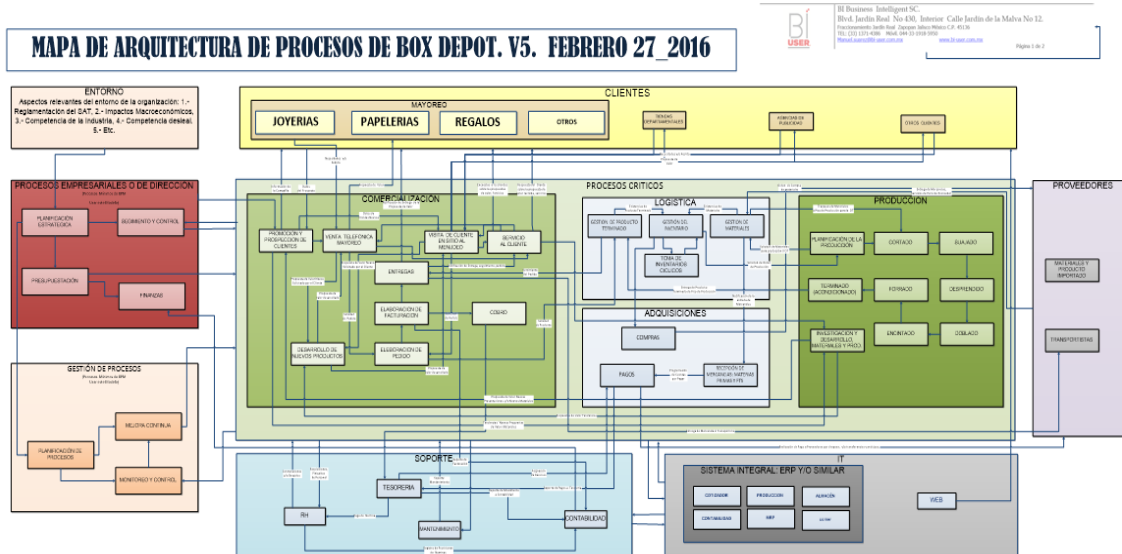
5.14.3.- Mapa de Arquitectura empresarial del Proyecto de Intervención¹⁰³

El modelo de Mapa de Arquitectura utilizado como parte del proyecto de Intervención corresponde al definido por el Maestro Jose Carlos Peña Gomez, Coordinador y maestro de la Especialidad de Administración de Procesos del ITESO.



5.14.4.- Mapa de Arquitectura empresarial de Box Depot¹⁰⁴

Para la elaboración del mapa de Arquitectura fue necesario contar con la matriz de Priorización de procesos descrita en el apartado 5.13 de la presente Tesis.



¹⁰³ Mapa de Arquitectura de Procesos Empresariales diseñado por el Maestro Jose Carlos Peña Gomez.

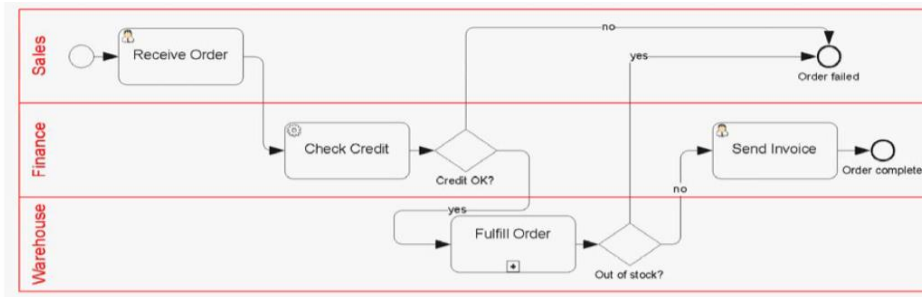
¹⁰⁴ Mapa de Arquitectura elaborado durante el mes de Febrero del 2016 por el LCP y MBA Manuel Suarez Ramirez, consultor de la Empresa Box Depot como parte de las actividades del proyecto de Intervención.

5.15.- Diseño y Modelado de Proceso del Proyecto de Intervención.

5.15.1.- Definición de Modelado de Procesos¹⁰⁵.

El modelado de Procesos requiere un conjunto crítico de habilidades y técnicas que permitan a las personas entender, comunicar, medir y gestionar los componentes primarios de los Procesos de Negocios. Para las empresas conscientes del alto valor de sus negocios por procesos, el modelado de procesos es la actividad fundamental de la gestión de la empresa.

Ejemplo del Modelado de Procesos¹⁰⁶:



Nota: Es importante destacar que el diseño y modelado de proceso no será suficiente si no pasa por una prueba de estrés mediante BPMS¹⁰⁷ de Simulación “ por ejemplo Bizagi¹⁰⁸, es importante destacar la disponibilidad de las diferentes alternativas de software de BPMS que están desarrollados bajo la Notación BPMN 2.0 comentado en el apartado 2.4.6 de la presente Tesis, con el objeto de poder optimizar el proceso y el esfuerzo económico, al validar el resultado esperado de la ejecución del proceso derivado de los requerimiento humano, materiales y financieros.

Al respecto en los trabajos de Modelado y Simulación de Procesos realizados durante el curso de esta Especialidad se trabajó con la herramienta de:

- a).- Modelado. Visio de Microsoft.
- b).- Modelado y Simulación tecnología BPMN 2.0: Bizagi

¹⁰⁵ Página 88 del CBOK 3.0 del 2013, ABPMP

¹⁰⁶ Ejemplo de un Mapa de Procesos de la Página 96 del CBOK 3.0 del 2013, ABPMP.

¹⁰⁷ BPMS: Un conjunto de herramientas automatizadas que permite a la empresa modelar sus procesos, mostrando sus flujo de trabajo, el uso de la regla, datos, etc. Descritas en el CBOK 3.0 capítulo 10.

¹⁰⁸ Suite ofimática con dos productos complementarios, un Modelador de Procesos y una Suite de BPM. www.bizagi.com

5.15.2.- Capacidades de las Herramientas de Modelado y Simulación BPMS.

Un BPMS robusto deberá de soportar: **el modelado de procesos, el diseño, el desarrollo y la ejecución ordenada de trabajo y sus aplicaciones tecnológicas.**

La información en las bibliotecas de diseño y las reglas BPMS se utilizan para generar automáticamente las aplicaciones que se utilizan en la solución para ello es importante entender los tipos existentes de las Tecnologías BPMS y sus capacidades basado en los requerimientos y recursos de la organización.

5.15.2.1.- Tabla de las Capacidades de los BPMS¹⁰⁹

Dado el esfuerzo requerido en la implantación de un Sistema BPMS ya sea integrado al ERP y/o de forma independiente demandará que las organizaciones revisen sus requerimientos y objetivos por alcanzar, dado el impacto en el costo financiero derivado de la adquisición de dichas herramientas tecnológicas lo que obliga a las organizaciones determinar el tipo de Sistema BPMS a considerar.

Casos de USO	BPA	EA	BRMS	BPMS	BAM	SOA/ BPM	
						EAI	Repository
Analisis de Procesos: (Costos, Tiempo, Otros)	X	X		X			
Modelado de Procesos de forma intergral	X			X (Por la mayoría)			
Diseño de Arquitectura del Proceso de Negocios	X			X			
Siulación	X			X			
Administración de Datos		X		X			X
Aplicación, hardware, diseño de arquitectura de la información		X					
Aplicación, Arquitectura de Administracion y Monitoreo de la información		X					
Diseño y Ubicación "Almacenaj" de las reglas de negocio.			X	X			
Ejecucion de Reglas de Negocio			X	X			
Interfaz de aplicaciones				X		X	
Ejecución de Procesos				X			
Control y Medición de Procesos				X	X		

Como se muestra en la tabla anexa existen múltiples objetivos por el cual requerimos adquirir una Plataforma BPMS y los cuales por sus capacidades técnicas deberemos de considerar al momento de tomar la decisión de la adquisición de una solución de este tipo.

¹⁰⁹ Tabla traducida por el LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez de la Pagina 382 y 383 del CBOK 3.0 del 2013 de la ABPMP

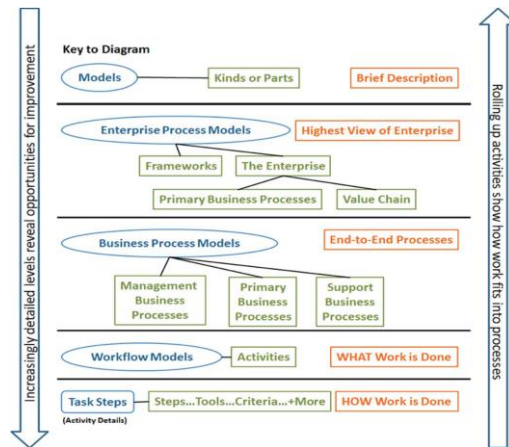
Nota: Ya existen ERP's en el mercado como SAP ALL/ONE, Microsoft Dynamic y Ofima que consideran dentro de su plataforma tecnológica la incorporación de herramientas de Modelado y Simulación de Procesos como Blzagi.

5.15.3.- Niveles de Modelado de Procesos.

Es importante enfocar a las organizaciones desde diferentes niveles directivos y operativos con el objeto de poder comprender de mejor forma a la misma, al respecto en el desarrollo de esta Tesis nos enfocaremos a dos fuentes con el objeto de describir los alcances del modelado de procesos.

- CBOK 3.0 de la ABPMP y al Autor Hitpass.

5.15.3.1.- Niveles de Modelado del CBOK¹¹⁰



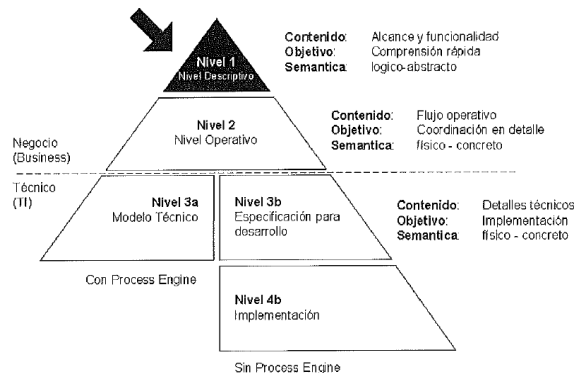
Dado el alcance descriptivo de la gráfica publicada en el CBOK 3.0 nos remitiremos al Autor Hitpass para ampliar los conceptos en cuestión criterios ejemplificados en los Niveles de Modelado en el proyecto de Intervención en Box Depot.

Nota: Una de las características del CBOK 3.0, es el hecho de que plantea los conceptos y las ideas, pero no las desarrolla lo que obliga al lector tener que apoyarse otros autores para el desdoblamiento de la información descrita en el CBOK 3.0

¹¹⁰ Página 112 del CBOK 3.0 del 2013 de la ABPMP

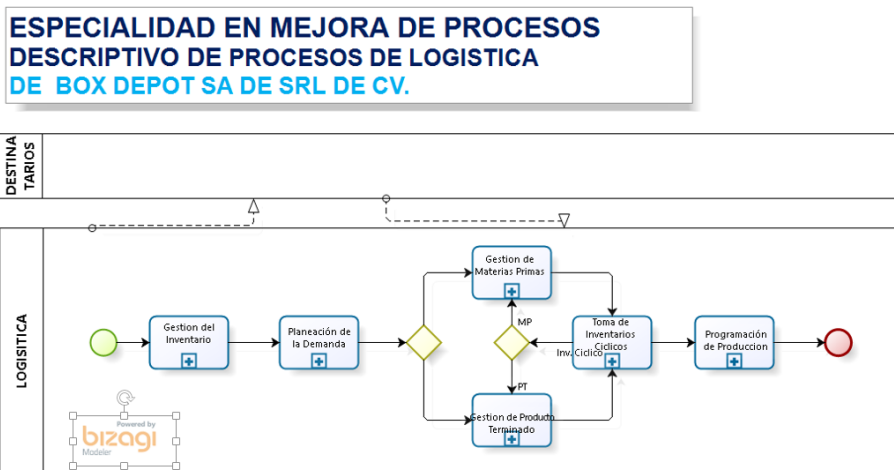
5.15.3.2.- Niveles de Modelado del Autor Bernhard Hitpass aplicado en Box Depot¹¹¹

El Autor Hitpass identifica 4 niveles de Modelado lo que facilita la conceptualización de los diferentes niveles de procesos de la organización mismos que estaremos desarrollando en la presente Tesis.



5.15.4.- Modelo de Descriptivo de Procesos de Box Depot.¹¹²

Modelado de procesos en su primer nivel donde se describe la lógica del negocio lo más compacto posible, es objetivo de este nivel es describir el alcance general de los procesos asignación de las responsabilidades, definición de los KPI's y Requerimientos generales. Tomaremos como referencia el modelo Logístico Descriptivo de Box Depot¹¹³



¹¹¹ Página 126 BPMN 2.0 del Autor Bernhard Hitpass, 2011

¹¹² Página 112 del CBOK 3.0 del 2013 de la ABPMP.

¹¹³ Modelo Descriptivo realizado en Bizagi en Marzo del 2016 por el Consultor LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez derivado del proyecto de Intervención en Box Depot

5.15.5.- Modelo Operativo de Procesos de Box Depot.¹¹⁴

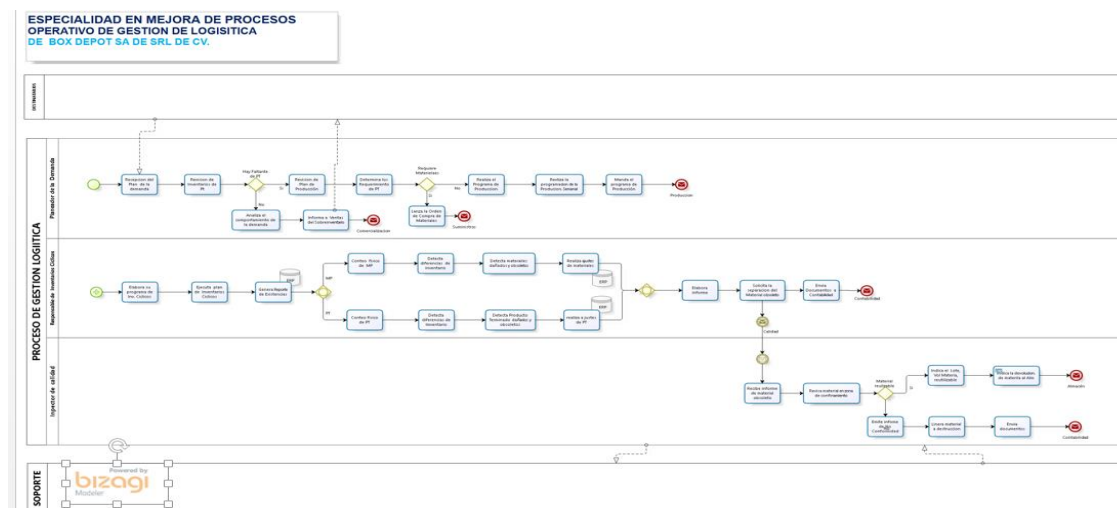
El Modelo de Procesos operación es el segundo Nivel de la esencia del BPMN, este nivel abarca toda la lógica del negocio a detalle, incluyendo los casos de excepción, identificando las reglas de negocio y la interacción en detalle de todos los participantes.

Este modelo operativo le sirve al usuario de negocios, (Process Participants) como guía y manual de procedimientos en su trabajo diario.

Por otra parte, al analista de procesos (Process Analyst) le sirve como un input para evaluar la eficiencia del proceso y poder desarrollar propuestas de mejora.

Por último, este Modelo Operativo de Procesos a 2do nivel constituye la base del punto de partida para el diseño e Implementación técnica por medio de TI.

Tomaremos como referencia el modelo Logístico Operativo de Box Depot¹¹⁵



Es importante destacar que a medida de que se utilicen las reglas de negocio¹¹⁶ respectivo y estas queden automatizadas dentro de la Suite de Simulación el diseño y modelado de procesos quedara robusto y entendible más eficientemente gráficamente.

¹¹⁴ Página 156 BPMN 2.0 del Autor Bernhard Hitpass, 2011.

¹¹⁵ Modelo Logístico Operativo realizado en Bizagi en Marzo del 2016 por el Consultor LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez derivado del proyecto de Intervención en Box Depot.

¹¹⁶ Reglas de negocio: Las reglas de negocio definen o restringen aspectos particulares de una empresa comentado en el Punto, 5.15.6.1 de esta tesis.

5.15.6.- Reglas de Negocio¹¹⁷

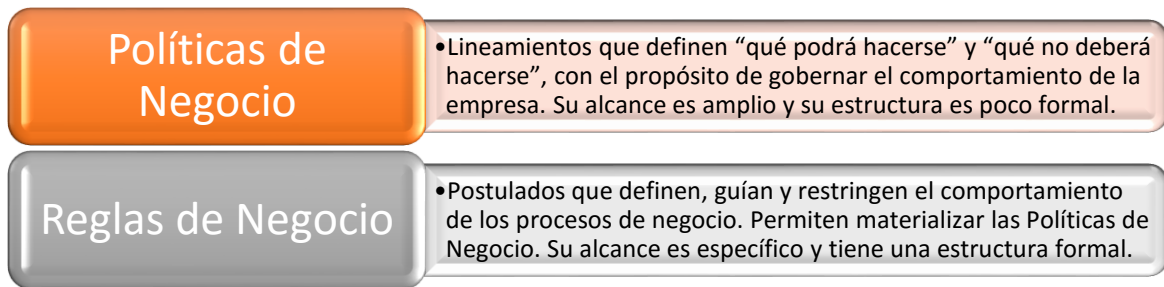
Las reglas de negocio son algoritmos que por lo general son encapsulados en programas y que se pueden llamar a través de servicios, adicionalmente es relevante destacar que existen motores de reglas “BRMS = Business Rules Management Systems” que administran y ejecutan las reglas de negocios por lo que podemos confirmar que:

“Las reglas de negocio definen o restringen aspectos particulares de una empresa, cuyo propósito es controlar o influenciar el comportamiento del negocio (estrategias, tácticas y procesos)”.

Nota 1: Como lo destaque en el punto anterior 5.15.5. a medida de que se utilicen de forma eficiente las reglas de negocio será más eficiente el Diseño, Modelado y Simulación de Procesos.

Nota 2: Por lo tanto, conforme conozcamos las capacidades de las Suites BPMS, y nos desarrollemos como expertos en el Diseño, Modelado y Simulación de procesos estaremos en capacidad de explotar este recurso en términos del Ciclo BPM.

Diagrama de reglas de negocio:¹¹⁸



Enfoque de las reglas del negocio:

- Con enfoque a los empleados.
- Con enfoque a los procesos.
- Con enfoque a los sistemas.
- Con enfoque a los documentos.

¹¹⁷ Página 154 BPMN 2.0 del Autor Bernhard Hitpass, 2011.

¹¹⁸ Diagramas tomados de las Notas de la Materia de Diseño de Procesos del Maestro Jose Carlos Peña Gomez Coordinador y Expositor de la Materia de Diseño de Procesos del ITESO.

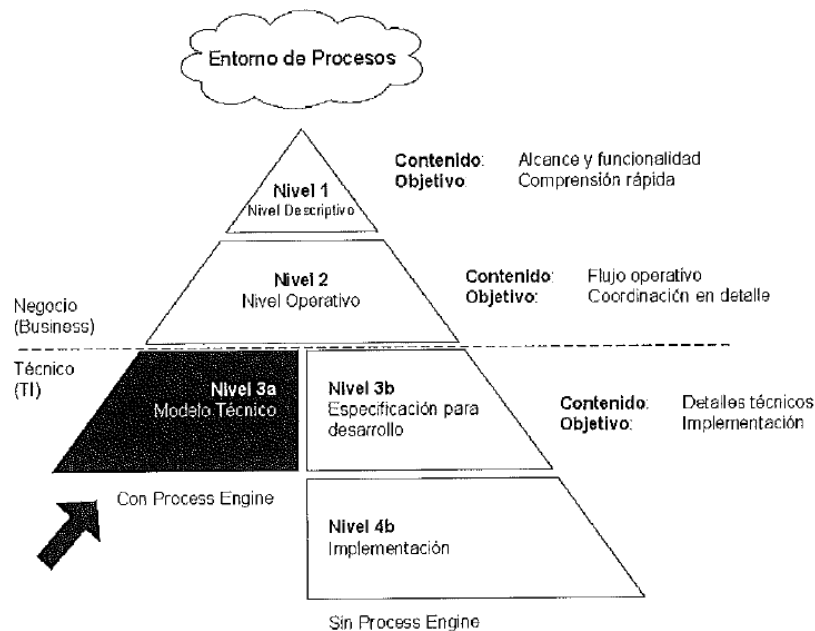
Tipos de reglas de negocio:

- Reglas de comportamiento.
- Reglas de decisión.
- Reglas de Calculo.
- Reglas de Tiempo.

5.15.7.- Modelo de Procesos Técnico “Nivel 3.”¹¹⁹

De acuerdo a lo planteado por el Autor de BPMN 2.0 EL autor Hitpass define el 3er Nivel como la fase donde se realiza la automatización de los procesos por medio de un Software “Process Engine = Suites BPMS”

En esta etapa donde el trabajo realizado en la descriptiva de procesos (**fase 1**) y los procesos operativos (**fase 2**) deben de estar bien desarrollados e integrados lo que facilitara el procesos de automatización (**fase 3**) de la gestión por procesos, lo que significa que llegamos a etapa donde se cierra la brecha entre los procesos de negocio y los procesos técnicos del BPM. En esta etapa se torna crítico el haber definido el Process Engine¹²⁰ grafica anexa.



¹¹⁹ Página 193 BPMN 2.0 del Autor Bernhard Hitpass, 2011..

¹²⁰ Process Engine= BPMS para ser implantado.

5.15.8.- KPIs e Indicadores¹²¹.

Los indicadores son las herramientas y/o medidas estándar que usamos para evaluar y determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia.

5.15.8.1.- El BSC como alternativa estratégica para la definición de los KPI's.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)¹²² es la herramienta que permite **describir y comunicar una estrategia** de forma coherente y clara. Desde la visión de los profesores Norton y Kaplan (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental "**convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados**" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

5.15.8.1.1.- Perspectivas de Análisis de KPIs a través del BSC¹²³.

El mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor: **a).- La perspectiva financiera** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. **b)- La perspectiva del cliente** define la proposición de valor para los clientes objetivo. **C).- La perspectiva del proceso interno** identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. **d).-La perspectiva de capacidades estratégicas** identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.



¹²¹ Página 26 a la 30, ECO3 Colecciones: "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL", <http://www.altair-consultores.com/vwdescargas>

¹²² Página 13, ECO3 Colecciones: "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL" <http://www.altair-consultores.com/vwdescargas>

¹²³ Página 18 y 19, ECO3 Colecciones: "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL" <http://www.altair-consultores.com/vwdescargas>

5.15.8.2.1.- Perspectivas de Análisis de KPIs a través del Hoshin Kanry¹²⁴

La definición de Hoshin Kanry se deriva del vocablo japonés: Ho – Dirección, Shin – Foco, Kan – Alineación, Ri – Razón, procesos que data de la cultura japonesa de los años 60's del siglo XX, esta metodología se define de diferentes maneras: a).- Administración por políticas y/o b).- Despliegue de medios para alcanzar objetivos, siendo de los principales componentes de la administración de la Calidad Total. “TQM”

5.15.8.2.2.- Enfoque del Hoshin Kanry.¹²⁵

Enfoque basado en el Ciclo Deming PDCA¹²⁶ (PLAN, DO, CHECK and ACT).

El ciclo comienza con el paso de 1.-Plan. Esto implica identificar un objetivo o propósito, la formulación de una teoría, la definición de métricas de éxito y poner un plan en acción. Paso 2.-Do, en el que los componentes del plan son las Tareas realizadas como la fabricación de un producto. Paso 3.- Check: Estudio y/o Validación, donde los resultados son monitoreados para probar la validez del plan para detectar signos de progreso y el éxito, o problemas y áreas de mejora. Paso 4: Act: Cierra el ciclo, integrando el aprendizaje generado por todo el proceso, que puede ser utilizado para ajustar el objetivo, cambiar los métodos o incluso formular una teoría del todo. Estos cuatro pasos se repiten una y otra vez como parte de un ciclo interminable de mejora continua.



Nota: cabe destacar que el paso 3 del Ciclo la medición de resultados y la comparación con un indicador de referencia (KPIs) permite a la metodología Hoshin

¹²⁴ <http://dinamovp.com/articulos/publicaciones/una-aproximacion-a-la-planeacion-hoshin-kanri.pdf>, pagina 1

¹²⁵ http://www.systems2win.com/solutions/policy_deployment.htm

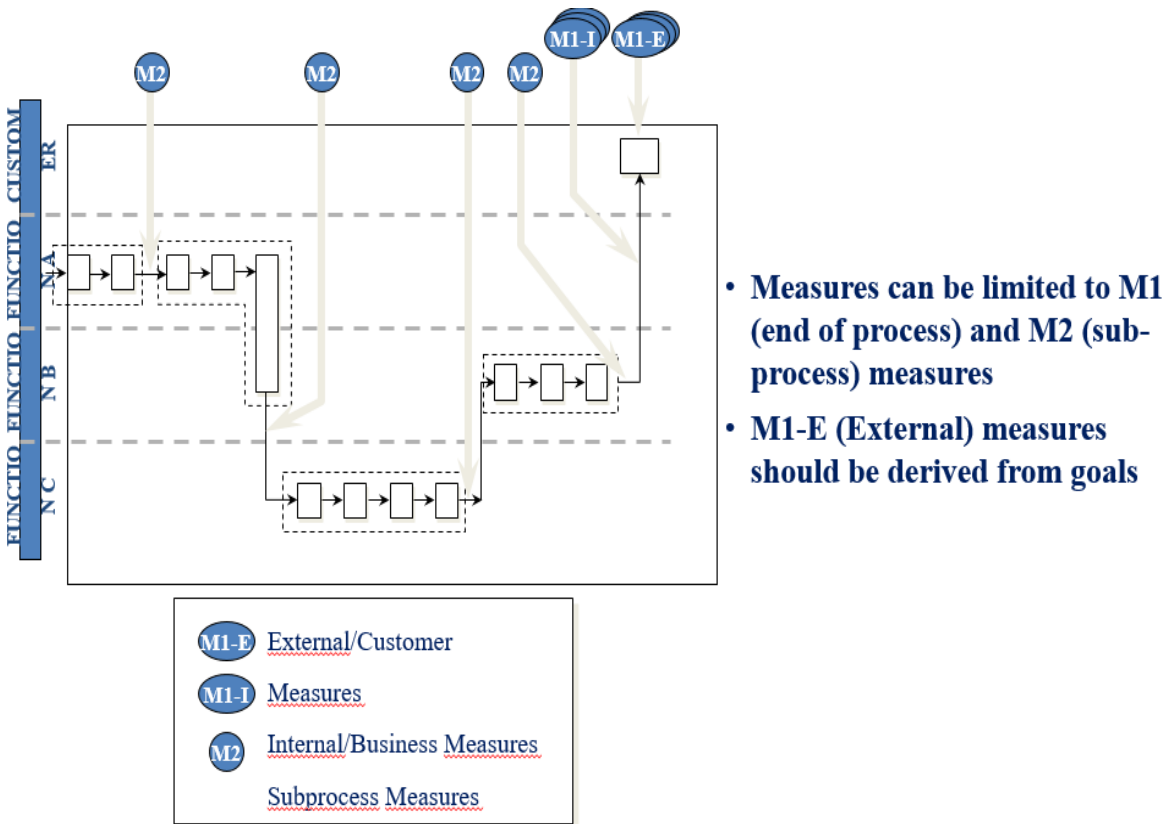
¹²⁶ <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>

Kanry asegurar el seguimiento del proceso mediante la filosofía de Mejora Continua acuñado como parte de la Administración de la Calidad Total. “TQM”

5.15.9.- Definición de KPI’s desde la Visión de BPM¹²⁷

Al respecto es importante destacar que en el Nivel 2 de Diseño, Modelado y Simulación de Procesos debemos de tener identificados los procesos que requerimos ir midiendo por lo que se torna crítico la definición de su KPI del proceso respectivo.

Nota en la siguiente imagen¹²⁸ se aprecian como están embebidos los KPIs dentro de Modelo Operativo de procesos.



¹²⁷ Matriz de KPIs realizada en Excel por el Consultor LCP y MBA Manuel Suárez Ramírez derivado del proyecto de Intervención en Box Depot Abril del 2016.

¹²⁸ Imagen tomada de las notas del Maestro Jose Carlos Peña Gomez Coordinador y Profesor de la Materia de Diseño de Procesos.

5.15.10.- Definición de KPI's del Proyecto de Intervención de Box Depot.

Para la definición de los Indicadores (KPI'S de la Organización) es crítico tener presente el impacto global de dichos indicadores con el objetivo de determinar el No. de Indicadores necesarios para la organización y que estos realmente reporten los resultados que permitan mantener el rumbo apropiado de la compañía.

Si los vemos desde la perspectiva del BSC, tendríamos que pensar en por lo menos cuatro indicadores de forma global: a).- Desde la perspectiva de Clientes, b).- Desde la perspectiva financiera c).- Desde la perspectiva de producción y d).- desde la Perspectiva de procesos internos.

Por lo tanto ¿Cuántos indicadores son necesarios?, Para el proyecto de Intervención de resumió en aproximadamente 22 indicadores que contemplan los procesos de las perspectivas del BSC.

5.15.10.1.- Elementos básicos al definir un indicador.

NO. DE PROCESO	IDENTIFICADOR	PROCESOS	MÉTRICA	INDICADOR
COMERCIALIZACIÓN				
1	GC1	Menudeo/Departamentales	Número de clientes nuevos por mes	= < 3 Clientes por mes
2	GC2	Promoción y prospección: Mayoristas	Número de clientes nuevos por mes	= < 3 Clientes por mes

5.15.10.2.- Resumen de KPIs del proyecto de Intervención.

Número de proceso	IDENTIFICADOR	PROCESO	Proceso	Métrica	Indicador	Evento Totales Plan	%	Eventos Totales Real
1	GC1	COMER.	Promocion y Prospeccion de Clientes de Menudes	No Clientes Al mes	= < 3 Clientes por mes	3	100.00	3
2	GC2	COMER.	Promocion y Prospeccion de Clientes de Mayoreo	No Clientes Al mes	= < 3 Clientes por mes	3	66.67	2
3	GC3	COMER.	Presupuestacion	\$ Objetivo de Venta Mensual	= < \$600,000	100	90	90.00
4	GC4	COMER.	Presupuestacion	\$ Objetivo de Venta Mensual	= < \$200,000	100	90.00	90.00
5	GC5	COMER.	Presupuestacion	\$ Objetivo de Venta Mensual	< \$ 15,000 Pesos por dia X Vendedor	100	90.83	90.83
6	GC6	COMER.	Presupuestacion	\$ Objetivo de Venta Mensual	< \$ 4,500 Pesos por dia X Vendedor	100	89	89
7	GSC1	SER. CLIENTE	Procedimiento de Entregas	% de Número de Pedidos	<= 95%	100	86	86
8	GSC2	SER. CLIENTE	Procedimiento de Entregas	% de Número de Pedidos	<= 95%	100	86	86

5.16.- Documentación de Procesos.

El producto final del modelado de procesos es la documentación de los procedimientos realizados. Nota: Independientemente de la técnica de modelado utilizada se deberá documentar los procedimientos de cada modelo.

5.16.1.- Alternativas de documentación de procesos.

a).- Formato estándar ISO.

b).- Formato de Process Engine: BPMS Bizagi.

5.16.2.- Formato de documentación utilizado. "Modelo ISO"

Para la documentación de las descriptivas de procesos del Proyecto de Intervención se determinó utilizar el formato ISO. Se anexa un extracto de la descriptiva de procesos de Producción.



ITESO
Universidad Jesuita
de Guadaluajara

Box Depot S de RL de CV. Rediseño de los
procesos operativos de la organización

Proceso: Producción

Procedimiento

Código :
BOX-PPRO-001

Revisión : 1 Página 1 de 7

1. Propósito y Alcance

1.1 Propósito

El propósito de este documento es documentar los procesos de **Producción** de la empresa Box Depot en su planta ubicada en San Juan de Acotan de Zapopán Jalisco.

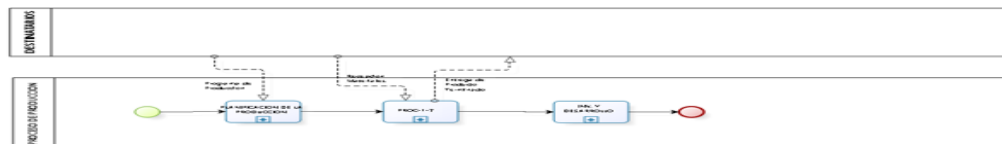
1.2 Alcance

Los procesos documentados de producción comprenden desde: a).- la planificación de la producción, b).- Procesos Productivos, y c).- El proceso de Investigación y Desarrollo de Nuevos productos, dichos procesos generales emanan del documento descriptivo de procesos modelado en Bizagi V1 No **XXXXXXXX**

Los procesos productivos inician desde el proceso de: 1.- Cortado pasando por, Suajado, Desprendido, Doblado, Encintado y Terminado y/o acondicionado.

1.2.1.- Mapa Descriptivo de Producción.

**ESPECIALIDAD EN MEJORA DE PROCESOS
DESCRIPTIVO DE PRODUCCIÓN
DE BOX DEPOT SA DE SRL DE CV.**



2. Responsables

Nota el documento ISO contempla 12 elementos básicos: 1. Propósito y Alcance 2. Responsables 3. Políticas 4. Procedimiento/ narrativa 5. Referencias 6. Definiciones y Terminología 7. Productos concretos a entregar 8. Métricas 9. Diagrama de Procesos, de los cuales solo se enlistan los 9 campos necesarios para la documentación del proceso del proyecto de intervención.

5.17.- Simulación de Procesos BPM¹²⁹

Las simulaciones de procesos es un mecanismo en que un Modelo matemático y/o de Suite Process Engine proporciona información valiosa sobre la dinámica de los procesos.

Las simulaciones requieren datos suficientes para permitir que el proceso se simule matemáticamente en diversos escenarios, cargas, u otras condiciones.

La simulación puede ser utilizada para lograr lo siguiente:

- Validar un modelo mediante la demostración de que la transacción de bienes establece, cuando se ejecuta a través del modelo de exhibición, producir las mismas características de funcionamiento como los que en el proceso real.
- Predecir el desempeño del diseño del proceso bajo diferentes escenarios (variará el número de transacciones con el tiempo, el número de trabajadores, etc.).
- Determinar las variables que tienen el mayor efecto sobre el rendimiento del proceso.
- Comparar el rendimiento de los diferentes diseños de procesos en las mismas series de circunstancias.

Los modelos de simulación ofrecen como principal ventaja la posibilidad de experimentar diferentes decisiones y analizar sus resultados en sistemas donde el coste o el riesgo de una experimentación real son prohibitivos.

Por otro lado, la simulación permite el análisis de sistemas de una complejidad tan elevada que resultan imposibles de representar mediante modelos estáticos.

¹²⁹ Página 122 del CBOK 3.0 2013 de la ABPMP

5.17.1.- Simulación de Procesos: Practica.

Como parte de la dinámica de la Simulación de Procesos es importante entender los a).-Elementos necesarios para realizar dicha simulación, b).- Los objetivos espetados y los c).- La interpretación del resultado de la Simulación. d).- y Los entregables para la toma de decisiones basado en la simulación de procesos.

5.17.2.- Pasos para la Transformación de los Modelos BPMN para su Simulación.

1.- Crear un modelo del proceso de negocios.

2.- Transformar el modelo desarrollado en un Modelo BPMN. “M2M” Model to Model, cuando validamos el modelo en Bizagi y no genera errores: lo convierte en Modelo de Forrester.

3.- Parametrización del Modelo: Recursos, Tiempos, Personas, moneda.

Nota Importante: La parametrización de datos requiere que los datos hayan sido validados e interpretados adecuadamente con el objeto de obtener la simulación más realista y que permita tomar las decisiones pertinentes derivado de la simulación.

4.- Modelo de Simulación PIN, terminado el Paso anterior.

5.- Correr el escenario de simulación programado.

6.- Generar informe de simulación.

7.- Modificar parámetros de simulación (pasar al paso 3)., hasta el paso 6.

5.17.3.- Simulación de Bizagi tramite de Pedido¹³⁰.

Como practica de simulación de procesos se trabajó con un ejercicio diseñado por el Profesor Jose Carlos Peña Gomez con el objeto de realizar la inferencia de la información resultado de la simulación con la Suite Process Engine de Bizagi “BPMS”, práctica similar realizado en la materia de Modelado de Procesos impartida por el Maestro Humberto Perez Ortiz.

¹³⁰ Datos de simulación y ejercicio práctico proporcionado por el Maestro Jose Calos Peña Gomez.

Es relevante desatacar el hecho de que el levantamiento y la interpretación de la información de forma operativa es uno de los procesos más relevantes previo al proceso de la simulación, ya que la falta de información, y/o la inadecuada interpretación de los datos puede arrojar soluciones incorrectas para Gestión por Procesos.

5.18.- Matriz de Correlación.

El objetivo principal de la Matriz de Correlación es: definir qué personas realizaran que roles en el nuevo diseño, así como mostrar cómo están conformados los equipos de trabajo de los diferentes procesos.

5.18.1.- Modelo de la Matriz de Correlación.¹³¹

Tomando en consideración los Procesos Descriptivos y Operativos será necesario asignar los procesos y roles al personal de la compañía.

Matriz de correlación de Actividades/Tareas						
Macro proceso	Proceso	Rol	Rol de responsable	Responsable	Actividades a desarrollar	Competencias Requeridas

5.18.2.- Modelo de Gestión Organizacional.

Previo al diseño del Modelo de Gestión organizacional es relevante trabajar en el llenado de la Matriz de correlación ya que en dicha matriz de define el Proceso, Rol, Rol del responsable, Responsable “Persona que ejecuta la tarea”, etc.

Por lo tanto, podemos decir que el diseño organizacional es el proceso, en la cual los administradores toman decisiones y que estas decisiones son ejecutadas por los miembros de la organización, con el fin es poner en práctica estrategias que se originan en la cabeza de la organización.

La decisión sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnostico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de los procesos.

5.18.3.- Modelo de Gestión Organizacional de Box Depot.

Revisar anexo del Modelo de Gestión Organizacional.

¹³¹ Modelo de Excel de la Matriz de Correlación proporcionada por el Profesor Jose Carlos Peña Gomez

6. Conclusiones

Para el cierre de la presente Tesis, centrare mis conclusiones en tres aspectos principalmente:

- La importancia de desarrollar en los individuos la capacidad de visión global bajo un entorno de BPM.
- La Importancia del BPM en torno a los Proyectos de Implementación del ERP.
- El desarrollo del Contador Público bajo el paraguas de BPM.

6.1.- La Visión Global del individuo bajo un entorno de BPM.

Uno de los aspectos relevantes en la vida empresarial, social y personal tiene que ver con la falta de capacidad de las personas de una visión Integral y que al interactuar en cualquier ámbito social, profesional y familiar sus decisiones tengan repercusiones parciales derivado de la subvaluación del medio y del entorno.

Al respecto la Especialidad de Mejora de Procesos Empresarial me permitió detectar esa variable que tienen que ver con la comprensión del problema, reto desde un punto de vista global, donde revisten todas las aristas que tienen relación con un problema y/o con una oportunidad, y que cuando ambos conceptos ya sea una oportunidad y/o una problemática sean trabajados por el individuo para transformar el medio y el entorno en beneficio integral.

El Concepto de BPM por lo tanto me permite ver a las organizaciones de forma diferente en mi carácter de profesional en la Gestión Administrativa, pero donde se torna relevante y critico desarrollar la visión global de las personas para solventar y minimizar problemas en todos los niveles de la organización, mediante la capacitación y entrenamiento en temas de Gestión.

El reto que tengo como profesional es no regresar al pensamiento tradicional y continuar modelando mi entrenamiento de gestión en este nuevo contexto de BPM profesional. Es importante destacar que el término de BPM, no debe de ser acuñado como un mecanismo de gestión de Moda, y que debe de ser el sustento de toda administración moderna.

6.2.- El ERP y su Implantación bajo el Paraguas de BPM.

Otro de los grandes retos que me he planteado es entender por qué fracasan los procesos de Implementación de los ERPs, y en parte la Especialidad de Mejora de Procesos Empresariales me facilito encontrar los porqués de los fracasos y lo más importante identificar aspectos relevantes para llevar al éxito este tipo de proyectos.

Muchas organizaciones piensan que al implantar un ERP se sientan las bases para la Institucionalización de la compañía, la modernización de la administración, dar paso al gobierno corporativo sin embargo esto no es tan simple derivado a que los sistemas no transforman a las empresas solo automatizan sus problemas.

Si bien los ERP fueron pensados en términos de Gestión por procesos, no significa que, por la implementación del Sistema, las organizaciones de forma natural y automática cambien su forma de administrar matricialmente a la de procesos. Lo anterior se deriva en que solo se cambia el flujo de proceso de ejecución de las tareas, pero no la visión de la dirección la cual sigue siendo funcional.

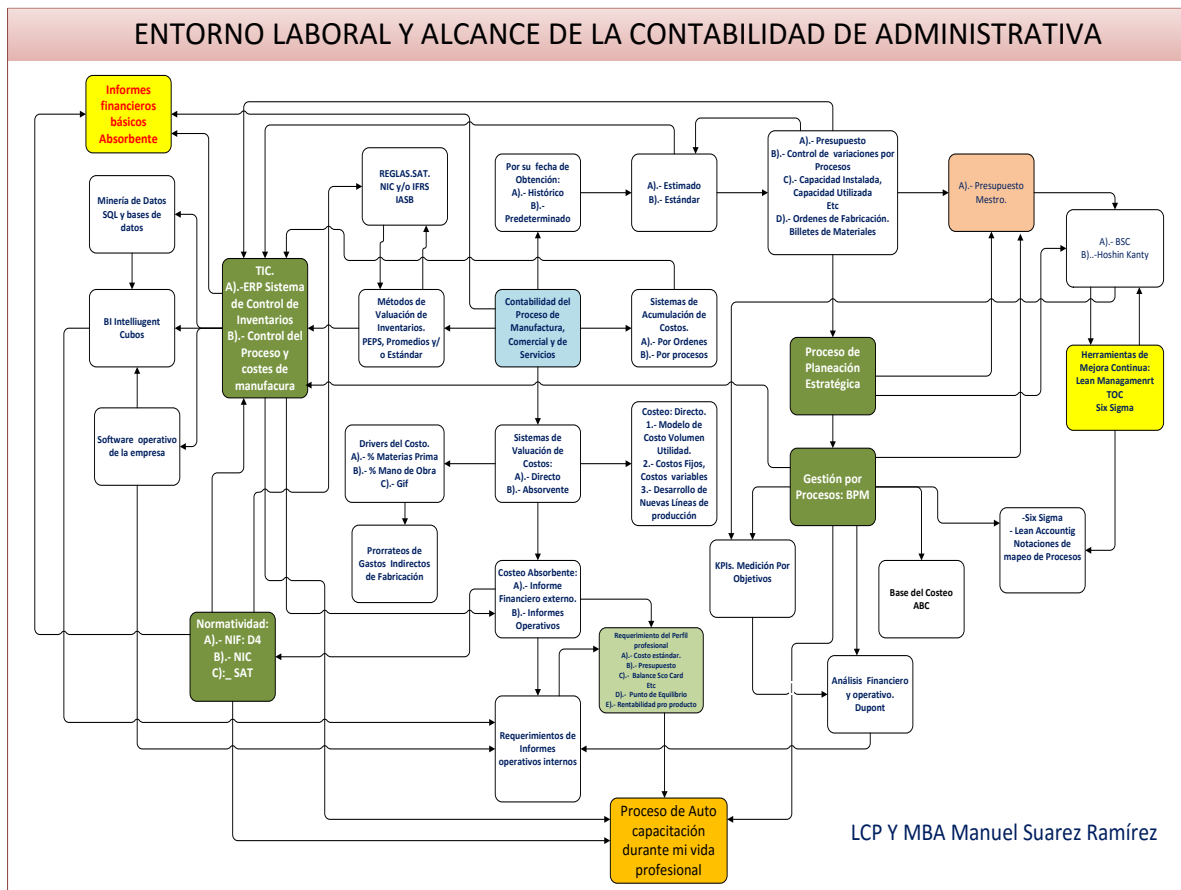
A la fecha existen grandes comparativos tecnológicos que están trabajando alrededor de estas soluciones en la Implantación del ERP, saben que están teniendo fracasos, pero no logran entender ni resolver el porqué.

Derivado de esta condición de fracasos en la implementación de los ERP por parte de sus socios de negocios, los desarrolladores de los ERP como Microsoft Dynamic y SAP, trabajan en desarrollar de forma masiva las capacidades tecnológicas en un entorno BPMS de sus productos y de sus socios de negocios, con el objeto de incorporar a sus tecnologías y/o soluciones empresarial herramientas con Visión BPM que faciliten la transformación del Modelo de Administración Matricial a la Gestión por Procesos de las organizaciones que adquieren su software y servicios.

6.3.- El desarrollo del Contador Público bajo el paraguas de BPM.

Por ultimo puedo destacar el hecho de que en la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocios programa desarrollado, dirigido e Impartidos en el ITESO por los Maestros Jose Carlos Peña Gomez y Humberto Perez Ortiz, me ha dado la sustentabilidad para reforzar mi desarrollo profesional al incorporar a mi proceso de Gestión de Consultorio Empresarial Metodologías, Herramientas, Sistema que se sustenta en un entorno Global como es el BPM.

En el siguiente Mapa Mental desarrolle el flujo de eventos, áreas de oportunidad que tienen los profesionales de la Contaduría pública donde agregue como una nueva área de consultoría y de soporte al BPM, como parte de una solución en la búsqueda de respuestas en la consultoría financiera, contable y administrativa.



7. Bibliografía

7.1.- Documentos.

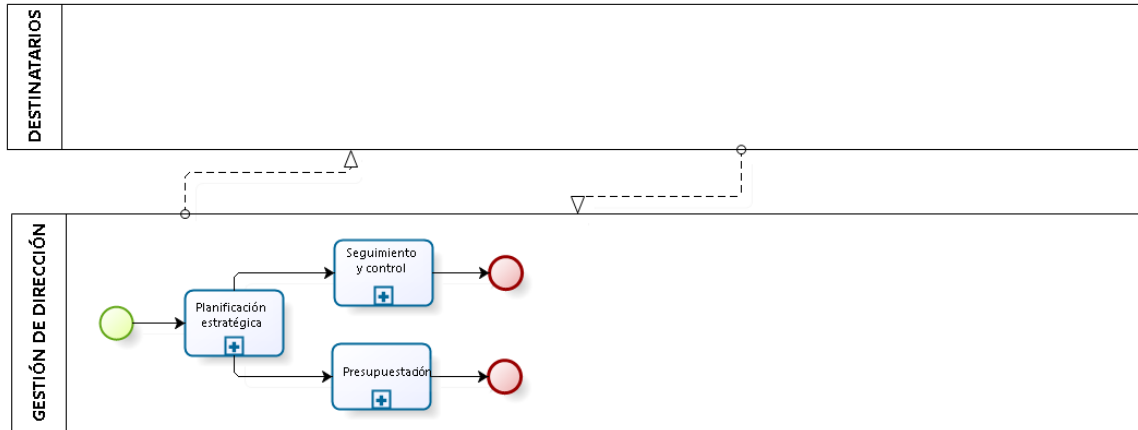
- OMG. (2011). Business Process Model and Notation (BPMN). Julio 13, 2016, <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF>.
- Moore, C."&" Hill, J."&", Le Clair, C."&" Olding, E."&" Sinur, J."&" McCoy, D."&" Kish, D."&" Spanyol, A."&" Fingar, P."&" Kirchmer, M.. (2013). BPM CBOK 3.0, 2013. USA,: ABPMP 2013.
- CONFIGURING VALUE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: ON CHAINS, SHOPS, AND NETWORKS CHARLES B. STABELL* and ØYSTEIN D. FJELDSTAD Norwegian School of Management, Sandvika, Norway, Strategic Management Journal, Vol. 19, 413–437 (1998).
- Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Hitpass, B. (2011). BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Practica. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Robbins, S,"&"Coulter, M.. (2012). Administración. USA: Prentice-Hall.
- - Hammer, M. (2007, Abril). La Auditoria de Procesos. Harvard Business Review, Sin Número de Revista, 13. 2016, Febrero 3, De www.hbral.com Base de datos.
- - Robles, P. (2014, Septiembre 28). Comparativa de Modelos de Madurez BPM. 2016, Febrero 3, de [BPMteca.com](http://pedrorobledobpm.blogspot.mx/2014/09/comparativa-de-modelos-de-madurez-bpm.html) Sitio web:
<http://pedrorobledobpm.blogspot.mx/2014/09/comparativa-de-modelos-de-madurez-bpm.html>

7.2.- Páginas de Internet sitios oficiales.

- <https://www.apqc.org/>
- www.omg.org/
- <http://www.abpmp.org/>
- <http://hoshinkanri.info/index.html>
- www.hoshinkanripro.com/doc/hoshin_article.pdf
- Martinez, A,& Fernandez, F. (Octubre, 2010). El problema no es ejecutar ¡Alinear la ejecución a la estrategia es el problema! Una aproximación a la planeación Hoshin Kanri. Febrero 8, 2016, de www.dinamovp.com Sitio web:
- <http://dinamovp.com/articulos/publicaciones/una-aproximacion-a-la-planeacion-hoshin-kanri.pdf>
- Deming, E. (1949 to 1986.). Theories & Teachings. Febrero 8, 2016, de THE DEMING INSTITUTE Sitio web: <https://www.deming.org/theman/theories>
- <http://www.systems2win.com/solutions/>
- <http://www.altair-consultores.com/vwdescargas>
- <http://blog.peoplenext.com.mx/7-pasos-balanced-scorecard>

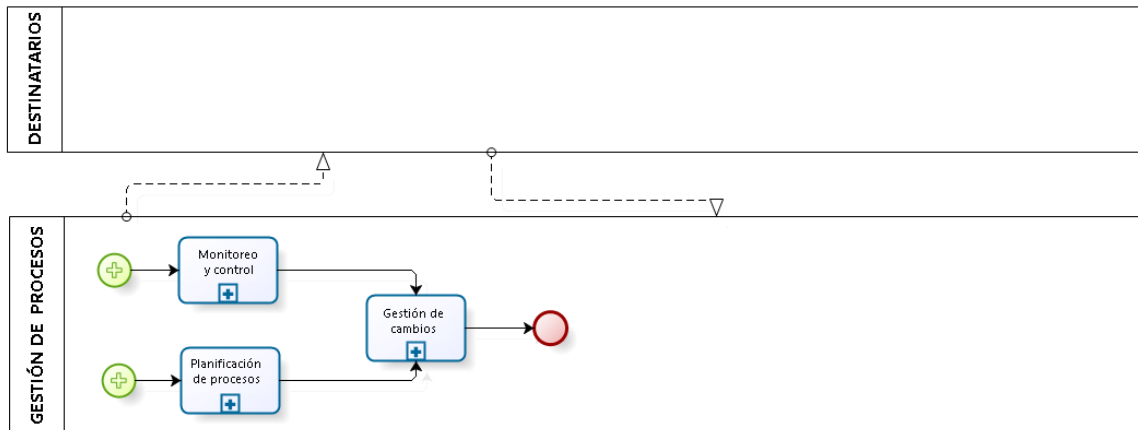
8.2.- Modelo Descriptivo de Procesos de Dirección.

ESPECIALIDAD EN MEJORA DE PROCESOS DESCRIPTIVO DE DIRECCIÓN DE BOX DEPOT SA DE SRL DE CV.



8.4.- Modelo Descriptivo de Gestión de Procesos.

ESPECIALIDAD EN MEJORA DE PROCESOS DESCRIPTIVO DE PROCESOS DE BOX DEPOT SA DE SRL DE CV.



8.6.- Grafico del modelo de Indicadores de KPIs.

Nota: Datos ficticios para modelar la Gráfica.

VENTA SEMANAL	May-Sem 1	May-Sem 2	May-Sem 3	May-Sem 4	May-Sem 5	Mensual
VENTA DE MENUDEO PLAN	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ -	\$ 600,000
VENTA DE MAYOREO PLAN	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ -	\$ 200,000
VENTA DE MENUDEO REAL	\$ 135,000	\$ 135,000	\$ 135,000	\$ 135,000	\$ -	\$ 540,000
VENTA DE MAYOREO REAL	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ -	\$ 180,000

